



II CONGRESO ONLINE INTERNACIONAL SOBRE DESAFÍOS DE LAS EMPRESAS DEL SIGLO XXI

del 08 al 22 de febrero de 2017

Juan Carlos Martínez Coll / Coordinador

Universidad de Málaga

Este Segundo congreso ONLINE sobre las Empresas del siglo XXI fue debatido en una serie de foros donde se discutieron todas las ponencias presentadas, se enviaron más de 195 opiniones, hubo un total de 54 participantes y 28 ponencias.

En este congreso se busca debatir sobre las ventajas, desventajas, riesgos, nuevas metas y demás retos a los que deben enfrentarse las empresas para poder sobrevivir a esta gran revolución que estamos viviendo, desde todos los ámbitos.

Actualmente La neurociencia tiene que integrarse en la formación y estrategia de las empresas, junto con la constante innovación, hacer uso de las REDES SOCIALES, herramientas que ayudan a entrar en la mente de sus usuarios para adivinar sus gustos y crear necesidades. Lamentablemente, debido a la gran globalización, nos encontramos con la violación de derechos humanos. La esclavitud laboral es la razón del gran margen de beneficios que muchas de las grandes firmas obtienen.

¿Respetar los Derechos Humanos? ¿Hacer un uso sostenible de los recursos disponibles? Estas y muchas preguntas que les planteamos en este evento.

@ Los autores de las colaboraciones son responsables de los contenidos expresados en los mismos.

@ ISBN-13: 978-84-16874-43-9 / N° Registro: Pendiente

@ Servicios Académicos Intercontinentales S.L.

@ Grupo Eumed.net

@ Maquetación y responsable de edición: Lisette Villamizar Moreno

@ Diseño de portada y secciones: Lisette Villamizar Moreno

Organizadores

Juan Carlos Martínez Coll. Universidad de Málaga, España

Lisette Y. Villamizar Moreno. Gestora de contenidos.

Comité Científico

José Alberto Martínez González. Universidad de La Laguna, España.

Xochitl Támez Martínez. Universidad Autónoma de San Luís Potosí, México.

Paulo Manuel De Carvalho Tomás. Universidad de Coimbra, Portugal.

Ramón Rivera Espinosa. Universidad Autónoma Chapingo, México.

Guido Poveda Burgos. Universidad de Guayaquil, Ecuador. Maximiliano Korstanje. Universidad de Palermo, Argentina.

Nhora Benítez Bastidas. Universidad Técnica del Norte, Ecuador.

Isaías Covarrubias Marquina. Universidad Centro Occidental Lisandro Alvarado, Venezuela.

Francisco Orgaz Agüera. Universidad Tecnológica de Santiago, República Dominicana.

Juan López Vera. Universidad de Guayaquil, Ecuador.

Maria Noémi Nunes Vieira Marujo. Universidade de Évora, Portugal.

Sara Berenice Orta Flores. Universidad Autónoma de San Luis Potosí, México.

Índice de Ponencias

PRODUCTIVIDAD, EFICIENCIA Y COMPETITIVIDAD DE LA ECONOMÍA ESPAÑOLA. Por M. Pilar Alberca y Daniel Roldán.....	1
ANÁLISIS DEL SECTOR DE BIOCOMBUSTIBLES EN ESPAÑA. Por M. Pilar Alberca y Santiago Yeves	8
EL CONTROL INTERNO COMO MEDIDA DE PREVENCIÓN EN LAS EMPRESAS. Por Pablo Edison Ávila Ramírez y Alexandra Mendoza Vera.....	16
EXPERIENCIAS DE APRENDIZAJE EN LA GESTIÓN DEL CAPITAL HUMANO. UN ENFOQUE DESDE LAS CIENCIAS ADMINISTRATIVAS. Por Lozano Ramírez Ma. Cruz, Montiel Flores Julio Cesar, Díaz Carrión Isis Arlene.....	26
LA DIFERENCIACIÓN DE COMMODITIES MÁS ALLÁ DEL PRECIO Y EL SERVICIO. Por Antonio González Fernández.....	33
LA INDUSTRIA DE LA PIEDRA: ANALISIS SECTORIAL EN EL CONTEXTO GALLEGO. Por Jorge Pascual Arce, Milagros Vivel Búa, Ruben Lado Sestayo.....	53
ANÁLISIS CONTABLE DE LA ACTIVIDAD PIZARRERA EN GALICIA: UN ESTUDIO DE RATIOS DE CUPA S.A.U. Por Jorge Pascual Arce, Milagros Vivel-Búa, Rubén Lado-Sestayo.....	76
FORMACIÓN DE EQUIPOS DE ALTO RENDIMIENTO EN LAS EMPRESAS DEL SIGLO XXI. Por Alex Efrain Castillo Arroba, Inés María Arroba Salto y Andrea Estefania Castillo Arroba.....	91
MEDICIÓN DE LA CALIDAD DE SERVICIOS GASTRONÓMICOS: CASO DE RESTAURANTES UBICADOS EN LA ZONA DE AFLUENCIA TURÍSTICA EN PUERTO BOLÍVAR, PUERTO JELÍ Y PUERTO HUALTACO. Por Kimberly Fernandez Mosquera, Solano, Javier; Pazmiño, Katherine; Rojas, Kristel.....	100
EL MODELO DE NEGOCIO DE LA VENTA DIRECTA EN ESPAÑA DESDE UNA PERSPECTIVA INTERANCIONAL. Por Jose Luis Fernández Martinez.....	110
METODOLOGÍAS PARA MEDIR LA COMPETITIVIDAD. Por Javier Alejandro Solano Solano, María José Pérez Espinoza, Carolina Uzcátegui Sánchez.....	123
EMPRESAS NACIONALES Y MULTINACIONALES, EN EL CONTEXTO DE LA INTERNACIONALIZACION A LA GLOBALIZACION DE LA ECONOMIA EN MEXICO. Por Juan Ariosto Palacios Vasquez, Adela Chávez. Y Juan Ariosto Palacios Vásquez.....	131
LA COMPETITIVIDAD INDUSTRIAL: UNA REVISIÓN TEÓRICA. Por Cecibel Del Rocio Espinoza Carrion y María José Pérez Espinoza.....	138

COMPETITIVIDAD EN EMPRESAS FAMILIARES.

Por Maria Jose Perez Espinoza, Solano-Solano, Javier, Uzcátegui, Carolina y Zamora León Ivanna Paola.....148

COMPETITIVIDAD EN ECUADOR: ANÁLISIS GENERAL Y SECTORIAL.

Por Carolina De Los Angeles Uzcategui Sanchez.....156

ASOCIATIVIDAD ARTESANAL, SEMI INDUSTRIAL E INDUSTRIAL DE LOS PUEBLOS KICHWAS DE IMBABURA: AVANCES, LIMITACIONES Y PERSPECTIVAS.

Por Nhora Magdalena Benítez Bastidas y Jorge Iván Albuja León.....166

PATRIMONIO INDUSTRIAL, ECONOMIA SOLIDARIA Y CIUDADANIA (UN ACERCAMIENTO).

Por Ramon Rivera Espinosa.....186

COMPORTAMIENTO DE LOS GASTOS Y SU EFECTO FINANCIERO EN EL CAPITAL DE TRABAJO EN LAS EMPRESAS DEL SIGLO XXI.

Por Ines Maria Arroba Salto, Andrea Estefania Casstillo Arroba y Alex Efrain Castillo Arroba.....192

O IMPACTO ECONÔMICO E AMBIENTAL COM A REFORMA DE PNEUS USADOS.

Por Roselis Natalina Mazzuchetti, Jamila el Tugoz y Solange Maria Debastiani.....200

O ESTUDO E ANÁLISE DE TEMPOS E MÉTODOS APLICADOS A UMA INDÚSTRIA DE REFRIGERAÇÃO.

Por Jamila El Tugoz, Loreni Teresinha Brandalise, Luiz Henrique Arndt y Roselis N. Mazzuchetti.....210

EMPRESAS DEL FUTURO CON INGREDIENTES HUMANÍSTICOS.

Por Rafael González Alejo.....221

AVANCES EN PSICOLOGÍA DE LA PERSONALIDAD APLICADO A LA SELECCIÓN DE PERSONAL Y NOVEDADES PARA EL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS EN LA EMPRESA DEL SIGLO XXI.

Por Nuria Hernández León.....227

DINÁMICA DEL EMPRENDIMIENTO CORPORATIVO, LA SOSTENIBILIDAD DEL SECTOR EMPRESARIAL EN CÓRDOBA Y SUS INCIDENCIA EN EL DESARROLLO ECONÓMICO DE COLOMBIA. .

Por Benjamín Castillo Osorio, Jesús David Castillo, Diana Melissa Castillo, Manuel Salas B. y Angela Florez A.....234

¿QUÉ SIGNIFICA LA SOSTENIBILIDAD EN LAS EMPRESAS?

Por María Nay Valero Avendaño.....257

EL SECTOR PAPELERO COMO EJEMPLO DE INDUSTRIA SOSTENIBLE EN EL SIGLO XXI.

Por Soraya María Ruiz Peñalver.....262

LA IMPORTANCIA DE LAS TIC COMO ELEMENTO FUNDAMENTAL EN EL RECLUTAMIENTO DE PERSONAL.

Por Patricio Medina.....270

COMERCIO ELECTRÓNICO Y SU EVOLUCIÓN EN EL ECUADOR.

Por Alexandra Mendoza Vera y Pablo Ávila Ramírez.....280

MARKETING VERDE: APLICABILIDAD DESDE LA TECNOLOGÍA.

Por Ricardo Medina, Esteban Oñate, Mario Benalcázar, Ricardo Medina y Julio Zurita.....295

CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT SOCIAL COMO VÍA DE ATENCIÓN AL CLIENTE.

Por Lorena Chilibingua, Danilo Frutos, Mishell Angamarca y Ricardo Medina.....310

EL COMERCIO ELECTRÓNICO COMO VENTAJA COMPETITIVA PARA LAS EMPRESAS DEL SIGLO XXI.

Por Jacqueline Del Pilar Regatto Bonifaz y Víctor Viteri Miranda.....325

PRODUCTIVIDAD, EFICIENCIA Y COMPETITIVIDAD DE LA ECONOMÍA ESPAÑOLA

Daniel Roldán

Pilar Alberca^(*)

(*) UNED. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
Dpto. de Economía de la Empresa y Contabilidad
28040 Madrid (España)
(palberca@cee.uned.es)

RESUMEN

La liberalización del comercio a nivel internacional, el desarrollo del transporte y el progreso tecnológico han dado paso a un nuevo modelo económico caracterizado por la globalización de los mercados. Un entorno económico donde España ocupa un lugar destacado tanto por tamaño de mercado como por volumen de producción; sin que su nivel de capacidad se transforme en elevada ventaja competitiva. Las causas de esta ineficiencia crónica española se encuentran en las características estructurales de sus sectores económicos.

KEYWORDS: Competitividad, globalización, eficiencia, economía española, economía sectorial

1. INTRODUCCIÓN

En el nuevo modelo económico caracterizado por la globalización de los mercados en los que las naciones y las empresas deben competir, las principales causas de la ineficiencia subyacente de las empresas y de la economía española se encuentran en las características estructurales de sus sectores económicos: las regulaciones estatales, las condiciones medioambientales, la estructura del tejido empresarial, la formación de capital humano, la accesibilidad a los recursos y el desarrollo de las instituciones, que entre otros, determinan su eficiencia operativa, base fundamental de su competitividad.

El principal objetivo de esta comunicación es presentar una perspectiva general de la globalización, su incidencia sobre los mercados a nivel mundial y específicamente la situación de España, desde el punto de vista de la competitividad en términos comparativos. Para ello en la sección segunda se realiza un análisis global de los entornos competitivos. La tercera sección analiza la posición competitiva de la economía española y finalmente la cuarta sección muestra las principales conclusiones.

2. PERSPECTIVA GLOBAL DE LOS MERCADOS.

Los efectos de la globalización alcanzan a casi todos los países del mundo. Este fenómeno, mediante la liberalización del comercio internacional, ha incidido en el entorno general de las empresas; y éste a su vez en el entorno específico, condicionando finalmente de forma decisiva las fuerzas competitivas que determinan la competencia en los mercados. Decisiones políticas de los países han conformado alianzas económicas como la Unión Europea (UE). Se han suprimido obstáculos y barreras a la importación y a la exportación a través de decisiones de política comercial. Con el desarrollo tecnológico y la aplicación de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) a las transacciones económicas, el entorno en el que interactúan la mayoría de empresas se ha vuelto más volátil, flexible, dinámico, complejo e impredecible.

Para relacionarse con este nuevo sistema global, las empresas han de afrontar nuevos retos en el ámbito de la estrategia corporativa. Ansoff, autor pionero en la teoría estratégica como disciplina académica que surgió en la década de los 60, ya indicó en una de sus principales aportaciones la propuesta de un modelo de análisis del entorno competitivo. El modelo distinguía de menor a mayor cinco niveles de turbulencia dentro de cualquier entorno; así como las respuestas que debían dar las empresas en cada caso (Tabla 1).

Tabla 1: Entornos competitivos y niveles de turbulencia

Niveles de turbulencia	1	2	3	4	5
Tipos de ambiente	Repetitivo	Expansivo	Cambiante	Discontinuo	Imprevisible
Agresividad Estratégica	Estable	Reactiva	Previsora	Emprendedora	Creativa
Capacidad de la respuesta	Preventiva Evita el cambio	Producción Dirigida hacia la eficiencia	Marketing Dirigida hacia el mercado	Estratégica Dirigida hacia el ambiente	Flexible Busca Cambios novedosos y creatividad

Fuente: (Ansoff 1990)

En la actualidad este modelo es válido para explicar la realidad. La globalización económica y el grado de interconexión de los mercados hace que los entornos estén evolucionando hacia los niveles de turbulencia 3, 4 y 5 (Tabla 1).

Existen propuestas metodológicas que recomiendan hacer frente al entorno turbulento llevando a cabo actividades de emprendimiento que promuevan la creatividad y la generación de ideas innovadoras para el

desarrollo de nuevos productos, que rompan con lo tradicional (Ansoff 1990). En dichos entornos las estrategias de empresa deben ser cada vez más proactivas, llegando incluso a crear su propio mercado siendo líderes innovadores y creativos, como ocurre en el nivel 5 de turbulencia (Ansoff 1993).

Una consecuencia directa de este nuevo entorno es que los modelos tradicionales como el del ciclo de vida del producto o del sector han perdido fiabilidad. En unos casos por el aumento de la diversidad y en otros directamente por que ya no sirven para explicar la realidad. En el mismo sentido las curvas de experiencia aportan cada vez menos ventaja competitiva.

Ante esta situación de ineficacia y pérdida de fiabilidad de los modelos tradicionales, las empresas responden adaptando su estructura a la estrategia (Chandler, 1962). Asignan sus recursos de la manera más eficiente posible para satisfacer al mercado y en base a ello implementan las actividades operativas, puesto que constituyen la unidad básica de ventaja competitiva (Porter, 2003).

En el mercado global se está produciendo una innovación de las técnicas organizativas así como una mayor diversificación. Las fusiones, las adquisiciones y las alianzas empresariales han proliferado dando lugar a estructuras cada vez más sofisticadas. Empresas multinacionales, transnacionales y globales han deslocalizado su producción y crean cadenas de valor mundiales, en diferentes ámbitos y sectores económicos.

3. LA ECONOMÍA ESPAÑOLA EN EL ENTORNO INTERNACIONAL

España ha sido la catorceava economía a nivel mundial en 2015, con un PIB nominal de 1.081.190 millones de euros. España, además, es la quinta economía de la UE y la cuarta economía de la zona euro. Sin embargo, si tomamos la renta per cápita como medida de bienestar, en 2015 España ocupa la posición 33 a nivel mundial con 23.300 millones de euros corrientes, ocupando la posición trece en la UE y la décima posición dentro de la eurozona. Un 13% menos que el promedio de la UE y un 21% menos que la zona euro (Eurostat, 2015).

En cuanto al comercio exterior, nuestras exportaciones han supuesto el 1,9% del total mundial, con un balance de -25.857 millones de euros, ocupando la sexta posición entre los países pertenecientes a la UE en lo referente a transacciones mundiales. Una posición más, la séptima, hemos ocupado dentro del mercado intracomunitario en lo referente a cuotas de exportaciones e importaciones, con un 5,4% y un 5,7% respectivamente.

De estos intercambios exteriores hemos obtenido un balance comercial de

- 4.040 millones de euros, un saldo comercial relativo del -1,2%, una tasa de apertura del 31,1% y una tasa de cobertura del 97,6 %.

La balanza comercial deficitaria ha sido la tónica habitual en España a lo largo de su historia, lo que es indicador de la escasa fortaleza de su tejido productivo. Nuestros principales clientes están caracterizados por ser economías cercanas: Portugal, Marruecos, Francia y Argelia. Este hecho cumple con la teoría general del comercio, y con la eficiencia en costes, especialmente el coste del transporte. Aunque también deja entrever cierta falta de capacidad expansiva: si comparamos las cuotas con las de otros clientes geográficamente más alejados con los que España mantiene relaciones comerciales.

Los años de reciente crisis han servido, aún así, para diversificar las transacciones internacionales y desarrollar otros mercados como la OPEP, América Latina o la Comunidad de Estados Independientes CEI (repúblicas ex-soviéticas).

Una medida de la competitividad mundial es la que se refleja en el Global Competitiveness Report (GCR) 2015/2016. España con un índice de 4,6, ocupa el puesto 33 de un total de 140 economías en el ranking de competitividad (tabla 2).

Tabla 2 : Índice y posición competitiva de España 2015/2016

	SCORE	RANK/140
GLOBAL COMPETITIVENESS INDEX	4,6	33
Basic Requirements	5	40
Efficiency Enhancers	4,7	29
Innovation and Sophistication Factors	4,1	35

Elaboración Propia a partir de los datos de World Economic Forum 2016

Tabla 3 : Puntuación competitiva de España según diversos factores 2015/2016

	SCORE	RANK/140
Salud y Educación primaria	6,2	32
Infraestructuras	5,9	10
Preparación tecnológica	5,6	25
Tamaño de mercado	5,4	15
Educación Superior y Formación	5,1	30
Sofisticación de los negocios	4,5	31
Eficiencia del Mercado de Bienes	4,3	62
Eficiencia del mercado de trabajo	4	92
Entorno macroeconómico	4	116
Instituciones	3,9	65
Desarrollo del mercado financiero	3,8	77
Innovación	3,7	37

Elaboración Propia a partir de los datos de World Economic Forum 2016

Las tablas 3 y 4 muestran nuestras debilidades y fortalezas institucionales a través de sus puntuaciones y correspondientes posiciones en el ranking de competitividad. Si analizamos los resultados tanto por puntuación competitiva (tabla 3), como por posición competitiva (tabla 4), las debilidades de la economía española se centran en "Instituciones", "Desarrollo del mercado financiero", "Entorno macroeconómico" y "Eficiencia del mercado de trabajo".

Tabla 4 : Posición competitiva de España según diversos factores 2015/2016

	RANK/140	SCORE
Infraestructuras	10	5,9
Tamaño de mercado	15	5,4
Preparación tecnológica	25	5,6
Educación Superior y Formación	30	5,1
Sofisticación de los negocios	31	4,5
Salud y Educación primaria	32	6,2
Innovación	37	3,7
Eficiencia del Mercado de Bienes	62	4,3
Instituciones	65	3,9
Desarrollo del mercado financiero	77	3,8
Eficiencia del mercado de trabajo	92	4
Entorno macroeconómico	116	4

Elaboración Propia a partir de los datos de World Economic Forum 2016

Nuestra puntuación más baja es en Innovación, 3,7, debido a la baja adquisición pública de tecnología avanzada, 3,2, y al reducido gasto empresarial en I+D (3,3). Pero nuestra posición 37 no es relativamente tan baja como cabría esperar; sobre todo si se compara con entorno Macroeconómico (con un índice de 4 estamos en la posición 116).

Nuestras fortalezas competitivas se encuentran en Infraestructuras, Tamaño de Mercado, preparación tecnológica / adopción de tecnología y educación superior y formación.

4. CONCLUSIONES

La economía española sufre una serie de problemas crónicos parcialmente subsanados por la creciente apertura internacional y maquillados por unos ciclos expansivos con insuficiente nivel de impacto en el desarrollo económico. La ineficaz o inexistente reestructuración económica llevada a cabo durante las coyunturas expansivas ha incrementado la barrera de entrada a los mercados más competitivos y ha propiciado una desigual distribución de la rentabilidad empresarial. Estos contrastes en la productividad se reflejan a su vez en variables como el aumento de la desigualdad social.

De los factores que determinan sus problemas crónicos, el que parece más relevante por su recurrencia transversal lo constituye el reducido tamaño de las empresas, que no permite aumentar la eficiencia por la vía de las economías de escala. En 2015 el 99,3 por ciento no alcanzaba la cantidad de 50 trabajadores y un 95,82 por ciento eran microempresas.

Este reducido tamaño está vinculado a una gestión individual con reducido nivel formación, que implica una elevada aversión al riesgo y a invertir de forma improductiva en actividades tradicionales intensivas en trabajo. Las economías de escala tampoco pueden aprovecharse y la dificultad de financiación es otra característica negativa a la que hay que sumar el todavía insuficiente desarrollo de los mercados financieros españoles, como ya se pone de manifiesto en el informe de competitividad (Global Competitiveness Report (GCR) 2015/2016).

Con la imposibilidad de aprovechar las economías de escala y con baja calidad financiera y tecnológica, la apertura a los mercados exteriores mediante las exportaciones siguiendo el Modelo de Uppsala (Johanson & Wiedersheim-Paul, 1975), se convierte en una barrera muy difícil de superar.

Parece evidente que tras el rasgo estructural que supone el reducido tamaño de las empresas, y que de forma transversal perfila la economía española, subyace una insuficiente provisión de capital tecnológico y humano. Circunstancia esta muy preocupante si tomamos en consideración las últimas investigaciones sobre el crecimiento endógeno (Romer, 1986). Estas teorías revelan que la interacción producida entre ambos factores conforma un proceso de retroalimentación que hace que el factor capital (humano + físico) tenga rendimientos crecientes o cuando menos constantes y que el progreso tecnológico sea endógeno en gran medida.

Además de las dificultades para invertir y financiarse hay que poner de manifiesto la escasez de innovación de pymes y microempresas. En nuestro sistema económico de reducida dimensión relativa, es el sector privado el que menos aporta a los proyectos de I+D en comparación a otros países europeos. El gasto global sobre el PIB de España también está por debajo de la media de la UE. Entre 2003 y 2014, un 1,2 por ciento por un 1,9 de los veintiocho (tabla 5 anexo, página 23). Este carente desarrollo tecnológico se explica no solo por la falta de financiación, sino también por el reducido nivel de formación en capital humano de las empresas, factor que condiciona la orientación de sus inversiones.

La economía española tiene como principales desafíos el cambio de modelo productivo mediante la orientación hacia actividades que permitan mejorar la competitividad y la productividad en base a una elevada

diferenciación en dimensiones como la innovación; y no tanto hacia dimensiones de la competitividad basada en precios (McKinsey, 2010).

5. REFERENCIAS

- Ansoff, I. (1990). General management in turbulent environments. *The Practising Manager*, 11 (1), 6-27.
- Ansoff, I. (1993). *El planeamiento Estratégico. Nueva tendencia de la Administración.*/En H. Ansoff, R. P. Declerk y Hayes R. I./ Editorial Trillas, México.
- Ansoff, I., Eppink, J., & Gomer, H. (1979). Management of Strategic surprise and discontinuity: problem of managerial decisiveness. *Economies et Sociétés, série Sciences de Gestión* (1), 459-488.
- Ansoff, H., & Sullivan, P. (1993). Empirical support for a paradigmatic theory of strategic success behavior of environment serving organization. *International Review of Strategic*, 4, pp. 173 - 203.
- Banco de España <http://www.bde.es>
- CNMC - Comisión Nacional de los mercados y la competencia <https://www.cnmc.es>
- Cuadrado Roura, J.R. (2015). *Política Económica*. McGraw-Hill S.A. / Interamericana de España
- Delgado, J. L. G., Muñoz, C., & Serrano, J. A. M. (2011). *Lecciones de economía española*. R. Myro (Ed.). Civitas.
- EUROSTAT <http://ec.europa.eu/eurostat>
- Gareth R. Jones, (2007). *Teoría Organizacional. Diseño y Cambio en las Organizaciones*.
- INE 2015 (Instituto Nacional de Estadística) <http://www.ine.es>
- Johanson, J., & Wiedersheim-Paul, F. (1975). The internationalization of the firm—four Swedish cases. *Journal of management studies*, 12(3), 305-323.
- McKinsey (2010), "A Growth Agenda for Spain". McKinsey and Co - FEDEA, Madrid.
- Porter M.E. (2003). *Ser Competitivos*
- Minetur (Ministerio de Energía y Turismo) <http://www.minetur.gob.es>
- World Economic Forum 2016. WEF The Global Competitiveness Report 2015-2016 <https://www.weforum.org/>

ANÁLISIS DEL SECTOR DE BIOCOMUSTIBLES EN ESPAÑA

Santiago Yeves

Pilar Alberca(*)

(*) UNED. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
Dpto. de Economía de la Empresa y Contabilidad
28040 Madrid (España)
(palberca@cee.uned.es)

RESUMEN

El objetivo de este trabajo es realizar un análisis del sector de biocombustibles en España, con un previsible escenario muy favorable para esta industria, y muy regulado por la normativa europea y nacional. La situación es consecuencia de la legislación en materia de reducción de emisiones de gases de efecto invernadero, y de la preocupación existente en la Unión Europea por el efecto claro que han tenido los biocombustibles convencionales en el cambio indirecto del uso del suelo. En base a ese entorno normativo se define el ámbito legal que regula el uso de los biocombustibles y se analiza la evolución de la demanda de biocombustibles de automoción. Finalmente se realiza una identificación a nivel estratégico de los distintos participantes en dicho sector industrial.

KEYWORDS: Energía, sector de biocombustibles, economía española, economía sectorial.

1. INTRODUCCIÓN

La introducción en Europa de los biocombustibles para automoción se debe fundamentalmente a dos razones. La primera de ellas es asegurarse el suministro energético, no sólo por ser un continente netamente importador de fuentes de energía primaria y en el que se prevé un incremento de la tasa *demanda energética/oferta de crudo*; sino porque además los recursos energéticos se encuentran en áreas geopolíticamente inestables. La segunda razón es tratar de minimizar el problema medioambiental derivado de las emisiones de gases de efecto invernadero (GEI).

Los actuales biocombustibles proceden en su gran mayoría del azúcar, trigo, maíz o semillas oleaginosas. Para motores diesel, se están empleando como biocombustibles mayoritarios el FAME (éster metílico de un ácido grasos) y el HVO (hydro-vegetable oil o aceite vegetal hidrotratado); mientras que para motores de gasolina se emplea mayoritariamente el bioetanol y el bioETBE (derivado del bioetanol).

Un biocombustible se clasifica como convencional o avanzado sólo en función de su materia prima, no por las características del producto. La

gran mayoría de los consumidos actualmente son biocombustibles convencionales: esto significa que emplean materias primas que se podrían utilizar para la alimentación. Como evolución a los anteriores aparecen los biocombustibles avanzados, producidos a partir de materias primas como la biomasa que no compiten con la alimentación humana.

Cuando se queman los biocombustibles, emiten prácticamente la misma cantidad de CO₂ que los combustibles convencionales. Sin embargo, al analizar el ciclo de vida completo (ciclo WtW - Well to Wheel), muchos reducen el total de emisiones de GEI que se emite en la atmósfera, ya que estos gases son absorbidos a medida que crece la biomasa de la que proceden. Debido a las limitaciones impuestas por los fabricantes de coches, los biocombustibles son mezclados con los carburantes en pequeñas proporciones, 5% o 10% en volumen, proporcionando una reducción útil pero limitada de GEI.

2. ANÁLISIS DEL SECTOR INDUSTRIAL DE LOS BIOCOMBUSTIBLES DE AUTOMOCIÓN

2.1 Ámbito legal que regula el uso de los biocombustibles.

El sector de los biocombustibles se articula alrededor de cuatro documentos: la Directiva 2009/28/CE, la Directiva 2009/30/CE; las propuestas de enmienda a las dos Directivas anteriores y el Real Decreto 61/2006, de 31 de enero de 2006.

La directiva 2009/28/CE promueve el uso de energías renovables y obliga a que cada miembro de la UE tenga un plan de desarrollo de las mismas (en España, el Plan de Energías Renovables 2011-2020). Esta directiva fija como objetivo general para el 2020 conseguir en el sector del transporte una cuota mínima del 10% de energía procedente de fuentes renovables. Esta directiva incluye el concepto de doble contabilidad para los biocarburantes avanzados. Esto significa que un biocombustible avanzado computaría el doble para alcanzar el contenido energético de procedencia "bio" requerido en la directiva. Con este mecanismo, se favorece la producción de los biocombustibles avanzados, ya que permite compensar el mayor coste de producción con un menor volumen necesario.

La Directiva 2009/30/CE introduce el mecanismo para controlar y reducir las emisiones de GEI. Según esta directiva, se establece una reducción progresiva de las emisiones de GEI derivadas del uso del biocombustible y aplicadas sobre todo su ciclo de vida. Actualmente, se exige una reducción del 35% como mínimo.

A partir del 1 de enero de 2017, la reducción de las emisiones de GEI aumenta del 35% al 50%, y a partir del 1 de enero de 2018 dicha reducción de las emisiones de gases de efecto invernadero será del 60%

como mínimo. Este proceso de reducción progresiva de la huella de carbono de los biocombustibles permite la diferenciación de los mismos en función de la carga de emisiones de GEI que se haya generado en toda la cadena productiva del biocombustible.

El 14 de abril de 2015, se aprobó en la Comisión ENVI del Parlamento Europeo (Comisión de Medio Ambiente, Salud Pública y Seguridad Alimentaria) las propuestas de enmienda a las dos Directivas anteriores, con el objetivo de tratar de limitar el impacto del ILUC ("Indirect Land Use Change" o "Cambio Indirecto del Uso de la Tierra") de los biocombustibles. Aunque todavía no está aprobado por el Parlamento Europeo en sesión plenaria es muy improbable que el texto sufra modificaciones sustanciales en la tramitación.

Las principales implicaciones de los puntos más relevantes que contiene el texto aprobado son las siguientes:

- Limita el uso de biocombustibles convencionales al 7% e/e (porcentaje en contenido energético). Considera convencionales a los procedentes de cereales, granos ricos en almidón y azúcar o aceites vegetales.
- Los biocombustibles procedentes de UCO's o de grasas animales, no están incluidos dentro del 7%e/e. Sin embargo, no contabilizarán doble al no ser biocombustibles avanzados.
- Cada país, en el plazo de 18 meses, deberá fijar un objetivo nacional de uso de biocombustibles avanzados. Se indica como referencia el 0,5% e/e como valor orientativo. Desde la Comisión se ha propuesto una lista amplia de materias primas aceptadas para la fabricación de biocombustibles avanzados, dentro de la cual se encuentra la biomasa forestal. Todos los biocombustibles avanzados tendrán doble cómputo.

El Real Decreto 61/2006, de 31 de enero de 2006, que establece las propiedades que deben cumplir los combustibles que se pongan a la venta en territorio español. En este documento, se fija el contenido máximo de FAME en el diesel comercial en un 5%v. Para el caso de HVO u otros biocombustibles para motores diesel no se fijan limitaciones.

2.2 Evolución de la demanda de biocombustibles de automoción.

Tal y como se ha mencionado anteriormente, el objetivo fijado por la Directiva Europea 2009/28/CE para el 2020 es obtener el 10% e/e del contenido energético del combustible de automoción a partir de biocombustibles. Con estas bases, en el Plan de Energías Renovables 2011-2020 elaborado por el Ministerio de Industria, Turismo y Comercio junto con el IDAE planteó para el año 2020 un consumo de biocombustibles (FAME y HVO) de 2.578 kt/año. Esta demanda prevista, está en línea con el consumo de los mismos biocombustibles en los años anteriores.

Si se analiza la serie histórica de datos, es destacable la gran disminución en el consumo de biocombustible que se produjo entre los años 2012 y 2013 motivada sobre todo por cambios en la legislación española, más que por causas reales de cambios en la demanda de combustible, que es la que determina la demanda de los biocombustibles.

Tal y como se ha indicado, en las enmiendas aprobadas recientemente por la Comisión ENVI, se recomienda a cada Estado fijar el objetivo del 0,5%e/e de uso de biocombustibles avanzados. Con estos datos, se puede construir un escenario conservador aplicando a la demanda prevista de biocombustibles para el año 2020 (2.578 ktn/año) el objetivo recomendado por la Comisión para biocombustibles avanzados (0,5%e/e). Con estas bases, el consumo estimado para el 2020 de biocombustibles avanzados para motores diesel equivaldría aproximadamente a 130 ktn/año.

2.3 Análisis de los distintos participantes en el sector industrial.

2.3.1 Potenciales clientes.

Los clientes de una empresa productora de biocombustibles actualmente se pueden clasificar en 3 grandes grupos:

- Empresas de refino instaladas en España (BP, Cepsa y Repsol). Tienen la obligación de incorporar a sus combustibles de origen fósil la cantidad de biocombustible necesaria para alcanzar el porcentaje de poder energético de origen "bio" fijado por la normativa española. Constituyen, con diferencia, los principales clientes de las empresas productoras de biocombustibles.
- Empresas comercializadoras de combustibles de automoción sin instalaciones de refino en España. Parte de su esquema de negocio consiste en comprar en el mercado internacional combustibles fósiles para la venta en el territorio nacional. Este combustible no tiene ningún contenido "bio", por lo que deben comprar biocombustible y adicionarlo a la mezcla final.
- Consumidores menores, básicamente formados por flotas de vehículos cautivas (autobuses urbanos, servicios municipales, etc.). Históricamente estas flotas cautivas han destinado parte de sus vehículos a funcionar con mezclas de combustibles con un elevado porcentaje de biocarburantes (por ejemplo, la empresa municipal de transportes de Madrid - EMT).

Es previsible que la mayor demanda provenga de los clientes del primer grupo, formado por muy pocos participantes y muy influyentes, lo que puede provocar una reducción en la rentabilidad de la industria de producción de biocombustibles. Además, ejercen mucha influencia negociadora por concentrar entre 5 ellos la mayor parte del mercado y por no existir ningún coste de cambio de suministrador. Además, los clientes

de este primer grupo, para reforzar su posición negociadora, pueden producir su propio biocombustible. Este es el caso de Cepsa y Repsol, que han iniciado la producción de HVO en sus instalaciones.

Entre las fuerzas negociadoras de los clientes no se ha considerado el hecho de que los biocombustibles sean prácticamente una “commodity”, a diferencia de los biocombustibles convencionales. Sin embargo, en este caso, se está considerando un biocombustible con unas emisiones de GEI significativamente menores que los convencionales y además, computa doble para alcanzar el objetivo de contenido energético “bio”. Estas dos propiedades permiten diferenciar el producto y reducir la fuerza negociadora de los clientes.

2.3.2 Proveedores de materias primas.

Algunas características diferenciadoras o específicas de esta industria y que afectan a la estrategia de los proveedores es la siguiente:

- El producto suministrado es muy similar o indiferenciado, por lo que el cambio de proveedor, salvo por la logística, no tiene otros costes asociados.
- Los clientes de los gestores de biomasa forestales suelen ser de pequeño tamaño y dispersos. Por tanto, si un cliente fuese a consumir una gran cantidad de biomasa forestal, el proveedor de la materia prima podrá proteger su industria mediante precios razonables, e incluso podrá participar en actividades de I+D con sus clientes.
- Clientes con un alto consumo, pueden amenazar con una integración vertical hacia la materia prima. El proveedor tenderá a fijar precios razonables para que la empresa cliente no vea rentabilidad en inversiones que afecten a su suministro de materia prima.

2.3.3 Competencia y productos sustitutivos.

La competencia y los sustitutivos a los biocombustibles avanzados obtenidos a partir de biomasa forestal se presenta en tres grandes bloques:

- Biocombustibles de primera generación. Aunque la normativa europea trate de fomentar los biocarburantes avanzados, no se puede olvidar que estos últimos parten de una materia prima mucho más barata y accesible a través de mercados internacionales, que no tienen que afrontar grandes inversiones y que, en algunos casos, optimizan el coste de producción mediante las economías de escala.
- Biocombustibles no convencionales obtenidos a partir de diversas materias primas, que no compiten con la alimentación pero que no se consideran avanzados. Dentro de este grupo están por ejemplo el FAME o

el HVO producido a partir de UCO. Al no competir por materias primas alimenticias no computan dentro de la limitación de los biocombustibles convencionales del 7%e/e. Sin embargo, por tener una materia prima procedente de aceites, no se considera biocombustible avanzado, y esto implica no formar parte de la cuota para "bios" avanzados del 0,5%e/e que se debe implantar dentro de unos meses.

- Biocombustibles avanzados obtenidos a partir de otras fuentes de materia prima como pueden ser biomasa lignocelulósica, algas, etc. En estos casos, tanto las ventajas como las características del biocombustible generado son similares al que se obtendría de biomasa forestal, por lo que la competencia puede ser alta.

2.3.4 Legisladores.

La industria de los biocombustibles nació al amparo de Directivas Europeas que obligaban al uso de los mismos, y no como resultado de ventajas competitivas sobre los combustibles de origen fósil. Por tanto, toda esta industria está soportada por normativa, lo que no deja de ser un riesgo en caso de cambios en las estrategias políticas.

Las Directivas Europeas son las que determinan las líneas a seguir para alcanzar unos objetivos en la incorporación de biocombustibles. El ritmo al que se traspongan estas directivas a la legislación nacional, puede acelerar o frenar la demanda de biocombustibles y por tanto, el desarrollo de esta industria en un país en concreto, como ocurrió en España entre los años 2012 y 2013. Sin embargo, tanto la tendencia a largo plazo y como las fechas para alcanzar los objetivos son fijados a nivel europeo, donde participan países con posiciones muy favorables al uso de biocombustibles. La ventaja de que las decisiones estratégicas se tomen a nivel supranacional podría considerarse una fortaleza en esta industria ya que permite reducir el riesgo asociado a los cambios de tendencia política en cada país.

3. Conclusiones.

El sector de los biocombustibles está muy influenciado por la normativa aplicable. Los clientes potenciales tienen un elevado poder de negociación, debido al elevado volumen de compra y al reducido número de grandes clientes (clientes en mercados muy concentrados). En el caso de que la industria de biocombustibles avanzados genere altos beneficios, puede inducir a entrar a otras empresas competidoras o a que los proveedores de materias primas aumenten el precio de sus productos.

La rentabilidad de la inversión para las nuevas empresas se ve muy afectada por variaciones en los ingresos (reducción del precio de venta o

reducción de la demanda) y por variaciones del importe de la inversión; por lo que es necesario vigilar estos dos factores durante la fase de proyecto de la instalación y durante la vida útil del mismo. La rentabilidad económica de un proceso de obtención de biocombustibles avanzados también viene marcada por los costes logísticos de la materia prima; por lo que estos costes se convierten en uno de los criterios clave a la hora de definir la capacidad, la ubicación y la distribución de la planta productiva. En el caso de la decisión de localización, la ubicación de la instalación industrial depende de la disponibilidad de la materia prima en la zona. El transporte de la misma desde zonas alejadas, puede dañar la rentabilidad.

Como riesgos, sería necesario considerar varios aspectos, unos más técnicos y otros más estratégicos. Es necesario tener muy presente que esta industria nace y se mantiene por la normativa existente, no por aportar un beneficio económico directo al cliente. Por esta razón, esta industria es enormemente susceptible de cambios normativos como el ocurrido en España en 2013 al reducir el porcentaje de biodiesel del 6,5%e/e al 4,1%e/e. Por otra parte el coste de producción de los biocombustibles es más elevado que el de los combustibles fósiles. Por tanto, la norma que obliga a introducir biocarburantes en el combustible de automoción está generando un aumento del precio, que termina pagando el consumidor final. Un escenario de bajo crecimiento junto con precios bajos de crudo, puede hacer más visible esa diferencia de precios y aumentar la presión sobre los legisladores para reducir los objetivos de biocombustibles y tratar de reducir el precio de los combustibles.

BIBLIOGRAFÍA

- AOP. Memoria AOP 2013.
- Directiva 2009/28/CE del Parlamento Europeo y del Consejo, de 23 de abril de 2009.
- Directiva 2009/30/CE del Parlamento Europeo y del Consejo, de 23 de abril de 2009.
- European Commission (2014). *EU Energy in Figures*. Statistical Pocketbook 2014.
- Elias Castells, E. y Velo, E. (2012) *Tratamiento y Valorización Energética de Residuos*. Ed. Díaz de Santos.
- IDAE. Evaluación del Potencial de Energía de la Biomasa: Estudio Técnico PER 2011-2020.
- MINISTERIO DE INDUSTRIA Y TURISMO e IDAE. Resumen del Plan de Energías Renovables 2011-2020.
- Porter, M.E. (2014) *Ser Competitivo* (Edición actualizada y completada). 7ª Edición Deusto.
- Proposal for a DIRECTIVE OF THE EUROPEAN PARLIAMENT AND OF THE COUNCIL amending Directive 98/70/EC relating to the quality of petrol and diesel fuels and amending Directive 2009/28/EC on the

promotion of the use of energy from renewable sources.

- Real Decreto 61/2006, de 31 de enero, por el que se determinan las especificaciones de gasolinas, gasóleos, fuelóleos y gases licuados del petróleo y se regula el uso de determinados biocarburantes.
- Real Decreto 459/2011, de 1 de abril, por el que se fijan los objetivos obligatorios de biocarburantes para los años 2011, 2012 y 2013.
- Real Decreto-ley 4/2013, de 22 de febrero, de medidas de apoyo al emprendedor y de estímulo del crecimiento y de la creación de empleo.
- RODRIGO, C. y ALBERCA, M.P. *Dirección de la Producción*. Sanz y Torres 2015.
- Valter Francescato, E.A. y Zuccoli Bergomi, L. *Manual de Combustibles de Madera, Producción, Requisitos de Calidad y Comercialización*. AVEBIOM 2008.
- <http://www.agdcyl.es/index.htm>
- <http://www.bioenergyinternational.es/noticias/News/show/pirolisis-rapida-466>
- <http://www.bioforestal.es/produccion.html>
- http://www.bp.com/es_es/spain/medio-ambiente-y-sociedad/biocombustibles/que-son-los-biocombustibles.html.
- http://www.cepasa.com/cepasa/Quienes_somos/Innovacion_y_Tecnologia/Innovaciones/CEPSA_inicia_la_produccion_de_biocombustibles_a_partir_de_materias_grasas
- <http://www.clh.es/section.cfm?id=2&side=134&lang=sp>
- http://www.cnmc.es/Portals/0/Ficheros/Energia/Operadores/Operadores/Operadores_petroleo/2015/150415_Listado%20de%20operadores%20al%20por%20mayor%20de%20productos%20petrol%C3%A9os.pdf
- <http://www.cores.es/es/estadisticas>
- <http://www.emtmadrid.es/Home/Corporativo/Instalaciones-de-la-EMT.aspx>
- <http://www.europarl.europa.eu/sides/getDoc.do?pubRef=-%2f%2fEP%2f%2fTEXT%2bIM-PRESS%2b20150413IPR41649%2b0%2bDOC%2bXML%2bV0%2f%2fEN&language=ES>
- http://www.fabrikderzukunft.at/iea_pdf/events/20131024_workshop_biorefinery_vortrag_07_peter_pucher.pdf
- Repsol (2012)
<http://memorias.repsol.com/memoria2012/es/responsabilidadCorporativa/nuestrosRetos/impulsarEstrategiaBajaCarbono/energiasNoFosiles.html>

EL CONTROL INTERNO COMO MEDIDA DE PREVENCIÓN EN LAS EMPRESAS

Ing. Pablo Ávila Ramírez, MAE

Docente: Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí, Ecuador – Carrera de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría

pablo.avila@uleam.edu.ec

Ing. Alexandra Mendoza Vera, MMKT

Docente: Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí, Ecuador – Carrera de Ingeniería en Sistemas

alexandra.mendoza@uleam.edu.ec

RESUMEN

Aproximadamente, por el siglo XX surge el uso del control interno, debido a que existieron desfalcos en muchas organizaciones al no emplear sistemas de control, por aquellos acontecimientos surgió la necesidad de transformar y crear nuevos reglamentos que mejoren la ejecución de los procesos. Por todos estos factores, es imprescindible emplear el control interno como medida de prevención en las empresas, porque ayuda a estabilizar el rendimiento de las actividades y al cumplimiento de los estatutos, siempre y cuando intervenga todo el personal en su ejecución, puesto que brinda beneficios en la calidad de sus operaciones. Sin embargo, para obtener esa efectividad, se deberá aplicar algunos elementos como son; ambiente de control, evaluación de riesgos, actividades de control, información-comunicación y supervisión; ya que son directrices que ayudan a combatir los riesgos que se presentan, los cuales se podrán aceptar, rechazar, reducir o asumir; decisión que a su vez ofrecerá un valor agregado a la empresa.

Palabras claves: Control interno, ambiente de control, evaluación de riesgos, actividades de control, información y comunicación, supervisión, directivos

Summary

Approximately, by the twentieth century arises the use of internal control, because there were embezzlements in many organizations to not use control systems, by those events arose the need to transform and create new regulations that improve the execution of processes. For all these factors, it is essential to use internal control as a preventive measure in companies, because it helps to stabilize the performance of activities and compliance with the bylaws, provided that all personnel involved in its implementation, since it provides benefits In the quality of its operations. However, in order to obtain this effectiveness, some elements must be applied as they are; Environment of control, risk assessment, control activities, information-communication and supervision; Since they are guidelines that help to combat the risks that are presented, which can be accepted, rejected, reduced or assumed; Decision that in turn will offer added value to the company.

Keywords: Internal Control, control environment, risk assessment, control activities, information and communication, monitoring, management

INTRODUCCIÓN

El arribo de la globalización trae consigo muchas exigencias para ser competitivos en el mercado, las empresas sean estas grandes, medianas y pequeñas, con cualquier tipo de actividad económica lícita, es propensa a ser afectada por las diversas amenazas del entorno sin descuidar de sus propias debilidades, que en muchas ocasiones son las que conllevan al fracaso administrativo o quiebra de la empresa.

Por tal razón, para que las empresas puedan sobrevivir a estas exigencias, deberán tomar medidas urgentes y necesarias que permitan mejorar los procesos internos con rebote exitoso a lo externo. Para lograrlo se requiere elaborar manuales de funciones, que guíen y supervisen las actividades del personal, los cuales estén enfocados al logro de los objetivos y al cumplimiento de los procesos para que sean ejecutados con eficiencia y eficacia, siendo así un factor fundamental para alcanzar el éxito.

Es de vital importancia que las organizaciones utilicen herramientas de buenas prácticas sobre el uso del “Control Interno” como -Medida de Prevención en las Entidades-, ya que el fin, es mejorar las labores del personal, supervisando que los procesos se realicen de acuerdo a la normativa legal; y, por ende reducir operaciones ilícitas que afecten la estabilidad financiera del establecimiento. Además de ello, el control interno analiza la probabilidad de riesgo y el impacto que ocasionaría el mismo; teniendo como consecuencias desde una pérdida económica, hasta la pérdida de credibilidad de la empresa ante la sociedad.

Al hablar de control interno, se forman hipótesis de como resultará establecer pautas de herramientas y buen control dentro de las diferentes actividades señaladas, donde el principal requisito es salvaguardar los activos de la empresa con ayuda de los diferentes componentes establecidos dentro de éste proceso.

Es por ello que en la revisión bibliográfica que se realiza notaremos que el control, no sólo pretende establecer reglamentos, sino permanecer y realizar factores de buena gestión administrativa en todos los departamentos de la entidad, en busca de estrategias que permitan también, entregar una mejor propuesta de valor a sus clientes tanto internos como externos.

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

De acuerdo a Pfister (2009:17), menciona que antes del siglo XX el control interno se lo conocía como controles contables, porque sólo se enfocaba a la veracidad que reflejan los estados financieros; después de ese siglo fue identificado como control interno por *Lawrence Dicksee* quien era uno de los peritos más reconocidos en auditoría.

Desde esa época el control interno ha venido evolucionando, llegando a ser un sistema fundamental en la planificación, lo cual fue indispensable porque en ese lapso las entidades no lo utilizaban como medida de dirección.

Por ello Barquero (2013:8), establece que en Estados Unidos existían grandes conflictos en corporaciones muy deseadas, tales como WorldCom, Global Crossing y Enron que sufrieron fuertes crisis económicas por modificar datos en los estados financieros. Por ende dio la apertura a crear y reformar nuevos estatutos, con el objetivo de mejorar las actividades y a la vez supervisar cada uno de sus procesos, tales como:

a) *Ley sarbanes oxley*

Tiene como fin controlar dirigir y verificar que las entidades mejoren la aplicación de sus procesos, así como también brindar a los auditores mayor independencia en su trabajo, dándoles a conocer al cliente la superioridad que tendría el auditor en la aplicación de la auditoría, ya que sería el responsable de registrar y dar a conocer a los directivos todos los movimientos u operaciones del establecimiento. Además de ello, la dirección deberá añadir en los balances un documento que certifique:

- ✓ La evaluación del control interno.
- ✓ Elaboración de controles y sus respectivas conclusiones del trabajo auditado.
- ✓ La adecuada comunicación a los auditores sobre las anomalías que puedan obstaculizar la elaboración de los estados financieros.

b) *Código de buen gobierno y requisitos sobre control interno*

La aplicación de esta norma tiene como finalidad brindar seguridad en la ejecución de los procesos, garantizando la eficiencia en la elaboración de los estados financieros. Otra de las funciones es solicitar a las corporaciones el informe que describa la estructura organizativa de la entidad, sirviendo como herramienta de análisis para verificar el rendimiento de las operaciones; es decir, efectuando evaluaciones de riesgo, conocer las responsabilidades y cargos que desempeñan los funcionarios y comprobar que los objetivos planteados hayan sido logrados.

c) *Modificación del código penal*

Su función es comprobar la actividad principal de la organización para así evitar infracciones, como son: malversación de activos, peculado, coito o demás situaciones que no estén establecidas en la Ley. Cabe recalcar que es responsabilidad de la dirección mantener controles en los procesos y a la vez vigilar que se cumplan a cabalidad, porque todo recaerá a la administración si se efectúan una de estas contravenciones, puesto que es el encargado de autorizar cada uno de los procesos que se aplican. Por lo cual, es importante destacar la importancia de estas normas, ya que son guías que tienen como objetivo brindar seguridad en la ejecución de actividades, ayudar a la adecuada administración y supervisión de las mismas, y por ende mejorar el control interno de las organizaciones, con el fin de que sean competitivas en el mercado.

Por todo lo antes expuesto es de transcendental importancia definir:

¿Qué es el control interno?

De acuerdo a Lara (2012:24), es el proceso basado en un plan y métodos impulsados por la alta dirección, mediante el cual un negocio construye un entorno donde se espera que las políticas y procedimientos dictados por la administración se cumplan.

Además, tiene como objetivo salvaguardar los activos, proveer información precisa y confiable, promover y mejorar la eficiencia operacional, así como el cumplimiento de sus obligaciones legales y contractuales, apoyando de esa manera el cumplimiento de las metas organizacionales.

Para que el control interno sea eficiente es necesario la intervención de todo el personal pero más aún del gestor y el auditor, ya que de una u otra forma participan en su aplicación. A continuación explicamos las funciones que realizan según Barquero (2013:16).

- **Gestor**

Tiene la labor de elaborar y supervisar los sistemas de control interno, los cuales sirven como métodos de prevención para los riesgos que se presenten, evitando desfalco en las entidades mediante la implantación de programas.

- **Auditor**

A través del control interno, el auditor podrá analizar los hallazgos de las organizaciones y a la vez elaborar la planificación de su trabajo, en el cual se detallarán las herramientas, métodos y el lapso en que se efectuará la auditoría.

Por ende es importante recalcar de acuerdo a Muñoz (2002:107) los objetivos que se obtienen en la ejecución del control interno:

- ✓ Brindar seguridad en la ejecución de los procesos.
- ✓ Elaborar estados financieros razonables.
- ✓ Salvaguardar los activos.
- ✓ Verificar la eficiencia y eficacia en las operaciones y
- ✓ Comprobar que las normas se cumplan a cabalidad.

Muñoz (2002:111) sostiene que además de los objetivos se utilizan elementos, los cuales son fundamentales en las organizaciones. Están integrados por cuatro componentes:

1) **Elementos de organización**

Refleja los componentes que intervienen en su utilización, entre los cuales encontramos:

- ✓ **Dirección:** Muestra el organigrama y funciones que desempeña el personal, revisando que estén cumpliendo con sus labores en la organización.

- ✓ **Coordinación:** Se indican las responsabilidades a realizar por cada funcionario, siempre y cuando estén relacionados a los objetivos institucionales.
- ✓ **Asignación de responsabilidades:** Delegar las tareas de manera precisa, para que estas se ejecuten correctamente de acuerdo a los estatutos.

2) Elementos de procedimientos

Son los sistemas o directrices que se emplean en cada una de las etapas a realizar en las entidades.

- ✓ **Planeación y sistematización:** Para el logro de los objetivos se requiere de la elaboración de un plan, que sirva como guía en la aplicación de programas y a la vez contribuir al bienestar del establecimiento.
- ✓ **Registros y formas:** Se detallan todos los movimientos que genera la entidad, con el propósito de constatar y examinar el desempeño de sus labores.
- ✓ **Informe:** Siendo la parte final del proceso muestra los resultados que revelan las transacciones, ya que de ello depende la toma de decisiones respecto al control interno del establecimiento.

3) Elementos del Personal

Es el componente que se considera indispensable en las organizaciones, porque a través de éste se podrá ejecutar las tareas y el logro de los objetivos.

- ✓ **Entrenamiento:** Se utiliza con el fin de capacitar y actualizar los conocimientos de los funcionarios, ya que de ellos depende la competitividad y desarrollo del establecimiento.
- ✓ **Eficiencia y eficacia:** Son elementos que contribuyen a mejorar el rendimiento de las empresas y a la vez a brindar seguridad en la realización de las tareas.
- ✓ **Moralidad:** Son las políticas que rigen la actuación del personal, a fin de trabajar en conjunto por la estabilidad de la empresa.
- ✓ **Retribución:** Es la porción de ganancia que se destina a cada trabajador, que sirve como incentivo para que el personal efectúe con eficiencia sus tareas.

4) Elementos de Supervisión.

Son factores que se aplican como medio de análisis o evaluación del control interno, para confirmar el desempeño de las funciones.

- ✓ **Revisión para precisar:** Tiene como objetivo examinar el desempeño de los procesos, los cuales puedan constatar su debido funcionamiento.
- ✓ **Pérdidas y deficiencias:** A través de una adecuada planificación y administración se podrá salvaguardar los activos de la empresa.
- ✓ **Mejores métodos:** Emplear técnicas que estén enfocadas en el crecimiento de la organización.

- ✓ **Mejores formas de control:** Adaptar las técnicas de acuerdo a las necesidades o riesgos que se presentan en la empresa.
- ✓ **Operaciones más eficientes:** Se las obtiene a través de controles adecuados, es decir mientras se evalúa frecuentemente al establecimiento, éste mejorará sus actividades.

Otro de los beneficios que brinda el control interno de acuerdo a Lara (2012:24), es el logro de las metas y la elaboración de su diseño, el cual esté enfocado a detectar y reducir los riesgos.

Para la prevención de riesgos se deben implantar procedimientos eficientes, los cuales se obtienen a través del control interno, utilizando el método COSO (*Committee of Sponsoring Organizations*). Está compuesto por cinco componentes según Coopers & Lybrand (1997:31):

1) **Entorno de control**

Es de transcendental importancia porque es el elemento que coordina las funciones, cumplimiento, estatutos y ética moral, a fin de mejorar el comportamiento y el trabajo en equipo del personal.

Cómo establecer e incluir las reglas éticas: Las políticas se las debe informar al personal una vez elaboradas, para que éstos conozcan los castigos que se impondrá al funcionario que no cumpla con lo dispuesto en la Ley y a la vez es responsabilidad de la máxima autoridad aplicar sus estatutos, ya que así se mantendrá una equidad en la organización sin importar el rango en que se encuentre.

Compromiso de competencia profesional: Es responsabilidad de la dirección darles a conocer la calidad del trabajo que se espera obtener mediante la ejecución de sus labores, utilizando la eficiencia y eficacia en sus procesos.

Políticas y prácticas en materia de recursos humanos: Se estima que los funcionarios que laboran en las instituciones estén sujetos a la normativa, así como los postulados a ingresar al establecimiento sean calificados en diferentes ámbitos ya sea; disciplina, cumplimiento, valores o competencia.

2) **Evaluación de los riesgos**

Es responsabilidad de los directivos elaborar planes que ayuden a examinar, identificar y aplicar controles correctivos para tratar los riesgos que afecten el logro de los objetivos.

Desde el punto de vista de Barquero (2013:25), establece que antes de identificar los riesgos, la dirección debe especificar los objetivos de la entidad:

- ✓ Objetivos operativos.
- ✓ Objetivos de la información reportada.
- ✓ Objetivos en relación al cumplimiento de la legalidad y normativa.

Para cada uno de estos objetivos, la dirección debe analizar cuáles son los riesgos que les pueden afectar, tanto a nivel general como a nivel de procedimiento. Pero es indispensable que se desarrolle en colaboración con personas de diferentes niveles dentro de la organización para poder identificar, valorar y responder a los riesgos, a través de un plan de mitigación.

3) **Actividades de control**

Desde el punto de vista de Coopers & Lybrand (1997:69), menciona que “las actividades de control son las normas y procedimientos que pretenden asegurar que se cumplan las directrices que la dirección ha establecido con el fin de controlar los riesgos”.

Tipos de actividades de control

Ayudan a monitorear los procesos del establecimiento, entre ellos encontramos:

- ✓ **Análisis efectuado por la dirección:** Supervisar las operaciones para verificar si los objetivos se están logrando, así como también a su competencia para comparar la rentabilidad.
- ✓ **Gestión directa de funciones por actividades:** Confirmar que las tareas asignadas a los funcionarios se estén efectuando a cabalidad.
- ✓ **Proceso de información:** Monitorear y revisar que las actividades estén debidamente aprobadas y respaldadas.
- ✓ **Controles físicos:** Realizar un inventario para comprobar si los bienes que existen en la entidad, son iguales a la cantidad que se reporta en el informe.
- ✓ **Indicadores de rendimiento:** Muestran si las medidas de corrección han sido eficientes en su utilización.

Todos estos indicadores protegen el control interno, con el objetivo de salvaguardar los intereses de la institución y detectar a tiempo los riesgos que obstaculizan los procesos.

4) **Información y comunicación.**

De acuerdo a Barquero (2013:28), “Son componentes que soportan el funcionamiento del resto de componentes del control interno. Algunas de las herramientas que se emplean en la actualidad son los programas o aplicaciones web porque son fuentes de control realmente efectivo”.

Para tomar decisiones adecuadas en cuanto al rendimiento de la organización es importante la comunicación, ya que facilita información respecto al desempeño de las funciones y responsabilidades que se asigna al personal. Existen dos clases de comunicación:

- ✓ **Comunicación interna:** Dar a conocer al personal la importancia que tiene el control interno en la institución y el compromiso que posee en la ejecución de su trabajo.

- ✓ **Comunicación externa:** Averiguar cuáles son las necesidades y la aceptabilidad que tienen los productos en el mercado, para familiarizar a la empresa con sus clientes.

5) Supervisión

Coopers & Lybrand (1997:93), establece que los directivos de la organización son responsables de monitorear o evaluar constantemente las actividades, para comprobar la eficiencia y eficacia de sus procesos. A continuación se muestra procesos que se pueden aplicar para efectuar inspecciones de control:

- ✓ A través de intermediarios se podrá conocer los hallazgos que se encuentran en la empresa.
- ✓ Mediante sistemas apropiados se realizarán controles eficientes para determinar las desviaciones presentadas.
- ✓ Efectuar controles frecuentes para la contabilización de sus bienes.
- ✓ Las sugerencias proporcionadas por los auditores sean empleadas, ya que están enfocadas a aumentar la efectividad del control interno.

Además de ello se puede ejecutar otra evaluación que contribuya al mejoramiento de control, como son:

Evaluaciones puntuales

Sirven para modificar los procesos que se encuentran en las organizaciones, a fin de evaluar el cumplimiento de los sistemas antes elaborados. Entre los elementos que se aplican en éste sistema se encuentra:

- ✓ **Alcance y frecuencia:** Depende de la intensidad del riesgo para establecer el tiempo que se requiere en la ejecución.
- ✓ **¿Quién efectúa la evaluación?** Es obligación de cada director de área revisar la finalidad que tiene cada departamento e informar a los directivos las operaciones realizadas para su debida verificación.
- ✓ **Proceso de evaluación:** Averiguar la función que desempeña el establecimiento y por ende los elementos que están sujeto a análisis para su debida ejecución.
- ✓ **Metodología:** Es el material que se empleará en la realización de la planificación, el cual ayuda a la obtención de información y a la vez a prevenir los riesgos que se puedan presentar.
- ✓ **A quién informar:** Los funcionarios deberán notificar a sus subordinados las desviaciones que se hayan detectado en las labores, para contrarrestar a tiempo el peligro encontrado.

La finalidad de los componentes del control interno de acuerdo a Lara (2012:26), es “ayudar a las empresas a incluir en su planeación métodos preventivos para evitar pérdidas de recursos, y a capitalizar experiencias para convertir los riesgos en oportunidades”.

Pero la ejecución de estos sistemas tiene un costo, por lo que es primordial realizar un estudio sobre la aplicación que se empleará como medida de prevención,

para analizar el beneficio de la inversión y la rentabilidad que se obtendrá a través de ella. Si los riesgos persisten la entidad deberá:

- ✓ **Aceptarlos:** Asumir el riesgo y tomar las debidas medidas para disminuirlo.
- ✓ **Rechazarlos:** Cuando se presenta en las actividades un peligro por lo que es preferible no continuar con el proceso, ya que el déficit será más grande que el beneficio.
- ✓ **Compartirlos:** La empresa no puede eliminar el riesgo, entonces opta por contratar a intermediarios que lo asuman.
- ✓ **Reducirlos:** La organización tiene la capacidad de dar soluciones al riesgo, mediante controles eficientes.

De acuerdo a Coopers & Lybrand (1997:12), es de transcendental importancia que las organizaciones supervisen el control interno, ya que al no aplicarlo es difícil:

- ✓ Garantizar el éxito de una entidad.
- ✓ Ser eficaz para ayudar a la consecución de los objetivos.
- ✓ Asegurar la fiabilidad de la información financiera y el cumplimiento de las leyes y normas aplicables.

Por ello es indispensable mantener un control interno, porque con éste sistema se puede:

- ✓ Cumplir sus objetivos de rentabilidad y rendimiento y a prevenir la pérdida de recursos.
- ✓ Ayuda a la obtención de información financiera fiable.
- ✓ Reforzar la confianza en que la empresa cumple con las leyes y normas aplicables.
- ✓ Ayuda a que una entidad llegue adonde quiere ir y evite peligros y sorpresas en el camino.

Conclusión

El control interno, es una herramienta de análisis que se utiliza con el objetivo de implementar mejoras en las organizaciones, que a su vez permite conocer el entorno en donde se aplican los procesos; identificando si el personal se rige o no a las políticas y así comprobar que las actividades estén orientadas hacia los objetivos. Además de ello, facilita información respecto a los riesgos o hallazgos que impidan el cumplimiento de las actividades, a fin de elaborar estrategias que se apliquen como medio de control para contrarrestar la amenaza y salvaguardar los activos de la empresa.

Bibliografía

Barquero, M. (2013). *Manual Práctico de Control Interno*. Barcelona: Profit.

Lara, A. (2012). *Toma el Control de tu Negocio*. México: Colección Acción Empresarial de LID.

Lybrand, C. &. (1997). *Nuevos Conceptos del Control Interno*. España: Díaz de Santos, S.A.

Pfister, J. A. (2009). *Managing Organizational Culture for Effective Internal Control*. New York: Cover desing: SPi Publisher Services.

Razo, C. M. (2002). *Auditoría en Sistemas Computacionales*. México: PEARSON EDUCACIÓN.

EXPERIENCIAS DE APRENDIZAJE EN LA GESTIÓN DEL CAPITAL HUMANO. UN ENFOQUE DESDE LAS CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

Lozano Ramírez Ma. Cruz¹
Montiel Flores Julio Cesar²
Díaz Carrión Isis Arlene³

Facultad de Turismo y Mercadotecnia.
Universidad Autónoma de Baja California, Campus Tijuana.

¹ma.cruz.lozano.ramirez@uabc.edu.mx
²julio.cesar.montiel.flores@uabc.edu.mx
³diaz.isis@uabc.edu.mx

Resumen

Este documento presenta resultados de un estudio de caso cuyo objetivo fue identificar las experiencias de aprendizaje en la gestión del capital humano en un Hotel de 5 Estrellas. El abordaje fue por medio de Estudio de caso donde el diseño de investigación fue no experimental Transeccional o transversal. Los resultados, explican que la organización tiene definidos sus valores y filosofía institucional pero únicamente son compartidos por el 50%, de los colaboradores. El 50% de los Directivos conoce el desempeño de su equipo y aplica sanciones por bajo rendimiento y perciben temor, inseguridad y disgusto, en algunos colaboradores aunque tienen disposición al cambio.

Términos clave. *Capital humano, Gestión del conocimiento, Procesos de aprendizaje organizacionales.*

JEL: M1, M12.

Summary

This document presents results of a case study whose objective was to identify the learning experiences in human capital management in a 5 Star Hotel. The approach was through Case Study where the research design was non-experimental Transectional or transverse. The results explain that the organization has defined its values and institutional philosophy but are only shared by 50% of employees. 50% of executives know the performance of their team and apply sanctions for low performance and perceive fear, insecurity and displeasure, in some collaborators although they are willing to change.

Key terms. Human capital, Knowledge management, Organizational learning processes.

JEL: M1, M12.

Introducción.

Los hoteles son establecimientos que ofrecen alojamiento y servicios. En función de sus vocaciones, es posible identificar las siguientes categorías: *Boutique, Cama y desayuno, Carretera, Centro de ciudad, Ciudad, Eventos y convenciones, Express, Hacienda, Lujo, Negocios, Playa/Vacaciones, Reserva, Servicios completos, Servicios limitados, Servicios selectos, Todo incluido*, (LSGH, 2016). Algunas de estas categorías, pertenecen a cadenas hoteleras, cuyos objetivos de crecimiento les llevan a implementar estrategias de negocios para realizar fusiones, adquisiciones o asociaciones con otras organizaciones y posicionarse como líderes a nivel nacional e internacional. A partir de estas estrategias, su infraestructura física y vocaciones de servicio se fortalecen porque pueden ofrecer *servicios completos (Restaurante, piso ejecutivo, espacios para juntas, salones para eventos, banquetes, centro de negocios, instalaciones y actividades deportivas o recreativas, bell boy, room service, niñera, spa)*, etc., (LSGH, 2016). No obstante, como *prestadores de servicios turísticos*, no están exentos de situaciones operativas que vulneran sus vocaciones ya sea por la cancelación de reservaciones, promociones, robos o cobros indebidos, (Nieto, 2016) que les impactan en redes sociales y en la cadena de valor, (Busquets, (2016) y donde además, dependen de la eficiencia del capital humano para su solución. En este escenario, se refleja la gestión directiva porque su experiencia y conocimiento de la filosofía, objetivos, metas, políticas internas y externas, niveles de responsabilidad, procesos de motivación y comunicación interna y externa, toma de decisiones y evaluación de resultados, Velázquez, (2008), garantizan el desempeño del capital humano en sus áreas de trabajo. En este contexto, definimos como objetivo de investigación identificar las experiencias de aprendizaje en la gestión del capital humano en un Hotel de 5 Estrellas, ubicado en la Ciudad de Tijuana, B.C., Méx., y consideramos que los resultados respaldarán las decisiones corporativas para la medición del desempeño en unidades de análisis pertenecientes a la cadena hotelera, ubicadas en otros Estados de la República Mexicana o países.

Marco teórico

Gestión del capital humano.

Diversas contribuciones teóricas coinciden en que la gestión del Capital Humano, es un conjunto de habilidades y destrezas que los individuos adquieren a lo largo de su vida, Giménez, (2005) que se reflejan en su *bienestar personal, social y económico*, Keeley, (2007); López y Grandío, (2005); Ramírez (2007); Jisung, Soo-Young, Sangmin y Se-Ri, (2015). Al definir la gestión como un *conjunto de prácticas*, (Lewis y Heckman, 2006 cit. en Ferri, 2016), para integrar al capital humano en sus posiciones laborales, Ferri, (2016), se convierte en un elemento clave para orientar los objetivos, posicionamiento, evaluación y desarrollo de competencias que agregan valor y respaldan su filosofía, Ding, *et. al.*, (2015).

La evolución del término ha favorecido la competitividad de las organizaciones porque el desarrollo de habilidades beneficia la integración de equipos altamente

calificados para cumplir objetivos de corto, mediano y largo plazo, Munteanu, (2013); Jisung, *et. al.*, (2015); Dădârlat y Dumitrașcu, (2015); Ding, Kam, Zhang y Jie, (2015). Así, las organizaciones que desarrollan prácticas de gestión del capital humano, reportan mayores posibilidades de innovar sus productos y servicios, Bourke y Crowley, (2015), lograr éxito en sus iniciativas y distinguirse de sus competidores, Jisung, *et. al.*, (2015). Por tanto, prácticas sobre capacitación y desarrollo, apoyarán la delegación de autoridad y responsabilidad y promoverán la participación de sus integrantes. A su vez, las prácticas sobre *empoderamiento*, promoverán la flexibilidad en el puesto y las prácticas sobre *recompensas*, fortalecerán su desempeño, Bourke y Crowley, (2015), sus capacidades individuales y departamentales y propiciarán cambios satisfactorios en el Puesto, Ding, *et. al.*, (2015).

Método. El diseño de investigación fue no experimental Transeccional o transversal operado con un *Estudio de caso*, (Stake, 2007); (Simons, 2011), en un hotel de 5 Estrellas ubicado en la Ciudad de Tijuana, B. C. Méx., clasificado como *Hotel de Ciudad* (localizado en zonas comerciales, cercano a vías de comunicación terrestres y aéreas), SCH, (2016); (LSGH, 2016). El estudio analizó las experiencias de aprendizaje en la gestión del capital humano, basados en las funciones de 4 sujetos con jerarquías de Dirección. La operacionalización se realizó con la variable *Gestión Directiva*, definida como el *desarrollo de actividades para coordinar el desempeño del capital humano para el logro de objetivos organizacionales*, Lozano, Apodaca y Olivares, (2016) y evaluada con un cuestionario de 85 preguntas y 3 dimensiones: *Filosofía Institucional, estructura organizacional y desempeño del capital humano*. Para proteger la razón social de la Unidad de Análisis, se codificó con la clave: HCEMT-2016.

Resultados. A continuación se presenta un análisis preliminar de los datos recopilados en la unidad de análisis por medio de las distribuciones de frecuencias obtenidas.

Demografía organizacional. La unidad de análisis es un Hotel de 5 Estrellas (Hotel de Ciudad) con un promedio de 200 empleados que brinda servicios de alberca, estacionamiento, internet, lavandería, guardería, gimnasio, restaurante y gastronomía especializada, SCH, (2016); (LSGH, 2016), con antigüedad superior a los 40 años en el mercado. Los puestos de trabajo analizados fueron *Dirección, Gerencia de recepción y Supervisión*, los cuales reportan niveles de *estudios básicos*, de *Licenciatura y Posgrado*, estado civil *casados* y género masculino, destacando una antigüedad laboral promedio de 2 a 6 años en el puesto y edades entre los 36 y 50 años, ver tabla 1.

Tabla 1. Demografía organizacional.

Puesto de trabajo	Sujetos por puesto	Edad	Estado civil	Nivel de estudios
Director General	25%	50	Casado	Posgrado
Gerente de Recepción	25%	36	Casado	Licenciatura
Gerente Nocturno	25%	39	Soltero	Estudios de Licenciatura

Supervisor de Recepción	25%	42	Casado	Estudios de Licenciatura
-------------------------	-----	----	--------	--------------------------

Fuente. Elaboración propia.

Distribución de frecuencias.

- **Filosofía institucional.** La unidad de análisis tiene documentada la misión y la visión por escrito, aunque sólo 75%, la conoce.
- **Estructura organizacional.** El organigrama se actualiza cuando surgen cambios en los puestos y tramos de control.
- **Desempeño del capital humano.** Para la gestión del capital humano se basan en el *Reglamento Interior* y para la operación, en los *Manuales de procedimientos*. El 100% considera que la productividad se debe al trabajo en equipo porque reciben retroalimentación de clientes y huéspedes y se reúnen con los Directivos para evaluar resultados y realizar estudios sobre el entorno de negocios. El 50% apoya su gestión con asesores externos pero sólo 25% conoce a profundidad las funciones de los departamentos y líneas de actuación a los subordinados. Consideran que colaboradores son eficientes porque son especialistas en sus funciones e incrementan la productividad. Si bien, supervisan las funciones del capital humano, sus programas internos les permiten solucionar los problemas oportunamente y optimizar los resultados. En cuanto al Clima laboral, el 75% considera que el ambiente es cordial y respetuoso porque promueven reuniones de convivencia y realizan estudios cuando identifican desmotivación, temor, inseguridad o disgusto. Los salarios, son pagados puntualmente y perciben que satisfacen sus necesidades.

Conclusiones.

En una conclusión preliminar sobre la gestión del capital humano en la unidad de análisis, consideramos que las experiencias de aprendizaje se ubican en la forma de conversión de *Combinación* (conocimiento explícito a explícito), Nonaka, (1994); Nonaka, (2012). Si bien, los directivos se reúnen con sus colaboradores para retroalimentación, recompensa o aplicación de sanciones, la realidad es que su proceso de comunicación se limita a la recepción de información, por lo que sus percepciones del comportamiento en las dimensiones: *Filosofía Institucional*, *Estructura Organizacional* y *Gestión del Capital Humano*, difieren entre los niveles directivos. Estas experiencias de aprendizaje nos permiten reflexionar en la necesaria transición hacia formas de conversión del conocimiento de *internalización* para capitalizar sus trayectorias laborales y llevarlos a un aprendizaje interno-compartido. Finalmente, en esta fase, no podemos emitir recomendación alguna ya que nos encontramos en la fase de análisis de datos.

Referencias

Bourke, J. y Crowley, F. (2015). The role of HRM and ict complementarities In firm innovation: evidence From transition economies. International Journal of Innovation Management. Oct2015, Vol. 19 Issue 5, p-1. 25p. 4 Charts.

- Busquets, J. (2016). Problemas globales que la hotelería afrontará en 2016. Disponible en http://www.hosteltur.com/114331_problemas-globales-hoteleria-afrontara-2016.html
- Dădârlat, A. y Dumitrașcu, D. (2015). The role and importance of human Capital in contemporary Organizations. Review of Management & Economic Engineering. Vol. 14 Issue 1, p78-86. 9p. ISSN: 1583-624X
- Ding, M. J., Kam, B. H., Zhang, J. Y. y Jie, F. (2015). Effects of human resource management practices on logistics and supply chain competencies – evidence from China logistics service market. International Journal of Production Research. May2015, Vol. 53 Issue 10, p2885-2903. 19p. 1 Black and White Photograph, 1 Diagram, 3 Charts. ISSN: 0020-7543
- Ferri, R. L. (2016). La gestión del talento en un entorno de crisis. Editorial. Área de innovación y desarrollo SL. 1ª Edición. Volumen 13 de Economía, Organización y Ciencias Sociales. ISBN: 978-84-944994-9-4. Pág.10
- Gestión de hoteles. (2008). Hostelería y turismo. Editorial Vértice, S. C. L. Málaga, España. ISBN: 849-2533-73-0, 978-8492-5337-32
- Giménez, G. (2005). *La dotación de capital humano de América Latian y el Caribe*. Revista de la CEPAL. (2005). Naciones Unidas. No. 86. ISSN Electrónico: 1782-0908. ISSN Impreso: 0252-0257 ISBN: 92-1-322731-0. Pag. 105.
- Jisung, P., Soo-Young, S., Sangmin, L. y Se-Ri, N. (2015). Human resource management practices and organizational creativity: the role of chief executive officer's learning goal orientation. Social Behavior & Personality: an international journal 2015, Vol. 43 Issue 6, p899 10p. ISSN: 03012212
- Keeley, B. (2007). Capital Humano. *Cómo influye en su vida lo que usted sabe*. Percepciones de la OCDE. Biblioteca Integral. Ediciones Castillo, S.A. de C.V., México. ISBN: 978-970-20-1088-3. Pág. 32
- LSCH. (2016). Lineamientos del Sistema de Clasificación Hotelera. Diario Oficial de la Federación (DOF). Disponible en http://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/135623/LINEAMIENTOS-SCH-_DOF.pdf
- López, C. M. A. y Grandío, D. A. (2005). Capital humano como fuente de ventajas competitivas. Algunas reflexiones y experiencias. Editorial Gestbiblo, S. L. España. 1ª Edición. ISBN: 849-7451-19-8, 978-8497-4511-92
- Lozano, R. M. C., Apodaca, D. A. L.E. y Olivares, D. A. V. (2016). *Aprendizaje organizacional en la gestión del capital humano*. Una perspectiva gerencial para su competitividad. Congreso: “La productividad, competitividad y capital humano en las organizaciones”. ISBN: <http://www.procomcap.com/homep/home.php> Pág. 777-790
- Manwa, H. (2014). Gender Gap in Management Positions: A Survey of Male and Female Managers in Zimbabwean Hotels. Gender & Behaviour. 2014 Special, Vol. 12 Issue Special, p5936-5945. 10p. ISSN: 1596-9231
- Munteanu, A. (2013). New approaches of the concepts of human resources, human Resource management and strategic human resource Management. Annals of the University of Oradea, Economic Science Series. Vol. 22 Issue 1, p1520-1525. 6p. ISSN: 1582-5450

- Nieto, V. (2016). Ocho posibles problemas en un hotel y sus soluciones. Disponible en <https://www.intermundial.es/blog/ocho-posibles-problemas-en-un-hotel-y-sus-soluciones/>
- Nonaka, I. (2012). Creating New Knowledge the Japanese Way. IESE Insight. 2012 3rd Quarter, Issue 14, p58-65. 8p. 1 Illustration, 2 Diagrams. ISSN: 2013-3901
- Nonaka, I. (1994). A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation. Organization Science. ISSN: 1047-7039 Vol. 5 Issue 1, p14-37. 24p.
- Ramírez, O. D. E. (2007). *Capital humano como factor de crecimiento económico: Caso departamento de caldas (Colombia)*. 1983 2003. 1ª Edición. Colombia. ISBN-13: 978-84-690-6201-2. Pág. 4
- Rađenović, M., Marković, A. T. Drljević, O., y Čoso, R. (2016). The challenges of human resources management in the hotel industry in Montenegro. TEME: Casopis za Društvene Nauke. anp-jyh 2016, Vol. 40 Issue 2, p839-852. 14p. ISSN: 0353-7919
- SCH. (2016). Acuerdo por el que se emiten los lineamientos del sistema de clasificación hotelera. Secretaría de Turismo. DOF. 13/09/2016. Disponible en <https://www.gob.mx/sectur/acciones-y-programas/sistema-de-clasificacion-hotelera>
- Simons, H. (2011). *El estudio de caso: Teoría y práctica*. Ediciones Morata, S. L. 1ª Edición. Madrid. ISBN: 978-84-7112-645-0
- Stake, R. E. (2007). *Investigación con estudios de casos*. Ediciones Morata, S. L. 4ª Edición. Madrid. ISBN: 978-847112-422-7
- Velázquez, M. G. (2008). Administración de los sistemas de producción. México. 6ª Edición. Editorial Limusa. ISBN: 968-1864-91-3, 978-9681-8649-10

II CONGRESO INTERNACIONAL VIRTUAL SOBRE DESAFÍOS DE LAS EMPRESAS DEL SIGLO XXI (Febrero 2017)

LA DIFERENCIACIÓN DE COMMODITIES MÁS ALLÁ DEL PRECIO Y EL SERVICIO

Antonio González¹

Doctorando en Facultad de Ciencias Sociales Universidad Europea

Madrid | España

Ant.gonzalez.fernandez@gmail.com

RESUMEN:

De acuerdo con la sabiduría convencional, el fenómeno de la commoditización de los productos resulta inevitable en todas las industrias (Shapiro & Bonoma, 1984).

También existe la creencia de que los commodities solamente pueden competir a través de las variables precio y servicio (Rangan & Bowman, 1992), lo cual acelera el deterioro de los márgenes de las compañías que operan en dichas industrias y cuyos productos afrontan una fase de madurez.

Las empresas que buscan un retorno rentable de sus inversiones para poder mantenerse en el tiempo y cumplir su función social deben implementar nuevas estrategias de diferenciación. En este documento se proponen siete estrategias para diferenciar productos que sufren el fenómeno de la commoditización.

KEYWORDS: Commodity, Diferenciación, Precio, Servicio, Marca.

1. DEFINICIÓN DE COMMODITY:

El término “commodity” es un vocablo inglés que no tiene traducción literal a la lengua española según la RAE.

No obstante, en diccionarios de lengua inglesa se define “commodity” como “un artículo de comercio, objeto de uso, unidad intercambiable de riqueza económica, un producto básico o materia prima” (Collins D. , 2014).

De este modo, un “commodity” es una materia prima o un bien con el que se comercia; el cual, tiene la particularidad de encontrarse indiferenciado con independencia de quién sea su fabricante; es decir, un “commodity” es un producto indiferenciado.

De acuerdo con Theodore Levitt, un commodity es un producto o servicio básico perfectamente intercambiable por otro producto o servicio de la misma clase aunque Levitt cree que los productos commodity no existen como se verá en la sección de estrategias de diferenciación (Levitt T. , 2006).

¹ Antonio González Fernández es licenciado en Administración y Dirección de Empresas por la Universidad Complutense de Madrid en la especialidad de Dirección Financiera, Máster en el IE Business School y actualmente ocupa un puesto de gerente de marketing en una compañía multinacional.

Lambin también coincide con Levitt y define commodity como un producto básico y estandarizado (Lambin, Gallucci, & Sicurello, 2009).

Según Hill, McGrath y Dayal commodity se refiere a un grupo específico de productos y mercados donde los productos presentan una baja diferenciación con bajo componente tecnológico y los servicios asociados presentan un riesgo elevado de sustitución directa (Maruca, 2007).

Rangan y Bowman señalan como causante de la commoditización o indiferenciación de los productos a la combinación producto-mercado, siendo la dinámica del mercado la que produce el commodity (Rangan & Bowman, 1992).

Además, Rangan y Bowman señalan como signos de la commoditización de un mercado:

- El incremento de la competencia.
- La disponibilidad de productos “yo también”, es decir, imitadores.
- La resistencia del cliente a pagar por los extras y los servicios adicionales del producto.
- La presión en los precios.

El precio se convierte en el criterio de compra, según Rangan y Bowman, cuando un cliente percibe la oferta de todos los proveedores como homogénea.

Un producto es un commodity o se encuentra indiferenciado cuando su oferta es percibida por los clientes como idéntica a la de la competencia y el factor principal de toma de decisión de compra es el precio (Anderson, Narus, Narayandas, & Seshadri, 2011).

Este inexorable tirón de un mercado hacia la indiferenciación de los productos que ofrece ha sido definido como “imán commodity”² por Rangan y Bowman (Rangan & Bowman, 1992).

De esta forma, continúan Rangan y Bowman, los líderes de la industria determinan el destino de la misma cuando deciden reducir precios para incrementar o mantener cuota de mercado dejando solamente unos pocos nichos para productos diferenciados.

Por el contrario, según Rangan y Bowman, si los líderes de una industria adoptan una estrategia orientada a servicios y se resisten a reducir precios, las fases de madurez y commoditización de la industria se posponen y frenan.

Según Unger, el concepto de “commodity” -como producto a granel- en contraposición al de especialidad -como efecto o rendimiento- tiene una amplia aplicación a todo tipo de materiales y sus derivados (productos químicos, plásticos, derivados del petróleo) e incluso en servicios (Unger, 1983).

Cuando una industria se encuentra en la fase de madurez (Kotler & Armstrong, 2012) o commoditización (Rangan & Bowman, 1992) el rendimiento de la industria se reduce según Unger y, el crecimiento de las compañías que operan en dicha industria, difícilmente puede exceder el % del PIB del país en el que opera; razón por la cual, según Unger, los fabricantes que operan en dichas industrias buscan oportunidades de mejora de los beneficios en las especialidades.

2. ESTRATEGIAS DE DIFERENCIACIÓN DE COMMODITIES:

² Rangan y Bowman denominan a este efecto “commodity magnet” que literalmente significa imán commodity o, libremente traducido, imán commoditizador.

2.1 LA DIFERENCIACIÓN SEGÚN LEVITT:

Theodore Levitt fue uno de los pioneros de la diferenciación con la publicación del artículo titulado "Marketing Success Through Differentiation-of Anything" en el cual postulaba que todos los productos son diferenciables y no existen los productos indiferenciados, incluso en los mercados B2B que producen y comercian con minerales metálicos, cereales, productos químicos, derivados del petróleo y dinero (Levitt T. , 1980).

Levitt señala que tanto los fabricantes en mercados de gran consumo (B2C) como de bienes y equipos industriales (B2B) pueden distinguir sus productos de la competencia a través de los atributos; los cuales pueden reflejarse en características físicas, técnicas, de diseño o incluso otros atributos no físicos que son aclamados a través de la promesa de resultados futuros o valores diferenciales respecto a los productos de la competencia (Levitt T. , 1980).

Estos atributos no físicos que solamente pueden ser constatados por el cliente una vez adquirido el producto, es lo que Levitt denomina intangibles. Para explicarlo, Levitt cita como ejemplo el caso de los mercados de "commodities" para los metales o los cereales donde se comercia con productos completamente indiferenciados; donde la oferta es diferenciada aunque el producto genérico es idéntico.

De acuerdo con Levitt, existe la creencia de que los productos indiferenciados son extremadamente sensibles al precio donde el proveedor más barato realiza la venta pero, sin embargo, en ningún caso la decisión de compra depende únicamente del precio.

Levitt explica que durante períodos prolongados de superávit, exceso de capacidad y guerras de precio sin tregua se produce un enfoque únicamente en el precio; debido a que el precio es más visible y obvio que en la situación previa centrando toda la atención.

Para evitar esta situación en la que todo se basa en el precio, Levitt explora las posibilidades disponibles a través del concepto de producto.

Según Levitt, un producto es, en la casi totalidad de las situaciones, una combinación de atributos tangibles e intangibles, como símbolos y asociaciones que denotan estatus, posición, aspiracionalidad, logro o compra inteligente.

Cualquiera que sea la oferta, continúa Levitt, el producto es una promesa donde la esencia reside tanto en buena imagen y reputación del proveedor como en el embalaje del producto y sus atributos físicos. Señala Levitt que, en aquellas situaciones en las cuales el producto es difícilmente diferenciable de la competencia, la fuerza de ventas es el elemento diferenciador dado que constituye la unicidad que trasciende la oferta genérica.

Para el cliente potencial, dice Levitt, el producto constituye un conjunto complejo de satisfacciones, donde el producto genérico no constituye el producto que compra el cliente potencial sino que dicho genérico constituye la oferta mínima.

A cada producto, continua Levitt, los clientes asocian un valor el cual depende de la habilidad del cliente para percibir la capacidad que tiene el producto de cubrir sus necesidades; de tal manera que, el producto es el conjunto de beneficios que recibe el cliente cuando compra (Corey E. R., 1975).

De acuerdo con Levitt, los clientes nunca compran un producto genérico o indiferenciado como hierro, aspirinas, consultoría, banca de inversión, alcohol o mantenimiento; sino que los consumidores compran algo que trasciende las categorías genéricas de productos indiferenciados, determinando a quién compran, cuánto pagan y la lealtad de marca.

Para explorar cómo pueden gestionarse las combinaciones de atributos que trascienden al producto genérico y que además evitan el exceso de atención en el precio, Levitt plantea las cuatro dimensiones del producto, en lo que denomina “concepto de producto total” (Levitt T. , 1980).

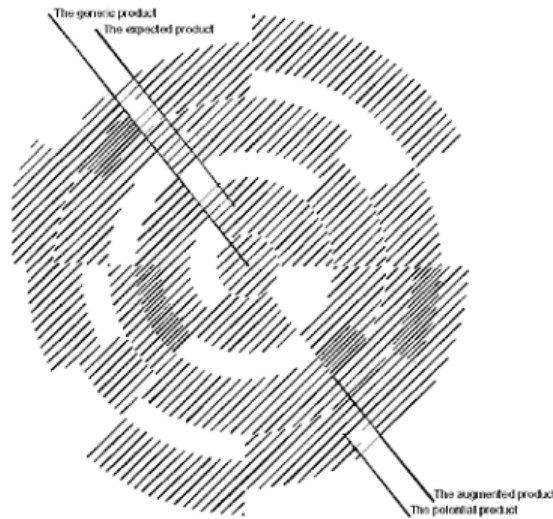


Figura 1: Concepto de producto total según Levitt (1980).

En el centro de la figura se encuentra, según Levitt, el producto genérico; es decir, la esencia, el componente fundamental y rudimentario, el ítem imprescindible que necesita la empresa para formar parte del mercado.

En el siguiente círculo concéntrico, Levitt presenta el producto esperado, el cual incluye al producto genérico y representa las condiciones mínimas de compra para el cliente; que incluyen:

- Entrega: logística para la entrega del producto en términos de volumen y flexibilidad esperada por el cliente.
- Condiciones: tanto de precio, cantidad mínima de pedido y plazo de entrega como duración de dichas condiciones y fechas de pago.
- Soporte y apoyo técnico: dependiendo de qué producto se trate, el cliente puede esperar formación y soporte por parte del proveedor.
- Nuevas ideas: las expectativas razonables de un cliente pueden abarcar ideas y sugerencias en cuestiones de eficiencia o reducción de costes en función de los formatos disponibles de dicho producto básico o genérico.

Para Levitt esto significa que el producto genérico solamente puede venderse si concuerda con las expectativas más amplias del cliente. Por tanto, explicita Levitt, la diferenciación sigue a la expectación.

De esta forma, la diferenciación no se limita a las expectativas del cliente según Levitt, sino que puede aumentarse con atributos que los clientes nunca han considerado.

Seguidamente, Levitt aborda el tercer círculo concéntrico de su concepto de producto total, el producto aumentado, explicando que la diferenciación no se limita a lo que los clientes esperan sino que puede incrementarse a través de atributos que ni siquiera han considerado; es decir,

el producto va más allá de las expectativas del cliente, superando sus perspectivas más optimistas.

Levitt matiza que no todos los clientes de todos los productos y en todas las circunstancias pueden atraerse mediante un conjunto de atributos de valor diferencial; dado que algunos clientes pueden preferir precios bajos antes que un producto aumentado. Además, continúa Levitt, puede darse la circunstancia de que otros clientes tampoco puedan utilizar servicios adicionales.

Según Levitt, a medida que el fabricante expande el mercado asesorando a los clientes en la aplicación del producto, dicho fabricante se vuelve más vulnerable a perder a los clientes dado que éstos no necesitan su soporte y, por tanto, pueden enfocarse en otras variables de compra que valoren más en ese momento, como el precio.

El producto aumentado es una característica de los mercados maduros, experimentados o bien de industrias formadas por clientes sofisticados según Levitt. En la situación en la cual los clientes lo saben todo sobre el producto –o creen saberlo matiza- el fabricante debe asegurarse si sus clientes van a valorar y beneficiarse de los atributos del producto aumentado o, por el contrario, todo va a centrarse en el precio.

Finalmente, en el concepto de producto total, Levitt presenta el producto potencial definido como todo lo que puede hacer para atraer y mantener a los clientes. La oferta de producto potencial debe comprender:

- Modificaciones técnicas, como mejoras de diseño que redunden en reducción de peso, mayor resistencia y duración, flexibilidad y mejoras en seguridad.
- Resultados de investigaciones de mercado que indiquen tendencias y problemas actuales.
- Nuevos métodos y tecnologías para la aplicación de los productos que redunden en beneficio del cliente materializadas a través de pruebas concretas.
- Nuevas ideas para cambiar las características del producto en diferentes segmentos de clientes aun cuando éstos tengan diferentes criterios de compra.

Al mismo tiempo, Levitt señala que las condiciones económicas, las estrategias de negocio, los deseos del consumidor y la competencia pueden determinar la sensibilidad que define al producto; por tanto, la clasificación del concepto de producto total no es fija según Levitt, de tal manera que lo que constituye el producto “aumentado” para un cliente puede ser el producto “esperado” para otro, lo que se percibe como aumentado puede ser “potencial” en otras circunstancias y lo que se considera “genérico” en períodos de escasez puede ser lo “esperado” en períodos de sobreoferta.

Levitt concluye el concepto de producto total indicando que, aunque las fronteras de un concepto de producto y otro no son estáticas, no existe un producto no diferenciado desde la perspectiva de la competencia; porque todo es diferenciable y, de hecho –sentencia Levitt-, está diferenciado.

2.2 LA DIFERENCIACIÓN SEGÚN QUELCH:

John Quelch coincide con Levitt en la responsabilidad de los gerentes de marketing en la diferenciación de los productos indiferenciados; llegando a declarar: “No existen productos maduros, sólo gerentes maduros” (Quelch, 2007).

De acuerdo con Quelch, incluso cuando las materias primas no poseen ningún valor añadido y los estándares de calidad están definidos por ley o por la normativa reguladora de la industria, es posible diferenciar los productos indiferenciados mediante la disponibilidad, la entrega, la cantidad mínima de pedido, condiciones de pago y otros servicios añadidos al producto (Quelch, 2007).

Además de estas mejoras citadas ut supra, las cuales están alineadas con el concepto de producto esperado y aumentado de Levitt, Quelch propone tres acciones que los gerentes de marketing pueden realizar para evitar la indiferenciación de los productos:

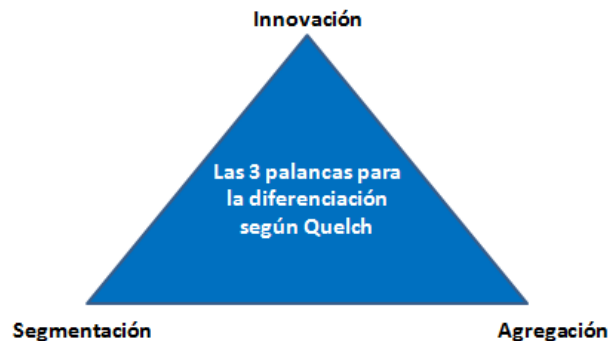


Figura 2: Las tres palancas para la diferenciación según Quelch, 2007.

Quelch postula que la innovación debe crear nuevos productos que satisfagan mejor las necesidades de los clientes, matizando que la innovación también puede producirse como una mejora del producto actual; lo cual producirá una ventaja sobre la competencia forzándola a igualar o exceder las especificaciones del nuevo producto.

La segunda acción que propone Quelch para evitar la indiferenciación de los productos es la venta de los productos básicos agregándoles servicios complementarios y auxiliares que motiven a los clientes a pagar un precio superior por una oferta que les proporciona mayor valor añadido.

La tercera medida de Quelch es la segmentación, de manera que los gerentes de marketing cuyas empresas operan en mercados maduros dividen su cartera aplicando un criterio de rentabilidad que crea sub segmentos donde es posible encontrar clientes con menor sensibilidad al precio para los cuales el producto sigue siendo importante.

No obstante lo anterior, Quelch propone cuatro medidas para aquellas compañías que se encuentren en industrias de productos indiferenciados, con exceso de capacidad productiva y reducciones de precios para que éstas puedan seguir siendo rentables:

- a) Decidir qué clientes no se suministran. Una vez aplicada la segmentación de la cartera con el criterio de rentabilidad, renegociar precios con aquellos clientes de precios bajos y, en caso de negociación infructuosa, dejar de venderles. Quelch reconoce que la empresa perderá cuota de mercado pero mejorará su rentabilidad.
- b) Incentivos de ventas basados en el margen de beneficio y no en el volumen de ventas. Quelch indica que los equipos comerciales incentivados por volumen firmarán contratos con cualquier cliente sin considerar su rentabilidad; lo cual puede ser acertado en fases tempranas del ciclo de vida del producto pero no en mercados maduros.
- c) Reducción de costes y adquisición de competidores con clientes rentables para obtener el máximo rendimiento de las economías de escala a nivel de compras, producción y distribución.

- d) En el caso de que la empresa no sea el líder en costes de la industria³, debe complicar la estructura de precios de manera que los clientes no puedan realizar comparativas entre potenciales proveedores de forma sencilla e, incluso, realizar los descuentos que resulten necesarios de una tarifa de precios artificialmente inflada.

Quelch termina su exposición las tácticas de evasión de la “commoditización” indicando que la falta de liderazgo en costes combinada con la no innovación de productos termina produciendo la migración progresiva hacia pequeños nichos de mercado no sensibles al precio donde los clientes presentan una mayor orientación a los servicios.

Por el contrario, indica Quelch, las compañías con una estructura de costes favorable pueden incrementar su cuota de mercado siempre que sean capaces de gestionar una distribución híbrida; es decir, una distribución híbrida entendida como la capacidad de estas empresas para servir al mismo tiempo a clientes que quieren comprar a través de distribuidores a precios bajos y a clientes que necesitan el apoyo de la fuerza de ventas directa aunque no estén dispuestos a pagar el coste que ello supone (Quelch, 2007).

2.3 LA DIFERENCIACIÓN SEGÚN RANGAN Y BOWMAN:

Además de Levitt y Quelch, también Rangan y Bowman plantean tácticas de diferenciación basadas en el producto (Rangan & Bowman, 1992).

Rangan y Bowman destacaron las limitaciones de las estrategias genéricas de Porter en los mercados maduros, indicando que –aunque éstas pueden ser inicialmente exitosas- deben reorientarse hacia una estrategia de valor añadido a medida que los productos entran en una fase de madurez, implementando dicha estrategia como un escudo protector alrededor del producto básico capaz de demostrar las eficiencias que obtiene el cliente a través de los servicios añadidos de la oferta.

Con el objetivo de definir estrategias de diferenciación para productos indiferenciados en mercados maduros, Rangan y Bowman ofrecen cuatro estrategias de marketing a nivel de producto desarrolladas a partir de la investigación realizada en las industrias de productos químicos, aceros y sistemas informáticos en Estados Unidos de América de 1988 a 1990.

Según Rangan y Bowman, aunque un producto puede fabricarse de forma diferente o su cadena de valor puede posicionarse de forma diferente (Porter M. , 1987), son pocas las empresas que optan por diferenciar el producto y, por el contrario, apuestan por el liderazgo en costes (Porter M. , 1982).

Las empresas que optan por el liderazgo en costes, continúan Rangan y Bowman, están en una posición que únicamente les permite atender las necesidades de clientes sensibles al precio (Shapiro, Rangan, Moriarty, & Ross, 1987). Rangan y Bowman presentan esta aproximación en una matriz de dos entradas (precio y servicio):

³ Quelch se refiere a la estrategia genérica de liderazgo en costes de Porter.

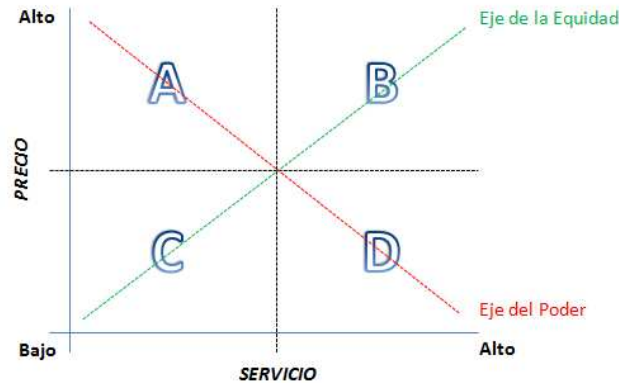


Figura 3: Matriz Precio Servicio según Rangan & Bowman, 1992.

La diagonal de color verde representa el eje de la equidad el cual se produce, según Rangan y Bowman, cuando la empresa fija un precio para sus productos que refleja el valor que el servicio entrega al cliente. En este eje, el cuadrante C representa aquellos productos básicos sin atributos aumentados donde el precio que paga el cliente es relativamente bajo.

La porción B personaliza aquellos productos que se acompañan intensamente con servicios de alto valor añadido por los cuales los clientes pagan un elevado precio.

Todas las posiciones encima de la diagonal de la equidad implican que la empresa es capaz de obtener por sus productos más valor de lo que rinden sus servicios porque sus clientes le perciben como superior a la competencia o sus sustitutos; es decir, todas las posiciones encima de la oblicua de la equidad reflejan una estrategia de producto diferenciada (Rangan & Bowman, 1992).

Al mismo tiempo, según indican Rangan y Bowman, los emplazamientos debajo de la línea verde indican la incapacidad de la empresa para extraer el valor que proporcionan sus servicios a los clientes.

El cuadrante D representa aquellas posiciones en las cuales la compañía básicamente entrega todos los servicios sin coste alguno, posiblemente –indican Rangan y Bowman- en un intento para mantener su cuota de mercado. Así, la diagonal roja representa el eje del poder donde el fabricante está más poderoso en el cuadrante A (está más diferenciado) y el cliente en el cuadrante D.

Claramente, en esta matriz –continúan Rangan y Bowman- la estrategia del cuadrante A es la más beneficiosa para la empresa porque al estar basada en la superioridad de los atributos del producto conduce a la compañía.

Las estrategias de los cuadrante B y C aseguran, de acuerdo con Rangan y Bowman, un retorno equitativo de la inversión realizada por la empresa, donde B enfatiza la diferenciación a través de servicios aumentados y C refuerza el enfoque de fabricante de precios bajos. El hecho de que una empresa adopte estrategias tipo B o C depende, según Rangan y Bowman, de las debilidades y fortalezas relativas de la compañía con respecto a la competencia de su industria.

Las estrategias tipo D, matizan Rangan y Bowman, raramente son adoptadas de forma premeditada sino que son los clientes y la dinámica competitiva quienes fuerzan a la empresa a desplazarse del cuadrante A al D; es decir, de la especialidad al producto indiferenciado.

Rangan y Bowman creen que, aunque esta situación puede ser sostenible en el corto plazo, en el medio y largo plazo llevará a la empresa a las pérdidas porque ninguna compañía puede dar todos los servicios sin incrementar sus precios correlativamente.

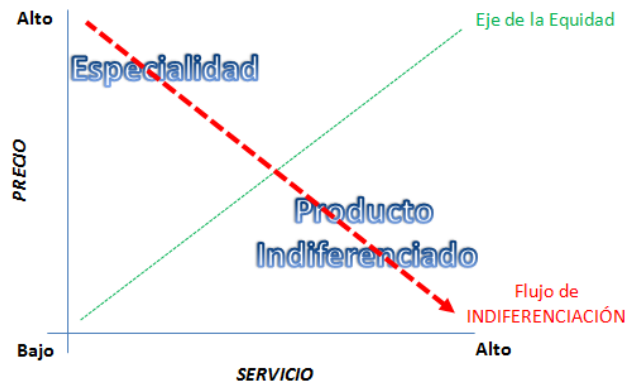


Figura 4: El Arrastre de la Indiferenciación según Rangan y Bowman, 1992.

Cuando un producto se indiferencia el marketing convencional recomienda, según Rangan y Bowman, devolverlo al status de producto diferenciado mediante la diferenciación tangible o a través de la innovación en el sistema de entrega; no obstante, Rangan y Bowman creen que esta creencia presenta serias deficiencias porque no todos los productos son susceptibles de ser diferenciados a través de mejoras ni todas las empresas disponen de los recursos ni la capacidad para abordar las innovaciones necesarias (Band, 1987).

De acuerdo con los postulados de Rangan y Bowman, las compañías posicionadas en el cuadrante A con productos diferenciados tienen tendencia a fijar precios altos aunque el mercado esté en un flujo de indiferenciación.

Para Rangan y Bowman en un mercado de productos indiferenciados las empresas no pueden sostener en el tiempo un posicionamiento en el cuadrante A sin reducir significativamente su cuota de mercado.

Si la compañía no ofrece a sus clientes beneficios o productos diferenciados, postulan Rangan y Bowman, a medida que los clientes incrementen su conocimiento del producto serán más proclives a cambiar a la competencia que a permanecer con un proveedor que, aparentemente, cobra un sobreprecio por los productos que ofrece.

En consecuencia, es más sencillo moverse hacia el eje de la equidad desde el cuadrante A antes de la indiferenciación. Resulta clave, indican Rangan y Bowman, que el fabricante se mueva hacia una posición estable a lo largo de la diagonal de la equidad; de forma que la empresa se atrinchere en el cuadrante B suministrando un producto aumentado o en el cuadrante C gracias a un producto básico a bajo precio. En ambas posiciones, enfatizan Rangan y Bowman, los clientes y el fabricante están realizando un intercambio justo de valor por dinero.

No obstante, continúan Rangan y Bowman, aunque pueda parecer que existen múltiples opciones para realizar este posicionamiento a lo largo de la diagonal de la equidad solamente existen cuatro movimientos posibles puesto que cualquier otra estrategia puede resultar difícil de implementar para la empresa o difícil de aceptar para los clientes de ésta.

Para una compañía posicionada en el cuadrante A la dificultad reside, según Rangan y Bowman, en que un movimiento hacia la diagonal de la equidad puede requerir que la

compañía baje sus precios, incremente los servicios asociados al producto o ambas tareas; lo que supone una reducción de beneficios cuando existen otras opciones.

De manera análoga, para una empresa posicionada en el cuadrante D un intento de desplazar a sus clientes hacia una situación de mayor equidad implicará subir precios, reducir servicios o ambas acciones; lo cual conlleva pérdida de clientes y una reducción de cuota de mercado de acuerdo con Rangan y Bowman.

Como resultado de este análisis, Rangan y Bowman concluyen que - conforme se refleja en la siguiente figura- sólo existen cuatro posibles estrategias de diferenciación; estas son: estrategia de valor añadido (1), estrategia de innovación de producto y reducción de precios (2), estrategia de enfoque de mercado (3) y la estrategia de innovación en reducción de servicios (4).

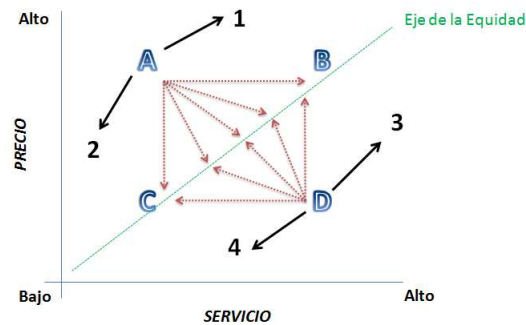


Figura 5: Superando el imán de la commoditización según Rangan y Bowman, 1992.

La primera estrategia que plantean Rangan y Bowman es la estrategia de valor añadido (1), la cual supone un movimiento hacia la diagonal de la equidad mediante el incremento combinado de servicios añadidos y precio.

Esta estrategia permite a las empresas prevenir la erosión de precios mediante servicios de valor añadido, los cuales han de ir necesariamente más allá de lo que puede esperar el cliente según Rangan y Bowman.

Para Rangan y Bowman, la diferenciación efectiva comienza con la indagación de los atributos y servicios que el cliente realmente valora, lo cual conlleva investigación de mercado y la creación de una lista exhaustiva de los productos y servicios relevantes en cada segmento de clientes.

Seguidamente, continúan Rangan y Bowman, la elaboración de esta estrategia de valor añadido implica seleccionar los elementos diferenciadores con mayor potencial para elevar el valor añadido al cliente sobre el coste de servir dicho valor; es decir, el propósito de esta estrategia es mimar a los clientes de la compañía a través de la amplitud de servicios, permitiendo al fabricante obtener una prima de precio con respecto a la competencia.

Los gerentes de marketing que abordan esta estrategia con éxito, continúan Rangan y Bowman, forman y adaptan a los clientes a sus estándares mediante la mejora continua del producto y el servicio de entrega; de manera que cambiar a un producto de la competencia conlleve elevados costes de reciclaje (Blut, Evanschitzky, Backhaus, Rudd, & Michael, 2016).

La clave de esta estrategia no es, según Rangan y Bowman, añadir servicios sino añadir servicios que proporcionen un valor añadido que el cliente pueda cuantificar (Cossío-Silva, Revilla-Camacho, Vega-Vázquez, & Palacios-Florencio, 2016).

De esta forma, las que claramente pueden demostrar ahorros adicionales a los clientes son susceptibles de ser sostenibles en el largo plazo según Rangan y Bowman. Forbis y Mehta no solo coinciden con Rangan y Bowman sino que van más allá al afirmar que la ventaja competitiva sostenible que se basa en un mejor valor para el cliente a un mayor precio puede reforzar al mismo tiempo la imagen de la empresa como proveedor de productos de calidad y su posición competitiva en la industria en la que opera (Forbis & Mehta, 1981).

Rangan y Bowman destacan que, en la elaboración de esta estrategia, los costes de cambio⁴ del cliente a un producto de la competencia deben ser cuidadosamente calculados debido a los efectos que la gestión de dichos costes tiene en la fidelidad de los clientes (Jones, Mothersbaugh, & Beatty, 2002).

Desde un punto de vista operativo, la gestión de las percepciones de los costes de cambio para incrementar la retención de clientes supone un potente elemento táctico con la implementación de programas de fidelización de clientes (Bendapudi & Berry, 1997).

La estrategia de innovación de producto y reducción de precios (2) implica un desplazamiento hacia el eje de la equidad mediante, básicamente, una reducción significativa de los precios.

Según Rangan y Bowman, esta estrategia es factible únicamente si la compañía es capaz de desarrollar la siguiente generación del producto a un coste considerablemente más bajo sin alterar significativamente -o incluso mejorando- el rendimiento y los atributos del producto de la generación anterior.

Habitualmente, de acuerdo con Rangan y Bowman, esta estrategia funciona en las industrias de la nueva tecnología donde los componentes presentan mejoras periódicas en los ratios coste-rendimiento.

El resultado de esta estrategia es, según Rangan y Bowman, un incremento de la cuota de mercado de la empresa y la construcción de una sólida base de clientes fidelizados.

Mientras que las dos estrategias descritas anteriormente son proactivas en su respuesta a la indiferenciación del mercado, la tercera es la estrategia de enfoque de mercado (3) constituye un esfuerzo para detener el flujo de indiferenciación donde se encuentran las empresas.

La estrategia de enfoque de mercado se produce cuando las empresas situadas en el cuadrante D se desplazan hacia la diagonal de la equidad centrándose en aquellos clientes que están dispuestos a pagar un precio superior por servicios aumentados que valoran.

La esencia de la estrategia de enfoque de mercado es principalmente, para Rangan y Bowman, un incremento en precios mayor que la mejora de servicios asociados al producto.

La condición sine qua non para implementar esta estrategia con éxito es una cuidadosa selección de la cartera de clientes de la empresa, escogiendo únicamente aquellos que puedan percibir el valor aumentado de la oferta.

Como consecuencia de esta segmentación, continúan Rangan y Bowman, la empresa obtiene dos sub segmentos; uno formado por clientes que buscan valor, donde la compañía ofrece un paquete formado por el producto y servicios de alto valor añadido, y un segundo conjunto de clientes que compran por precio donde la empresa ofrece el producto básico.

⁴ Los costes de cambio se definen como la percepción económica y psicológica de los costes asociados con el cambio de una alternativa a otra, de tal forma que actúan de barrera de salida para retener a los clientes (Anderson E. W., 1994).

En cuanto a cuota de mercado se refiere Rangan y Bowman indican que la estrategia de enfoque de mercado provoca una disminución de la participación de la empresa en el total del mercado provocado por centrarse en unas cuentas clave y, como contraprestación, una mejora de los beneficios debido a que la empresa solamente incurre en costes por servicios añadidos para aquellos clientes que los valoran, dispuestos a pagar por dichos servicios.

En lo que a cartera de clientes se refiere, el resultado de la implementación de la estrategia de enfoque de mercado es, según Rangan y Bowman, un menor número de clientes con mayor volumen de negocio y una estrecha relación proveedor-cliente.

Con frecuencia, la estrecha relación proveedor-cliente conlleva la participación del cliente en los procesos del fabricante o proveedor, lo cual produce la co-creación de valor gracias a la interacción del cliente en los servicios asociados al producto; generando dicha interacción beneficios mutuos para el cliente en forma de ahorro de costes y para el proveedor mediante una estructura más ágil y con menores costes (Chen & Wang, 2016).

La estrategia de innovación en reducción de servicios (4) de Rangan y Bowman desplaza el posicionamiento de la empresa desde el cuadrante D hacia una situación de mayor equidad mediante un ligero descenso de los precios y una fuerte reducción de los servicios que acompañan al producto; es decir, se eliminan todos aquellos servicios que se han evaluado como no rentables en un mercado que compite en precios.

Según Rangan y Bowman, esta estrategia puede ser la única factible para mejorar los beneficios de la compañía cuando se ha producido una erosión significativa de los precios; es decir, cuando solamente unos pocos clientes valoran la oferta aumentada con los servicios complementarios.

Por tanto, si la empresa no se encuentra bien posicionada para ofrecer servicios aumentados o no desea tomar la decisión de ofrecerlos, según Rangan y Bowman la estrategia más adecuada para estas empresas es la reducción de los servicios asociados.

Por extensión, continúan Rangan y Bowman, esta estrategia complementa la estrategia de enfoque de mercado en la medida que unos clientes encuentran valor en los servicios aumentados de la oferta mientras que otros quisieran tener la opción de comprar el producto sin los servicios aumentados que no desean pagar.

Rangan y Bowman señalan los riesgos inherentes a estas estrategias, debido a la gestión de tiempos en aquellas empresas con productos con un posicionamiento diferenciado.

Así, una empresa posicionada en el cuadrante A corre el riesgo de perder beneficios si se mueve demasiado rápido hacia el eje de la equidad y, al mismo tiempo, corre el riesgo de mermar su cartera de clientes si se desplaza muy lentamente hacia la diagonal de la equidad.

Rangan y Bowman señalan un tercer riesgo derivado del sentimiento de traición de los clientes que hayan sufrido precios altos, los cuales pueden resistirse a volver a comprar aún cuando la compañía haya realizado una nueva oferta más equitativa.

Para las empresas en el cuadrante D, el mayor riesgo es la determinación y la resolución de abandonar el flujo de la indiferenciación dado que éste implica, ya opte la empresa por una estrategia de enfoque de mercado o por una estrategia de reducción de servicios, una cuidadosa segmentación de los clientes por precio, servicio y valor esperado de la empresa para poder seleccionar el grupo de clientes apropiado.

La selección de las estrategias de diferenciación para las empresas situadas en el cuadrante D es intrincada debido a que conllevan reducción de funciones en los departamentos de la

empresa, señalan Rangan y Bowman, lo cual provoca conflictos de interés entre los empleados de la compañía.

Finalmente, Rangan y Bowman señalan la limitación de estas estrategias dado que raramente una empresa puede operar en los dos extremos de la diagonal de la equidad por la dificultad que implica un doble posicionamiento; es decir, fabricante de valor añadido al mismo tiempo que proveedor líder en costes.

La excepción a esta limitación es, según Rangan y Bowman, la empresa líder del mercado que puede buscar ambos posicionamientos pero siempre, destacan, con mayor énfasis en uno de ellos.

2.4 LA DIFERENCIACIÓN SEGÚN LA CADENA DE CONSUMO:

MacMillan y MacGrafth afirman que las compañías pueden lograr la diferenciación de sus productos a través del estudio de la experiencia que desarrollan sus clientes interactuando con el producto o servicio; lo cual denominan “cadena de consumo”⁵ (MacMillan & McGrafth, 1997).

De acuerdo con MacMillan y MacGrafth, la diferenciación debe partir de la observación de los clientes durante la cadena de consumo del producto o servicio; en base a la cual, MacMillan y MacGrafth proponen a los gerentes de marketing que realicen una serie de cuestiones para obtener puntos de diferenciación.

La premisa inicial para la aplicación del método, indican MacMillan y MacGrafth, es el mapeo de la cadena de consumo de los principales segmentos de clientes de la empresa para identificar los pasos que da cliente desde que es consciente de tener una necesidad hasta que finalmente desecha el producto consumido.

Una vez identificada la ruta, MacMillan y MacGrafth proponen a los gerentes de marketing la realización de las siguientes cuestiones:

¿Cómo se da cuenta la gente de la necesidad que tienen del producto o servicio?

¿Cómo encuentran los clientes la oferta de la empresa?

¿Cómo toman los clientes la decisión final?

¿Cómo piden y compran el producto los clientes?

¿Qué ocurre cuando se suministra el producto o se presta el servicio?

¿Cómo se instala el producto?

¿Cómo paga el cliente dicho producto o servicio?

¿Cómo almacena el producto?

¿Cómo cambia de sitio el producto?

¿Cómo utiliza el producto realmente el cliente?

¿Qué tipo de ayuda necesitan los clientes cuando emplean el producto?

¿Qué ocurre con las devoluciones y los cambios de producto?

⁵ La terminología que emplean MacMillan y MacGrafth en inglés es “consumption chain” que literalmente significa cadena de consumo.

¿Cómo se arregla el producto y qué servicios se ofrecen al cliente?

¿Qué ocurre con el producto cuando el cliente lo consume o deja de utilizarlo?

El paso siguiente del método de MacMillan y MacGrafth una vez se han realizado estas preguntas es el análisis de la experiencia del cliente con el objetivo de obtener una mayor percepción del contexto que circunda cada etapa de la cadena de consumo; teniendo siempre en cuenta que mientras el cliente interactúa con el producto o servicio también está interactuando con otras personas, lugares, situaciones y actividades.

Con el objetivo de analizar la experiencia del cliente, MacMillan y MacGrafth proponen una serie de preguntas articuladas mediante el qué, el dónde, el quién, el cuándo y el cómo:

- Qué:

¿Qué hace el cliente en cada etapa de consumo del producto o servicio?

¿Qué más le gustaría hacer?

¿Qué dificultades afrontan al consumir el producto?

- Dónde:

¿Dónde están los clientes cuando se encuentran en esta etapa de consumo?

¿En qué otros lugares podrían estar?

¿Dónde les gustaría estar?

¿Qué puede hacer la empresa para que los clientes se encuentren donde les gustaría?

¿Qué les preocupa con respecto a la su localización?

- Quién:

¿Quién acompaña al cliente en cada etapa de la cadena de consumo?

¿Qué influencia tienen los que le acompañan?

¿Son relevantes sus preocupaciones y pensamientos?

Si fuese posible ¿cómo podrían influenciar esas otras personas a los clientes para comprar el producto o servicio?

- Cuándo:

¿A qué hora del día o de la noche, qué día de la semana o del año tiene el cliente un vínculo con la cadena de consumo?

¿Qué problemas presenta esta estacionalidad?

Si fuese posible solucionarlo ¿cuándo tendrían los clientes dicho vínculo?

- Cómo:

¿Cómo se abordan las necesidades de los clientes?

¿Tienen los clientes alguna preocupación sobre la forma de abordar sus necesidades por parte de la empresa?

¿Qué más puede hacer la empresa respecto a las necesidades y preocupaciones de los clientes?

La comprensión de cada etapa de la cadena de consumo del producto o servicio proporciona a las empresas, según MacMillan y MacGrafth, la oportunidad de identificar y explorar múltiples medios no tradicionales de crear valor.

El siguiente cometido es, de acuerdo con el método de MacMillan y MacGrafth, la selección de aquellas posibilidades que presentan mayor potencial; considerando el encaje de cada una de ellas con las capacidades, recursos y sistemas de la empresa.

MacMillan y MacGrafth aclaran que el lanzamiento de nuevas ideas sin asegurar las capacidades y recursos necesarios provoca el riesgo de que la competencia copie y mejore de dicha idea rápidamente.

El último paso del método de MacMillan y MacGrafth es el enfoque creativo. Destacan que aunque en la mayoría de las organizaciones existe mucha imaginación y creatividad, éstas se ven aplastadas por la presión organizativa.

Así, para adoptar un enfoque creativo que aproveche toda la imaginación que despierta este método, MacMillan y MacGrafth recomiendan pensar como emprendedores que se apalancan en la imaginación en lugar del dinero que no tienen para vencer a la competencia.

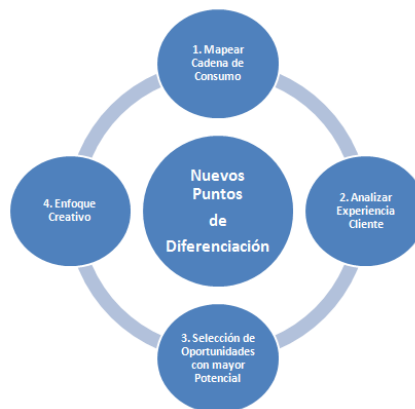


Figura 6: elaboración propia a partir de MacMillan & McGrafth, 1997.

2.5 LA DIFERENCIACIÓN SEGÚN KOTLER:

Kotler indica que la premisa inicial para evitar la indiferenciación de los productos es, al igual que Levitt, que los gerentes de marketing deben creer que todo puede diferenciarse (Levitt T. , 1980).

a) Diferenciación mediante la calidad del producto

Para Kotler, los fabricantes pueden diferenciar sus productos por medio de las dimensiones del producto (diseño, forma, estilo, integridad, durabilidad, atributos, rendimiento) o servicio (formación del usuario, comodidad, servicios post venta, mantenimiento, garantía, comodidad de encargo o rapidez de respuesta).

Según el Instituto de Planificación Estratégica, además de estas características circunscritas a los atributos del producto y del servicio que Kotler señala, puede producirse un posicionamiento de marca más generalista basado en “la mejor calidad” (Buzzell & Gale, 1989).

El Instituto de Planificación Estratégica estudió la influencia de una mayor calidad del producto, obteniendo una relación significativamente positiva entre la rentabilidad de la inversión de las compañías y la calidad relativa de sus productos; de tal forma que las firmas con productos de mayor calidad obtenían mejores ventas porque la calidad de sus productos les permitía cobrar precios más altos sin que el incremento de la calidad supusiese un coste significativamente superior al de aquellos competidores que ofrecían productos de calidad inferior.

Otro resultado del estudio determinaba que sus clientes reiteraban la compra de sus productos, presentaban una mayor fidelidad y recomendaban los productos de la empresa.

Kotler señala que, aunque la calidad depende del rendimiento del producto, también puede comunicarse a través del diseño, el embase y otros atributos físicos.

Señala Kotler que un precio alto posiciona al producto o servicio como elevada calidad y, además del precio, las variables del marketing-mix de la distribución y promoción influyen notablemente en la imagen de calidad del producto, tanto positiva como negativamente.

b) La diferenciación mediante el personal:

Kotler destaca también la oportunidad para lograr la diferenciación que presenta el personal de las empresas (The 25 Best Sales Forces, 1998), donde los equipos de ventas mejor cualificados presentan las siguientes cualidades:

- Competencia, gracias a la capacidad y conocimientos necesarios.
- Cortesía, actúan con respeto y consideración.
- Credibilidad, haciéndose dignos de la confianza de sus clientes.
- Fiabilidad, realizando su cometido de forma precisa y consistentemente.
- Capacidad de respuesta, solucionando con celeridad las demandas y problemas de los clientes.
- Comunicación, mediante la capacidad de escucha, comprensión y relación con el cliente (Berry & Parasuraman, 1991).

Kotler destaca que, aunque la diferenciación a través del personal de ventas también se produce en empresas como General Electric o Cisco, esta diferenciación se produce principalmente en mercados B2C en aerolíneas, tiendas minoristas y grandes almacenes que utilizan al personal de primera línea para obtener diferenciación y posicionamiento de marca (Kotler, 2006).

c) La diferenciación mediante la gestión del canal de distribución:

Kotler señala varios casos de éxito en la diferenciación a través del canal diseñado atendiendo a los criterios de capacidad, cobertura y rendimiento; como Caterpillar que fue capaz de diferenciarse de la competencia mediante una red de distribuidores con mayor cobertura geográfica y mejor formación que la competencia o Dell y Avon que se han distinguido por la creación y desarrollo de un canal de ventas directo (Kotler, 2006).

Coughlan y Anderson señalan que los distribuidores a su vez buscarán construir alianzas estratégicas para posicionarse como tiendas preferentes de los fabricantes de las marcas preferidas por los clientes diferenciándose mediante un surtido de productos seleccionados y servicios diferenciales (Coughlan, Anderson, Stern, & El-Ansary, 2001).

El objetivo de estos distribuidores que buscan la diferenciación es, según Coughlan y Anderson, desincentivar la entrada de nuevos distribuidores en sus mercados.

Destacan también Coughlan y Anderson que la diferenciación de los distribuidores emana de una estrategia basada en ofertas de servicios de valor añadido, como mantenimiento preventivo y correctivo, soporte de aplicaciones, formación in situ, servicios de ingeniería y diseño, embalaje y expedición personalizada de las entregas o asistencia telefónica gratuita.

Los distribuidores que aplican este tipo de estrategias, continúan Coughlan y Anderson, presentan mayor tendencia a trabajar estrechamente con los fabricantes; los cuales pueden ayudar a los distribuidores a distanciarse de la competencia al tiempo que éstos apoyan al fabricante en el desarrollo de un mercado para sus productos (Keysuk, 1999).

Estos distribuidores orientados al mercado, continúan Coughlan y Anderson, también orientan a sus respectivas organizaciones, las cuales recopilan y manejan la información sobre las necesidades de los clientes para diferenciarse (Siguaw, Simpson, & Baker, 1998).

Así, en la búsqueda de la diferenciación, estos distribuidores se alían con fabricantes que también presentan una oferta orientada a mercados, de manera que juntos desarrollan una notable mejora de sus respectivos rendimientos financieros (Sethuraman, Anderson, & Narus, 1988).

Coughlan y Anderson concluyen que, en general, estas alianzas generan compromisos a largo plazo; siendo estas cooperaciones las que producen los mejores resultados tanto a nivel estratégico como económico. Debido al hecho de que tanto el fabricante como el distribuidor estarán presentes cuando la alianza produzca beneficios, los miembros del canal están más predispuestos a realizar inversiones que atiendan las necesidades del usuario final, reduzcan costes y generen diferenciación a través del canal de distribución (Iacobucci & Hibbard, 1999).

d) La diferenciación mediante la marca:

La AMA⁶ define marca como “un nombre, término, signo, símbolo o diseño, o una combinación de ellos cuyo propósito es identificar los bienes o servicios de un vendedor o grupo de vendedores y diferenciarlos de la competencia” (Kotler & Armstrong, 2012).

Según Kotler, en consecuencia de la definición de la AMA una marca es un producto o servicio que añade dimensiones adicionales para diferenciarse de las demás ofertas destinadas a satisfacer la misma necesidad; siendo dichos factores diferenciales de índole racional, funcional o tangible ligados al desempeño del producto de la marca en cuestión o, por el contrario, pueden tener carácter emocional, intangible o simbólico si se encuentran ligados a la aspiracionalidad de marca (Ries & Trout, 2001).

Las marcas desarrollan una función de identificación del fabricante del producto y, además, permiten a los clientes identificar y evaluar un producto de forma diferente en función de su marca (Tybout & Sternthal, 2005).

Además, las marcas simplifican la gestión logística de los productos, tanto a nivel de localización como gestión de inventarios así como protección legal de las características diferenciadoras del producto; ya que pueden protegerse mediante patentes, registros de propiedad intelectual y los derechos de reproducción del diseño del producto y su embalaje (Keller, Sternthal, & Tybout, 2002).

La gestión de marca supone dotar a los productos y servicios del poder necesario para crear diferencias; por tanto, para marcar un producto es preciso evidenciar ante los clientes quién es

⁶ AMA: es el acrónimo de Asociación Americana de Marketing por sus siglas en inglés.

el producto dotándole de un nombre (entre otros elementos) para ayudar a los clientes a reconocerlo, qué hace el producto o servicio ofrecido y por qué deben adquirirlo (Carpenter, Glazer, & Nakamoto, 1994).

El posicionamiento de marca consiste en el intento específico para dar significado a una marca en la mente del consumidor; articulando la meta que el cliente alcanzará cuando consuma el producto o servicio y, además, explicando porqué la marca es superior al resto al alcanzar esa promesa (Tybout & Sternthal, 2005).

3 CONCLUSIONES:

Aunque la buena gestión de marketing no implica conducir a clientes racionales a un frenesí de decisiones de compra irracional sino comunicar los beneficios y el valor añadido que la oferta entrega a sus clientes; muchos gerentes en industrias commodity creen que no es posible diferenciar sus ofertas y solamente pueden competir por precio y servicio.

Cuando los clientes adquieren un elevado conocimiento del producto y son capaces de utilizarlo sin el apoyo del fabricante los productos entran en una fase de madurez, donde la diferenciación de las ofertas se centra en el precio.

Una vez que los mercados se encuentran en una fase de madurez, la competencia por precio no hace sino acelerar el proceso de indiferenciación de los productos y la reducción de los márgenes operativos de las industrias que operan en dicho mercado.

Las estrategias que adoptan los líderes de una industria, así como sus reacciones ante las acciones de sus competidores, conducen a la commoditización del mercado siempre que éstas se basan en la competencia por precios, dado que ésta refuerza la variable como único elemento diferencial.

Diferenciar los productos mediante la adición de servicios no siempre resulta efectivo ni rentable dado que, en la fase de madurez, los clientes no están dispuestos a pagar más por un producto que perciben como indiferenciado.

Una vez desmitificado que la competencia por precio y servicio es la única alternativa viable en los productos commoditizados, las empresas pueden adoptar al menos siete estrategias factibles no relacionadas con las variables de precio y servicio para alcanzar la diferenciación actuando sobre:

- La cadena de consumo.
- La calidad del producto y las dimensiones de producto total.
- La distinción del personal.
- La gestión del canal de distribución.
- Innovación en valor añadido de la oferta.
- Enfoque por mercados.
- Creación de una marca poderosa.

Construir una marca fuerte en los mercados con productos que sufren commoditización resulta crítico siempre que los gerentes de las compañías creen que el valor añadido de sus ofertas no se ve reflejado en el precio que los clientes pagan por dichos productos.

Además, la creación de una marca fuerte articula y cobija la implementación de las otras seis estrategias de diferenciación descritas ut supra.

4 BIBLIOGRAFÍA

- Anderson, J. C., Narus, J. A., Narayandas, D., & Seshadri, D. V. (2011). *Business Market Management (B2B)*. Noida: Pearson .
- Bartol, K. M., & Martin, D. C. (1998). *Management*. New York: McGraw-Hill Company.
- Bendapudi, N., & Berry, L. L. (1997). Customers' Motivations for Maintaining Relationships With Service Providers. *Journal of Retailing Vol. 73 (1)* , 15 - 37.
- Berry, L. L., & Parasuraman, A. (1991). *Marketing Services: Competing Through Quality*. New York: The Free Press.
- Bonoma, T. V., & Shaprio, B. P. (1983). *Segmenting the Industrial Market*. Lanham, Meryland: Lexington Books.
- Carpenter, G. S., Glazer, R., & Nakamoto, K. (1994). Meaningful Brands for Meaningless Differentiation: The Dependence on Irrelevant attributes. *Journal of Marketing Research* , 339 - 350.
- Chen, C.-F., & Wang, J.-P. (2016). Customer participation, value co-creation and customer loyalty - A case of airline online check-in system. *Computers in Human Behavior* 62 , 346 - 352.
- Collins, D. (15 de June de 2014). *www.wordreference.com*. Recuperado el 15 de june de 2014, de WordReference: <http://www.wordreference.com/definition/commodity>
- Corey, E. R. (1975). Key Options in market selection and product planning. *Harvard Business Review* , 119-128.
- Cossío-Silva, F. J., Revilla-Camacho, M. Á., Vega-Vázquez, M., & Palacios-Florencio, B. (2016). Value co-creation and customer loyalty. *Journal of Business Research* 60 , 1621-1625.
- Coughlan, A., Anderson, E., Stern, L. W., & El-Ansary, A. I. (2001). *Marketing Channels*. Nueva Jersey: Prentice Hall.
- Forbis, J. L., & Mehta, N. T. (1981). Value-Based Strategies for Industrial Products. *Business Horizons* 24 , 32 - 42.
- Iacobucci, D., & Hibbard, J. D. (1999). Toward an Encompassing Theory of Business Marketing Relationships (BMR's) and Interpersonal Commercial Relationships (ICR's): An Empirical Examination. *Journal of Interactive Marketing Vol. 13 No. 3* , 13 - 33.
- Jones, M. A., Mothersbaugh, D. L., & Beatty, S. E. (2002). Why customers stay: measuring the underlying dimensions of services switching costs and managing their differential strategic outcomes. *Journal of Business Research* 55 , 441-450.
- Keller, K. L., Stenthal, B., & Tybout, A. M. (2002). Three Questions You Need To Ask About Your Brand. *Harvard Business Review Vol. 80, Septiembre* , 80 - 89.
- Keysuk, K. (1999). On Determinants of Joint Action in Industrial Distributor-Supplier
- Kotler, P. (2006). *Dirección de Marketing*. Madrid: Pearson Educación SA.
- Kotler, P. (1988). *Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation and Control*. Englewood Cliffs; NJ: Prentice-Hall.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2012). *Principles of Marketing*. Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.

- Kotler, P., & Waldemar, P. (2006). *B2B Brand Management*. Springer.
- Lambin, J. J. (2009). *Dirección de Marketing*. México DF: McGraw-Hill.
- Levitt, T. (1980). Marketing Success Through Differentiation-of Anything. *Harvard Business Review* .
- Levitt, T. (2006). *Ted Levitt on Marketing*. Boston: Harvard Business School Press.
- MacMillan, I. C., & McGraffth, R. G. (1997). Discovering New Points of Differentiation. *Harvard Business School* , 133 - 145.
- Porter, M. (1982). *Estrategia Competitiva*. Boston: Patria Editorial.
- Porter, M. (1987). *Ventaja Competitiva*. Pirámide.
- Quelch, J. (2007). How to Avoid the Commodity Trap. *Harvard Business Review* .
- Quinn, J. B. (1980). *Strategies for Change: Logical Incrementalism*. Homewood, IL: Irwin.
- Rangan, K. (2006). *Transforming your Go-to-Market Strategy*. Boston: Harvard Business School Press.
- Rangan, V. K., & Bowman, G. T. (1992). Beating the commodity Magnet. 224.
- Real Academia Española. (19 de 12 de 2016). <http://www.rae.es/>. Recuperado el 19 de 12 de 2016, de <http://www.rae.es/>: <http://dle.rae.es/?id=LOGnM0q>
- Ries, A., & Trout, J. (2006). *La Guerra del Marketing*. McGraw-Hill.
- Ries, A., & Trout, J. (2001). *Positioning: The Battle For Your Mind*. New York: McGraw-Hill.
- Seel, N. M., & Winn, W. D. (1997). Research on media and learning: Distributed cognition and semiotics. En R. D. Tennyson, S. Dijkstra, & F. Schott, *Instructional Design: Theory, research, and models* (págs. 290-327). New Jersey: Routledge.
- Sethuraman, R., Anderson, J. C., & Narus, J. A. (1988). Partnership Advantage and Its Determinants in Distributor and Manufacturer Working Relationships. *Journal of Business Research Vol. 17 No. 4* , 327 - 347.
- Shapiro, B. P., & Bonoma, T. V. (1984). How to Segment Industrial Markets. *Harvard Business Review* , May Issue.
- Siguaw, J. A., Simpson, P. M., & Baker, T. L. (1998). Effects of Supplier Market Orientation on Distributor Market Orientation and the Channel Relationship: The Distributor Perspective. *Journal of Marketing* , 99 - 111.
- Tybout, A. M., & Sternthal, B. (2005). Brand Positioning. En A. M. Tybout, & T. Calkins, *Kellogg on Branding* (págs. 11 - 25). New York: John Wiley & Sons Inc.

LA INDUSTRIA DE LA PIEDRA: ANALISIS SECTORIAL EN EL CONTEXTO GALLEGO

Jorge Pascual-Arce

Universidad de Santiago de Compostela

jorgepascualarce@gmail.com

Milagros Vivel-Búa

Departamento de Economía Financiera y Contabilidad

Universidad de Santiago de Compostela

mila.vivel@usc.es

Rubén Lado-Sestayo

Departamento de Economía Financiera y Contabilidad

Universidad de La Coruña

ruben.lado.sestayo@udc.es

RESUMEN: este trabajo realiza un análisis sectorial de la industria de la piedra, afectada de forma notable por la crisis inmobiliaria desde el año 2008 y con gran incidencia en la economía. Para ello, se utiliza como referencia la empresa CUPA PIZARRA, líder sectorial localizada en la comunidad gallega, evaluando sus estados contables a partir de un estudio porcentual y de tendencias en el período 2012-2014. En general, los resultados muestran una evolución favorable en términos de recuperación de volumen de negocio tanto a nivel sectorial como empresarial en el ámbito de la producción de pizarra.

PALABRAS CLAVE: piedra, pizarra, crisis, Galicia, CUPA.

1. INTRODUCCIÓN

De acuerdo con el Informe sectorial del Clúster de la Piedra (2014), la pizarra es una piedra natural. La industria de la piedra es un sector estancado, debido a la grave crisis económica mundial iniciada en 2008, cuyo epicentro y principal damnificado es el sector inmobiliario y de la construcción, estrechamente unido al de piedra natural. Asimismo, la creciente globalización da lugar a un mercado de piedra natural más competitivo, debido a la irrupción de países como China, India, Turquía y Ucrania, con productos por debajo de los niveles de calidad y precio de la piedra española.

En este contexto sectorial, emerge la empresa CUPA PIZARRAS S.A.U. (en adelante, CUPA) que es una empresa gallega cuya actividad principal es la comercialización, preparación y montaje de pizarra natural para todo tipo de estructuras, tejados y cubiertas. Ésta pertenece al grupo empresarial encabezado por CUPIRE PADESA S.L. Así, la actividad de CUPA, como consecuencia de la crisis antes indicada, ha protagonizado un cambio estratégico en los últimos años. Actualmente, CUPA produce y comercializa una de cada tres pizarras para cubierta del mundo, convirtiéndola en la líder mundial (CUPA GROUP, 2015). La línea de comercialización pizarra se realiza también a través a sus seis sociedades participadas: CUPA GMBH (Alemania), CUPA PIZARRAS FRANCIA SARL (Francia), CUPA PIZARRAS UK LTD (Reino Unido), PIZARRAS CUMIO SL y CANTERAS PADESA S.L. (España).

Dada la importancia del sector de la piedra y la incidencia de la crisis sobre él, resulta relevante analizar este ámbito sectorial a través de la empresa gallega CUPA, debido a su dimensión e importancia a nivel mundial. Así, el objetivo de este trabajo es exponer un análisis externo del sector, así como aproximar un análisis interno y contable preliminar de la empresa CUPA en el período 2012-2014. Este análisis se realizará de forma comparativa con CANTERAS FERNÁNDEZ S.L y PIZARRAS SAMACA S.A, contextualizando la evolución y situación de CUPA en el sector de la extracción, elaboración y comercialización de la pizarra.

El trabajo se organiza en tres bloques. El primero contiene el citado análisis externo e interno. El externo trata del sector de la piedra natural y de la evolución y orientación del sector de la pizarra, a nivel internacional, nacional y autonómico (Galicia). El interno se centra en aspectos de la gestión, estrategia y posicionamiento sectorial de CUPA. El tercer bloque contiene un análisis porcentual y de tendencias de CUPA. Finalmente se presentan las conclusiones.

2. ANÁLISIS EXTERNO

La actividad principal de CUPA es la comercialización de los productos de pizarra. Pese a esto, dado que sus proveedores son sociedades del Grupo extractoras y elaboradoras de pizarra, para contextualizar su situación se hace necesario encuadrarla también en del sector de extracción y elaboración de pizarra.

La situación económica global ha exigido al sector de la piedra un duro ajuste, mediante una respuesta activa, aplicando innovadores planteamientos estratégicos como la diferenciación de productos, aplicación de las nuevas tecnologías, implantación de mejoras organizativas y de gestión, y la aplicación de nuevas formas de venta y comunicación con clientes.

Este ajuste ofreció a las empresas, que apostaron por estos planteamientos, oportunidades de consolidación o mejora de su posicionamiento; siendo éste el caso del Grupo. Pese a suponer un pequeño porcentaje del PIB español (0,16% en 2014), el

sector de la piedra natural ejerce de motor económico en regiones productoras como Comunidad Valenciana, Murcia, Galicia o Castilla y León.

La producción española de pizarra supone el 85% de la mundial y se cifra en 500.000 toneladas, de las cuales Galicia produce más del 55%. El sector es el principal motor económico de comarcas productoras gallegas como la Comarca de Valdeorras (Ourense), la zona de Quiroga y Folgoso do Courel (Lugo), la comarca de Ortigueira (A Coruña) y la zona de Vilarchao y ayuntamientos de Mondoñedo, Pastoriza, Lourenzá, Samos y Pol (Lugo) (Aproin, 2014)

El tejido empresarial del sector lo componen PYMES, normalmente pertenecientes a un grupo empresarial multinacional, y miembros en su mayoría de la Asociación Gallega de Pizarristas (AGP). Éstas emplean directamente a 2.400 trabajadores e indirectamente cerca de 10.000, oscilando número de trabajadores entre 25 y 50 por empresa. (Aproin, 2014)

El sector español de la pizarra exporta el 95% de su producción, convirtiendo a España en el primer país productor del mundo (Espinosa, 2015), siendo los principales importadores Francia, Reino Unido, y Alemania.

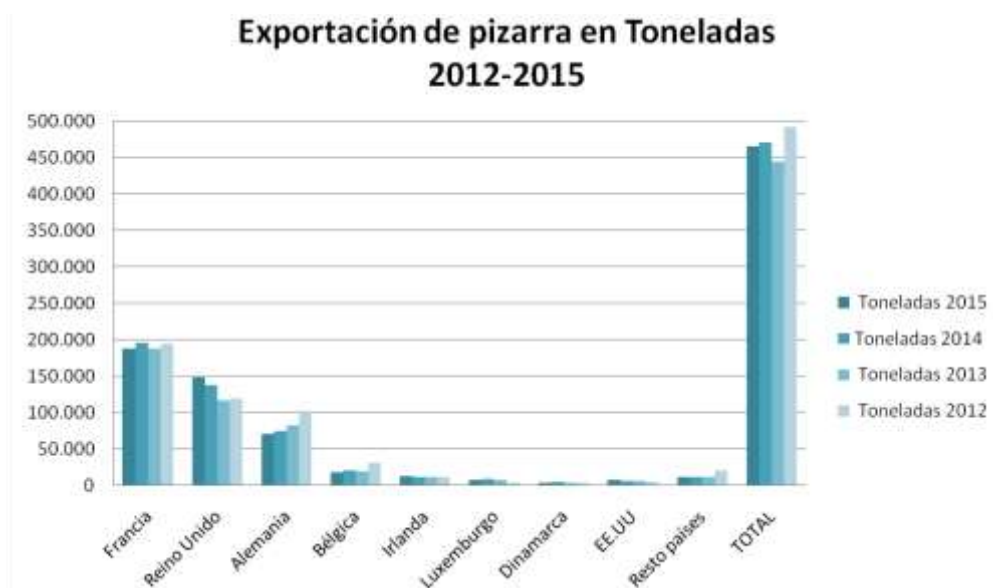
La exportación española de pizarra, reflejada en la tabla 1 y gráfico 1, en 2014 inició un período de recuperación moderado, tras una caída del 9,54% en 2013, que se ve frenado en 2015 donde la exportación disminuyó un 0'1%.

Tabla 1: Exportaciones de pizarra 2012-2015 (Toneladas).

País	2015	2014	2013	2012
Francia	187.352,00	195.427,00	187.151,00	194.215,00
Reino Unido	148.057,00	138.003,00	117.113,00	119.780,00
Alemania	70.037,00	74.795,00	81.950,00	102.597,00
Bélgica	18.434,00	20.624,00	19.443,00	30.470,00
Irlanda	12.457,00	11.703,00	11.043,00	11.346,00
Luxemburgo	6.995,00	8.349,00	7.767,00	4.006,00
Dinamarca	4.047,00	4.245,00	3.066,00	3.501,00
EE.UU	6.773,00	6.381,00	5.574,00	5.301,00
Resto países	11.308,00	10.788,00	11.620,00	20.436,00
TOTAL	465.460,00	470.315,00	444.727,00	491.652,00

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos cedidos por el Cluster Gallego De La Pizarra (2015).

Gráfico 1: Exportación de pizarra 2014-2015 (Toneladas).



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos cedidos por el Cluster de la Pizarra de Galicia (2015).

La tabla 2 refleja la exportación de pizarra española en euros, dando una idea del precio de la pizarra y corroborando la recuperación iniciada en 2014, donde alcanza los 252.610.738,00 € y el posterior frenazo en 2015, descendiendo un 1'7% .

Tabla 2: Exportaciones de pizarra 2014-2015 (Euros).

País	2015	2014	2013	2012
Francia	101.647.167,00 €	106.924.583,00 €	99.498.607,00 €	100.420.962,00 €
Reino Unido	68.860.741,00 €	62.150.474,00 €	51.312.638,00 €	48.822.229,00 €
Alemania	41.172.520,00 €	45.111.200,00 €	50.076.141,00 €	61.326.849,00 €
Bélgica	14.411.871,00 €	15.976.675,00 €	13.960.074,00 €	21.816.520,00 €
Irlanda	5.515.978,00 €	5.333.081,00 €	5.028.305,00 €	5.124.851,00 €
Luxemburgo	4.324.312,00 €	5.169.686,00 €	5.576.706,00 €	2.868.296,00 €
Dinamarca	2.675.874,00 €	2.779.913,00 €	2.062.189,00 €	2.330.360,00 €
EE.UU	3.897.929,00 €	3.433.424,00 €	2.841.814,00 €	2.977.250,00 €
Resto Países	5.864.178,00 €	5.731.702,00 €	6.260.176,00 €	3.702.833,00 €
TOTAL	248.370.570,00 €	252.610.738,00 €	236.616.650,00 €	249.390.150,00 €

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos cedidos por el Cluster de la Pizarra (2015).

Este frenazo en la recuperación de la exportación lo provoca la disminución en el consumo de Alemania y Francia, principales mercados importadores (Cruz, 2016). Las exportaciones a Alemania disminuyeron un 6% en toneladas y un 9% en euros, respecto a 2014. En Francia sufrieron una caída del 4% en 2015, (187.352 toneladas y 101.647.167 euros).

El Cluster de la Pizarra de Galicia (en adelante, CPG) afirma que el frenazo se compensa por el aumento de la exportación a países poco habituales, destacando Estados Unidos, donde se exportó un 6% más que en 2014. A continuación, se identifican los principales competidores de CUPA, y por extensión, del Grupo. Este análisis de competencia incluye inicialmente empresas nacionales, y posteriormente extranjeras, que acceden al sector de pizarra español para su posterior comercialización mundial, destacando los del mercado alemán y francés.

Dado el elevado peso de Galicia en el sector pizarrero español, es preciso destacar a PIZARRAS SAMACA S.A como principal competidor nacional de CUPA, dado su volumen de negocio y capacidad exportadora. Se caracteriza por sus accionistas, empresas extractoras, que pertenecen al grupo empresarial encabezado por la empresa extractora INDUSTRIAS DE ROCAS ORNAMENTALES S.A.

En el mercado alemán, destaca el grupo empresarial RASTHCHECK Schiefer S.L, que adquirió en 2008 la división de pizarras del grupo CAFERSA –Canteras Fernández S.L., incorporando en el grupo el proceso de extracción y procesamiento de pizarra para su posterior comercialización bajo la denominación InterSIN.

En el mercado francés destaca el grupo LARIVIERE S.A.S, suministrado con pizarra extraída y elaborada por su sociedad participada GATE S.L, y por otras extractoras y elaboradoras con condición de proveedores externos.

Pese a considerarse competencia directa de CUPA, ninguna de las empresas anteriores se le asemeja en nivel de facturación. CUPA es líder de sector, como afirma el Grupo en su página web (CUPA GROUP, 2015) y como se refleja en el siguiente epígrafe focalizado en su análisis interno.

3. ANÁLISIS INTERNO

El análisis interno de CUPA informa sobre su posicionamiento sectorial, plan estratégico y modelo de gestión. Como ya se mencionó, el posicionamiento de CUPA es de liderazgo, al producir y comercializar 1 de cada 3 pizarras para cubiertas en todo el mundo.

La proporción de toneladas producidas en 2014 por CUPA sobre la producción mundial, española y gallega, reflejada en la tabla 3, confirma su liderazgo, ya que su producción supone un 24,04% de la mundial y un 28,28% de la española representando ésta un 85% de la global. CUPA, con un 51,42%, representa más de la mitad de la producción de Galicia, Comunidad Autónoma responsable del 55% de la producción mundial.

Tabla 3: Posicionamiento CUPA por producción en 2014
(Toneladas, %).

Producción	TONELADAS	% CUPA
Mundial	582.433,00	24,04%
España	495.068,00	28,28%
Galicia	272.288,00	51,42%
CUPA PIZARRAS	140.000,00	-

Fuente: Elaboración propia a partir de datos cedidos por el Cluster Gallego De La Pizarra y datos procedentes de las Cuentas Anuales de Cupire Padesa S.L.

El peso relativo de la exportación de CUPA sobre el total de exportación española (tabla 4), dada la importancia de ésta, es otro signo del liderazgo de CUPA. Las 137.200 Toneladas exportadas por CUPA en 2014, un 98% de su producción, suponen casi un tercio del 95% de la exportación española (470.315 Toneladas).

Tabla 4: Posicionamiento CUPA por exportación en 2014
(Toneladas,%).

Exportador	TONELADAS
ESPAÑA	470.315,00
CUPA PIZARRAS	137.200,00
% CUPA	29,17%

Fuente: Elaboración propia a partir de datos cedidos por el Cluster Gallego de la Pizarra y datos procedentes de las Cuentas Anuales Consolidadas de Cupire Padesa S.L de 2014.

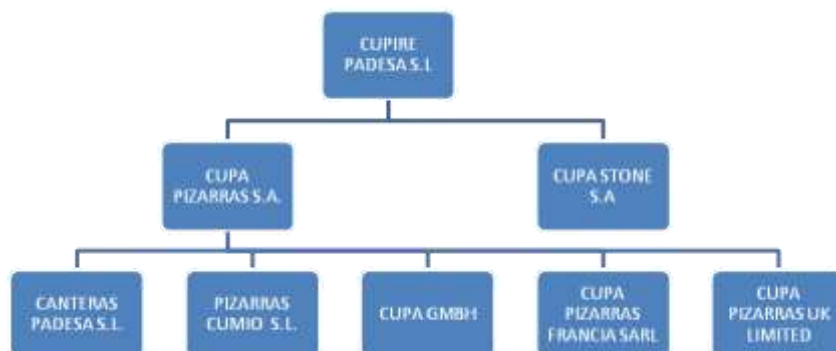
La razón del liderazgo sectorial y posicionamiento de CUPA es fruto de su plan estratégico. La Memoria consolidada del Grupo (2014), indica que la estrategia de la línea de negocio de pizarra (y por tanto de CUPA), *“se centra en la diferenciación que genera el continuo desarrollo de los productos de la línea”*. La estrategia de la línea de pizarra y de CUPA, se encuentra en consonancia con el plan estratégico diseñado por el Grupo en 2013 a raíz de la crisis financiera mundial, que pone en contexto y ampara el ajuste financiero necesario ante la situación de crisis.

Las bases de ese plan han sido: reforzar la actividad comercial del Grupo en todos los países donde se opera con nuevos recursos (especialmente en Reino Unido y USA), realizar un esfuerzo de racionalización y eficiencia en todas las canteras para aumentar la productividad, y la reestructuración de la división de piedra natural con el objetivo de optimizar los recursos y encontrar la rentabilidad necesaria. Estas acciones y otras de menor calado han supuesto un ajuste importante que afectó al resultado del Grupo en el año 2014, pero han posibilitado la obtención de niveles de rentabilidad similares o mayores que los obtenidos con anterioridad a la crisis.

En términos generales los objetivos para 2015, contenidos en el Plan Global de Actuación del Grupo (2014), buscan que el esfuerzo inversor realizado en ejercicios anteriores, permitan fortalecer al Grupo y prepararlo para aprovechar el crecimiento previsible se origine en los principales países en los que opera.

El gráfico 2 muestra como la gestión administrativa de CUPA es llevada a cabo por la matriz del Grupo.

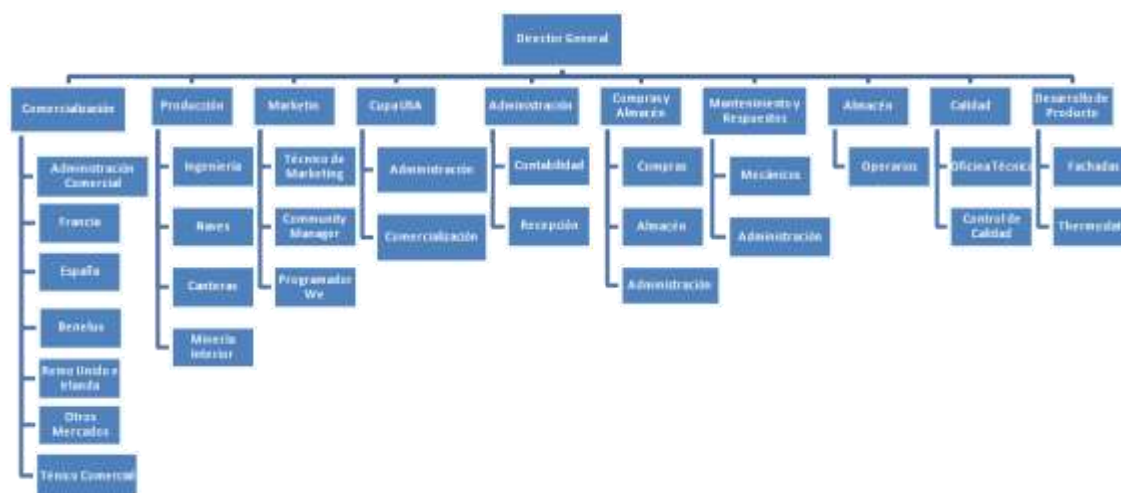
Gráfico 2: Estructura del Grupo Cupire Padesa S.L



Fuente: Elaboración propia a partir de las Cuentas Anuales Consolidadas de Cupire Padesa S.L.

Dado que las decisiones estratégicas y las operaciones de negocio son instruidas y controladas por la matriz del Grupo, CUPA no mantiene en su organigrama, expuesto en el gráfico 3, empleados de alta dirección.

Gráfico 3: Organigrama de CUPA PIZARRAS S.A.



Fuente: Elaboración propia a partir de datos cedidos por el departamento de RR.HH de Cupire Padesa S.L.

4. MATRIZ DAFO

Fruto del análisis realizado en los epígrafes previos, a continuación, se muestra un análisis DAFO, el cual se sintetiza en el Gráfico 4.

- Oportunidades:

- Nuevas oportunidades de mercado, en concreto, de exportación en países poco habituales en el consumo de pizarra, como Rusia, Polonia, Australia, Suiza, República Checa, Hungría, los Países Nórdicos y Portugal.
- Desarrollo de productos innovadores. Las nuevas oportunidades de mercado se multiplican gracias al elevado esfuerzo en I+D, que permite desarrollar nuevos productos difícilmente imitables para la competencia.

- Amenazas:

- Productos sustitutivos: el sector de pizarra español se enfrenta al escenario competitivo generado por la globalización de productos y servicios, que da lugar a la proliferación de productos sustitutivos.
- Economías emergentes: elevada capacidad exportadora de las economías emergentes, derivada de sus bajos costes de producción. Aún con productos de menor calidad, países como China, India, Turquía, y Ucrania suponen una amenaza.
- Concentración empresarial del sector de la pizarra: concentración de la oferta propiciada por la generación de grandes grupos empresariales creados a partir de adquisiciones de empresas de extracción y distribución de pizarra.

-Poder negociador de los clientes: pese al aumento en las exportaciones a países poco habituales en el consumo de pizarra, la demanda está muy concentrada en pocos países (Reino Unido, Alemania, Francia e Irlanda), confiriendo un elevado poder negociador a los grandes clientes.

- Fortalezas:

-Imagen de marca: el posicionamiento de CUPA como líder mundial del sector, le proporciona una fortaleza que se puede ver reflejada en su imagen de marca.

-Ventaja en costes y alta capacidad productora: fortaleza derivada de pertenecer al Grupo, ya que posee 16 canteras en España y 22 plantas elaboradoras, proporcionándole ventajas en costes y una elevada capacidad productora, favorables para la posterior comercialización de pizarra.

-Alta diferenciación: dado el actual estancamiento del sector de la pizarra, la estrategia de CUPA de desarrollo de nuevos productos y de aumento del I+D+i, le han proporcionado una mayor diferenciación y el acceso a mercados nuevos mediante la comercialización de productos exclusivos.

- Debilidades:

- Disponibilidad y dependencia de mano de obra especializada: CUPA tiene excesiva dependencia de los recursos humanos en el procesado de elaboración de pizarra, agravada por la escasa posibilidad de mecanización del proceso.

Gráfico 4: Matriz DAFO de CUPA.



Fuente: Elaboración propia.

5. ANÁLISIS PORCENTUAL Y DE TENDENCIAS

A continuación, se desarrolla el porcentual y de tendencias de CUPA, realizado a partir de las cuentas anuales depositadas en el Registro Mercantil por CUPA en los tres

últimos ejercicios, esto es, 2012-2014. A mayores, se ha empleado otra fuente de información: informes y análisis de CUPA de la base de datos INFORMA D&B.

Para contextualizar la situación de CUPA en el sector, el análisis se realiza en comparación con dos empresas del sector de comercialización al por mayor de pizarra: CANTERAS FERNÁNDEZ S.L (en adelante CAFERSA) y PIZARRAS SAMACA S.A. (en adelante SAMACA). Las fuentes de información relativas al grupo de comparación son sus cuentas anuales e informes y análisis financieros de la base de datos INFORMA D&B.

El criterio de selección de CAFERSA, es su dimensión, capacidad comercializadora y pertenencia al grupo empresarial alemán RASTHCHECK Schiefer S.L, principal competidor internacional de CUPA. La selección de SAMACA, atiende a que se trata de la principal competidora nacional.

Es necesario destacar peculiaridades de la actividad de las tres empresas, que condicionan sus estructuras de activo y la interpretación de los resultados del análisis:

- CUPA no extrae ni elabora pizarra, su actividad comercializadora se realiza desde instalaciones pertenecientes a empresas del Grupo.
- SAMACA no extrae ni elabora pizarra, al igual que CUPA, pero realiza la actividad comercializadora de su grupo en instalaciones propias.
- CAFERSA extrae y elabora pizarra con sus propios medios, que es comercializada por una empresa del Grupo RASTHCHECK Schiefer S.L.

5.1. Análisis porcentual

En este apartado se analiza la importancia de cada masa patrimonial y/o partidas contables en los estados contables y los cambios estructurales de éstas durante el período 2012-2014. Se establecerán como variables de referencia en el Balance, el Activo Total (ANC+AC) para la Estructura de Activo y el Pasivo Total (PT), para la Estructura Financiera, y en la PyG el Importe neto de la cifra de negocios (INC�).

Iniciando el análisis de porcentajes verticales del Balance de CUPA por la Estructura de Activo, en la tabla 5, se puede observar una variación muy significativa del peso del Activo No Corriente (ANC) y el Activo Corriente (AC) sobre el AT, entre el ejercicio 2012 y el 2013, y que se mantiene en el 2014.

Esta variación se referencia en las “Bases de presentación” de la Memoria de las Cuentas Anuales de CUPA (2014), donde se indica que algunos de los importes correspondientes al ejercicio 2013 han sido modificados, consecuencia de la reclasificación a c/p de las cuentas corrientes con empresas del Grupo. Así pues, el cambio en la Estructura de Activo de CUPA no atiende a razones directamente vinculadas a su actividad principal de explotación.

Al margen de la citada reclasificación, y como se puede observar en la tabla 5, la Estructura de Activo que presenta CUPA es la propia de una empresa comercializadora de un grupo, debido al mayor peso del AC sobre el AT.

El ANC apenas muestra variación, salvo el ligero aumento del peso relativo del “Inmovilizado intangible”, derivado de la fusión por absorción de la compañía THERMOSUN en 2013, que generó un Fondo de Comercio de aproximadamente 2 millones de euros. Adicionalmente, los desarrollos de nuevos productos que se llevan a cabo con empresas del Grupo a lo largo del período aumentan la partida de “Inmovilizado Intangible”.

Tabla 5: Porcentajes verticales de la Estructura de Activo de CUPA
(Euros, %).

	31/12/2014	31/12/2013	31/12/2012	2014	2013	2012
A) ACTIVO NO CORRIENTE	3.892.959,00 €	3.943.577,00 €	39.183.394,73 €	7,52%	6,08%	50,34%
I. Inmovilizado intangible	3.057.538,00 €	2.674.493,00 €	778.331,69 €	5,90%	4,12%	1,00%
II. Inmovilizado material	383.068,00 €	430.683,00 €	386.078,27 €	0,74%	0,66%	0,50%
IV. Inversiones en empresas del grupo I/p	245.794,00 €	112.803,00 €	37.363.701,16 €	0,47%	0,17%	48,00%
V. Inversiones financieras a largo plazo	966,00 €	261.241,00 €	261.996,62 €	0,00%	0,40%	0,34%
VI. Activos por impuesto diferido	205.593,00 €	464.357,00 €	393.286,99 €	0,40%	0,72%	0,51%
B) ACTIVO CORRIENTE	47.887.575,00 €	60.943.333,00 €	38.658.736,99 €	92,48%	93,92%	49,66%
II. Existencias	21.197.560,00 €	17.391.170,00 €	17.069.936,71 €	40,94%	26,80%	21,93%
III. Deudores comerciales ...	18.926.174,00 €	24.093.069,00 €	20.924.300,88 €	36,55%	37,13%	26,88%
IV. Inversiones en empresas del grupo c/p	5.893.541,00 €	18.354.515,00 €	356.090,00 €	11,38%	28,29%	0,46%
V. Inversiones financieras a corto plazo	20.383,00 €	24.788,00 €	0,00 €	0,04%	0,04%	-
VI. Periodificaciones a corto plazo	135.327,00 €	195.508,00 €	0,00 €	0,26%	0,30%	-
VII. Efectivo y otros activos líquidos	1.714.590,00 €	884.283,00 €	308.409,40 €	3,31%	1,36%	0,40%
TOTAL ACTIVO (A + B)	51.780.534,00 €	64.886.910,00 €	77.842.131,72 €	100,00%	100,00%	100,00%

Fuente: Elaboración propia a partir de las Cuentas Anuales de CUPA 2014 y 2013.

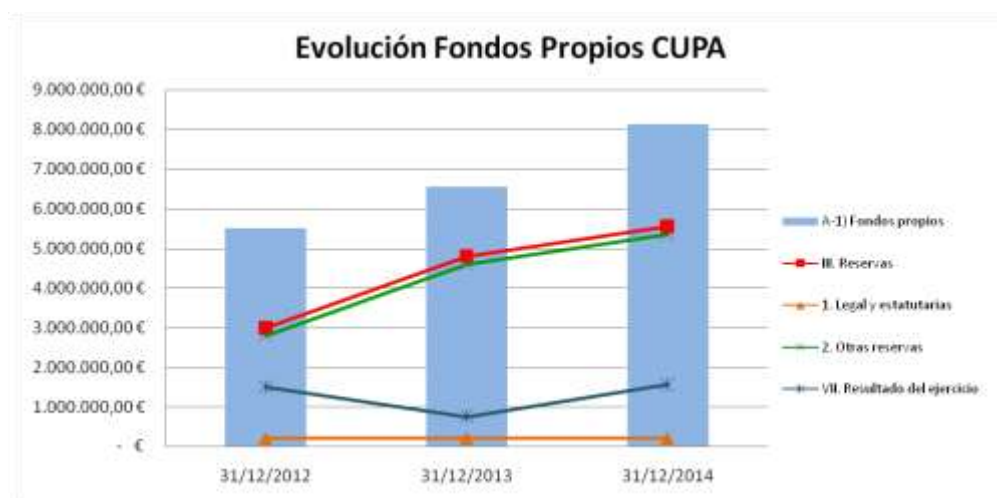
La Estructura Financiera de CUPA, analizada en la tabla 6, muestra un elevado peso relativo de los recursos ajenos a c/p, siendo esto característico de una empresa comercial, ya que está en función de la actividad de compra-venta de productos con un ciclo de c/p.

En 2013, CUPA muestra un aumento en el peso relativo del Pasivo No Corriente (PNC) sobre el PT (PN+PNC+PC). Debido a que el PNC registra el saldo a pagar a la sociedad matriz del Grupo, correspondiente a la deuda generada por la asunción de la totalidad de la deuda financiera con terceros por ésta, en base a un acuerdo de refinanciación formalizado con las entidades financieras en julio de 2013. En 2014 esta deuda se reclasifica a c/p, reduciendo así el peso relativo del PNC sobre el PT.

El Pasivo Corriente (PC), registra el importe a pagar a la matriz como consecuencia de la liquidación del Impuesto de Sociedades, al ser dicha entidad cabecera del Grupo fiscal. En 2014 se aprecia el aumento del peso relativo al PC, debido a la reclasificación de la deuda refinanciada por la sociedad matriz. Pese al aumento en términos relativos del PC, en términos absolutos la mejora en los plazos de cobro a terceros y a empresas del Grupo, la realización de derechos de cobro y el plan de refinanciación, permiten a CUPA amortizar deuda corriente.

El gráfico 5 refleja el aumento del peso relativo del PN debido a la política que está siguiendo CUPA y/o el Grupo de capitalización del “Resultado del ejercicio”, generando un aumento de la “Reserva voluntaria” y consecuentemente de los “Fondos propios. Además, se incorporan las reservas derivadas de adquisición de Thermosun en 2013.

Gráfico 5: Evolución de los Fondos Propios de CUPA (Euros).



Fuente: Elaboración propia a partir de las Cuentas Anuales de CUPA de 2013 y 2014.

Tabla 6: Porcentajes verticales Estructura Financiera CUPA (Euros, %).

Fuente: Elaboración propia a partir de las Cuentas Anuales de CUPA de 2014 y

	31/12/2014	31/12/2013	31/12/2012	2014	2013	2012
A) PATRIMONIO NETO	8.151.597,00 €	6.585.112,00 €	5.514.659,88 €	15,74%	10,15%	7,08%
A-1) Fondos propios	8.123.109,00 €	6.555.436,00 €	5.503.004,10 €	15,69%	10,10%	7,07%
I. Capital	1.000.000,00 €	1.000.000,00 €	1.000.000,00 €	1,93%	1,54%	1,28%
III. Reservas	5.555.436,00 €	4.805.445,00 €	2.998.480,90 €	10,73%	7,41%	3,85%
VII. Resultado del ejercicio	1.567.673,00 €	749.991,00 €	1.504.523,20 €	3,03%	1,16%	1,93%
A-3) Subvenciones, donaciones y legados	28.488,00 €	29.676,00 €	11.655,78 €	0,06%	0,05%	0,01%
B) PASIVO NO CORRIENTE	135.093,00 €	13.197.296,00 €	17.916.468,13 €	0,26%	20,34%	23,02%
I. Provisiones a largo plazo	126.462,00 €	109.776,00 €	109.776,00 €	0,24%	0,17%	0,14%
II. Deudas a largo plazo	- €	- €	17.794.196,80 €	0,00%	0,00%	22,86%
III. Deudas con empresas del grupo l/p	- €	13.066.873,00 €	- €	0,00%	20,14%	0,00%
IV. Pasivos por impuesto diferido	8.631,00 €	20.647,00 €	12.495,33 €	0,02%	0,03%	0,02%
C) PASIVO CORRIENTE	43.493.844,00 €	45.104.502,00 €	54.411.003,71 €	84,00%	69,51%	69,90%
III. Deudas a corto plazo	9.488.001,00 €	14.677.621,00 €	26.412.615,72 €	18,32%	22,62%	33,93%
IV. Deudas con empresas del grupo c/p	15.974.015,00 €	6.809.719,00 €	8.191.735,96 €	30,85%	10,49%	10,52%
V. Acreedores comerciales ...	18.031.828,00 €	23.617.162,00 €	19.806.652,03 €	34,82%	36,40%	25,44%
TOTAL PATRIMONIO NETO Y PASIVO (A + B + C)	51.780.534,00 €	64.886.910,00 €	77.842.131,72 €	100,00%	100,00%	100,00%

2013.

El análisis de porcentajes verticales de la PyG de CUPA, contenido en la tabla 7, refleja una variación constante en valores absolutos del INCN, que condiciona el peso relativo de los gastos de cada uno de los ejercicios, pudiendo no reflejar su variación en términos absolutos. No obstante, en 2013 el “Gasto Financiero” muestra una elevada variación de su peso relativo, debido al coste del plan de refinanciación que realiza el Grupo. En valores absolutos provoca, de forma conjunta con la bajada del INCN del ejercicio, una mayor disminución del “Resultado del Ejercicio”.

Tabla 7: Porcentajes verticales de la Cuenta de Resultado CUPA
(Euros, %).

	31/12/2014	31/12/2013	31/12/2012	2014	2013	2012
1. Importe neto de la cifra de negocios	80.311.712,00 €	71.156.049,00 €	72.835.888,55 €	100,00%	100,00%	100,00%
2. Variación de existencias	0,00 €	-10.387,00 €	0,00 €	-	-0,01%	
3. Trabajos realizados por la empresa para su activo	0,00 €	321.028,00 €	42.504,39 €	-	0,45%	0,06%
4. Aprovisionamientos	-63.111.155,00 €	-56.196.040,00 €	-57.021.560,28 €	-78,58%	-78,98%	-78,29%
5. Otros ingresos de explotación	333.922,00 €	195.580,00 €	27.547,80 €	0,42%	0,27%	0,04%
6. Gastos de personal	-2.133.721,00 €	-2.015.576,00 €	-1.864.741,41 €	-2,66%	-2,83%	-2,56%
7. Otros gastos de explotación	-11.440.598,00 €	-10.253.771,00 €	-10.310.851,12 €	-14,25%	-14,41%	-14,16%
8. Amortización del inmovilizado	-354.819,00 €	-359.944,00 €	-300.800,29 €	-0,44%	-0,51%	-0,41%
9. Imputación de subvenciones de inmovilizado no financiero	2.126,00 €	2.126,00 €	2.125,67 €	0,00%	0,00%	0,00%
11. Deterioro y resultado por enajenaciones del inmovilizado	3.900,00 €	199,00 €	-13.962,19 €	0,00%	0,00%	-0,02%
13. Otros resultados	-48.479,00 €	-11.909,00 €	-454,03 €	-0,06%	-0,02%	0,00%
A.1) RESULTADO DE EXPLOTACIÓN	3.562.888,00 €	2.827.355,00 €	3.395.697,09 €	4,44%	3,97%	4,66%
14. Ingresos financieros	39.773,00 €	609.560,00 €	397.202,00 €	0,05%	0,86%	0,55%
15. Gastos financieros	-1.139.799,00 €	-2.258.131,00 €	-1.866.722,78 €	-1,42%	-3,17%	-2,56%
17. Diferencias de cambio	122.182,00 €	-185.358,00 €	220.176,46 €	0,15%	-0,26%	0,30%
18. Deterioro y resultado por enajenaciones de i.f	-276.884,00 €	0,00 €	0,00 €	-0,34%	0,00%	0,00%
A.2) RESULTADO FINANCIERO	-1.254.728,00 €	-1.833.929,00 €	-1.249.344,32 €	-1,56%	-2,58%	-1,72%
A.3) RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS	2.308.160,00 €	993.426,00 €	2.146.352,77 €	2,87%	1,40%	2,95%
20. Impuestos sobre beneficios	-740.487,00 €	-243.435,00 €	-641.831,48 €	-0,92%	-0,34%	-0,88%
A.5) RESULTADO DEL EJERCICIO	1.567.673,00 €	749.991,00 €	1.504.521,29 €	1,95%	1,05%	2,07%

Fuente: Elaboración propia a partir de las Cuentas Anuales de CUPA del 2014 y 2013.

5.2. Análisis de tendencia

El análisis de tendencia refleja la variación de las diferentes partidas de forma acumulada en el período, tomando como año base el ejercicio 2012. La no realización del análisis de variación anual atiende a que a partir de la diferencia del índice de dos ejercicios consecutivos se puede obtener la variación anual.

El análisis de tendencia de la Estructura de Activo de CUPA, contenido en la tabla 9, refleja una evolución decreciente del ANC, destacando el período 2013-2012 por la reclasificación a c/p de las “Inversiones en empresas del Grupo”. De forma acumulada el ANC en 2014 disminuye casi un 90% respecto al 2012.

No obstante, se da un leve crecimiento acumulado del “Inmovilizado intangible”, como se puede observar en el gráfico 6, derivado de la fusión por absorción de la compañía THERMOSUN en 2013, que generó un Fondo de Comercio de aproximadamente 2 millones de euros, reflejado en “Desarrollo” y “Patentes licencias y marcas”. Adicionalmente, a lo largo del período se llevan a cabo junto con empresas del Grupo desarrollos de nuevos productos. Estos aumentos del “Inmovilizado Intangible” por su escaso peso sobre el AT, apenas afectan a la evolución de éste.

Gráfico 6: Evolución del Inmovilizado Intangible de CUPA (Euros).



Fuente: Elaboración propia a partir de las Cuentas Anuales de CUPA de 2014 y 2013.

La tendencia creciente del AC se corresponde con la evolución de “Existencias”, con elevado peso sobre el AT, que a final del período presenta un crecimiento acumulado del 24,18%. Esta tendencia positiva se ve limitada en 2014 por la realización de derechos de cobro a c/p, que decrecen un 9,55% de forma acumulada. La realización de derechos de cobro apenas genera crecimiento del “Efectivo” en términos absolutos, pese a que en la tabla 8 crezca mucho en términos relativos.

Tabla 8: Análisis de Tendencia del Activo de CUPA (%).

	2014	2013	2012
A) ACTIVO NO CORRIENTE	9,94%	10,06%	100%
I. Inmovilizado intangible	392,83%	343,62%	100%
II. Inmovilizado material	99,22%	111,55%	100%
IV. Inversiones en empresas del grupo l/p	0,66%	0,30%	100%
V. Inversiones financieras a largo plazo	0,37%	99,71%	100%
VI. Activos por impuesto diferido	52,28%	118,07%	100%
B) ACTIVO CORRIENTE	123,87%	157,64%	100%
II. Existencias	124,18%	101,88%	100%
III. Deudores comerciales...	90,45%	115,14%	100%
IV. Inversiones en empresas del grupo c/p	1655,07%	5154,46%	100%
V. Inversiones financieras a corto plazo	82,23%	100,00%	-
VI. Periodificaciones a corto plazo	69,22%	100,00%	-
VII. Efectivo y otros activos líquidos	555,95%	286,72%	100%
TOTAL ACTIVO (A + B)	66,52%	83,36%	100%

Fuente: Elaboración propia a partir de las Cuentas Anuales de CUPA de 2014 y 2013.

La tendencia de la Estructura Financiera de CUPA, reflejada en la tabla 9, corrobora lo expuesto en el análisis porcentual. Un crecimiento del PN, debido a la capitalización de resultados, de un 48% respecto a 2012. En términos absolutos este incremento no es tan significativo debido a la baja proporción del PN sobre el PT.

La tendencia decreciente del PNC, refleja el proceso de refinanciación y posterior reclasificación de la deuda de CUPA, generando un crecimiento acumulado en 2014 del

95% en las deudas corrientes con empresas del Grupo. Pese a esto, la tendencia del PC es decreciente, debido al proceso de amortización de la deuda corriente cuyo decrecimiento acumulado es del 63% en 2014.

Tabla 9: Tendencia Patrimonio Neto y Pasivo CUPA (%).

	2014	2013	2012
A) PATRIMONIO NETO	148%	119,41%	100,00%
A-1) Fondos propios	148%	119,12%	100,00%
I. Capital	100%	100,00%	100,00%
III. Reservas	185%	160,26%	100,00%
VII. Resultado del ejercicio	104%	49,85%	100,00%
A-3) Subvenciones, donaciones y legados	244%	254,60%	100,00%
B) PASIVO NO CORRIENTE	1%	73,66%	100,00%
I. Provisiones a largo plazo	115%	100,00%	100,00%
II. Deudas a largo plazo	0%	0,00%	100,00%
III. Deudas con empresas del grupo l/p	0%	100,00%	0,00%
IV. Pasivos por impuesto diferido	69%	165,24%	100,00%
C) PASIVO CORRIENTE	80%	82,90%	100,00%
III. Deudas a corto plazo	36%	55,57%	100,00%
IV. Deudas con empresas del grupo c/p	195%	83,13%	100,00%
V. Acreedores comerciales ...	91%	119,24%	100,00%
TOTAL PN Y PASIVO (A + B + C)	67%	83,36%	100,00%

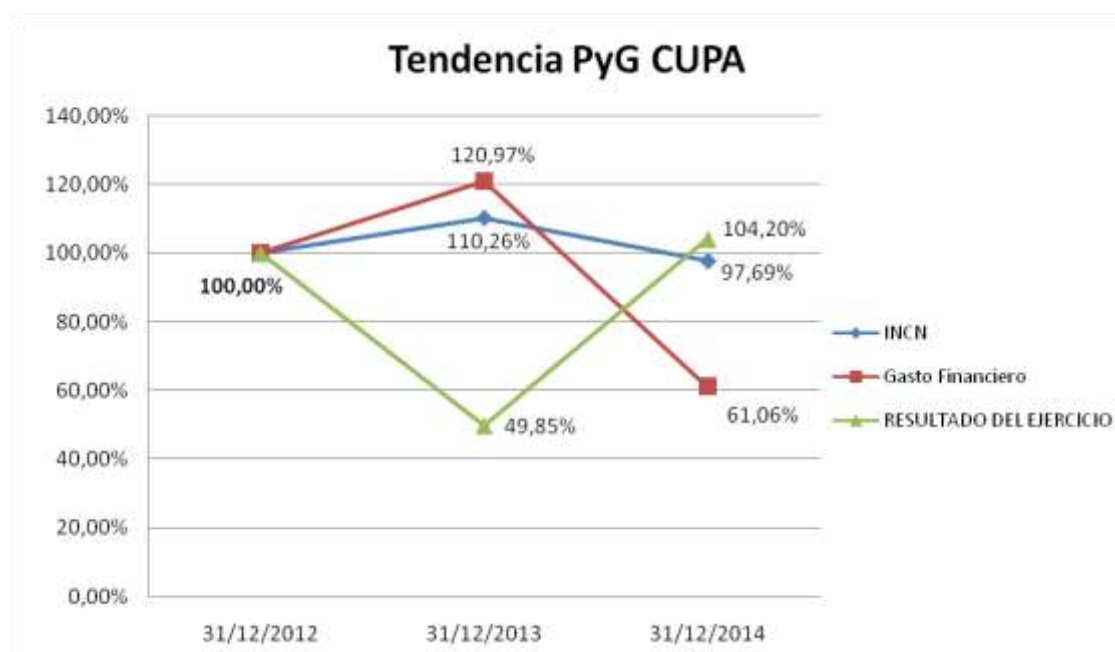
Fuente: Elaboración propia a partir de las Cuentas Anuales de CUPA de 2014 y 2013.

La tendencia de PyG, contenida en la tabla 10, muestra una evolución irregular del INCN, cuyo crecimiento acumulado es del 10,26% en 2014. Este crecimiento ha sido superior al de casi todos los gastos, destacando los “Aprovisionamientos” por su peso relativo sobre el INCN. La combinación de estas variaciones genera un crecimiento acumulado del 4,8% del “Resultado de explotación”.

El “Resultado financiero”, pese al plan de refinanciación, aumenta un 46% en 2013. La realización de activos financieros en empresas del grupo en 2014, provoca que apenas haya crecimiento acumulado respecto a 2012.

Se concluye a partir del gráfico 7, que la PyG de CUPA muestra dos momentos diferenciados: la caída de 2013 generada por el coste de la deuda y la bajada de ventas, y la recuperación de 2014.

Gráfico 7: Tendencia PyG de CUPA (%).



Fuente: Elaboración propia a partir de las Cuentas Anuales de CUPA de 2014 y 2013.

Tabla 10: Tendencia Cuenta de Resultado CUPA (%).

	2014	2013	2012
1. Importe neto de la cifra de negocios	110,26%	97,69%	100,00%
2. Variación de existencias	0,00%	100,00%	-
3. Trabajos realizados por la empresa para su activo	0,00%	755,28%	100,00%
4. Aprovisionamientos	110,68%	98,55%	100,00%
5. Otros ingresos de explotación	1212,15%	709,97%	100,00%
6. Gastos de personal	114,42%	108,09%	100,00%
7. Otros gastos de explotación	110,96%	99,45%	100,00%
8. Amortización del inmovilizado	117,96%	119,66%	100,00%
9. Imputación de subvenciones de inmovilizado no financiero	100,02%	100,02%	100,00%
11. Deterioro y resultado por enajenación de inmovilizado.	-27,93%	-1,43%	100,00%
13. Otros resultados	10677,49%	2622,95%	100,00%
A.1) RESULTADO DE EXPLOTACIÓN	104,92%	83,26%	100,00%
14. Ingreso financieros	10,01%	153,46%	100,00%
15. Gasto financiero.	61,06%	120,97%	100,00%
17. Diferencias de cambio.	55,49%	-84,19%	100,00%
18. Deterioro y resultado por enajenación de I.F	100,00%	-	-
A.2) RESULTADO FINANCIERO	100,43%	146,79%	100,00%
A.3) RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS	107,54%	46,28%	100,00%
20. Impuestos sobre beneficios	115,37%	37,93%	100,00%
A.5) RESULTADO DEL EJERCICIO	104,20%	49,85%	100,00%

Fuente: Elaboración propia a partir de las Cuentas Anuales de CUPA de 2014 y 2013.

5.3. Análisis comparativo de porcentajes verticales y tendencias.

En este apartado se busca identificar las diferencias en la composición y evolución del Balance y de PyG de CUPA respecto al grupo de comparación, cuyos porcentajes verticales y tendencias se encuentran especificados en el “Anexo 1”.

En base a la tabla 11 y el gráfico 8, se puede observar que CAFERSA muestra una Estructura de Activo opuesta a la de CUPA, debido al mayor peso relativo de su ANC sobre el AT, por su elevado “Inmovilizado material” necesario para el desarrollo de la actividad de extracción y elaboración de pizarra. Asimismo, muestra una disminución del peso del AC debido a la caída muy significativa y constante de las “Existencias”, difícil explicar sin tener más información que las cuentas anuales.

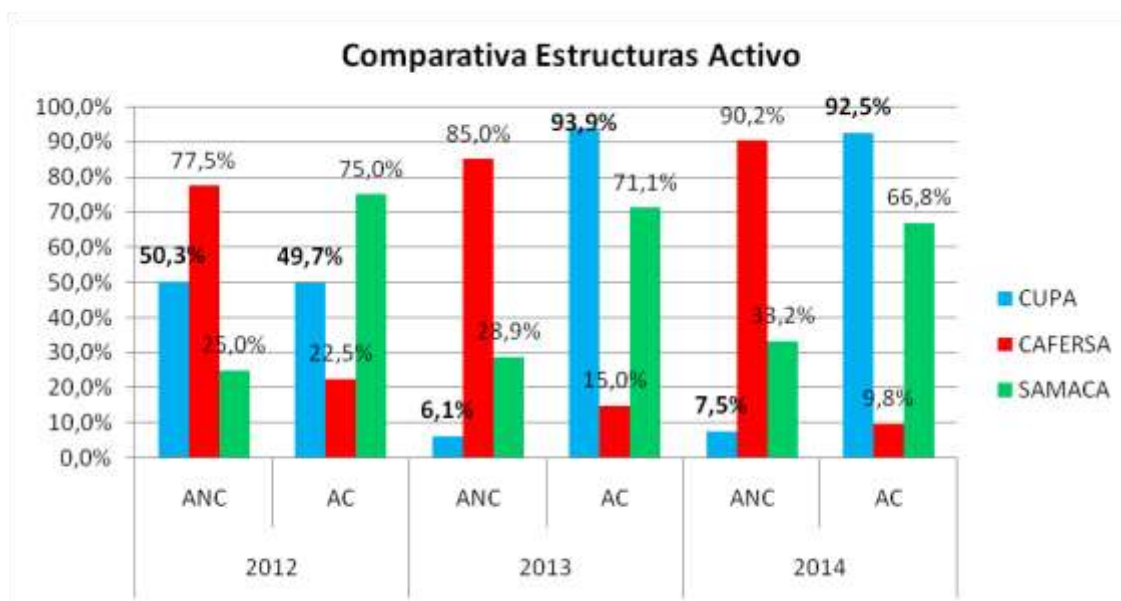
SAMACA al desarrollar su actividad en instalaciones propias, presenta una Estructura de Activo con un mayor peso del ANC, por su “Inmovilizado Material”. Su ANC aumenta, debido al crecimiento de “Inversiones en empresas del grupo a l/p”, y una progresiva disminución del peso relativo del AC, generado por una disminución constante de cuentas relativas al ciclo de explotación, como son las “Existencias” y “Deudores comerciales”.

Tabla 11: Comparativa de las Estructuras Activo (%).

	2012		2013		2014	
	ANC	AC	ANC	AC	ANC	AC
CUPA	50,34%	49,66%	6,08%	93,92%	7,52%	92,48%
CAFERSA	77,46%	22,54%	85,00%	15,00%	90,24%	9,76%
SAMACA	24,97%	75,03%	28,86%	71,14%	33,23%	66,77%

Fuente: Elaboración propia a partir de los Informes de Gestión de CUPA, CAFERSA y SAMACA de 2014 y 2013.

Gráfico 8: Comparación de la Evolución de las Estructuras de Activo (%).



Fuente: Elaboración propia a partir de los Informes de Gestión de CUPA, CAFERSA y SAMACA de 2014 y 2013.

En base a la tabla 12 y gráfico 9, se observa que la mayor diferencia de la Estructura Financiera de CAFERSA, respecto a CUPA, se halla en el peso relativo de su PN, que supone la mitad de su PT y apenas varía. El endeudamiento de CAFERSA muestra una similitud con el de CUPA, ya que éste también varía, por la reclasificación a c/p de las “Deudas con empresas del grupo” en 2014.

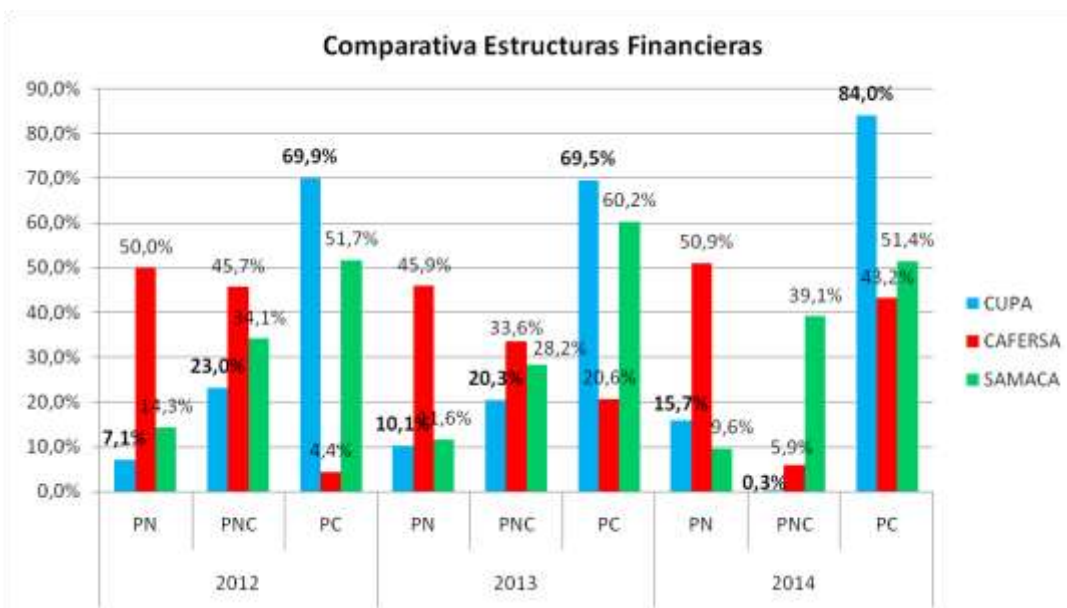
La Estructura Financiera de SAMACA presenta una similitud con CUPA en el bajo peso relativo del PN sobre el PT, pese a que el de SAMACA evoluciona de forma negativa, debido al continuo empeoramiento de los resultados. Asimismo, al no realizar reclasificaciones significativas de vencimiento de deuda, el peso relativo del Pasivo de SAMACA es más estable que el de CUPA.

	2012			2013			2014		
	PN	PNC	PC	PN	PNC	PC	PN	PNC	PC
CUPA	7,08%	23,02%	69,90%	10,15%	20,34%	69,51%	15,74%	0,26%	84,00%
CAFERSA	49,97%	45,65%	4,38%	45,87%	33,57%	20,56%	50,92%	5,91%	43,16%
SAMACA	14,26%	34,07%	51,67%	11,61%	28,16%	60,23%	9,55%	39,07%	51,38%

Tabla 12: Comparativa Estructuras Financieras (%).

Fuente: Elaboración propia a partir de los Informes de Gestión de CUPA, CAFERSA y SAMACA de 2014 y 2013.

Gráfico 9: Comparativa de las Estructuras Financieras (%).

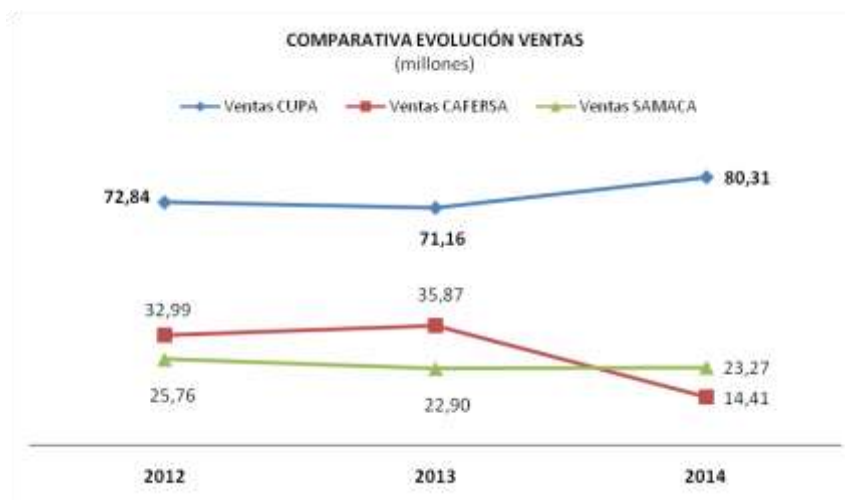


Fuente: elaboración propia a partir de los Informes de Gestión de CUPA, CAFERSA y SAMACA de 2014 y 2013.

El análisis de la evolución y estructura de PyG de las tres sociedades, requiere la comparación de la evolución de sus ventas, reflejada en el gráfico 10, al ser éstas la variable de referencia en el análisis. CUPA muestra un volumen ventas muy superiores al de sus competidoras y una evolución positiva de éstas, frente a la evolución negativa en SAMACA o la estabilidad en CAFERSA.

El “Resultado del ejercicio”, como se refleja en la tabla 13, se ve afectado por esta variación en las ventas, teniendo CUPA la una mejor evolución del resultado que CAFERSA y SAMACA, que empeoran sus resultados respecto a 2012.

Gráfico 10: Comparativa de la Evolución de las Ventas (Millones de Euros).



Fuente: Elaboración propia a partir de los Informes de Gestión de CUPA, CAFERSA y SAMACA de 2014 y 2013.

La PYG de CAFERSA, refleja cómo pese a la disminución de los diferentes costes de explotación, destacando la de “Aprovisionamientos”, la caída de las ventas provoca una caída del peso relativo del “Resultado de explotación” y afecta a la posición de todos los resultados finales de la PyG, a excepción del “Resultado financiero”.

En la PyG de SAMACA, destaca el elevado peso de los “Aprovisionamientos”, que absorben casi el 80% del INCN, y la disminución el peso relativo de los resultados por efecto de las ventas, exceptuando al “Resultado Financiero”.

Tabla 13: Comparativa Resultados del Ejercicio (Euros).

	31/12/2012	31/12/2013	31/12/2014
RESULTADO DEL EJERCICIO CUPA	1.504.521,29 €	749.991,00 €	1.567.673,00 €
RESULTADO DEL EJERCICIO CAFERSA	5.504.645,12 €	6.243.309,60 €	2.692.758,77 €
RESULTADO DEL EJERCICIO SAMACA	-357.863,85 €	-857.056,55 €	-902.174,05 €

Fuente: Elaboración propia a partir de los Informes de Gestión de CUPA, CAFERSA y SAMACA de 2014 y 2013.

6. CONCLUSIONES

Este trabajo ha analizado y evaluado la gestión de CUPA para el período de 2012-2014, permitiendo identificar sus fortalezas, deficiencias y dificultades. El análisis comparativo con CAFERSA y SAMACA, realizado dentro del contexto del sector de la extracción, elaboración y comercialización de la pizarra, ha permitido identificar el posicionamiento de CUPA y la evolución de éste.

La principal conclusión del estudio realizado es que a cierre del ejercicio de 2014 existe una leve mejora de la situación económica y financiera de CUPA, respecto a los dos ejercicios anteriores y al grupo de comparación.

La situación y evolución del posicionamiento de CUPA se contextualiza en base a su pertenencia a un Grupo empresarial líder mundial y a un sector que no ha terminado de recuperarse desde el inicio de la crisis de la construcción en 2008. Ambos factores han favorecido a CUPA para mantener su posición de liderazgo y recuperar volumen de negocio.

7. BIBLIOGRAFÍA

Clúster de la Piedra. (2014). *Informe Sectorial*.

Cruz, J. M. (24 de Febrero de 2016). Alemania y Francia frenan la recuperación de la pizarra. *La Región*. Recuperado el 29 de Febrero de 2016, de <http://www.laregion.es/articulo/valdeorras/alemania-y-francia-frenan-recuperacion-pizarra/20160224091609603358.html>

CUPA GROUP. (2015). *Dossier de prensa*. Recuperado el 20 de Enero de 2016, de <http://www.cupagroup.com/grupo/dossieres-de-prensa/>

Cupa Pizarras S.A.U. (2014). *Informe de Gestión*. Obtenido del Registro Mercantil de Ourense. Cupa Pizarras S.A.U. (2014). *Memoria*. Obtenida del Registro Mercantil de Ourense.

Cupire Padesa S.L. (2014). *Informe de Gestión Consolidado*. Obtenido del Registro Mercantil de Ourense.

- Cupire Padesa S.L. (2014). *Memoria Consolidada*. Obtenida del Registro Mercantil de Ourense.
- Espinosa, R. P. (22 de Septiembre de 2015). *Pizarra: España es el primer país productor del mundo*. ABC. Recuperado el 12 de Febrero de 2016, de <http://www.abc.es/espana/la-rica-espana/20150922/abci-pizarra-galicia-201509211050.html>
- Revista Aproin*. (2014). *El sector de la pizarra*. Recuperado el 20 de Febrero de 2016, de http://www.revistaaproin.com/hemeroteca_90/pizarra_90.php

ANEXO 1

Tabla 14: Porcentajes verticales y tendencias del Balance de

	Porcentajes verticales			Análisis de tendencia		
	2014	2013	2012	2014	2013	2012
A) ACTIVO NO CORRIENTE	90,24%	85,00%	77,46%	136,71%	135,74%	100,00%
I. Inmovilizado intangible	28,50%	28,03%	32,61%	102,57%	106,34%	100,00%
II. Inmovilizado material	21,27%	21,38%	31,18%	80,08%	84,82%	100,00%
IV. Inversiones en empresas del grupo I/p	40,44%	35,57%	13,65%	347,73%	322,37%	100,00%
V. Inversiones financieras a largo plazo	0,01%	0,01%	0,01%	102,75%	100,50%	100,00%
VI. Activos por impuesto diferido	0,01%	0,01%	0,01%	114,06%	114,06%	100,00%
B) ACTIVO CORRIENTE	9,76%	15,00%	22,54%	50,80%	82,33%	100,00%
II. Existencias	0,00%	2,72%	10,40%	0,01%	32,35%	100,00%
III. Deudores comerciales y otras cuentas a cobrar	6,19%	8,53%	9,21%	78,85%	114,65%	100,00%
IV. Inversiones en empresas del grupo c/p	2,45%	0,99%	1,17%	245,95%	104,68%	100,00%
V. Inversiones financieras a corto plazo	0,02%	0,03%	0,02%	131,14%	188,69%	100,00%
VI. Periodificaciones a corto plazo	-	0,02%	-	0,00%	100,00%	-
VII. Efectivo y otros activos líquidos equivalentes	1,10%	2,71%	1,74%	74,22%	192,78%	100,00%
TOTAL ACTIVO (A + B)	100,00%	100,00%	100,00%	117,35%	123,71%	100,00%
A) PATRIMONIO NETO	50,92%	45,87%	49,97%	119,59%	113,55%	100,00%
A-1) Fondos propios	50,58%	45,50%	49,44%	120,05%	113,83%	100,00%
I. Capital	0,04%	0,04%	0,04%	100,00%	100,00%	100,00%
III. Reservas	48,15%	39,92%	43,12%	131,04%	114,53%	100,00%
V. Resultados de ejercicios anteriores	-0,23%	-0,22%	-	100,00%	100,00%	-
VII. Resultado del ejercicio	2,62%	5,76%	6,28%	48,92%	113,42%	100,00%
A-3) Subvenciones, donaciones y legados recibidos	0,35%	0,37%	0,53%	76,91%	87,22%	100,00%
B) PASIVO NO CORRIENTE	5,91%	33,57%	45,65%	15,20%	90,95%	100,00%
I. Provisiones a largo plazo	1,35%	1,78%	1,73%	91,72%	126,82%	100,00%
II. Deudas a largo plazo	0,47%	0,52%	0,46%	119,69%	140,34%	100,00%
III. Deudas con empresas del grupo I/p	-	27,29%	38,66%	0,00%	87,32%	100,00%
IV. Pasivos por impuesto diferido	4,09%	3,98%	4,81%	99,95%	102,56%	100,00%
C) PASIVO CORRIENTE	43,16%	20,56%	4,38%	1157,74%	581,47%	100,00%
II. Provisiones a corto plazo	-	0,10%	0,16%	0,00%	79,62%	100,00%
III. Deudas a corto plazo	0,21%	0,22%	0,10%	237,79%	259,21%	100,00%
IV. Deudas con empresas del grupo c/p	40,72%	15,30%	-	252,41%	100,00%	-
V. Acreedores comerciales y otras cuentas a pagar	2,16%	4,87%	4,01%	63,06%	150,13%	100,00%
VI. Periodificaciones a corto plazo	0,08%	0,07%	0,10%	88,89%	88,89%	100,00%
TOTAL PATRIMONIO NETO Y PASIVO (A + B + C)	100,00%	100,00%	100,00%	117,35%	123,71%	100,00%

CAFERSA (%).

Fuente: Elaboración propia a partir de las Cuentas Anuales de CAFERSA de 2014 y 2013.

Tabla 15: Porcentajes verticales y tendencias del Balance de

	Porcentajes verticales			Análisis de tendencia		
	2014	2013	2012	2014	2013	2012
A) ACTIVO NO CORRIENTE	33,2%	28,9%	25,0%	109,98%	111,50%	100,00%
I. Inmovilizado intangible	0,1%	0,1%	0,1%	86,85%	92,76%	100,00%
II. Inmovilizado material	4,5%	4,2%	4,4%	85,12%	92,88%	100,00%
IV. Inversiones en empresas del grupo I/p	26,4%	22,6%	20,0%	109,43%	109,28%	100,00%
V. Inversiones financieras a largo plazo	0,06%	0,02%	0,01%	704,39%	346,47%	100,00%
VI. Activos por impuesto diferido	2,2%	2,0%	0,6%	310,96%	326,97%	100,00%
B) ACTIVO CORRIENTE	66,8%	71,1%	75,0%	73,56%	91,48%	100,00%
II. Existencias	43,0%	42,1%	45,1%	78,85%	90,12%	100,00%
III. Deudores comerciales y otras cuentas a cobrar	20,2%	25,1%	26,8%	62,37%	90,18%	100,00%
IV. Inversiones en empresas del grupo c/p	3,3%	2,9%	2,9%	93,23%	94,74%	100,00%
V. Inversiones financieras a corto plazo	0,02%	0,04%	0,04%	52,82%	100,00%	100,00%
VII. Efectivo y otros activos líquidos equivalentes	0,2%	1,1%	0,2%	95,37%	523,33%	100,00%
TOTAL ACTIVO (A + B)	100,0%	100,0%	100,0%	82,65%	96,48%	100,00%
A) PATRIMONIO NETO	9,6%	11,6%	14,3%	55,38%	78,6%	100,0%
A-1) Fondos propios	9,6%	11,6%	14,3%	55,38%	78,6%	100,0%
I. Capital	20,8%	17,8%	17,2%	100,00%	100,0%	100,0%
II. Prima de emisión	0,7%	0,6%	0,5%	100,00%	100,0%	100,0%
III. Reservas	0,5%	0,4%	0,4%	100,00%	100,0%	100,0%
V. Resultados de ejercicios anteriores	-8,4%	-3,9%	-2,5%	281,91%	153,6%	100,0%
VII. Resultado del ejercicio	-3,9%	-3,2%	-1,4%	240,03%	228,0%	100,0%
B) PASIVO NO CORRIENTE	39,1%	28,2%	34,1%	94,76%	79,7%	100,0%
II. Deudas a largo plazo	39,1%	28,2%	34,1%	94,76%	79,7%	100,0%
C) PASIVO CORRIENTE	51,4%	60,2%	51,7%	82,19%	112,5%	100,0%
II. Provisiones a corto plazo	0,1%	0,1%	0,1%	97,03%	101,3%	100,0%
III. Deudas a corto plazo	26,2%	31,5%	27,0%	80,31%	112,6%	100,0%
V. Acreedores comerciales y otras cuentas a pagar	25,0%	28,6%	24,6%	84,17%	112,4%	100,0%
TOTAL PATRIMONIO NETO Y PASIVO (A + B + C)	100,0%	100,0%	100,0%	82,65%	96,5%	100,0%

SAMACA (%).

Fuente: Elaboración propia a partir de las Cuentas Anuales de SAMACA de 2014 y 2013.

Tabla 16: Porcentajes verticales y tendencias de la Cuenta de Resultado de CAFERSA (%).

	Porcentajes verticales			Análisis de tendencia		
	2014	2013	2012	2014	2013	2012
1. Importe neto de la cifra de negocios	100,00%	100,00%	100,00%	43,69%	108,75%	100,00%
2. Variación de existencias	0,00%	8,41%	1,15%	0,00%	796,05%	100,00%
3. Trabajos realizados por la empresa para su activo	19,21%	7,74%	7,96%	105,39%	105,72%	100,00%
4. Aprovisionamientos	-17,13%	-28,41%	-25,39%	29,47%	121,68%	100,00%
5. Otros ingresos de explotación	0,74%	2,19%	0,58%	56,29%	414,36%	100,00%
6. Gastos de personal	-26,85%	-36,48%	-32,09%	36,56%	123,63%	100,00%
7. Otros gastos de explotación	-25,62%	-19,41%	-17,42%	64,27%	121,19%	100,00%
8. Amortización del inmovilizado	-24,25%	-12,57%	-13,15%	80,54%	103,96%	100,00%
9. Imputación de subvenciones de inmovilizado no financiero y otras	0,45%	0,25%	0,25%	78,89%	109,46%	100,00%
10. Excesos de provisiones	0,19%	0,28%	0,00%	27,06%	100,00%	-
11. Deterioro y resultado por enajenaciones del inmovilizado	0,46%	0,09%	0,08%	241,40%	122,41%	100,00%
A.1) RESULTADO DE EXPLOTACIÓN	27,20%	22,10%	21,97%	54,10%	109,39%	100,00%
14. Ingresos financieros	0,38%	0,24%	0,02%	836,94%	1319,74%	100,00%
15. Gastos financieros	-6,38%	-2,82%	-3,05%	91,22%	100,31%	100,00%
A.2) RESULTADO FINANCIERO	-5,99%	-2,58%	-3,03%	86,32%	92,30%	100,00%
A.3) RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS	21,21%	19,52%	18,93%	48,93%	112,13%	100,00%
20. Impuestos sobre beneficios	-2,52%	-2,12%	-2,25%	49,05%	102,56%	100,00%
A.4) RESULTADO DEL EJERCICIO	18,68%	17,40%	16,69%	48,92%	113,42%	100,00%

Fuente: Elaboración propia a partir de las Cuentas Anuales de CAFERSA de 2014 y 2013.

Tabla 17: Porcentajes verticales y tendencias de la Cuenta de Resultados de SAMACA (%).

	Porcentajes verticales			Análisis de tendencia		
	2014	2013	2012	20142	20133	20124
1. Importe neto de la cifra de negocios	100,00%	100,00%	100,00%	90,34%	88,87%	100,00%
4. Aprovisionamientos	-79,29%	-79,10%	-78,10%	91,71%	90,00%	100,00%
5. Otros ingresos de explotación	0,08%	0,12%	0,23%	31,74%	47,80%	100,00%
6. Gastos de personal	-5,39%	-5,63%	-4,91%	99,21%	101,86%	100,00%
7. Otros gastos de explotación	-16,89%	-16,37%	-14,81%	103,04%	98,27%	100,00%
8. Amortización del inmovilizado	-0,48%	-0,52%	-0,57%	75,02%	80,19%	100,00%
11. Deterioro y resultado por enajenaciones del inmovilizado	-0,01%	0,01%	0,04%	-13,46%	17,48%	100,00%
13. Otros resultados	1,35%	-0,03%	-0,07%	-1759,09%	43,93%	100,00%
A.1) RESULTADO DE EXPLOTACIÓN	-0,63%	-1,52%	1,81%	-31,40%	-74,61%	100,00%
14. Ingresos financieros	0,78%	0,90%	0,78%	90,98%	103,23%	100,00%
15. Gastos financieros	-4,00%	-4,69%	-4,69%	77,06%	88,89%	100,00%
16. Variación de valor razonable en instrumentos financieros	-0,02%	0,00%	0,00%	100,00%	-	-
17. Diferencias de cambio	0,11%	-0,02%	0,02%	476,06%	-103,36%	100,00%
A.2) RESULTADO FINANCIERO	-3,14%	-3,81%	-3,89%	72,77%	87,04%	100,00%
A.3) RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS	-3,77%	-5,33%	-2,08%	163,42%	227,71%	100,00%
20. Impuestos sobre beneficios	-0,11%	1,59%	0,62%	-16,00%	226,97%	100,00%
A.5) RESULTADO DEL EJERCICIO	-3,88%	-3,74%	-1,46%	240,03%	228,02%	100,00%

Fuente: Elaboración propia a partir de las Cuentas Anuales de SAMACA de 2014 y 2013.

ANÁLISIS CONTABLE DE LA ACTIVIDAD PIZARRERA EN GALICIA: UN ESTUDIO DE RATIOS DE CUPA S.A.U

Jorge Pascual-Arce

Universidad de Santiago de Compostela

jorgepascualarce@gmail.com

Milagros Vivel-Búa

Departamento de Economía Financiera y Contabilidad

Universidad de Santiago de Compostela

mila.vivel@usc.es

Rubén Lado-Sestayo

Departamento de Economía Financiera y Contabilidad

Universidad de La Coruña

ruben.lado.sestayo@udc.es

RESUMEN: este trabajo expone un estudio económico y financiero de la empresa CUPA, perteneciente al sector de la pizarra. Así, se realiza un análisis contable de ratios, tanto a largo como a corto plazo, durante el horizonte temporal comprendido entre los años 2012 y 2014, ambos incluidos. En general, los resultados muestran una senda de recuperación, fundamentalmente, materializada en una reducción drástica de su volumen de deuda, tras los efectos negativos producidos por la crisis inmobiliaria. No obstante, siguen siendo necesarios nuevas medidas / ajustes que permitan una continuidad en la estrategia de mejora para cerrar y consolidar la recuperación.

PALABRAS CLAVE: CUPA, pizarra, liderazgo.

1. INTRODUCCIÓN

El análisis económico-financiero de una empresa evalúa su gestión y situación, con el fin de confeccionar un diagnóstico que identifique sus fortalezas y las medidas necesarias para subsanar sus deficiencias. Así pues, el objetivo del trabajo, es obtener indicadores para diagnosticar la gestión y situación económica-financiera de la empresa CUPA PIZARRAS S.A.U (en adelante, CUPA), en el período 2012-2014. Este análisis se realizará de forma comparativa con CANTERAS FERNÁNDEZ S.L y PIZARRAS SAMACA S.A

CUPA fue constituida el 21 de mayo de 1997 y está ubicada en A Muela (Carballeda de Valdeorras, Ourense). Esta sociedad anónima unipersonal tiene un capital social de 1.000.000€ completamente suscrito y desembolsado.

El objeto social y la actividad principal de CUPA es la comercialización, preparación y montaje al por mayor de pizarra natural para todo tipo de estructuras, tejados y cubiertas. Su actividad según el CNAE 2009 atiende al código 4673 : “*comercio al por mayor de madera, materiales de construcción y aparatos sanitarios*”. Sus Cuentas Anuales de 2014, últimas aprobadas y depositadas en el Registro Mercantil, registran una cifra de ventas de 80.311.712,00€ (98% exportaciones), un activo total de 51.780.534€ y un patrimonio neto de 8.151.597€. El número de empleados asciende a 56, teniendo la totalidad un contrato indefinido y de los cuales 39 son hombres y 19 mujeres.

La evolución e hitos importantes de CUPA van de la mano de su administrador único, CUPIRE PADESA S.L, cuya Memoria consolidada (2014) indica que fue constituida en 1963 en España, tras una fusión por absorción de "Cupire Padesa S.L. Unipersonal" en 2006, adoptó su denominación actual y se convierte en matriz del grupo empresarial CUPA GROUP (en adelante el Grupo). Actualmente el Grupo cuenta con 65 filiales en 9 países, con 22 canteras, y exporta a más de 70 países de los 5 continentes, empleando a más de 2.100 personas.

El objeto social del Grupo engloba los objetos sociales de sus sociedades dependientes y lo conforma su actividad principal, siendo ésta la explotación de pizarras en su ciclo completo.

El Grupo opera fundamentalmente con dos líneas de negocio, cuyas marcas comerciales son: CUPA STONE, dedicada a la piedra ornamental y CUPA PIZARRAS, dedicada a la pizarra, de la cual CUPA realiza la función comercial, cuyos principales productos de pizarra comercializados, son los sistemas de fachada ventilada CUPACLAD y los paneles solares de pizarra THERMOSLATE.

El Grupo (2015) sostiene que, desde su creación la línea de pizarras busca garantizar su capacidad productiva desarrollando técnicas de producción y con la constante apertura de nuevas canteras, que junto con la constitución de sociedades en el extranjero refuerza su continua internacionalización.

CUPA actualmente produce y comercializa una de cada tres pizarras para cubierta del mundo, convirtiéndola en la líder mundial (CUPA GROUP, 2015). La línea de comercialización pizarra se realiza también a través a sus seis sociedades participadas: CUPA GMBH (Alemania), CUPA PIZARRAS FRANCIA SARL (Francia), CUPA PIZARRAS UK LTD (Reino Unido), PIZARRAS CUMIO SL y CANTERAS PADESA S.L. (España).

2. ANÁLISIS DE RATIOS

2.1. Análisis financiero a corto plazo

El equilibrio financiero se produce cuando la empresa puede atender sus obligaciones a medida que se produce el vencimiento de éstas, es decir, que los recursos permanentes de una empresa deben ser suficientes para financiar las inversiones de carácter permanente. El equilibrio financiero se relaciona con la existencia de un Fondo de Rotación (FR) positivo.

Analizando el equilibrio de CUPA a través del gráfico 1, apoyado en los datos de la tabla 1, se puede observar que CUPA inicia el período analizado con un FR negativo, indicativo de que sus inversiones de carácter permanente están financiadas con PC y de la dificultad de hacer frente a sus obligaciones a c/p con el AC.

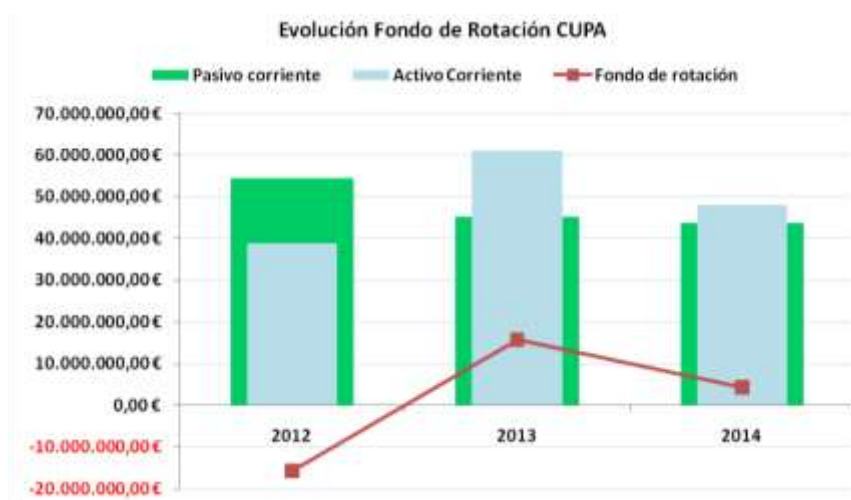
La situación de CUPA se revierte en 2013, debido a la reclasificación a c/p de las inversiones en empresas del grupo y asociadas, generando equilibrio financiero al ser positiva la diferencia entre el FR y el FRE. Sin embargo, en el ejercicio de 2014 debido a la reclasificación a c/p de las deudas con empresas del Grupo se produce un desequilibrio financiero al ser el FRE superior al FR.

Tabla 1: Equilibrio Financiero de CUPA (Euros).

	31/12/2014	31/12/2013	31/12/2012
FR CUPA	4.393.731,00 €	15.838.831,00 €	-15.752.266,72 €
FRE CUPA	16.039.234,00 €	8.725.048,00 €	9.578.780,56 €
(FR-FRE)	-11.645.503,00 €	7.113.783,00 €	-25.331.047,28 €

Fuente: Elaboración propia a partir de las Cuentas Anuales de Cupa de 2014 y 2013.

Gráfico 1: Evolución del Fondo de Rotación de CUPA.



Fuente: elaboración propia a partir de las Cuentas Anuales de CUPA de 2014 y 2013.

La comparativa del equilibrio financiero de CUPA con el grupo de comparación se refleja en la tabla 2. CAFERSA parte de una situación financiera inversa a la de CUPA, con un equilibrio financiero en 2012, pues tiene una parte de sus inversiones a corto plazo cubiertas con recursos permanentes. A partir del 2013 el FR de CAFERSA pasa a ser negativo, y de manera muy significativa en 2014, poniendo de manifiesto un desequilibrio financiero.

SAMACA es la única que pese a sufrir variaciones en su FR, éste es positivo en todo el período. No obstante, no llega a tener una diferencia positiva entre su FR y FRE, por lo que se encuentra en un continuo desequilibrio financiero.

Tabla 2: Equilibrio Financiero CAFERSA y SAMACA (Euros).

	31/12/2014	31/12/2013	31/12/2012
FR CAFERSA	-34.377.751,29 €	-6.038.531,56 €	15.924.205,11 €
FRE CAFERSA	4.148.331,63 €	6.925.434,08 €	13.676.615,92 €
(FR-FRE) CAFERSA	-38.526.082,92 €	-12.963.965,64 €	2.247.589,19 €
FR SAMACA	3.519.564,96 €	2.912.660,88 €	6.461.637,02 €
FRE SAMACA	8.736.181,58 €	10.284.883,32 €	13.086.596,96 €
(FR-FRE) SAMACA	-5.216.616,62 €	-7.372.222,44 €	-6.624.959,94 €

Fuente: Elaboración propia a partir de las Cuentas Anuales de CAFERSA y SAMACA de 2014 y 2013.

El objetivo de los diferentes ratios de liquidez es informar de la capacidad que tiene la empresa de hacer frente a sus compromisos de pago a corto plazo. Como se puede observar en la tabla 3, CUPA presenta un Ratio de Solvencia superior a la unidad tras el cambio en la Estructura de Activo en 2013, siendo desde entonces capaz de hacer frente a la totalidad de sus compromisos a c/p con su AC.

Su ratio de Liquidez a c/p indica una disminución de su capacidad para hacer frente a sus deudas corrientes, al margen de la realización de existencias, y considerando únicamente la tesorería e inversiones financieras a c/p, se puede observar un problema de liquidez en CUPA, dado el bajo ratio de tesorería en el período.

Tabla 3: Ratios de liquidez a c/p CUPA.

	31/12/2014	31/12/2013	31/12/2012
Ratio de Solvencia	1,1	1,35	0,71
Ratio de liquidez c/p	0,61	0,97	0,4
Ratio de tesorería	0,04	0,02	0,006

Fuente: Elaboración propia a partir de las Cuentas Anuales de CUPA de 2014 y de 2013.

Comparando los anteriores ratios de CUPA con los de CAFERSA, mediante los datos de la tabla 4, se observa que la solvencia a c/p de CAFERSA es inferior en el período,

salvo en 2012. Ésta evoluciona de forma decreciente, debido en gran parte al incremento de su PC por deudas con empresas del grupo.

Por el contrario, SAMACA muestra la mejor evolución y valores del Ratio de Solvencia que CUPA y CAFERSA, indicando mayor liquidez para hacer frente a los compromisos c/p del período, aunque para ello también depende en gran medida de la realización de existencias.

En conjunto, los ratios indican que CUPA es la que mejor posición de solvencia presenta en 2014. No obstante, las tres sociedades presentan unos ratios de liquidez y tesorería inferiores a la unidad, indicativo de su delicada situación financiera y sus posibles dificultades para atender a sus obligaciones a muy corto plazo.

Tabla 4: Ratios de liquidez a c/p de CAFERSA y SAMACA.

	31/12/2014	31/12/2013	31/12/2012
Ratio de Solvencia CAFERSA	0,23	0,73	5,15
Ratio de liquidez c/p CAFERSA	0,23	0,6	2,77
Ratio de tesorería CAFERSA	0,026	0,133	0,402
Ratio de Solvencia SAMACA	1,3	1,18	1,45
Ratio de liquidez c/p SAMACA	0,46	0,48	0,58
Ratio de tesorería SAMACA	0,005	0,019	0,005

Fuente: Elaboración propia a partir de las Cuentas Anuales de CAFERSA y SAMACA de 2014 y de 2013.

Se entiende por rotación al número de veces que se renueva el saldo de una partida a lo largo de un ejercicio económico, informa sobre cambios en la gestión del ciclo de explotación, y relaciona el flujo asociado a una actividad del ciclo de explotación con el fondo vinculado a dicha actividad.

Analizando las rotaciones de CUPA, expuestas en la tabla 6 y calculadas a partir de los saldos medios de la tabla 5, se aprecia estabilidad en la rotación de los tres factores analizados, siendo en 2014 la de clientes muy favorable con respecto a la de proveedores. La rotación de existencias de CUPA es baja, indicativo de posible dificultad para su realización, pudiendo afectar a su solvencia; aunque también puede deberse a estrategias comerciales y de producción del Grupo.

Tabla 5: Saldos medios de CUPA (Euros).

	2014	2013	2012
Saldo medio existencias	19.294.365,00 €	17.230.553,36 €	17.069.936,71 €
Consumos	63.111.155,00 €	56.196.040,00 €	57.021.560,28 €
Saldo medio clientes	18.132.522,50 €	18.085.554,74 €	16.653.185,47 €
Ventas	80.311.712,00 €	71.156.049,00 €	73.218.379,24 €
Compras	66.917.545,00 €	56.517.273,29 €	61.339.679,97 €
Saldo medio proveedores	17.627.017,00 €	19.157.179,31 €	17.506.705,61 €

Fuente: Elaboración propia a partir de las Cuentas Anuales de CUPA de 2014 y de 2013.

Tabla 6: Rotaciones de CUPA.

	31/12/2014	31/12/2013	31/12/2012
Rotación existencias	3,27	3,26	3,34
Rotación clientes	4,43	3,93	4,37
Rotación proveedores	3,8	2,95	3,5

Fuente: Elaboración propia a partir de las Cuentas Anuales de CUPA de 2014 y de 2013.

Las rotaciones de CAFERSA, expuestas en la tabla 8 y calculadas a partir de los saldos medios de la tabla 7, son muy inferiores a las de CUPA, salvo la de proveedores. Su rotación de existencias, pese a ser lenta, incrementa debido a la disminución de éstas en 2013; afectando también al importe de consumos y compras, causantes de que la disminución constante de su saldo de proveedores.

No obstante, las rotaciones y saldos medios relativos a las compras, especialmente en 2014, son difícil explicar sin más información que las cuentas anuales.

Tabla 7: Saldos medios CAFERSA (Euros).

	2014	2013	2012
Saldo medio existencias	1.476.021,43 €	6.035.963,87 €	9.121.234,88 €
Consumos	2.468.160,82 €	10.191.240,23 €	8.375.580,76 €
Saldo medio clientes	10.382.597,82 €	11.540.211,93 €	6.972.224,16 €
Ventas	14.411.360,00 €	35.871.910,76 €	32.985.619,10 €
Compras	-481.182,04 €	4.020.698,21 €	17.496.815,64 €
Saldo medio proveedores	2.109.935,32 €	2.674.301,97 €	2.315.941,61 €

Fuente: Elaboración propia a partir de las Cuentas Anuales de CAFERSA de 2014 y 2013.

Tabla 8: Rotaciones CAFERSA.

	31/12/2014	31/12/2013	31/12/2012
Rotación existencias	1,67	1,69	0,92
Rotación clientes	1,39	3,11	4,73
Rotación proveedores	-0,23	1,5	7,55

Fuente: Elaboración propia a partir de las Cuentas Anuales de CAFERSA de 2014 y 2013.

Las rotaciones de SAMACA, expuestas en la tabla 10 y calculadas a partir de los saldos medios de la tabla 9, muestran una estabilidad comparable a la de CUPA, pese a presentar menor rotación de existencias. La diferencia entre la rotación de clientes y proveedores es positiva, indicando la existencia de estabilidad financiera del ciclo productivo a lo largo del período.

Tabla 9: Saldos medios SAMACA (Euros).

	2014	2013	2012
Saldo medio existencias	10.529.979,79 €	11.847.766,94 €	12.463.539,85 €
Consumos	18.454.835,02 €	18.110.871,82 €	20.122.186,84 €
Saldo medio clientes	4.457.524,24 €	5.134.039,47 €	5.398.685,08 €
Ventas	23.273.818,22 €	22.895.797,01 €	25.763.355,53 €
Compras	17.050.806,53 €	16.879.326,00 €	16.613.718,02 €
Saldo medio proveedores	5.120.863,63 €	5.567.130,62 €	5.396.551,80 €

Fuente: Elaboración propia a partir de las Cuentas Anuales de SAMACA de 2014 y 2013.

Tabla 10: Rotaciones SAMACA.

	31/12/2014	31/12/2013	31/12/2012
Rotación existencias	1,75	1,53	1,61
Rotación clientes	5,22	4,46	4,77
Rotación proveedores	3,33	3,03	3,08

Fuente: Elaboración propia a partir de las Cuentas Anuales de SAMACA de 2014 y 2013.

Los plazos de la actividad ordinaria determinan el tiempo que tardan en producirse las rotaciones del ciclo productivo.

Como se puede observar en la tabla 11, en 2014 el Período Medio de Maduración financiero (PMMF) de CUPA aumenta 9 días respecto a 2012, indicando que tarda un 10% más en recuperar la inversión en el ciclo de explotación. Generalmente este aumento se relaciona con un aumento de las necesidades del FR.

Tabla 11: Plazos de CUPA (días).

	31/12/2014	31/12/2013	31/12/2012
Plazo de venta	111,59	111,91	109,27
Plazo de cobro	82,41	92,77	83,45
Plazo de pago	96,15	123,72	104,17
PMM Técnico	194	204,69	192,72
PMM Financiero	97,85	80,96	88,55

Fuente: Elaboración propia a partir de las Cuentas Anuales de CUPA de 2014 y 2013.

Como se puede observar en la tabla 12, CAFERSA en 2014 muestra PMMF negativo, provocado por un plazo de pago negativo, que limita comparación con CUPA a partir del PMMT. CUPA recupera de una forma más eficiente la inversión de su ciclo de explotación al margen de su financiación, al tener en 2014 un PMMT inferior al de CAFERSA en 287 días.

Tabla 12: Plazos CAFERSA (días).

	31/12/2014	31/12/2013	31/12/2012
Plazo de venta	218,28	216,18	397,49
Plazo de cobro	262,96	117,42	77,15
Plazo de pago	-1600,49	242,77	48,31
PMM Técnico	481,24	333,6	474,65
PMM Financiero	-1119,25	90,83	426,33

Fuente: Elaboración propia a partir de las Cuentas Anuales de CAFERSA de 2014 y 2013.

Los plazos y PMMF de SAMACA, contenidos en la tabla 13, son superiores a los de CUPA. El elevado plazo de venta (208,26 días), pese a haber mejorado respecto a 2012, manifiesta la dificultad de SAMACA para la realización de existencias, aspecto que puede afectar a su liquidez y a la calidad del producto.

Tabla 13: Plazos SAMACA (días).

	31/12/2014	31/12/2013	31/12/2012
Plazo de venta	208,26	238,78	226,08
Plazo de cobro	69,91	81,85	76,49
Plazo de pago	109,62	120,38	118,56
PMM Técnico	278,17	320,62	302,56
PMM Financiero	168,55	200,24	184

Fuente: Elaboración propia a partir de las Cuentas Anuales de SAMACA de 2014 y 2013.

2.2. Análisis financiero a largo plazo

El ratio de garantía analiza en qué medida el activo es suficiente para cubrir las deudas, en caso de no serlo, la sociedad se encontraría en un proceso de disolución. Es un indicador de la garantía de la empresa frente a los acreedores.

La evolución positiva del ratio de garantía de CUPA, reflejado en la tabla 14, muestra el aumento del grado cobertura del endeudamiento, siendo de 1,19 en 2014. La mejora del ratio se debe principalmente a la disminución del endeudamiento, reduciéndose en 2014 un 87,04% respecto a 2012, apoyado en la amortización de deuda corriente y el plan de refinanciación.

Pese a esta mejora, la garantía de CUPA es inferior a la de CAFERSA, debido a los elevados ANC y financiación con FP de ésta segunda. Por el contrario, SAMACA presenta una situación inversa a la de CUPA, con una tendencia decreciente de su ratio, siendo de 1,11 en 2014.

Tabla 14: Comparativa ratios de garantía.

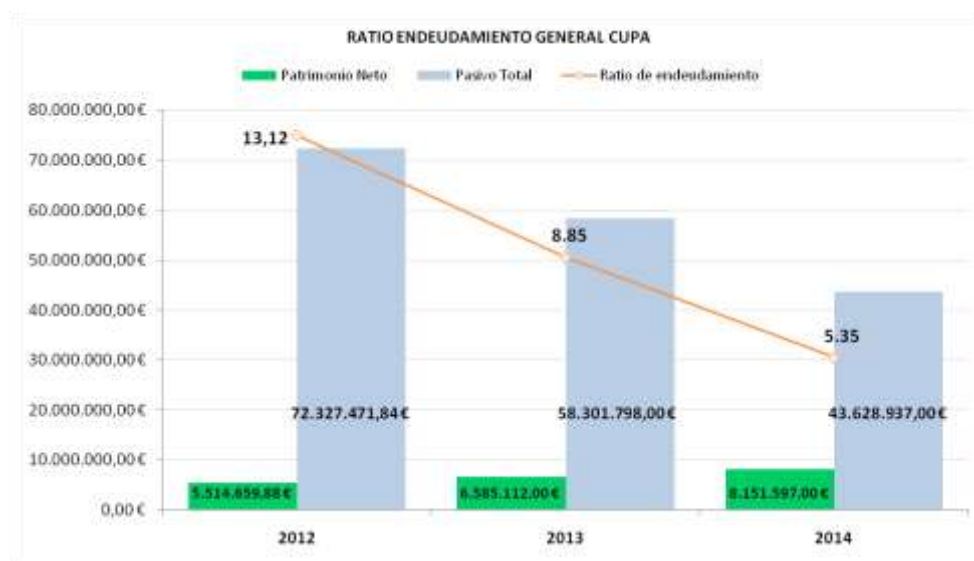
	31/12/2014	31/12/2013	31/12/2012
Ratio de garantía CUPA	1,19	1,11	1,08
Ratio de garantía CAFERSA	2,04	1,85	2
Ratio de garantía SAMACA	1,11	1,13	1,17

Fuente: Elaboración propia a partir de los Informes de Gestión de CUPA, CAFERSA y SAMACA de 2014 y 2013.

El ratio de endeudamiento es un indicador del riesgo de la Estructura Financiera, que informa en que proporción una sociedad está financiada con recursos ajenos. Este ratio corrobora lo expuesto en el análisis porcentual y de tendencia acerca de la evolución de las Estructuras Financieras.

Analizando el gráfico 2, se puede observar un elevado ratio de endeudamiento de CUPA. No obstante, la dependencia de los recursos ajenos de CUPA disminuye progresivamente, debido al plan de refinanciación, la política de amortización de deuda corriente y a la capitalización resultados.

Gráfico 2: Ratio de endeudamiento general de CUPA (Euros, nºíndice).



Fuente: Elaboración propia a partir de las Cuentas Anuales de CUPA de 2014 y 2013.

Como indica la tabla 15, CAFERSA debido al bajo riesgo de su Estructura Financiera, por su financiación con recursos propios, presenta un endeudamiento decreciente y significativamente inferior al de CUPA. SAMACA, a diferencia de las otras dos empresas, presenta un endeudamiento creciente y con valores superiores a éstas en 2014.

Tabla 15: Comparativa de ratios de endeudamiento.

	31/12/2014	31/12/2013	31/12/2012
Ratio de endeudamiento CUPA	5,35	8,85	13,12
Ratio de endeudamiento CAFERSA	0,96	1,18	1
Ratio de endeudamiento SAMACA	9,47	7,61	6,01

Fuente: Elaboración propia a partir de los Informes de Gestión de CUPA, CAFERSA y SAMACA de 2014 y 2013.

El ratio de autonomía financiera es inverso al ratio de endeudamiento, e informa en qué proporción la empresa está financiada con recursos propios.

Así pues, el análisis comparativo del ratio de autonomía financiera de CUPA, contenido en la tabla 16, confirma que CUPA y SAMACA dependen de la financiación ajena, al contrario que CAFERSA que depende mayoritariamente de los FP.

	31/12/2014	31/12/2013	31/12/2012
Ratio de autonomía financiera CUPA	0,19	0,11	0,08
Ratio autonomía financiera CAFERSA	1,04	0,85	1
Ratio de autonomía financiera SAMACA	0,11	0,13	0,17

Tabla 16: Comparativa de ratios de autonomía financiera.

Fuente: Elaboración propia a partir de los Informes de Gestión de CUPA, CAFERSA y SAMACA de 2014 y 2013.

El Ratio de Cobertura de la deuda mide la capacidad de la empresa para hacer frente a sus deudas mediante la generación de tesorería a partir de sus operaciones de explotación.

El ratio de cobertura de deuda de CUPA, contenido en la tabla 17, indica su incapacidad para cubrir deudas mediante la tesorería generada por la explotación, salvo en 2013 donde el flujo de efectivo es positivo.

A diferencia de CUPA, tanto CAFERSA como SAMACA presentan capacidad de cobertura de deuda al tener flujos de efectivo de explotación positivos. En la tabla 31, se puede observar una evolución negativa del ratio de SAMACA y fluctuante en CAFERSA.

Tabla 17: Comparativa de ratios de cobertura de deuda.

	31/12/2014	31/12/2013	31/12/2012
Ratio de cobertura de deuda CUPA	-0,02	0,02	-0,11
Ratio de cobertura de deuda CAFERSA	0,13	0,31	0,16
Ratio de cobertura de deuda SAMACA	0,001	0,055	0,11

Fuente: Elaboración propia a partir de los Informes de Gestión de CUPA, CAFERSA y SAMACA de 2014 y 2013.

2.3. Análisis económico

La rentabilidad económica (RE) es la rentabilidad de los AT con independencia de la financiación utilizada, es decir, la capacidad de éstos de generar beneficios. Mide la eficacia de la gestión empresarial, que debe ser capaz de retribuir a los acreedores y al patrimonio neto.

CUPA, como se puede observar en la tabla 18, incrementa su RE por el aumento de la rotación de activo, debido al crecimiento de las ventas en 2014 junto con la disminución de los AT. No obstante, los valores de RE son muy bajos e indican la dificultad de CUPA para generar beneficio con su activo.

En 2014, CUPA presenta una mayor RE que el grupo de comparación. En caso de CAFERSA debido a la disminución de las “Existencias”, y en caso de SAMACA, debido a los bajos resultados

Tabla 18: Comparativa de Rentabilidad Económica.

	31/12/2014	31/12/2013	31/12/2012
Rentabilidad Económica CUPA	0,062	0,048	0,049
Margen sobre ventas CUPA	0,045	0,048	0,052
Rotación Activo CUPA	1,377	0,997	0,941
Rentabilidad Económica CAFERSA	0,038	0,082	0,083
Margen sobre ventas CAFERSA	0,276	0,223	0,22
Rotación Activo CAFERSA	0,136	0,366	0,376
Rentabilidad Económica SAMACA	0,0014	-0,0052	0,0241
Margen sobre ventas SAMACA	0,002	-0,006	0,026
Rotación Activo SAMACA	0,939	0,843	0,931

Fuente: Elaboración propia a partir de las Cuentas Anuales de CUPA, CAFERSA y SAMACA de 2014 y 2013.

La rentabilidad financiera (RF) representa la rentabilidad del PN, es decir, la rentabilidad de los accionistas. Se relaciona el resultado con los capitales propios y es un indicador de la remuneración de estos.

La RF de CUPA, reflejada en la tabla 19, es fluctuante. En 2014 una disminuye un 22%, indicando un empeoramiento de la remuneración de los capitales propios. Esta evolución se debe a la realización de activos financieros en empresas del grupo, para la amortización de deuda corriente, y al efecto de la variación de las ventas.

CUPA presenta una mejor evolución de su RF que CAFERSA y SAMACA. Respecto a CAFERSA la diferencia es visible en 2014, debido a la caída de su AC. SAMACA no presenta RF positiva en todo el período, debido a sus resultados negativos.

Tabla 19: Comparativa Rentabilidad Financiera.

	31/12/2014	31/12/2013	31/12/2012
Rentabilidad Financiera CUPA	0,21	0,12	0,27
RDNETO/VENTAS CUPA	0,0195	0,0105	0,0205
VENTAS/Atmedio CUPA	1,377	0,997	0,94
Atmedio/Pnmedio CUPA	7,92	11,8	14,12
Rentabilidad Financiera CAFERSA	0,05	0,13	0,13
RDNETO/VENTAS CAFERSA	0,1868	0,174	0,1669
VENTAS/Atmedio CAFERSA	0,136	0,366	0,376
Atmedio/Pnmedio CAFERSA	2,07	2,1	2
Rentabilidad Financiera SAMACA	-0,34	-0,24	-0,1
RDNETO/VENTAS SAMACA	-0,039	-0,037	-0,015
VENTAS/Atmedio SAMACA	0,939	0,843	0,931
Atmedio/Pnmedio SAMACA	9,38	7,72	7,01

Fuente: Elaboración propia a partir de las Cuentas Anuales de CUPA, CAFERSA y SAMACA de 2014 y 2013.

El efecto palanca (EP) indica el impacto del endeudamiento, su coste y la gestión de los impuestos realizada por la empresa, sobre la RF. Actúa en función del diferencial entre la RE y el coste del endeudamiento (i).

La tabla 20 refleja que CUPA presenta EP en el período, debido al valor positivo del diferencial RE-i. Lo que marca la evolución del EP es la disminución del endeudamiento, que reduce el impacto de la deuda en los ejercicios en los que la RE aumenta, como en 2014.

CAFERSA a pesar de mostrar unos costes de endeudamiento inferiores a los de CUPA tiene un EP inferior, debido a su menor endeudamiento y a la disminución constante de la RE que disminuye el diferencial RE-i. SAMACA es la única que muestra un EP negativo en el período. El elevado coste de su financiación perjudica a la RF a medida que se endeuda.

Tabla 20: Comparativa Efecto Palanca.

	31/12/2014	31/12/2013	31/12/2012
Efecto Palanca CUPA	0,2725	0,1467	0,3006
RE-i medio CUPA	0,0394	0,0136	0,0229
Pmedio/Pnmedio CUPA	6,92	10,8	13,12
Efecto Palanca CAFERSA	0,022	0,068	0,06
RE-i medio CAFERSA	0,021	0,062	0,06
Pmedio/Pnmedio CAFERSA	1,07	1,1	1
Efecto Palanca SAMACA	-0,34	-0,34	-0,161
RE-i medio SAMACA	-0,041	-0,051	-0,027
Pmedio/Pnmedio SAMACA	8,38	6,72	6,01

Fuente: Elaboración propia a partir de las Cuentas Anuales de CUPA, CAFERSA y SAMACA de 2014 y 2013.

El riesgo financiero de la empresa es resultado del impacto de la deuda sobre la capacidad de pago y la variabilidad e inestabilidad del resultado neto.

El apalancamiento es el efecto multiplicador que una variación porcentual en las ventas provoca sobre las cifras de resultado. El apalancamiento financiero (AF) es provocado por la existencia de costes fijos (i), y mide el impacto en la RF de cambios en la actividad.

La tabla 21 refleja un AF de CUPA superior a la unidad en todo el período. Un aumento del 1% en su BAIT o RE producirá un aumento de mayor proporción en el Beneficio Neto o en la RF. Puesto que el BAIT de CUPA apenas varía, la evolución del AF depende de la evolución del BAT, condicionado por los “Gastos Financieros”. En 2013, aumenta el AF debido al coste del plan de refinanciación de deuda y en 2014 disminuye debido a la política de reducción del endeudamiento y de su coste.

CAFERSA presenta un AF similar al de CUPA, exceptuando el del ejercicio de 2013, aunque debido a su menor dependencia de recursos ajenos, CAFERSA presenta un menor riesgo financiero que CUPA. SAMACA al tener un BAT negativo constante imposibilita la interpretación y comparación de su AF.

Tabla 21: Comparativa de Apalancamiento Financiero (nº índice, Euros).

	31/12/2014	31/12/2013	31/12/2012
AF (BAIT/BAT) CUPA	1,561	3,46	1,767
BAIT CUPA	3.602.661,00 €	3.436.915,00 €	3.792.901,00 €
BAT CUPA	2.308.160,00 €	993.426,00 €	2.146.354,68 €
AF (BAIT/BAT) CAFERSA	1,3007	1,1443	1,1613
BAIT CAFERSA	3.974.944,06 €	8.013.439,61 €	7.252.732,32 €
BAT CAFERSA	3.056.050,17 €	7.002.968,81 €	6.245.375,24 €
AF (BAIT/BAT) SAMACA	-0,0395	0,1166	-1,2311
BAIT SAMACA	35.423,34 €	-141.748,17 €	666.757,62 €
BAT SAMACA	-895.712,54 €	-1.215.872,49 €	-541.588,82 €

Fuente: Elaboración propia a partir de las Cuentas Anuales de CUPA, CAFERSA y SAMACA de 2014 y 2013.

El ratio de cobertura de intereses es un indicador de la capacidad de una empresa para cubrir el coste de la deuda con la ganancia bruta de su actividad, cuanto menor sea mayor será la carga de deuda de la empresa y mayor posibilidad de quiebra.

Como refleja la tabla 22, pese al elevado coste de la deuda de CUPA, su actividad cubre la financiación con recursos ajenos. En 2013, el bajo valor del ratio refleja el plan de refinanciación y su coste. Posteriormente éste mejora por la política de amortización de deuda corriente.

CAFERSA presenta una mayor capacidad de cobertura de los intereses, respecto a CUPA, debido al predominio de FP en su financiación. La caída del BAIT de CAFERSA, debido a la bajada de ventas, aproxima en 2014 su ratio al de CUPA. Por el contrario, SAMACA es incapaz de hacer frente a los intereses, ya que en todo el período pese a tener un BAIT positivo, salvo en 2013, el ratio es inferior a la unidad.

Tabla 22: Comparativa Ratio de cobertura de intereses (nº índice, Euros).

F	31/12/2014	31/12/2013	31/12/2012
Ratio cobertura intereses CUPA	3,161	1,522	2,032
BAIT CUPA	3.602.661,00 €	3.436.915,00 €	3.792.901,00 €
Gasto Financieros CUPA	3.974.948,39	8.013.447,54	7.252.739,52
Ratio cobertura intereses CAFERSA	4,3258	7,9304	7,1998
BAIT CAFERSA	3.974.944,06 €	8.013.439,61 €	7.252.732,32 €
Gastos Financiero CAFERSA	918.893,89 €	1.010.470,80 €	1.007.357,08 €
Ratio cobertura intereses SAMACA	0,038	-0,132	0,5518
BAIT SAMACA	35.423,34 €	-141.748,17 €	666.757,62 €
Gasto Financiero SAMACA	931.135,88 €	1.074.124,32 €	1.208.346,44 €

Elaboración propia a partir de las Cuentas Anuales de CUPA, CAFERSA y SAMACA de 2014 y 2013.

3. CONCLUSIONES

En base a los resultados obtenidos en el análisis económico-financiero, se puede afirmar que CUPA, durante el período analizado, ha mejorado sensiblemente su situación económico-financiera. No obstante los ratios no reflejan una gran salud financiera.

La situación actual de CUPA se debe en gran parte a los ajustes realizados con objetivo de mejora del endeudamiento:

- Plan de refinanciación llevado a cabo por el Grupo en 2013, que proporciona unas mejores condiciones en cuanto al coste de la deuda y vencimiento.
- Política de amortización de deuda corriente mediante la realización de activos financieros en empresas del Grupo.
- Política de capitalización de resultados positivos, mediante dotación de reservas.

En 2014, gracias a estas medidas, CUPA redujo a casi la mitad su endeudamiento, disminuyendo el riesgo financiero ante futuras variaciones en las ventas y mejorando su garantía frente a terceros.

La capacidad de CUPA para hacer frente a sus compromisos a c/p mejora con la reducción del endeudamiento, no obstante sigue dependiendo en gran medida de la realización de existencias, cuya rotación disminuye en la actualidad, y que de no ser por la mejora en los plazos de cobro y de pago podría plantear un escenario de baja liquidez a c/p. Cabe mencionar que la baja rotación de existencias puede atender estrategias comerciales y de producción del Grupo.

En definitiva, las políticas de endeudamiento llevadas a cabo por CUPA y el Grupo, generan una disminución del coste de la deuda, que conlleva menor riesgo de su Estructura Financiera y proporciona una mayor estabilidad de su RE. Además, esta reducción del endeudamiento limita el EP, pese a que el coste de la deuda sea progresivamente inferior a la RE.

El análisis comparativo con CAFERSA y SAMACA, demuestra el liderazgo sectorial de CUPA, basándose en la evolución y comparación de los márgenes y rentabilidades.

Pese a que el sector de la pizarra haya reducido su actividad, y a la dificultad para la realización de existencias que conlleva, CUPA ha sido capaz mantener su posicionamiento debido a un elevado esfuerzo comercial, permitiéndole recuperar volumen de negocio y aumentando sus ventas en un 10,26% en el último ejercicio. Aunque no se ve reflejado en la evolución de su rentabilidad, por condiciones del mercado y al precio de la pizarra.

La mejora de la situación de CUPA, es necesario enmarcarla dentro del contexto del Grupo, así como en el de un sector que no ha terminado de recuperarse desde el inicio de la crisis de la construcción en 2008, aunque ha proporcionado a CUPA la oportunidad de consolidar su liderazgo.

CUPA al tratarse de la principal empresa comercializadora de su Grupo, carece de una estrategia financiera propia, y orienta sus acciones estratégicas en función a los intereses del Grupo, ya que la actividad de pizarra surte de recursos financieros al Grupo. En base a esto, las propuestas de mejora se orientarán a la consecución del objetivo principal de CUPA para con el Grupo, que es consolidar su reestructuración financiera minorando la deuda a nivel individual y de Grupo. Para ello CUPA en el c/p debería mantener la política de remuneración de deuda corriente, y con un carácter de l/p la estrategia debería orientarse a obtener mejores condiciones con entidades financieras en el futuro. La política de capitalización de resultados sería conveniente mantenerla mientras no se consolide la reestructuración financiera y el cambio de tendencia del mercado de pizarra. Esta menor dependencia de recursos ajenos, junto con el resto medidas, se orienta a asegurar una estructura financiera estable, que le proporcione garantías frente a

terceros, en caso de evolución negativa de las ventas, y mejore los bajos ratios de liquidez a c/p de 2014.

Para llevar a cabo las medidas expuestas sería aconsejable que CUPA, en lo que refiere al ámbito de explotación, aumente el esfuerzo comercial con una mayor diversificación de mercados y mejora de eficiencia en los sistemas de producción, para así aumentar su rentabilidad; y busque mejorar las condiciones de aprovisionamiento con empresas del Grupo, así como una realización más eficiente de sus derechos de cobro.

4. BIBLIOGRAFÍA

Cruz, J. M. (24 de Febrero de 2016). Alemania y Francia frenan la recuperación de la pizarra. *La Región*. Recuperado el 29 de Febrero de 2016, de <http://www.laregion.es/articulo/valdeorras/alemania-y-francia-frenan-recuperacion-pizarra/20160224091609603358.html>

Cupa Pizarras S.A.U. (2014). *Informe de Gestión*. Obtenido del Registro Mercantil de Ourense. Cupa Pizarras S.A.U. (2014). *Memoria*. Obtenida del Registro Mercantil de Ourense.

Cupire Padesa S.L. (2014). *Informe de Gestión Consolidado*. Obtenido del Registro Mercantil de Ourense.

Espinosa, R. P. (22 de Septiembre de 2015). *Pizarra: España es el primer país productor del mundo*. *ABC*. Recuperado el 12 de Febrero de 2016, de <http://www.abc.es/espana/la-rica-espana/20150922/abci-pizarra-galicia-201509211050.html>

II Congreso Internacional online Desafíos de las Empresas del Siglo XXI
(febrero de 2017)

FORMACIÓN DE EQUIPOS DE ALTO RENDIMIENTO EN LAS EMPRESAS DEL SIGLO XXI

ING.EN CIENCIAS EMPRESARIALES ALEX EFRAIN CASTILLO ARROBA
MAE MSC ECON. INÉS MARÍA ARROBA SALTO
ING.MARKETING ANDREA ESTEFANIA CASTILLO ARROBA

EAE Business School

*Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil, Carrera de Contabilidad y Auditoría -
Facultad de Administración. Av. De las Américas. Apartado postal 11-33. Guayaquil-Ecuador*

Universidad Católica de Santiago de Guayaquil

aecastillo90@hotmail.com, iarrobas@ulvr.edu.ec, andi.estefania@hotmail.com

RESUMEN: Esta ponencia tendrá como objetivo analizar la formación de equipos de alto rendimiento en las empresas del siglo XXI y además compartir las experiencias de personas a cargo de equipos de trabajo en donde se ha implementado la visión del alto rendimiento como clave vital para el desarrollo y éxito del proyecto.

El objetivo de la investigación es analizar la formación de equipos de alto rendimiento en la empresa del siglo XXI, considerando al ser humano como eje de todo este proceso y los aspectos para lograrlo como son la diversidad, visión y mentalidad, necesidades, historia personal y la personalidad de cada individuo. Se desarrolló el método documental empleando el enfoque cualitativo, basados en las técnicas e instrumentos de investigación que fueron necesarios analizar la formación de equipos de alto rendimiento.

PALABRA CLAVE: Trabajo en Equipo, liderazgo, innovación, escucha activa.

INTRODUCCIÓN

Alex Castillo Arroba, ingeniero en Ciencias Empresariales, Tecnología en Gestión Empresarial, cursando maestría en Dirección de Marketing y Gestión Comercial, EAE Business School Madrid, 7 años de experiencia en Marketing, Negocios, Finanzas, Proyectos, Portafolios

Inés María Salto, Asesora financiera y tributaria desde hace 30 años, docente de la Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil, por 20 años, Economista, Magister en Administración y Dirección de Empresas y Magíster en Ciencias de la Educación Mención Investigación Educativa.

Andrea Estefanía Castillo Arroba, ingeniera en Marketing, 3 años de experiencia en Marketing, manejo de clientes, Finanzas, proveedores, asesora independiente en Marketing.

Un equipo de alto de rendimiento se entiende como el conjunto de personas que son capaces de dar al máximo de sus capacidades, en el menor tiempo posible y cumpliendo los objetivos establecidos en un periodo determinado.

A lo largo de la trayectoria profesional, son múltiples las situaciones con las que te puedes topar cuando desempeñas un trabajo en conjunto o lo bien llamado trabajo en equipo.

Se dan desde el deseo de compartir una visión, hasta tener grandes roces por diferencias marcadas entre los miembros del grupo e inclusive hasta por la sencilla falta de compromiso que se pueda dar por alguno de ellos.

En sí, los escenarios que se presentan pueden ser infinitos como la cantidad de personas existentes en este mundo, ya que el elemento a destacar dentro de este aspecto es sin duda alguna:

1. **La diversidad:** cada persona es un mundo distinto al otro, es decir, tiene una perspectiva del mundo diferente a la de otra persona, a pesar, de que esta alimentado por parámetros culturales y sociales que dan un marco de referencia y de comportamiento.
2. **Visión y mentalidad:** en este sentido se puede dar visiones alineadas, visiones disfuncionales que significa que cada persona ve para su rumbo, o así mismo una visión distorsionada de la realidad que se puede dar de forma individual o de forma grupal.
3. **Necesidades:** es importante entender a las personas no como un conjunto de ideas iguales, sino más bien, de que cada persona tiene sus propias necesidades que desea satisfacer y deseos por cumplir.
4. **Historia Personal:** esto significa que cada persona con la que nos relacionamos, viene cargada de una historia sea esta positiva o negativa, que ha influenciado directamente en su forma de pensar, sentir y actuar, desemboca inclusiva en la forma de acercarse a los demás y de reaccionar frente situaciones o palabras que puedan ser críticas o que expongan a criterios de valor que convivan en la persona afectada.

Alex Castillo Arroba, ingeniero en Ciencias Empresariales, Tecnología en Gestión Empresarial, cursando maestría en Dirección de Marketing y Gestión Comercial, EAE Business School Madrid, 7 años de experiencia en Marketing, Negocios, Finanzas, Proyectos, Portafolios

Inés María Salto, Asesora financiera y tributaria desde hace 30 años, docente de la Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil, por 20 años, Economista, Magister en Administración y Dirección de Empresas y Magíster en Ciencias de la Educación Mención Investigación Educativa.

Andrea Estefanía Castillo Arroba, ingeniera en Marketing, 3 años de experiencia en Marketing, manejo de clientes, Finanzas, proveedores, asesora independiente en Marketing.

5. **Personalidad:** se refiere específicamente a todo aquello que involucra las emociones y los sentimientos, y que van asociados desde que crecemos con el carácter, por lo que cada persona será diferente a la otra, es decir habrá inclusive diferentes intereses y motivaciones para enfrentar la vida y también hacia el compromiso que puedan aportar.

OBJETIVO GENERAL

Demostrar a lo largo de esta ponencia la importancia de la preparación personal para desempeñarse en equipo, de contar con herramientas y la visión necesaria para alcanzar a vivir y formar equipos de alto rendimiento.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Detallar cada uno de los elementos claves que sirven como antecedentes para comprender la importancia del trabajo en equipo.
- Explicar los métodos o herramientas durante el trabajo en equipo
- Escuchar con todos los sentidos y las necesidades no satisfechas del equipo
- Identificar la cultura de liderazgo y la innovación para equipos de alto rendimiento.

El marco teórico que sustenta la investigación tiene entre sus fundamentos los trabajos de autores: Equipos de alto rendimiento: (Idalberto, 2004) equipos que se caracterizan por la participación de personas con un nivel de desempeño óptimo en la búsqueda de respuestas rápidas e innovadoras ante los cambios en el ambiente de los negocios y que permiten atender las demandas crecientes de los clientes. Para (Ledlow, 2017) señala cinco cuestiones a considerar a la hora de poner en práctica propuestas de aprendizaje para que funcionen eficientemente y permitan el desarrollo del aprendizaje colaborativo. En ese sentido, define como aquel que se desarrolla a partir

Alex Castillo Arroba, ingeniero en Ciencias Empresariales, Tecnología en Gestión Empresarial, cursando maestría en Dirección de Marketing y Gestión Comercial, EAE Business School Madrid, 7 años de experiencia en Marketing, Negocios, Finanzas, Proyectos, Portafolios

Inés María Salto, Asesora financiera y tributaria desde hace 30 años, docente de la Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil, por 20 años, Economista, Magister en Administración y Dirección de Empresas y Magíster en Ciencias de la Educación Mención Investigación Educativa.

Andrea Estefanía Castillo Arroba, ingeniera en Marketing, 3 años de experiencia en Marketing, manejo de clientes, Finanzas, proveedores, asesora independiente en Marketing.

de propuestas de trabajo grupal. Para hacer referencia al trabajo en equipo, considera necesario establecer previamente la diferencia entre grupo y equipo de trabajo. Señala que un grupo es "un conjunto de personas que se unen porque comparten algo en común". Lo que comparten puede ser tan insignificante como el deseo de subir a un ómnibus. En cambio, señala Ledlow, un equipo es "un grupo de personas que comparten un nombre, una misión, una historia, un conjunto de metas u objetivos y de expectativas en común". (Océano/Centrum, 2001), el trabajo en equipo es una estrategia clave para la gente motivadora como para mejorar el rendimiento de la organización. Los miembros de un equipo parecen sentir una satisfacción considerable al trabajar cooperando y los equipos son más productivos, así como más eficientes que las personas trabajando individualmente. La motivación una acción inmediata (Océano/Centrum, 2001), a veces, motivar a la gente puede parecer como empujar una roca enorme montaña arriba, al menos al principio. Pero si sabe lo que quiere conseguir y planificar bien su estrategia (y muy especialmente si cree en el valor de lo que está haciendo), sus esfuerzos se verán recompensados. El trato que se le da a los empleados de acuerdo a (Valls, 2014) "Jugar con la gente" engloba todo aquello que hace -o no hace- el personal directivo de la empresa con sus empleados, cuyo denominador común es no asumir en su totalidad la indeclinable categoría de ser humano que cualquier empleado tiene. Es tratar a las personas como sami-personas. Es creer que los empleados están allí para satisfacer los caprichos del jefe, tolerar sus irracionalidades o conductas infantiles y encajar sus arranques de ira.

Materiales y Métodos:

La investigación es de tipo documental debido a que se toma la información de manera espontánea para examinar su comportamiento, siendo una investigación de campo que tiene como principal finalidad la solución de una problemática práctica.

Para entender el concepto de alto rendimiento, es fundamental tener claro primero lo que significa trabajar en equipo y segundo que es un equipo que puede rendir.

Alex Castillo Arroba, ingeniero en Ciencias Empresariales, Tecnología en Gestión Empresarial, cursando maestría en Dirección de Marketing y Gestión Comercial, EAE Business School Madrid, 7 años de experiencia en Marketing, Negocios, Finanzas, Proyectos, Portafolios

Inés María Salto, Asesora financiera y tributaria desde hace 30 años, docente de la Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil, por 20 años, Economista, Magister en Administración y Dirección de Empresas y Magíster en Ciencias de la Educación Mención Investigación Educativa.

Andrea Estefanía Castillo Arroba, ingeniera en Marketing, 3 años de experiencia en Marketing, manejo de clientes, Finanzas, proveedores, asesora independiente en Marketing.

Trabajar en equipo, es tener en cuenta los aspectos citados como son: diversidad, visión y mentalidad, necesidades, historia personal y personalidad, que serán las constantes que se presentarán de forma dinámica, por lo que se vuelve necesario considerar e implementar métodos o herramientas necesarias para poder cumplir el rol dentro del equipo y poder emprender el rumbo del alto rendimiento, por lo que se puede citar.

Herramientas o métodos para la formación de equipos

Las herramientas para formar equipos de alto rendimiento en las empresas del siglo XXI, se detallan:

1. **Observación:** es importante porque en los detalles se ven muchos aspectos que pueden guiar o desorientar el sentido de un equipo. La correcta gestión de este método ayudar a llevar al equipo hacia la meta esperada
2. **Relación constante con el líder:** cuando no existe la jefatura o liderazgo directo del equipo, es importante mantener la relación con el líder para entender cuál es el rumbo, las expectativas que tiene del equipo y la visión que tiene para alcanzar las metas, e ir retroalimentando constantemente al equipo y al líder.
3. **Escucha Activa:** Esta herramienta es fundamental para la gestión de conflictos y de diferencias que se puedan presentar, para alcanzarlo es importante tener los siguientes criterios:
 - a. **Evitar los prejuicios** tanto de nivel intelectual, peso, raza, sexo, clase social o etnia.
 - b. **Negarse las comparaciones entre el rendimiento de algunos de los miembros**, ni para tratar de levantar el rendimiento de uno de ellos que este bajo ya que por más que se tenga buena intención termina generando más conflictos que beneficios.
 - c. **Destacar la importancia de que todo tipo de contribución** o aportación es válida y buena, y que no está ligada a burla o desprecio.

Alex Castillo Arroba, ingeniero en Ciencias Empresariales, Tecnología en Gestión Empresarial, cursando maestría en Dirección de Marketing y Gestión Comercial, EAE Business School Madrid, 7 años de experiencia en Marketing, Negocios, Finanzas, Proyectos, Portafolios

Inés María Salto, Asesora financiera y tributaria desde hace 30 años, docente de la Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil, por 20 años, Economista, Magister en Administración y Dirección de Empresas y Magíster en Ciencias de la Educación Mención Investigación Educativa.

Andrea Estefanía Castillo Arroba, ingeniera en Marketing, 3 años de experiencia en Marketing, manejo de clientes, Finanzas, proveedores, asesora independiente en Marketing.

4. **Gestionar la inteligencia emocional propia y del equipo:** dentro de un equipo siempre se está expuesto a las diferencias y a los conflictos sea por diferencias de mentalidad, personalidad, nivel de compromiso o rendimiento, pero es importante en esta parte tratar de tener en un equilibrio el nivel emocional de cada uno de los miembros, se puede agregar dentro de esta línea lo siguiente:
 - a. **Fomentar la participación de cada uno de los miembros del grupo:** A través de la colaboración total de cada uno, fomenta una dinámica de compromiso hacia lo que busca el equipo, destacando por qué han sido escogidos como parte del mismo.
 - b. **Distinguir las opiniones sin importar lo acertado o errado que puedan estar,** sino más bien como reconocimiento al esfuerzo y compromiso por aportar, no descartar opiniones, evitar hacer burla o tratar como tonto a algunos de los miembros y predicar constantemente lo importante que es la aportación de cada miembro del equipo.
 - c. **No tomar a personal los comentarios o críticas,** recordar que se tiene una meta como objetivo en común, y tomar las cosas a título personal además de afectar el rendimiento del empleado, también pueden ocasionar daños psicológicos que influyan negativamente la historia de la persona involucrada.
5. **Comunicación efectiva:** Tratar de ser lo más claro posible, conciso y evitar redundar en las explicaciones o ideas que se tengan. Tener la tranquilidad y seguridad para comentar, teniendo claro el esfuerzo que se realiza al hacer aportaciones, críticas o preguntas.
6. **Liderazgo persuasivo y democrático:** Sea que se lidere el equipo o no, este es el liderazgo que más resultado ha dado durante la gestión de equipos a lo largo de la trayectoria profesional. El ser persuasivo, observar, relación constante con el líder, escuchar activamente, gestionar la inteligencia emocional y comunicarse efectivamente, genera empatía con las personas que forman parte del equipo, hace que las personas no vean como

Alex Castillo Arroba, ingeniero en Ciencias Empresariales, Tecnología en Gestión Empresarial, cursando maestría en Dirección de Marketing y Gestión Comercial, EAE Business School Madrid, 7 años de experiencia en Marketing, Negocios, Finanzas, Proyectos, Portafolios

Inés María Salto, Asesora financiera y tributaria desde hace 30 años, docente de la Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil, por 20 años, Economista, Magister en Administración y Dirección de Empresas y Magíster en Ciencias de la Educación Mención Investigación Educativa.

Andrea Estefanía Castillo Arroba, ingeniera en Marketing, 3 años de experiencia en Marketing, manejo de clientes, Finanzas, proveedores, asesora independiente en Marketing.

una imposición las sugerencias o como una crítica, acompañado de ser democrático, respetando las opiniones de todos los miembros del equipo.

- 7. Motivación y satisfacción de integrantes:** Este es el resultado evidente al que deben de llegar los equipos de trabajo, es decir que el cumplimiento de tareas no asfixie ni frustre a sus miembros. Este termina siendo el motor principal de todo equipo que aspira a vivir un alto rendimiento sostenido a lo largo del tiempo, ya que genera sentido de pertenencia, pasión y convicción en cada uno, inyecta energía y emoción directa que se verán reflejados en el día a día y en el consecuente cumplimiento de las metas de toda empresa.

RESULTADOS.

- Las herramientas utilizadas en la trayectoria profesional, han dado grandes resultados como líder o miembro de equipo, siendo lo fundamental entender que se trabajan con personas y estas personas tienen un sentir y un pensar, por el cual se debe cuidar y velar para que no se vean afectados por las exigencias o lo que se busque alcanzar dentro del equipo.
- La utilización de estas herramientas, han tenido sus frutos en grandes logros grupales al haber logrado consolidar y formar grupos de alto rendimiento, conseguidos esto en diferentes ámbitos como: laborales durante los 6 años colaborando en grandes empresas como Burger King Ecuador, Banco Pacifico, MasterCard y Diners Club., en donde con los equipos de trabajo se logró sobrepasar las metas establecidas y generar un alto rendimiento en cada una de estas empresas.
- Así mismo con los equipos de trabajo en los emprendimientos realizados a nivel de turismo, logística y transporte ejecutivo donde se pudo llevar a cabo exitosamente las metas esperadas. En los diferentes grupos universitarios y colegiales desde hace 12 años en los que además de cumplir las metas se generó una gran conexión y relación fuerte con los miembros del equipo con lo que se estableció redes de contactos para futuros trabajos.

Alex Castillo Arroba, ingeniero en Ciencias Empresariales, Tecnología en Gestión Empresarial, cursando maestría en Dirección de Marketing y Gestión Comercial, EAE Business School Madrid, 7 años de experiencia en Marketing, Negocios, Finanzas, Proyectos, Portafolios

Inés María Salto, Asesora financiera y tributaria desde hace 30 años, docente de la Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil, por 20 años, Economista, Magister en Administración y Dirección de Empresas y Magíster en Ciencias de la Educación Mención Investigación Educativa.

Andrea Estefanía Castillo Arroba, ingeniera en Marketing, 3 años de experiencia en Marketing, manejo de clientes, Finanzas, proveedores, asesora independiente en Marketing.

- También estas herramientas han otorgado efectos favorables en el desempeño de Organizaciones no Gubernamentales como Frente Joven, Fundaciones con impacto social e inclusive en grupos religiosos. Esto significa que la aplicación práctica de estas herramientas no se limita al sector o giro de negocio, sino más bien del deseo para crecer y de implementar esta metodología para la gestión del talento y las capacidades de cada una de las personas del equipo.
- Potenciar equipos de alto rendimiento requiere no solamente el conocimiento y la teoría, sino la constante practica de prueba y error, en el ir aprendiendo equipo a equipo, o proyecto a proyecto de dar el máximo rendimiento de los equipos, no solo para cumplir funciones, lograr objetivos, sino lograr la conexión del grupo.
- La idea es unirse como un solo puño, tal como lo hacían los Espartanos en su forma de combatir, en donde cada miembro era vital una pieza fundamental para el combate, es decir para formar la defensa, para cuidarse entre sí, moverse y apretar al enemigo, así evitar caer, y así mismo con esto en el momento apropiado atacar como un solo núcleo.

CONCLUSIONES

- Los equipos de alto rendimiento están llamados a realizar una conexión fuerte entre ellos, como un todo, y verse llamados a completar más que una tarea una misión, sino a conectarse como miembros de un todo.
- Es justamente el alto rendimiento, el objetivo principal de todo equipo ya que no se vuelve en una gestión funcional ni obligatoria, sino más bien en un propósito humano y motivador. El gestionarlo dentro de un equipo de trabajo es sin duda la prioridad a la que se debe apuntar, la conexión entre los miembros, el identificarse, el escucharse, el valorar el esfuerzo y opiniones de cada uno.
- Realmente el fin mayor debe ser generar pertenencia y convicción, pasión e identidad en cada uno de los miembros del equipo, partiendo más allá de las diferencias que puedan

Alex Castillo Arroba, ingeniero en Ciencias Empresariales, Tecnología en Gestión Empresarial, cursando maestría en Dirección de Marketing y Gestión Comercial, EAE Business School Madrid, 7 años de experiencia en Marketing, Negocios, Finanzas, Proyectos, Portafolios

Inés María Salto, Asesora financiera y tributaria desde hace 30 años, docente de la Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil, por 20 años, Economista, Magister en Administración y Dirección de Empresas y Magíster en Ciencias de la Educación Mención Investigación Educativa.

Andrea Estefanía Castillo Arroba, ingeniera en Marketing, 3 años de experiencia en Marketing, manejo de clientes, Finanzas, proveedores, asesora independiente en Marketing.

existir por las personalidades y mentalidades, sino más bien tratando de descubrir la potencialidad existente.

- Al dar mayor visibilidad a sus integrantes, el valor de sentirse escuchado, el sabor de sentirse identificado a un grupo, llevarán sin duda alguna a un alto rendimiento, que en términos de resultados desemboca a un éxito total, lleva al cumplimiento de objetivos y

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

gestiopolis.com. (7 de 02 de 2017). *www.gestiopolis.com*. Obtenido de *www.gestiopolis.com*: <http://www.gestiopolis.com/equipos-de-alto-desempeno-en-las-organizaciones/>

Idalberto, C. (2004). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. México: McGraw-Hill.

Ledlow, S. (07 de 02 de 2017). *trabajoenequipo.galeon.com*. Obtenido de *trabajoenequipo.galeon.com*: trabajoenequipo.galeon.com/aficiones1339838.html

Océano/Centrum, G. (2001). Enciclopedia del Empresario. En G. Océano/Centrum, *Enciclopedia del Empresario* (pág. 1118). Barcelona: MMII Editorial Océano.

Océano/Centrum, G. (2001). Enciclopedia del Empresario. En G. Océano/Centrum, *Enciclopedia del Empresario* (pág. 1114). Barcelona: MMII Editorial Océano.

Valls, A. (2014). *Inteligencia emocional en la empresa*. Barcelona: Gestión 2000, SA.

Alex Castillo Arroba, ingeniero en Ciencias Empresariales, Tecnología en Gestión Empresarial, cursando maestría en Dirección de Marketing y Gestión Comercial, EAE Business School Madrid, 7 años de experiencia en Marketing, Negocios, Finanzas, Proyectos, Portafolios

Inés María Salto, Asesora financiera y tributaria desde hace 30 años, docente de la Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil, por 20 años, Economista, Magister en Administración y Dirección de Empresas y Magíster en Ciencias de la Educación Mención Investigación Educativa.

Andrea Estefanía Castillo Arroba, ingeniera en Marketing, 3 años de experiencia en Marketing, manejo de clientes, Finanzas, proveedores, asesora independiente en Marketing.

Medición de la calidad de servicios gastronómicos: Caso de Restaurantes ubicados en la zona de afluencia turística en Puerto Bolívar, Puerto Jelí y Puerto Hualtaco

Ing. Solano Solano, Javier Alejandro. Mgs
Docente Titular, UMET-Sede Machala
jsolano@umet.edu.ec

Pazmiño Vivanco, Katherine
Estudiante de Ingeniería en Gestión Empresarial, UMET-Sede Machala
krojas@umet.edu.ec

Fernández Mosquera, Kimberly
Estudiante de Ingeniería en Gestión Empresarial, UMET-Sede Machala
kimberly-cancer@hotmail.com

Rojas Encalada, Kristel
Estudiante de Ingeniería en Gestión Empresarial, UMET-Sede Machala
krojas@umet.edu.ec

Resumen

Se pretende verificar el ajuste del modelo DINESERV al contexto local, específicamente para restaurantes ubicados en la zona de afluencia turística en Puerto Bolívar, Puerto Jelí y Puerto Hualtaco. El estudio permitirá determinar la relación e influencia de las variables que componen la calidad del servicio de esos negocios. La evaluación se realiza por medio de un Análisis Factorial Exploratorio (AFE), que permitió distinguir dos variables relevantes, entre lo que destaca la fusión de las variables originales Empatía y Garantías Brindadas, por una sola variable denominada Compromiso con los clientes, variable que genera el 48,40% de la varianza de la muestra de estudio. El aumento de la calidad del servicio en restaurantes se presenta como una de las variables determinantes para el aumento de la competitividad de estos negocios.

Palabras Clave: calidad del servicio, satisfacción, turismo, restaurantes.

Introducción

El turismo se ha convertido en una industria cada vez más dinámica y relevante para la economía ecuatoriana y esta transformación se evidencia también en la provincia de El Oro, donde se han presentado proyectos innovadores que tienden al aprovechamiento eficiente de áreas y espacios antes no considerados para movilización de inversiones y generación de bienestar.

El turismo como sector es presentado como un sector priorizado dentro de los diferentes niveles de gestión pública, desde los gobiernos locales hasta el nacional; con la promoción turística, desde diferentes estancias públicas y privadas, es plausible el mejoramiento de

los servicios que el turista puede requerir como estrategia de posicionamiento y crecimiento. En base a lo anterior se puede afirmar que el turismo vende experiencias y servicios intangibles, que deben estar orientados a las necesidades y expectativas de los clientes que permitirá alcanzar la sostenibilidad de los negocios, el incremento de la renta de las familias y el mejoramiento de la economía local.

Es así como la calidad del servicio, se vuelve relevante, y determinante para quien hace turismo; la literatura respalda esta observación, por cual se requiere identificar los factores que determinan la calidad del servicio, de forma particular para este estudio, en los restaurantes, como servicio complementario, necesario y requerido por los turistas que visiten la provincia de El Oro.

Sobre lo anterior, se puede señalar que El Oro, provincia costera del Sur del Ecuador, es un punto de distracción y relajamiento para turistas provenientes sobre todo de provincias de la sierra ecuatoriana, destacando la isla de Jambelí como punto de referencia de visitas de la mayoría de visitantes ajenos a la provincia. La puntualización de que tan bien en términos de calidad están los servicios complementarios del turismo permitirá mejorar esos servicios, generar mayor coherencia y alineación de los objetivos de los negocios dedicados a la actividad de restaurantes y las necesidades de clientes potenciales y actuales.

Calidad del servicio

La calidad del servicio es una combinación de dos términos independientes; donde cabe destacar que calidad de acuerdo a Kotler et al. (2000) se constituye por el conjunto de aspectos y características de un producto y servicio que guardan relación con su capacidad para satisfacer las necesidades expresadas o latentes de los clientes; mientras que servicio se puede definir como cualquier actividad o beneficio que una parte puede ofrecer a otra, destacando su esencia intangible (Trujillo et al, 2011), también se entiende como servicio al medio para entregar valor a los clientes, procurando poner a su disposición los resultados que los clientes desean sin asumir costos y riesgos específicos (Bon et al, 2008).

Pizzo (2013) basado en lo anterior, detalla que calidad del servicio es la orientación hacia el cliente, desarrollada y practicada por una organización para interpretar las necesidades y expectativas de sus clientes, a quienes ofrece un servicio accesible, adecuado, ágil, flexible, apreciable, útil, oportuno, seguro y confiable, incluso ante situaciones imprevistas, generando en el cliente una sensación de comprensión, atención y servicio personalizado, recibiendo más de lo esperado. El beneficio de ofrecer un servicio con calidad es el incremento sustancial de la satisfacción al cliente que puede a su vez generar lealtad y que se traduce a nivel interno en un incremento de los ingresos y la disminución de costos (Cuatrecasas, 2010; Pizzo, 2013; Solórzano y Aceves, 2013).

Sobre la calidad Stevens, Knutson y Patton (1995) señala que la calidad del servicio dentro de la industria de restaurantes, es aquella percepción que tiene el cliente de la superioridad en el servicio que se recibe, sintetizado en la atención del personal y el

espacio físico de contacto. Esta percepción se ve modificada por condicionantes internos y externos, fruto de experiencias previas, características de la personalidad del cliente y la comunicación con el prestador del servicio (Weiermair, 1997).

Medición de la calidad del servicio

La medición de la calidad del servicio ofrece un desafío, por las diversas aproximaciones para hacerlo, pero en términos generales, existen dos corrientes relevantes (Vera y Trujillo, 2009). La primera solicita a los consumidores del servicio que expresen su opinión de forma directa, ante la pregunta: “en general mi opinión sobre la calidad del servicio es...” (Oh, 2000). La segunda, que a su vez es la más usada, involucra la utilización de reactivos tipo SERVQUAL, o algún otro derivado de éste.

El SERVQUAL, es un instrumento propuesto por Parasuraman, Zeithal y Berry (1988), para la medición de la calidad en los servicios y consta de cinco dimensiones: aspectos tangibles, confiabilidad, eficiencia de respuesta ante el pedido, aseguramiento de lo ofrecido y empatía con el cliente. Stevens, Knutson y Patton adaptaron el SERVQUAL a la industria de restaurantes, presentando el DINESERV, modelo cuantitativo multidimensional que consta de las mismas dimensiones que el SERVQUAL, pero conceptualizadas atendiendo las diferencias sectoriales.

En ese sentido, Guzmán y Cárcamo (2014) resumen cada una de las dimensiones del DINESERV, e indican que los aspectos tangibles se relacionan con la apariencia de las instalaciones físicas, equipo, personal y material de comunicación; la confiabilidad, en tanto implica tomar en cuenta aspectos relacionados con la frescura y temperatura de los alimentos, facturación precisa y fiabilidad del pedido; mientras que la eficiencia de respuesta ante el pedido, se refiere a la asistencia personal con la carta de alimentos y bebidas de forma adecuada y rápida, atendiendo los requerimientos del cliente; sobre el aseguramiento de lo ofrecido, trata sobre la confianza del cliente sobre las recomendaciones del personal de contacto, seguridad de que los alimentos están preparados sin contaminación, así como poder expresar libremente dudas y preocupaciones; finalmente, la empatía con el cliente es entendida como la capacidad de brindar atención personalizada ante las necesidades específicas de los clientes.

Metodología

Para la realización de este estudio se tomó de base el modelo DINESERV, aplicado por medio de la técnica de encuesta, que involucró tomar contacto cara a cara con diferentes clientes, quienes salían de los restaurantes ubicados en la zona Puerto Bolívar, Puerto Jelí y Puerto Hualtaco; seleccionados por la apertura y predisposición que mostraban para colaborar con la investigación. La escala tuvo una puntuación de cinco opciones tipo Likert. Además se incluyen variables demográficas: nombre del restaurant visitado, lugar de procedencia, frecuencia de visita, edad, sexo, y cantidad de acompañantes. El total de respuestas obtenidas fueron de 500 200 para Puerto Jelí, 174 para Puerto Bolívar, y 126 para Puerto Hualtaco).

Caracterización de los clientes encuestados

En esta sección se presentan los resultados relacionados con la procedencia del cliente, la edad, el género, número de visitas y dedicación del cliente, con el fin de brindar una idea de las características distintivas de los clientes que visitan los restaurantes dentro de la ruta afrodisiaca. Se puede destacar que el 88% de los clientes de la muestra de estudio, lo constituyen clientes de la Provincia de El Oro, el 8,5% provenían de provincias cercanas, Guayas y Azuay, y el 3,5% provienen de otros lugares, tal como se observa en la Figura 1.

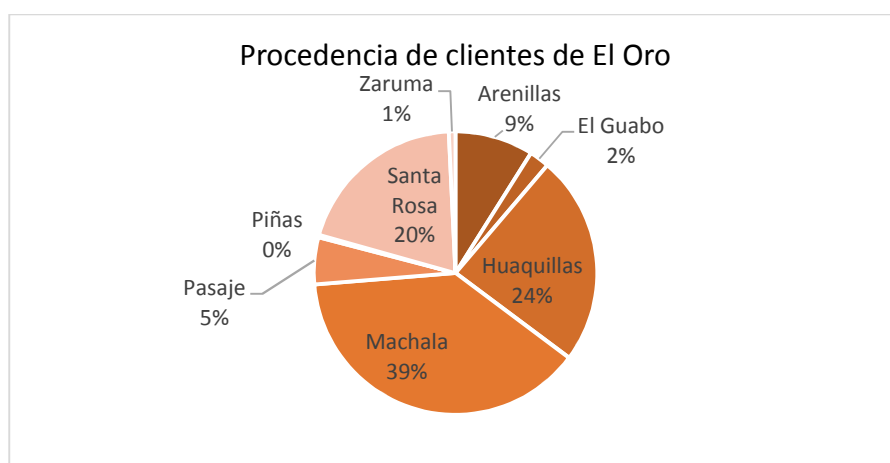


Figura 1: Procedencia de los clientes

Desagregando la procedencia de clientes de El Oro, se obtuvo que el 83% de los clientes pertenecen a los cantones del área de estudio (Santa Rosa con 20%, Machala con 39% y Huaquillas con 24%). El cantón con mayor nivel de visita inter-provincia es Puerto Hualtaco con 94%, mientras que el que tiene mayor diversidad es Puerto Bolívar, con 18% de clientes fuera de la provincia, tal como se observa en la Tabla 1.

Tabla 1. Procedencia de los clientes

Procedencia	Puerto Bolívar	Puerto Jelí	Puerto Hualtaco
Azuay	5%	4%	-
El Oro	82%	89%	94%
Guayas	10%	2%	3%
Imbabura	1%	-	-
Loja	2%	2%	1%
Los Ríos	-	1%	-
Manabí	-	3%	-
Pichincha	-	-	1%
Perú	1%	-	1%
Total	100%	100%	100%
Total de clientes	174	200	126

Si se revisa la procedencia por cantón de los clientes inter-provincia hacia cada puerto, Tabla 2, a través de un análisis de varianza (ANOVA), se establece que existe una relación

estadística entre el puerto y el lugar de procedencia del cliente que visita los restaurantes del área de estudio. De lo cual se destaca que la mayor diversidad de clientes fuera de su cantón, la posee Puerto Jelí, debido a que el 57% de clientes provienen de 7 cantones diferentes; en tanto Puerto Hualtaco concentra su clientela, con 76%, dentro del mismo cantón y el porcentaje restante con visitantes de otros tres cantones. Adicionalmente, se puede remarcar que al consolidar la primera y segunda mayor proporción de clientes de Puerto Bolívar y Puerto Jelí, se observa que el 87% y 77% de forma respectiva, son clientes de los cantones Machala y Santa Rosa.

Tabla 2. Procedencia cantonal

Cantón Orense	Puerto Bolívar	Puerto Jelí	Puerto Hualtaco
Arenillas	9%	4%	13%
El Guabo	1%	5%	-
Huaquillas	1%	2%	76%
Machala	64%	34%	5%
Pasaje	4%	10%	-
Piñas	-	1%	-
Santa Rosa	23%	43%	6%
Zaruma	-	2%	-
Total	100%	100%	100%
Total de visitas	141	164	119

Por otra parte, al considerar las edades de clientes, se observa que en los tres puertos las edades de quienes visitan los restaurantes están entre los 18 a 35 años, con: 60% para Puerto Bolívar; 58% para Puerto Jelí; y 74% para Puerto Hualtaco, de clientes dentro de ese rango. En el caso de Puerto Bolívar, sus visitantes en su mayoría están entre los 18 y 25 años (34%); para Puerto Jelí y Puerto Hualtaco, sus visitantes en mayor número están entre los 26 a 35 años, con 31% para el primero y 39% para el segundo puerto. Se puede añadir que estadísticamente no existe una relación entre los grupos etarios de los clientes y el puerto visitado.

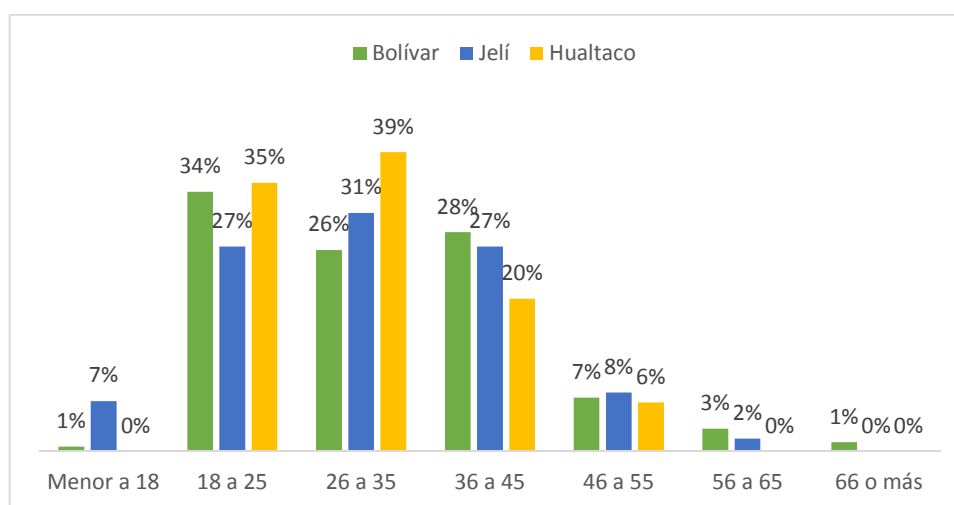


Figura 2: Distribución etaria de clientes por puerto

Sobre la actividad laboral de los clientes que visitan los restaurantes del área de estudio, se observa que comparten un mismo patrón, donde los comerciantes sobresalen en todos los puertos, seguidos de estudiantes, y de amas de casa, en total representan el 64%, 63% y 55% del total de clientes, para Puerto Bolívar, Jelí y Hualtaco.

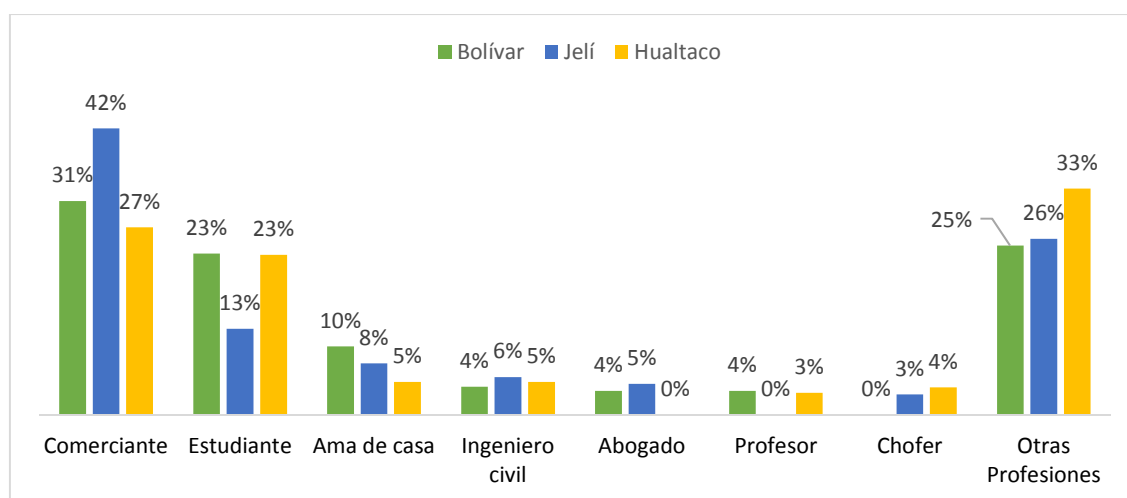


Figura 3: Distribución de profesión de clientes por puerto

Con relación al sexo del cliente participante, las mujeres fueron quienes más participaron, con un 52,9% (Puerto Bolívar); 55,5% (Puerto Jelí) y 55,6% (Puerto Hualtaco). Este punto es destacado considerando que en términos medios los clientes que participaron del estudio fueron acompañados por al menos tres personas.

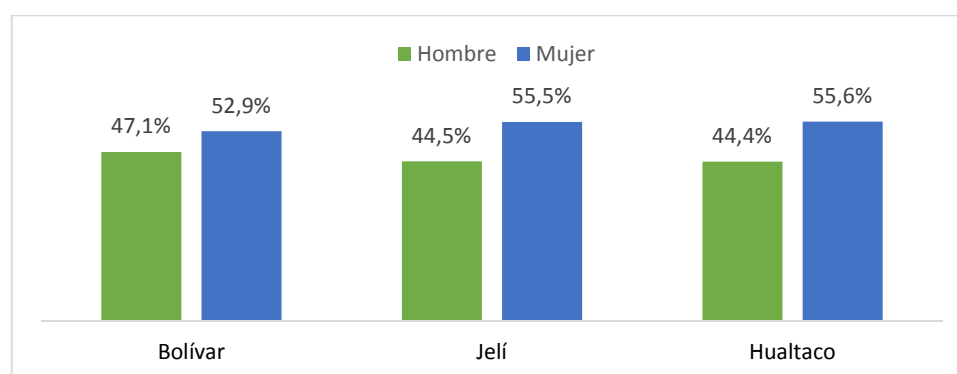


Figura 4: Distribución por sexo clientes participantes por puerto

Con relación a la cantidad de visitas efectuadas por los clientes a los restaurantes del área de estudio, se establece que estadísticamente Puerto Bolívar y Jelí mantiene un nivel de visitas similar, mientras que Hualtaco difiere con ambos para la muestra de estudio. Se identificó además que Puerto Bolívar con 32%, tiene mayor cantidad de clientes frecuentes¹; seguido por Puerto Jelí con 25% y Puerto Hualtaco con 21%. Por otra parte al comparar la cantidad de primeros visitantes con segundas visitas, se observa que Puerto

¹ Tomando de referencia que un cliente frecuente es quien ha visita el restaurante por más de tres ocasiones.

Jelí muestra una mejor correspondencia, debido que el porcentaje de segundas visitas mantiene la misma proporción de primeras visitas, lo que indicaría que el retorno de clientes es eficiente; por el contrario, Puerto Bolívar es el que muestra peor correspondencia, con una brecha de 13% entre primeras visitas y segundas visitas.

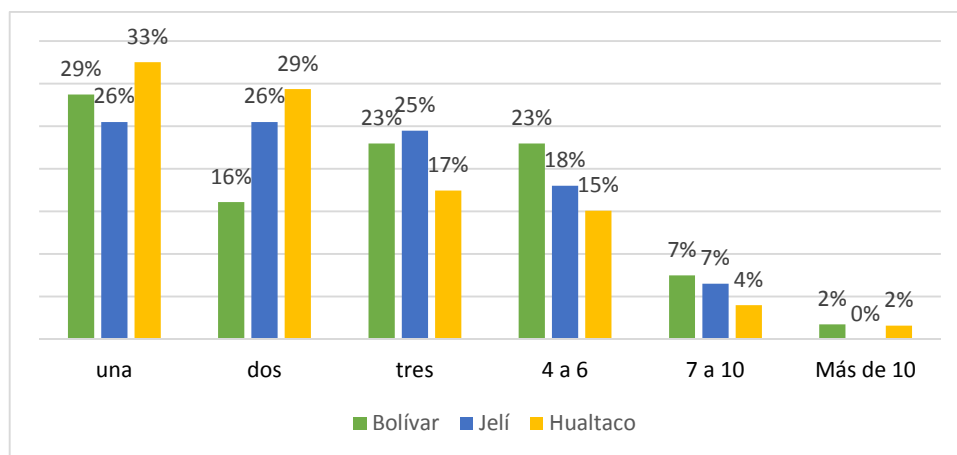


Figura 5: Frecuencia de visitas por puerto

Análisis Factorial Exploratorio (AFE)

La ejecución del AFE se realizó por medio de extracción de componentes principales y con rotación varimax. El número total de corridas realizadas fueron cuatro, reduciendo de 26 a 21 ítems, los ítems eliminados fueron b3, a6, d3, b5 y b4, en la Tabla 3 se observa el resumen de los resultados obtenidos de la ejecución del AFE, mientras que los resultados detallados del AFE.

Tabla 3. Resumen del AFE realizado

n. corrida	n. ítems	n. ítems eliminados	KMO	Esfericidad de Bartlett	Varianza Explicada	Alpha de Cronbach
1	26	2	,958	,000	61,283	,955
2	24	1	,955	,000	62,155	,951
3	23	2	,953	,000	62,576	,949
4	21	-	,952	,000	64,378	,945

Con la cuarta corrida, la solución obtenida fue satisfactoria, donde la diagonal de la matriz de correlación anti-imagen mostró valores de adecuación muestral (MSA2) sobre el 0,50 propuesto por Kaiser (1970), con un de MSA mínimo de 0,918. Mientras que la medida de adecuación global de la muestra presenta un KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) igual a 0,952; definido como excelente por Kaiser y Rice (1974). Adicionalmente la muestra mostro un test de Esfericidad de Bartlett igual a 0,000; que también es adecuado

² Sigla de measure of sampling adequacy

($p < 0,001$). Se determinó también que todas las correlaciones son significativas ($p < 0,05$), todos los valores p son iguales a 0,000.

El AFE plantea la existencia de cuatro componentes con un eigen value suficiente y una varianza acumulada de 64,378%, que se define como satisfactoria (Hair, Black, Babin & Anderson, 2009). Adicionalmente se resalta que todos los ítems mostraron una comunalidad moderada, con valores mayores a 0,40 (Taherdoost, Sahibuddin & Jalaliyoon, 2014), y se obtuvo un Alpha de Cronbach de 0,945, cercano al 0,953 obtenido por Stevens et al., (1995). Por último las cargas factoriales, obtenidas de la rotación, fueron satisfactorias puesto que mostraron valores superiores a 0,5, según lo sugerido por Hair, Black, Babin y Anderson (2009).

Al contrastar el modelo DINESERV con los resultados del AFE, se establece que la variable Aspectos Tangibles se subdividió en dos subvariables, la una se la redefinió como Tangibles del área de restaurante y la otra como tangibles del plato. Se definieron de esa forma debido a que en la primera se destacan aspectos tangibles que incluyen las características del espacio físico del restaurante, mientras que la segunda aborda aspectos tangibles relacionados únicamente con la presentación del plato.

Otro aspecto que difiere con el modelo inicial propuesto, surge del comportamiento como una sola variable las variables Garantías brindadas y Empatía, variable a la que se denominó compromiso con el cliente, y la última variable que surgió del AFE, se la denominó como confiabilidad y respuesta, que es una combinación de las variables confiabilidad y capacidad de respuesta del DINESERV. En la Tabla 4, se presentan las variables más relevantes, como son: compromiso con el cliente y tangibilidad del plato, por su capacidad para explicar el 55,21% de toda la varianza relacionada con la percepción de calidad del servicio de los clientes que visitaron los restaurantes dentro de la ruta afrodisiaca.

Tabla 4. Varianza total explicada y valores propios mayores que 1 en el AFE

Constructo	Ítem	Enunciado	Carga	Varianza %
Compromiso con el cliente	e4	Tiene empleados que son comprensivos y que siempre verifican si algo está mal	0,786	48,407
	e5	El restaurante parece tener siempre en cuenta los intereses de los clientes	0,757	
	e3	Los empleados anticipan sus necesidades individuales y deseos.	0,738	
	e2	El personal del restaurante lo hace sentir especial como cliente brindándole una atención personalizada.	0,733	
	d4	El dueño del restaurante, parece dar a sus empleados el apoyo para que puedan realizar bien su trabajo	0,658	
	d1	Lo empleados si lo hacen sentir cómodo y confiando mientras está en el restaurante.	0,616	

Tangibilidad del plato	d2	La atención del personal lo hace sentir seguro respecto a la preparación higiénica de los alimentos	0,615	6,801
	a10	Se sirve los platos a una temperatura adecuada	0,745	
	a8	La presentación del menú (plato) es visualmente atractiva	0,641	
	a11	Se percibe que los alimentos e ingredientes utilizados son frescos	0,633	
	a9	La presentación del plato se corresponde al precio del mismo	0,613	
	a7	Tiene una carta-menú que es fácil de entender	0,586	

Por último se puede establecer que el cliente que visita los restaurantes del área de estudio, requieren de un alto compromiso, entendido como la capacidad de comprender las necesidades de sus clientes y la capacidad de brindar un servicio que garantice su satisfacción. Además los aspectos asociados a la presentación del plato complementan, lo anterior y determina el nivel de calidad de un restaurante en el área de estudio.

Conclusiones

El estudio de la calidad del servicio bajo el modelo DINESERV, presenta ajuste al contexto de la provincia de El Oro, en el sentido que dos variables del modelo se fusionan en una sola, denominada como “Compromiso con el cliente”, además se verifica que esta nueva variable es la más determinante al momento de generar diferencias en la prestación de un servicio de restaurantes en la zona de estudio, con una capacidad explicativa del 48,40% de las variaciones totales halladas en la muestra de estudio.

Otra variable representativa para los negocios de restaurantes, la variable tangibilidad del DINESERV, pero limitada solo a los aspectos tangibles del plato servido, con una capacidad de explicación de las percepciones sobre calidad del servicio del 6,80%. Entre ambas variables se determina una capacidad de explicar en un 55,20% la percepción sobre calidad del servicio, por lo cual estas variables son las determinantes para lograr mejorar competitividad en este tipo de negocios y deberían ser la base de acciones tendientes a ese fin.

Bibliografía

- Bon, J., Jong, A., Kolthof, A., Pieper, M., Tjassing, R., Venn, A., Verheijen, T. (2008). Gestión de servicios de TI basada en ITIL V3. Primera edición. Reino Unido: Editorial del Gobierno Británico.
- Cuatrecasas, L. (2010). Gestión integral de la calidad: Implantación, control y certificación. Barcelona: Profit Editorial Inmobiliaria.
- Guzmán, A. y Cárcamo, M. (2014). La evaluación de la calidad en el servicio: caso de estudio “Restaurant Familiar Los Fresnos”. Acta Universitario, 24 (3), 35-59. Doi: 10.15174/au.2014.503

- Kotler, P., Cámara, D., Grande, I., y Cruz, I. (2000). Dirección de Marketing: Edición del milenio. Primera edición. España: Prentice Hall Iberia SRL
- Oh, H. (2000). Diners perceptions of quality, value and satisfaction: a practical viewpoint. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 41 (3), 58-66.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V., y Berry, L. (1988). SERVQUAL-A multiple ítem scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of retailing*, 64 (1): 12-40
- Pizzo, M. (2013). Construyendo una definición de Calidad en el Servicio
- Solórzano, G. y Aceves, J. (2013). Importancia de la calidad del servicio al cliente para el funcionamiento de las empresas. El Busón de Pacioli del Instituto Tecnológico de Sonora. Recuperado de <http://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/Documents/no82/Pacioli-82.pdf>
- Stevens, P., Knutson, B., & Patton, M. (1995). Dineserv: a tool for measuring service quality in restaurants. *Cornell Hotel & Restaurant Administration Quarterly*, Vol. 36 (2), p 56-60.
- Trujillo, A., Carrete, L., Vera, J., y García, S. (2011). Servir con calidad en México. México: LID Editorial Mexicana.
- Weiermail, K. (1997). Calidad de servicios y su gestión en las empresas turísticas. *Papers de Turisme*, Fundación de Cavanilles de Altos Estudios Turísticos, 20. España: Universidad de Alicante.

EL MODELO DE NEGOCIO DE LA VENTA DIRECTA EN ESPAÑA Y PERSPECTIVA INTERANCIONAL

José Luis Fernández Martínez

Licenciado en Filosofía y Letras por la Universidad Autónoma de Barcelona y Máster en Dirección, Organización y

Administración de Empresas (MBA) por Online Business School (EAE) y Universidad Camilo José Cela.

EAE Busniess School/ Ostelea Tourism School.

Resumen.

Existe escasa literatura científico-académica en español, y menos aún actualizada, acerca de la evolución y penetración de la venta directa en mercados internacionales, situación que se agrava cuando nos referimos a la introducción de este modelo comercial en España. La presente ponencia pretende realizar un estudio cuantitativo entre países y regiones comparando la penetración de este modelo comercial antiguo en el tiempo y de enorme envergadura por su peso en volumen de generación de negocio desde la perspectiva global de facturación anual como desde los recursos que moviliza, a través del análisis de implantación de empresas de venta directa, el peso de la fuerza de ventas y la estructura socioeconómica, y establecer índices de comparativas tanto internacionales como a nivel estado Español. Los resultados arrojan una debilidad en la penetración de este modelo en Europa occidental comparado con, tanto Estados Unidos como el resto del continente americano, y con especial énfasis en España.

Abstract

There is little scientific and academic literature in Spanish, let alone updated about the evolution and penetration of direct sales in international markets, a situation aggravated when referring to the introduction of this business model in Spain. This paper aims to conduct a quantitative study among countries and regions by comparing the penetration of this business model and business through the analysis of implementation of direct selling companies, quantifying sales force, and consumer demographics as agent, and set rates comparative international and Spanish statewide. The results show a weakness in this model penetration in Western Europe compared with both the US and the rest of the American continent, with special incidence in Spain

Palabras clave.

Venda directa, Promedios económicos, Penetración comercial, Fuerza de ventas, Venta personal

Key Words

Direct Sell, Economic Averages, Commercial Penetration, Sales force, Personnel Sale.

1- ¿Qué se entiende por venta directa?

Mucho se ha escrito sobre la venta directa, en especial domiciliaria, como modelo de negocio diferenciado de la venta tradicional realizada en establecimientos comerciales ya sean grandes centros comerciales o de retail (Levy, 2007) (tanto de la venta finalista como de los modelos comerciales B2B entre empresas.)

La definición de venta directa ha evolucionado de manera sustancial en el tiempo, y muy particularmente desde la eclosión de los modelos de comercialización y gestión de carteras basados en entornos virtuales, (Madhavan, 2009) En España, es común la referencia a la definición de la Asociación de Empresas de Venta Directa española (AVD):

Por venta directa se entiende como un modelo de venta interpersonal que se produce fuera de un comercio (Peterson y Wotruba, 1996).

Según a la Asociación de Empresas de Venta Directa¹ (en España), adherida a la Europea-SELDIA-² y la Asociación Internacional (WFDSA³) la venta directa es la comercialización fuera de un establecimiento mercantil de bienes y servicios directamente al consumidor, mediante la demostración personalizada por parte de un representante de la empresa vendedora, lo que la distingue de las denominadas Ventas a Distancia en las que no existe un contacto personal entre la empresa vendedora y el comprador.

¹ La **AVD, ASOCIACION DE EMPRESAS DE VENTA DIRECTA**, fue fundada en España en la década de los 70. Cuenta con 20 empresas asociadas, que comercializan una amplia gama de productos: libros, CD, cosméticos, cuidado personal, joyería, bisutería, lencería, menaje para el hogar, cocción y conservación de alimentos, pequeños electrodomésticos, productos nutricionales, etc La **AVD** se constituyó para representar los intereses del sector en general y de las empresas asociadas en particular ante los Organismos Públicos, Asociaciones de Consumidores y la opinión pública. Entre sus fines se cuentan acreditar y dar prestigio a la imagen de la Venta Directa, colaborando con las Administraciones Públicas, Asociaciones de Consumidores, Universidades y Escuelas de Negocio desarrollando para ello cuantas políticas activas sean necesarias para dotar al canal de los más altos principios comerciales existentes en el Mercado.

² El objetivo de la Asociación es representar a todas las formas de venta directa en Europa y para garantizar que los responsables de la UE y las políticas nacionales en Europa son conscientes de sus beneficios y ventajas, así como su contribución a las economías nacionales. Las primeras asociaciones nacionales de venta directa se crearon en el Reino Unido, Alemania, Francia, Bélgica e Italia. En 1968, estas asociaciones fundaron una Federación, bajo el nombre de "Federación de la Vente etdu Service à Domicilio" o FEVSD. Representa 28 DSA miembros de los cuales 23 se encuentran en los Estados miembros de la UE, y 16 miembros corporativos(empresas)

³ Fundada en 1978, la WFDSA es una organización no gubernamental, voluntaria que representa a nivel mundial la industria de venta directa como una federación de asociaciones nacionales de Venta Directa. Nuestra membresía está compuesta por más de 60 asociaciones nacionales de venta directa y una Federación regional, con un delegado de cada asociación, así como un número de funcionarios regionales y globales, sirviendo como el Consejo de Administración.

Por tanto estamos hablando de que es una venta relacional (Ongallo, 2012), entre vendedor y consumidor, de gran impacto en volumen de negocio tanto en España con unos 800 millones de dólares de facturación y más de 200 mil personas trabajando según datos publicados por AVD en 2014, y a nivel Internacional donde mueve un volumen de negocio en torno a los 178 billones de dólares en todo el mundo, según WFDISA en 2104.

En definitiva, la venta directa se distingue de otros modelos comerciales por:

- Se dirige específicamente al consumidor final de un bien o un servicio
- Es gestionada por una red comercial con orientación domiciliaria (Manley, 2009)
- La venta se realiza tras una demostración personalizada de las ventajas del producto o el servicio (Ingram , 1993)

2-Una perspectiva histórica

2.1- Los inicios de la venta directa

El origen de la venta domiciliaria se puede imaginar fácilmente en los inicios de la humanidad, mucho antes de la aparición de las primeras tribus sedentarias y, como consecuencia, del establecimiento de los primeros espacios públicos dedicados de manera específica al comercio. La venta domiciliaria es, pues, probablemente, el método más antiguo de distribución comercial (Schwartz , 1993).

La venta domiciliaria como modelo empresarial profesionalizado (por oposición a su función tradicional de medio de vida individual) es seguramente una de las más antiguas, como sitúa Brandon Guillesd en la historia e infografía sobre venta directa “19 Direct Sales Industry Statistics and Trends” remontándose a inicios en venta puerta a puerta en la ciudad de New York en los finales del XVIII y principios del XIX en las que se fundaron muchas de las empresas que siguen siendo referencia del sector hoy en día (Avon en 1886 o WearEver en 1902, por ejemplo) y se creó la Agent’s Credit Association (en 1910), embrión de la que más tarde sería la Asociación de Venta Directa (DSA).

El modelo creció de manera importante a medida que los sistemas de comunicación y las infraestructuras mejoraban en el país y vivió su particular edad de oro en los años 50 y 60, con la masiva desmovilización militar y civil tras la segunda guerra mundial y la guerra de Korea.

Desde entonces, si bien con algún bache en las épocas de menos dinamismo económico en especial a principios de los años 80 (Enis, 1993), el sector ha mantenido una línea constante de crecimiento y es hoy en día uno de los más relevantes y dinámicos del país.

2.2 . La venta directa en la actualidad: volumen y contexto

La venta directa es uno de los modelos empresariales más extendidos y dinámicos, en constante evolución. Según datos de la WFDSA el crecimiento anual promedio en el periodo 2010 – 2013 ha sido del 6,8% en estos tres años, marcados además por una importante recesión económica global. Emplea a más de 96 millones de personas en todo el mundo y genera un volumen de negocio superior a los 178 billones de dólares estadounidenses (Tabla 3: datos de World Federation of Direct Selling Association, 2014).

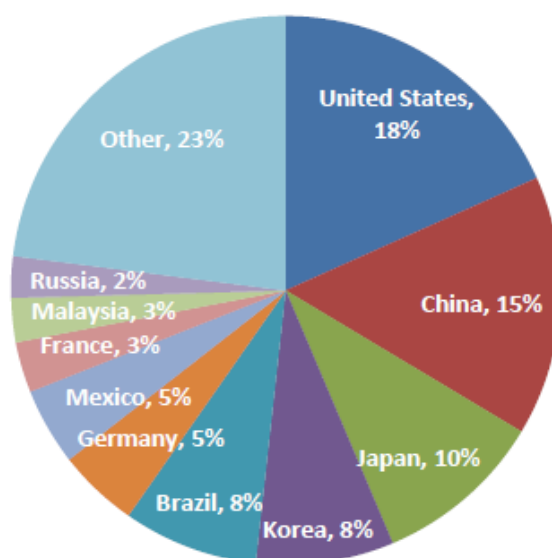
El sector incluye en este momento más de 220 empresas asociadas, en una amplia gama de productos desde tecnológicos, pasando por higiénicos, del hogar, seguros, financieros y culturales. Principalmente el negocio y el crecimiento se ha desarrollado en los sectores de belleza, nutrición, aparataje doméstico y desarrollo personal (DSA), entre las empresas encontramos ejemplos tan conocidos como Tupperware, Avon, Herbalife o Mary Kay. Estas empresas además se han convertido en multinacionales que han exportado su modelo de negocio al resto del mundo y tienen una notable experiencia Internacional. De hecho parte del desarrollo de negocio y de la penetración de la venta directa en el resto del mundo se debe la expansión internacional de estas empresas.

3-Cálculo de penetración de la venta directa

3.1.Penetración modelo de venta directa en mercados globales

En 2013, los 10 mercados mundiales con mayor volumen de facturación generada a partir de este tipo de modelo acaparan más de $\frac{3}{4}$ partes del volumen global de negocio:

Tabla 1- Los 10 principales mercados globales de venta directa en el mundo en 2014

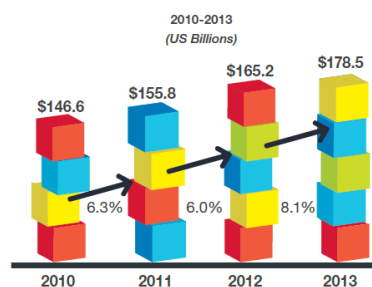


Fuente: WFDSA, 2014

Como se puede ver en el gráfico, el 50% del mercado mundial de la venta directa está concentrado en únicamente 4 países como se observa en la tabla 1: Estados Unidos con un peso del 18% del a facturación global, China con un peso del 15%, Japón con un 10% y Korea con un 8%, y sólo aparecen 2 países europeos entre los 9 más relevantes (Alemania con un peso del 5% en la posición 6, y Francia con un 3%, en la posición 8).

EE UU es el país que concentra el mayor porcentaje de negocio dedicado a la venta directa. Según datos de la DSA, en 2013, último año completo del que ofrece estadísticas, 15,9 millones de personas se dedicaban a la venta directa en los Estados Unidos (un crecimiento del 1,2% sobre el año anterior y del 22,3% acumulado en la última década) y el sector en global generó una facturación de 31,6 billones (americanos) de dólares un 5,9% más que en 2012 y un 12,1% más que tan sólo 4 años.

Tabla 2 Evolución facturación negocio venta directa



Fuente: WFDSA 2014

Por contra existe una gran debilidad de los países europeos (Brodie, 1995); en el sector que se manifiesta cuando se observan cifras globales de facturación y empleo del sector:

Tabla 3- Datos globales de facturación por la industria de venta directa en 2013

Region/Country	2013 Retail Sales (1)		% Sales Change (YOY) in Constant 2013 US\$ (2)	3-Year CAGR (2010-13)	Independent Contractors (3)
	Local Currency (millions)	US\$ (millions)			
Global	na	178,521	8.1%	▲	96,257,679
Asia/Pacific	na	77,569	12.6%	▲	50,246,543
Australia (4)	1,490	1,438	2.3%	▲	505,620
China (5)	169,433	27,346	41.0%	▲	na
Hong Kong (4)	3,978	513	-3.7%	▼	614,641
India	68,859	1,175	11.7%	▲	5,775,345
Indonesia (6)	11,743,800	1,123	15.0%	▲	10,256,400
Japan	1,747,000	17,901	-3.6%	▼	3,259,000
Kazakhstan (6)	62,000	408	2.0%	▲	320,000
Korea	15,841,093	14,469	2.9%	▲	5,499,818
Malaysia	14,680	4,659	1.8%	▲	4,250,000
New Zealand	283	232	10.3%	▲	94,967
Philippines	49,000	1,154	14.8%	▲	3,933,210
Singapore (6)	510	407	11.0%	▲	429,384
Taiwan	93,333	3,145	6.4%	▲	2,900,000
Thailand	93,366	3,039	1.9%	▲	11,100,000
Vietnam	8,068,120	386	49.0%	▲	1,183,158
Other Asia/Pacific (6)	na	175	13.0%	▲	125,000
Africa/Middle East	na	1,284	6.9%	▲	1,496,588
Africa	na	1,132	9.2%	▲	1,391,899
Morocco	103	12	-39.3%	▼	87,112
South Africa (4)	6,948	720	6.7%	▲	1,064,787
Other Africa (6)	na	400	17.0%	▲	240,000
Middle East	na	152	-7.7%	▼	104,689
Israel (6)	190	53	-5.0%	▼	24,689
Other Middle East (6)	na	99	-9.0%	▼	80,000
Americas	na	68,049	5.7%	▲	31,786,761
North America	na	34,689	2.7%	▲	17,589,158
Canada	2,080	2,019	-6.4%	▼	789,158
United States	32,670	32,670	3.3%	▲	16,800,000

South & Central America		na	33,360	9.1%	▲	9.6%	14,197,603
Argentina		10,390	1,903	38.0%	▲	28.1%	700,000
Bolivia	(4)(6)	2,351	340	18.0%	▲	29.4%	306,512
Brazil		30,589	14,188	7.2%	▲	8.6%	4,504,001
Chile	(6)	259,783	525	8.0%	▲	7.7%	347,856
Colombia		6,140,397	3,286	6.7%	▲	11.6%	2,342,422
Ecuador		870	870	8.5%	▲	10.2%	944,000
Mexico		103,752	8,123	8.5%	▲	6.5%	2,135,694
Peru	(4)	5,033	1,863	5.7%	▲	8.3%	449,302
Uruguay	(6)	1,859	91	19.0%	▲	12.5%	77,903
Venezuela	(2)	16,000	1,391	15.0%	▲	15.7%	1,417,950
Central America/Caribbean	(6)	na	755	2.0%	▲	8.1%	946,893
Other South & Central America	(6)	na	25	9.0%	▲	14.4%	25,070
Europe		na	31,620	2.9%	▲	3.6%	12,727,787
Western Europe		na	23,280	3.3%	▲	3.7%	2,898,430
Austria	(4)(6)	182	242	0.0%	■	-3.0%	14,728
Belgium	(4)(6)	140	186	5.0%	▲	2.2%	18,100
Denmark	(6)	330	59	-8.3%	▼	-1.9%	32,830
Finland	(6)	180	239	1.0%	▲	1.1%	79,638
France		4,000	5,312	3.9%	▲	3.4%	534,672
Germany	(7)	6,380	8,473	4.2%	▲	5.8%	376,415
Greece	(4)(6)	123	164	-3.8%	▼	-9.0%	270,331
Ireland		50	66	-5.7%	▼	-2.7%	21,000
Italy		2,332	3,097	1.2%	▲	-1.2%	521,642
Luxembourg		42	55	0.0%	■	15.9%	2,700
Netherlands		111	147	8.6%	▲	5.2%	53,057
Norway	(6)	807	137	-1.0%	▼	4.1%	99,000
Portugal	(4)	107	142	4.0%	▲	-1.4%	107,900
Spain		608	807	-4.0%	▼	-3.8%	202,008
Sweden		2,309	355	-2.6%	▼	-4.2%	112,969
Switzerland	(6)	413	446	-5.0%	▼	-0.8%	12,250
United Kingdom		2,134	3,334	6.7%	▲	10.4%	420,000
Other Western Europe	(6)	na	19	1.0%	▲	-0.2%	19,190
Central & Eastern Europe		na	8,340	1.6%	▲	3.5%	9,829,356
Bulgaria	(6)	121	83	5.5%	▲	8.1%	117,208
Croatia	(6)	269	47	3.0%	▲	-23.3%	33,630
Czech Republic	(4)(6)	5,974	305	-2.1%	▼	-7.3%	246,506
Estonia	(4)	30	40	3.9%	▲	20.5%	34,388
Hungary		56,468	252	-5.4%	▼	7.5%	473,725
Latvia	(4)	29	39	6.7%	▲	10.3%	45,563
Lithuania		314	121	8.2%	▲	8.7%	101,358
Poland		2,775	878	4.7%	▲	6.8%	900,008
Romania	(4)(6)	1,068	321	2.3%	▲	12.2%	292,561
Russia		137,936	4,333	2.7%	▲	3.3%	5,042,778
Slovakia	(4)(6)	110	146	1.0%	▲	15.3%	145,000
Slovenia		18	24	-8.0%	▼	-1.2%	23,000
Turkey	(4)	1,337	702	2.5%	▲	7.6%	863,475
Ukraine		5,801	726	-4.8%	▼	-1.6%	1,187,836
Other Central & Eastern Europe	(6)	na	322	2.0%	▲	2.2%	322,320

Fuente: WFDSA 2014

Resulta aparente con sólo una mirada a las flechas de tendencia que el sector presenta en Europa, y en especial la Europa Occidental, un dinamismo menor que en otras partes del mundo

3.2. Penetración venta directa en Europa y relación con mercados internacionales

Por diversas razones (y que sin duda resultaría de interés estudiar) la penetración de la venta directa en la Europa Occidental está lejos de los promedios mundiales. Resulta especialmente sorprendente la diferencia observada en relación a entornos con niveles de desarrollo económico y social por debajo de la media Europea. Es relevante destacar el crecimiento que están teniendo los países en Asia, con un crecimiento conjunto del 12, 6% en crecimientos promedios en los últimos años y países como Taiwan, Malasya y Filipinas, con crecimientos acumulados en los 5 últimos años en torno a los 6-8% sostenidos y con una facturación por encima de los 3 mil millones de dólares, muy homologable a países europeos como por ejemplo Italia con un nivel de desarrollo económico mayor. Asimismo estos resultados son también proporcionales a las zonas

de América Latina y a países como Colombia, México y Perú, países estos que al albur del crecimiento económico de esta última década han desarrollado un modelo de negocio de venta directa comparable también a países del entorno europeo.

Adicionalmente, los datos desagregados por países de la WFDSA nos permiten bajar un nivel más el zoom del análisis y realizar un cálculo comparativo país por país de los niveles de penetración dentro de Europa.

Una vez más, los datos muestran divergencias sorprendentes entre los países y, en general, una dispersión difícil de anticipar:

Tabla 4- Penetración en Europa UE negocio venta directa 2013

País	Población (a 1/1/2014)	Fact. Generada (en M\$ en 2013)	Fuerza de ventas (en 2013)	Penetración	
				M\$ / Mhab	% población
Austria	8.507.786	242	14.728	28,4	0,17%
Bélgica	11.203.992	187	18.100	16,6	0,16%
Dinamarca	5.627.235	59	32.830	10,5	0,58%
Finlandia	5.451.270	239	79.638	43,8	1,46%
Francia	65.856.609	5.312	534.672	80,7	0,81%
Germany	80.780.000	8.473	376.415	104,9	0,47%
Grecia	10.992.589	164	270.331	14,9	2,46%
Irlanda	4.604.029	66	21.000	14,3	0,46%
Italia	60.782.668	3.097	521.642	51,0	0,86%
Luxemburgo	549.680	55	2.700	100,1	0,49%
Países Bajos	16.829.289	147	53.057	8,7	0,32%
Portugal	10.427.301	142	107.900	13,6	1,03%
España	46.507.760	807	202.008	17,4	0,43%
Suecia	9.644.864	355	112.969	36,8	1,17%
Reino Unido	64.308.261	3.334	420.000	51,8	0,65%
Global	402.073.333	22.679	2.767.990	56,4	0,69%

Fuente: Elaboración propia a partir de Eurostat 2014 y WFDSA 2014

Los datos de Alemania y Francia si bien con el 5% y el 3% del mercado mundial de la venta directa, y con crecimientos respecto al año anterior del 4,2% de Alemania y 3,9% de Francia, (tabla 3), son anticipables a la vista de la porción del pastel que ocupan con el reparto mundial del mercado, pero en cambio resultan sorprendentes niveles de penetración como los de Grecia o de los países nórdicos, cuya menor población les sitúa bajo el radar de las grandes cifras pero cuyos sectores de venta directa están, a la vista de los datos, muy desarrollados y donde la mayor penetración tecnológica y el desarrollo de redes sociales y modelos de relación comercial a través de internet han favorecido el este mercado. (Ponder, 2011).

También analizando el desarrollo de la fuerza comercial resulta innegable que el mayor desarrollo del modelo genera un desarrollo muy robusto de una fuerza de ventas directa (Stanton et al. 2001) muy ligada al % total de población activa que se dedica a este canal comercial y que en el caso europeo está en torno al 1% muy lejos comparativamente con el 10% de Estados Unidos.

3.3. Penetración venta directa en España

En el caso concreto de nuestro país, de los 15 países estudiados, España se sitúa en el número 5 por demografía con 46,5 millones de habitantes con un peso del 11,1% del total, pero cae hasta el 9 con 807 millones de dólares, un 3,5% del total de los países estudiados, en el cálculo de penetración por volumen de negocio generado y hasta el 12 por tamaño relativo de la fuerza de ventas con unas 202 personas dedicadas a la comercialización, un 7,3% del total.

Muchas pueden ser las causas de este desequilibrio, pero no existe un motivo estructural que pueda justificar la diferencia. De hecho, el desembarco de las grandes compañías mundiales del sector, en España es relativamente reciente como por ejemplo la multinacionales norteamericanas Amyay en 1986, Herbalife en 1989 y Mary Kay en 1993, por citar de los recientes los más internacionales.

La historia de las empresas de venta directa en España se ha caracterizado por ser muy errática, y seguramente muy vinculada a productos asociados a la cultura. Marcada por sus inicios allá por los años 30 y la venta de libros de la editorial Espasa Calpe, e interrumpidos por la Guerra Civil, no será hasta los años 50 y 60, primero con el Club internacional del libro, y después con círculo de lectores, que la venta directa inicie su recorrido en la segunda mitad de siglo XX.

Aún así es un modelo muy poco desarrollado por la implantación y variedad de tipología de productos que integran (culturales, dietéticos y nutricionales, y menaje del hogar) las sólo 17 empresas forman parte de la AVD, la asociación que vela por los intereses de las compañías que se dedican a la venta directa en España. De ellas son parte troncal de la asociación las mismas empresas multinacionales que conforman también las asociaciones globales.

Es importante destacar que la escasa penetración de este modelo de negocio también se refleja en la poca variedad de productos y servicios que se ofrecen en el mercado, muy ligados a la cultura, (libros, formación), la estética y la higiene, y la dietética, siendo todavía muy incipientes los productos financieros, de seguros, tecnológicos y un largo etcétera que son los que existen en mercados desarrollados de mayor penetración de este negocio.

4- Conclusiones.

La penetración del modelo de venta directa en España está alejada del estándar de nuestro entorno socioeconómico, de hecho incluso en este periodo analizado ha habido un crecimiento negativo de aproximadamente un 4% respecto a ejercicios anteriores (ver tabla 3), seguramente muy influido por el entorno de crisis económica que de forma más profunda ha afectado a España y que se ha dejado notar sobretodo en una caída del consumo interno.

Por tanto resulta posible esperar que en los próximos años la venta directa experimente un repunte y porque no un cierto crecimiento al albur de la recuperación económica, de la globalización del modelo y de los datos positivos que el este sector ha conseguido creciendo de forma sostenida y por encima del 6% en el último trienio.

Como ya se ha enunciado aunque no es el objetivo de este análisis y que sin duda abre la perspectiva para otras líneas de investigación, los posibles factores que impulsarían este crecimiento serían la implantación comercial de multinacionales, la variedad e innovación en la tipología de productos comercializados, y la evolución favorable de los modelos de relación y confianza en la cadena producto, consumidor y agente de ventas.

Bibliografía científica

BRANDON, G (2013) *19 Direct Sales Industry Statistics and Trends 2013*, el 3 de noviembre de 2013 desde <http://brandongaille.com/19-direct-sales-industry-statistics-and-trends/>

BRODIE, J (1995); *Sales Force Turnover in Direct Selling Organisations in the United Kingdom and France*. Unpublished Masters of Business dissertation, University of Keele, UK.

MADHAVAN, L (2009) *Getting More Direct; Direct Selling Companies are Embracing New Channels of Marketing and Sales for Enhanced Credibility and Higher Growth from Business Today*.

PONDER, J.(2011) *The ultimate social business model*. Direct Selling News (Supplement to The Wall Street Journal), pp. 4—6.

PETERSON & WOTRUBA, (1996) *What is Direct Selling?- Definition, Perspectives and Reserch Agenda*. the Journal of Personal Selling & Sales Management , 16 (4), 1-16.

ENIS,L (1993); Direct Selling Channels. *Journal of Marketing Channels*, 2(2), 3-24.

LEVY, M (2007) *Retailing management*. macGraw Hill, NY.

INGRAM, N (1993); The Role of Personal Selling in Direct Sales Organizations. *Journal of Marketing Channels*, 2(2), 57-70.

STANTON y at (2001) *Ventas. Conceptos, Planificación y Estrategias*. Colombia. Editorial McGraw Hill.

MANTLEY, M (2009) *The keys to direct sales success Hardcover*

ONGALLO, C. (2012) *El libro de la venta directa* El sistema que ha transformado la vida de millones de personas. Ed Diaz de Santos

SCHWART, J (1993). Direct Selling. *Journal of Marketing Channels*, 2(2), 79-94.

OTRAS FUENTES DOCUMENTALES

Asociación de venta directa.(AVD) www.avd.es

Eurostat: Oficina Estadística Unión Europea: <http://ec.europa.eu/eurostat/>

Direct Selling Association (DSA). www.dsa.org

World Federation of Direct Sales Association (WFDSA). www.wfdsa.org

LLAMADAS

I-La venta directa es la comercialización fuera de un establecimiento mercantil de bienes y servicios directamente al consumidor, mediante la demostración personalizada por parte de un representante de la empresa vendedora.

II- La venta domiciliaria como modelo empresarial profesionalizado (por oposición a su función tradicional de medio de vida individual) es seguramente una de las más antiguas, y las primeras empresas más organizadas se encuentran en EEUU-

III- En 2012 15,9 millones de personas se dedicaban a la venta directa en los Estados Unidos (un crecimiento del 1,2% sobre el año anterior y del 22,3% y generó una facturación de 31,6 billones de dólares.

IV- El 50% del mercado mundial de la venta directa está concentrado en únicamente 4 países, y sólo aparecen 2 países europeos entre los 9 más relevantes (Alemania en la posición 6 y Francia en la 8).

V- La penetración de la venta directa en la Europa Occidental está lejos de los promedios mundiales.

VI- A pesar del bajo nivel de penetración europeo los niveles de Grecia o de los países nórdicos, cuya menor población resulta proporcionalmente inverso a un mayor desarrollo de este sector.

VII- España se sitúa en el número 5 por demografía pero cae hasta el 9 en el cálculo de penetración por volumen de negocio generado y hasta el 12 por tamaño relativo de la fuerza de ventas.

VIII- Aún así es un modelo muy poco desarrollado por la implantación de servicios, y sólo 17 empresas forman parte de la AVD, asociación que regula y hace de lobby para los intereses del sector.

Metodologías de Medición de la Competitividad

Ing. Solano Solano, Javier Alejandro. Mgs

Docente Titular, UMET-Sede Machala

jsolano@umet.edu.ec

Ing. María José Pérez Espinoza, MBA.

Docente Titular, UMET-Sede Machala

mperez@umet.edu.ec

Ing. Carolina de los Ángeles Uzcátegui Sánchez, Mgs..

Docente Titular, UMET-Sede Machala

mperez@umet.edu.ec

Resumen

Se presentan los diferencia índices de medición de la competitividad a nivel macro, donde se destaca el índice IMD y el índice WEF, ambas metodologías ofrecen visiones que caracterizan las variables más destacables para determinar el nivel competitivo de un país. Además se presenta la metodología de Mapa de Competitividad del BID, que da en tanto una visión interna de las variables que componen la competitividad de una empresa de forma particular. El enfoque macro se complementa con el micro para establecer por último la capacidad de una empresa para competir en los mercados globales de hoy.

Palabras claves: competitividad, índices de competitividad, mapa de competitividad

Introducción

Existen diversas metodologías para la medición de la competitividad, en su mayoría caracterizados por los enfoques macro y micro económico (Morales & Pech, 2000); el primero relacionado al sector, industria o país, y el segundo con la empresa. En la actualidad, se acepta que la competitividad a nivel industrial puede medirse en términos de la rentabilidad que generan las empresas, la balanza comercial de la industria, el balance entre la inversión extranjera directa y mediciones directas de costo y calidad (Enright, Francés & Scott, 1994, p.66).

Mientras tanto, para la cuantificación de la competitividad de cada país se requiere incluir otras variables aparte de los resultados de la industria, entre esas variables se puede reseñar la existencia de un entorno que promueva la competitividad, el cual engloba sobre todo las políticas y estrategias que aplican los gobiernos para su incremento (CEPAL, 2001).

Adicionalmente, de acuerdo a Lombana y Rozas (2009) a nivel internacional han despuntado dos metodologías para la medición de la competitividad; la primera fundamentada por el Institute for Management and Development (IMD) y la segunda por la Universidad de Harvard para el World Economic Forum (WEF), en ambos casos se generan de forma anual reportes de competitividad: El IMD World Competitiveness Yearbook y el Global Competitiveness Report, respectivamente.

El resultado obtenido en los informes mencionados son los índices de competitividad, que permiten crear los rankings de países y contar con un medio comparativo para evaluar mejores o peores desempeños a nivel de competitividad de los países.

Índice IMD

El índice del IMD, toma el nombre de índice de competitividad, y se sustenta en la teoría sobre la competitividad surgida en el World Competitiveness Center. Garelli (2000) señala que la competitividad bajo esta teoría, es la capacidad del entorno de una nación para mantener la creación de valor añadido y, por consiguiente, la competitividad de sus empresas.

Se indica además que los países gestionan su entorno competitivo de acuerdo a cuatro fuerzas fundamentales (Díaz, 2010; Ramos 2001):

- a) **atractivo vs agresividad;** se basa en que las naciones varían en la forma de gestionar sus relaciones con la comunidad empresarial mundial. Las estrategias tradicionales para incrementar la competitividad constituía el incremento de las exportaciones y la inversión directa en el extranjero; más actualmente, emergen las estrategias que buscan hacer atractivo el país para la localización de empresas.
- b) **proximidad vs globalidad;** se considera que el sistema económico no es homogéneo, obligando a los países a la coexistencia entre la economía de proximidad y economía de globalidad. La primera incluye actividades tradicionales que ofrecen valor añadido por estar localizadas cerca de los clientes, comúnmente proteccionista y cara; mientras que la segunda, es una economía competitiva donde se presentan empresas con operaciones internacionales, y no necesitan estar cerca de los clientes.
- c) **activos vs procesos;** se establece que los países que son ricos en activos (tierra, personas y recursos humanos), no necesariamente son competitivos. En contraparte, los países que son pobres en activos y que se han apoyado en procesos de transformación son mucho más competitivos, y
- d) **la toma de riesgos individuales vs cohesión social;** se refiere a los dos modelos predominantes de inversión, el anglosajón que se caracteriza por la toma de riesgo, la desregulación, la privatización y la responsabilidad del individuo, por medio de un acercamiento mínimo al sistema de bienestar, y el europeo que

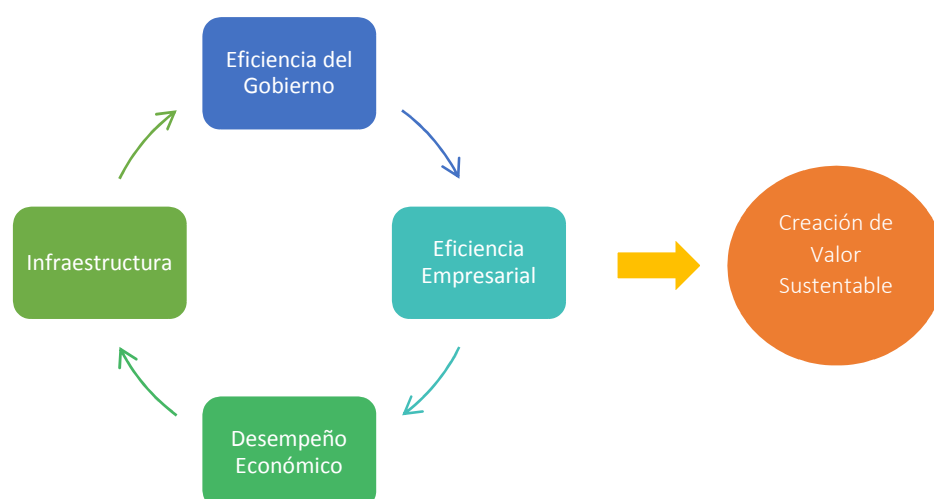
depende en gran parte del consenso social y tiene un enfoque más igualitario hacia las responsabilidades y un amplio sistema de bienestar.

En esa misma línea, Garelli (2007) mantiene que el ambiente competitivo de los países, es el que se crea y mantiene la competitividad empresarial; las empresas al final son las que asumen la función de crear bienestar.

El IMD, plantea que la competitividad es un campo de investigación dentro de las ciencias económicas, que analiza los hechos y políticas que forman la capacidad de un país para crear y mantener un ambiente que propicie la creación de valor para las empresas y la generación de la mayor prosperidad para la población (López García, et al., 2009).

Sobre las cuatro fuerzas, el IMD, señala que la prevalencia de una u otra dicotomía, no significa que un ambiente competitivo sea más o menos favorable en un país, sino cuáles son las estrategias que el Gobierno deberá ejecutar en sectores o regiones específicas, dependiendo de sus necesidades (Lombana y Rozas, 2009).

Instrumentalmente, el IMD realiza la medición en consideración de cuatro factores competitivos que comprenden más de 300 criterios y cuya interacción define el ambiente competitivo de un país (Ruíz, 2010); esos factores son: la eficiencia del gobierno, la infraestructura, la eficiencia empresarial y el desempeño económico, tal como se observa en la Figura 1, los cuales determinan en última instancia la creación de valor sustentable.

Figura 1. Los factores de la competitividad

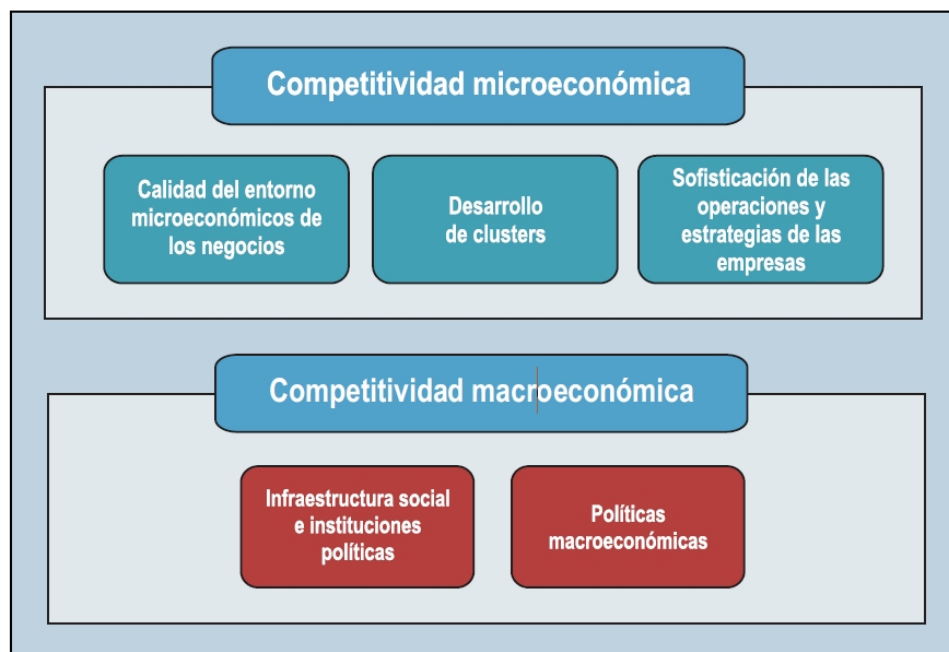
Fuente: Bris, A., & Caballero, J. (2015). Revisiting the Fundamentals of Competitiveness: A Proposal. *IMD World Competitiveness Yearbook, 2015*, 492-503.

Se establece que la Eficiencia del Gobierno, tiene que ver con hacer que el ambiente de negocios de un país, sea propicio para la generación de valor a través de un marco jurídico e institucional firme. Al mismo tiempo, Infraestructura, trata sobre la disponibilidad en el país de infraestructura tecnológica. Mientras, que Eficiencia Empresarial, se refiere a la contribución de las empresas en el desempeño económico de un país (Bris & Caballero, 2015).

Índice WEF

En tanto, el índice del WEF, se define como índice de competitividad global, desarrollado como se mencionó antes en la Universidad de Harvard, por el Institute for Strategy and Competitiveness, tomando de base la teoría de Michael Porter; el cual hace explícita la diferencia en el nivel de análisis, de un nivel macro y micro cuando se toma a un país como unidad de análisis. Los pilares de la competitividad para el WEF, son: instituciones, infraestructura, macroeconomía, salud y educación primaria, alta educación y capacitación, eficiencia en el mercado de trabajo, sofisticación de los mercados financieros, disponibilidad de tecnologías, tamaño del mercado, sofisticación de los negocios e innovación.

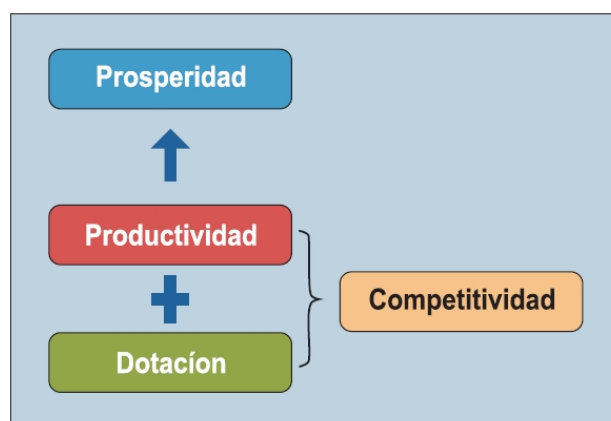
Dentro de los factores de la competitividad del WEF se considera los macro y micro los cuales consisten, en el caso de la competitividad Macro a los factores que influyen en la competitividad de las empresas, como lo es la política fiscal y la monetaria, la infraestructura y las entidades legales. Por otro lado, la competitividad Micro consiste en los elementos relacionados a la estrategia empresarial y el desarrollo de los clusters, tal como se muestra en la figura 2.

Figura 2. Factores de la competitividad del WEF

Fuente: CEMPRO (2010). Estado del arte en medición de Competitividad. *Metodologías de evaluación*, 1(3), 1- 4.

El nuevo índice de competitividad global (GCI), liderado por Michael Porter, forma un diagrama conceptual que explica la prosperidad a partir de la dotación de recursos y la competitividad microeconómica y macroeconómica mencionadas anteriormente. La dotación de recursos hace referencia a los recursos naturales como por ejemplo el petróleo, además de la ubicación geográfica y tamaño del país. En este mismo esquema tenemos la variable de la productividad, que consiste en el PIB per cápita ajustado por la paridad de poder adquisitivo (PPP).

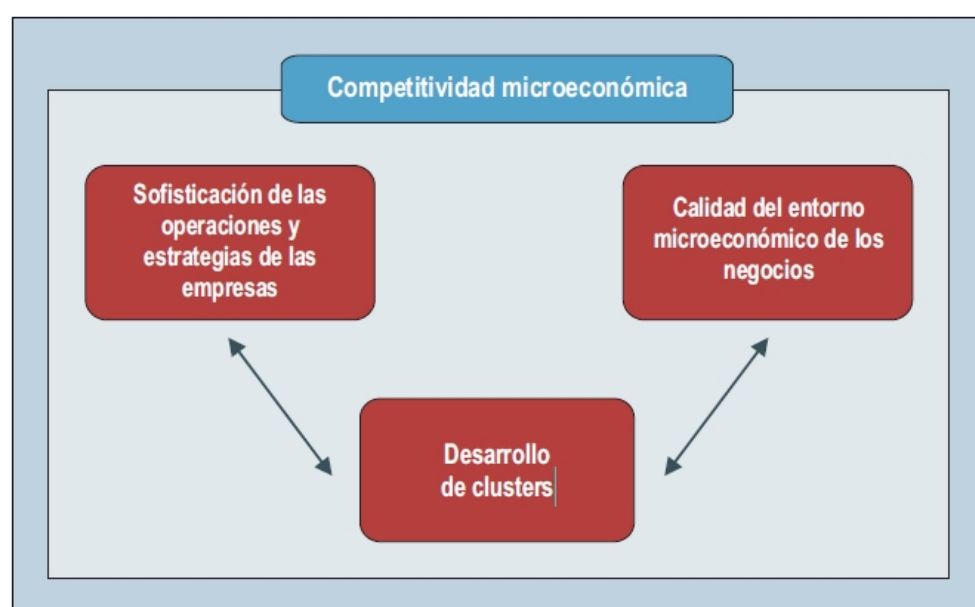
Por lo tanto, según este esquema la competitividad es lo que establece la productividad con la cual los recursos de un país son utilizados para la creación de bienes y servicios, como se puede apreciar en la figura 3.

Figura 3. Índice de Competitividad Global

Fuente: CEMPRO (2010). Estado del arte en medición de Competitividad. *Metodologías de evaluación*, 1(3), 1- 4.

Además a nivel microeconómico se señalan tres aspectos interrelacionados y de interacción constante para el incremento de la productividad y a su vez la competitividad, los cuales son: calidad del entorno microeconómico de los negocios, la sofisticación de las operaciones estrategias de la empresa y el desarrollo de los clusters, este último conceptualmente distinto pero sin embargo es incluido como parte del entorno de negocios. Estos factores microeconómicos del nuevo GCI se basan en los elementos establecidos en el Índice de competitividad de los negocios (BCI).

Figura 4. Factores de la Competitividad Microeconómica



Fuente: CEMPRO (2010). Estado del arte en medición de Competitividad. *Metodologías de evaluación*, 1(3), 1- 4.

Mapa de Competitividad del BID

El Mapa de Competitividad fue desarrollado por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) para ser utilizado en el diagnóstico organizacional de la MIPYME (Saavedra García, 2012). El mapa es una herramienta de diagnóstico que se aplica en la empresa y permite conocer su estado inicial frente a la competitividad e identificar las áreas en las que presenta fortaleza y aquellas en las que tiene debilidad, con el propósito final de desarrollar planes de acción que conduzcan al mejoramiento de su competitividad. Una de las grandes ventajas de este mapa es que representa de forma gráfica los rasgos y características de competitividad de la empresa (Cabrera, López y Ramírez, 2011).

Particularmente este instrumento se presenta bajo la forma de un cuestionario estructurado, con respuesta tipo escala, que permite indagar sobre cómo visualiza la

gerencia el nivel de competitividad que alcanza la entidad en relación con otras organizaciones (Mora-Riapira, Vera-Colina, y Melgarejo-Molina, 2015). Los indicadores analizados con el instrumento se clasifican en ocho áreas internas, descritas en la Tabla 1.

Tabla 1.

Mapa de Competitividad. Áreas de análisis e indicadores

ÁREAS DE COMPETITIVIDAD	INDICADORES
Planificación estratégica	Proceso de Planeación Estratégica Implementación de la estrategia
Producción y operaciones, aprovisionamiento, logística	Planificación y proceso de producción Capacidad de producción Mantenimiento Investigación y desarrollo Aprovisionamiento Manejo de inventarios Ubicación e infraestructura
Aseguramiento de la calidad	Aspectos generales de la calidad Sistema de calidad
Comercialización	Mercado Nacional: Mercadeo y Ventas, Servicios, Distribución Mercado Exportación: Plan exportador, Producto, Competencia y mercadeo, Distribución física internacional, Aspectos de negociación, Participación en misiones y ferias
Contabilidad y finanzas	Monitorización de Costos y Contabilidad Administración Financiera Normas Legales y Tributarias
Recursos Humanos	Aspectos Generales Capacitación y Promoción del Personal Cultura Organizacional Salud y seguridad industrial
Gestión ambiental	Política Ambiental de la Empresa Estrategia para Proteger el Medio Ambiente Concientización y Capacitación del personal en Temas Ambientales Administración del Desperdicio
Sistema de información	Planeación del Sistema Entradas Procesos Salidas

Fuente: Saavedra García, M. L. (2012). Una propuesta para la determinación de la competitividad en la pyme latinoamericana. *Pensamiento y gestión*(33), 93-124.

Conclusión

Las diferentes metodologías para medir la competitividad se complementan al momento de realizar un análisis competitivo industrial o de la empresa, si bien es importante resaltar los aspectos y políticas que definen una economía, se debe también incluir el análisis interno, donde el mapa de competitividad lo aborda de forma integral, considerando todas las aristas y dinámicas del funcionamiento de una empresa. El análisis competitivo es relevante para determinar posteriormente la estrategia. Si el análisis competitivo no aborda las dimensiones macro y micro, posiblemente la estrategia definida carece de efecto e impacto para conseguir ventaja competitiva en las empresas.

Referencias bibliográficas

- Cabrera, A., López, P., & Ramírez, C. (2011). La competitividad empresarial: un marco conceptual para su estudio. Bogotá: Ediciones Fundación Universidad Central Colombia.
- Comisión Económica para América Latina y El Caribe (CEPAL). (2001). México. Noviembre LC/Mex/L.499.
- Díaz, H. (2010). Conceptualización y antecedentes teóricos de la competitividad internacional y regional: Un asunto territorial. *Suma de Negocios*, 1(2), 91-104.
- Enright, M.; Francés, A. & Scott, E. (1994). Venezuela, el reto de la competitividad. Ediciones IESA, Caracas
- Garelli, S. (2007). Competitiveness of nations: the Fundamentals. Professor at IMD, Director of the World Competitiveness Project. *World Competitiveness Yearbook*.
- Lombana, J., & Rozas, S. (2009). Marco analítico de la competitividad: Fundamentos para el estudio de la competitividad regional. *Pensamiento & gestión*, (26), 1-38.
- López García, A. M., Méndez Alonso, J. J., & Dones Tacero, M. (2009). Factores clave de la competitividad regional: innovación e intangibles. *Información Comercial Española, ICE: Revista de Economía*.
- Morales, M. A. y Pech, J. L. (2000). Competitividad y estrategia: el enfoque de las competencias esenciales y el enfoque basado en los recursos. *Revista Contaduría y Administración*, (197), pp. 47-63.
- Mora-Riapi, E., Vera-Colina, M., & Melgarejo-Molina, Z. (2015). Planificación estratégica y niveles de competitividad de las Mipymes del sector comercio en Bogotá. *Estudios Gerenciales*, (31), 79-87.
- Ramos Ramos, R. (2001). Modelos de evaluación de la Competitividad Internacional: Una aplicación empírica al caso de las Islas Canarias.
- Saavedra García, M. L. (2012). Una propuesta para la determinación de la competitividad en la pyme latinoamericana. *Pensamiento y gestión*(33), 93-124.

(Febrero 2017)

EMPRESAS NACIONALES Y MULTINACIONALES, EN EL CONTEXTO DE LA INTERNACIONALIZACION A LA GLOBALIZACION DE LA ECONOMIA EN MEXICO

M. C. Adela Chávez.¹
M.F. © Juan Ariosto Palacios Vásquez.²

Instituto Politécnico Nacional

Escuela Superior de Comercio y Administración

RESUMEN

El análisis de las empresas ante la internacionalización y globalización económica, se presenta desde la propuesta de libre mercado, con base en la producción, la distribución, los intercambios comerciales y las etapas que la economía internacional requiere para satisfacer las necesidades de los consumidores nacionales y extranjeros. Las empresas deben producir lo que la sociedad demanda en todo tipo de mercado. La presente investigación muestra un esbozo de la evolución de las empresas de hoy y de ayer, con los cambios que la globalización exige, por lo tanto, es importante señalar que las empresas tanto nacionales como multinacionales, (EMN) participan activamente en la innovación constante de producción para estar a la vanguardia de los cambios que la globalización trae consigo.

Cabe destacar que la globalización ha entrado a todos los espacios del planeta, por lo que las empresas deberán producir para satisfacer las necesidades que la sociedad demanda y deben estar a la vanguardia del avance de la tecnología y producir con ventajas competitivas.

Palabras clave: empresas multinacionales, ventajas competitivas, economías de escala, internacionalización, globalización.

¹ Catedrática en Economía Internacional y Medio Ambiente. Licenciada en Comercio Internacional y Maestra en Ciencias en Administración Pública por el IPN, (Instituto Politécnico Nacional). Imparte unidades de aprendizaje de Comercio Internacional. E-mail: adelita1122@yahoo.com.mx

² Licenciado en Economía y candidato a Maestro en Finanzas por la UNAM. Universidad Nacional Autónoma de México. Coordinador de la academia de Economía. Imparte unidades de aprendizaje de Economía y Finanzas. E-mail: ariostoipn2015@gmail.com

INTRODUCCION

Las empresas mexicanas ante los vertiginosos cambios de la globalización han estado sujetas a los cambios que la innovación exige para los gustos y preferencias de los consumidores de los diversos países.

La empresa de hoy, debe producir de acuerdo al mercado que así lo requiera, la globalización marcha con alta velocidad, por lo que no ha dejado tiempo para tener otras alternativas, las decisiones se han tomado desde el exterior, con la participación de los organismos internacionales y con las decisiones del Estado.

Los efectos se han dejado ver en los grandes cambios que hoy la sociedad demanda, específicamente en el tipo de mercancía que se produce para ir a los mercados internacionales, por lo que deben estar a la vanguardia en el uso de la tecnología y de la innovación constante y además producir bajo economías de escala, con la finalidad de resultar empresas que producen para ser atractivas y competitivas en mercados internacionales. más atractivos y competitivos en los gustos y preferencias de los consumidores. las mercancías se les exige a las empresas producir bajo economías de escala.

Las empresas ante la globalización, tienen necesidad de exportar e importar ciertos insumos, y medios de producción, motivo por el cual deben permanecer a la vanguardia también en la tramitología de documentos para importar los bienes de capital y los insumos para la producción, así como también mercancías de uso final.

México ante el Tratado de Libre Comercio de América del Norte, que en el presente caso al tratarse de México, sabemos que corresponde al mercado integrado del Tratado de Libre Comercio de América del Norte. Por lo que el objetivo de la investigación se centra en identificar los cambios constantes de las empresas para su desenvolvimiento desde la internacionalización hasta la globalización económica de hoy siglo XXI en México.

Palabras clave: ventajas relativas, ventajas competitivas, economías de escala, comercio internacional, empresas multinacionales.

DESARROLLO

La globalización es lacerante con las empresas, ha tenido cambios constantes en los procesos de producción, en los tecnológicos, en la distribución y en los patrones de consumo. ■ El proceso de la globalización económica requiere que las empresas sean competitivas, que produzcan con economías de escala, con mano de obra calificada, con costos relativos, para los intercambios comerciales, para ser atractivas a nivel internacional, cabe destacar que las empresas del siglo xxi, deberán contar con producciones capaces de satisfacer a la sociedad de distintos países, por lo que debe estar a la vanguardia de los distintos gustos y preferencias. Tener bien claro que el comercio internacional es bastante complejo, que el mundo está en el siglo XXI y que requiere producir.

EMPRESAS NACIONALES Y MULTINACIONALES.

La ONU define las EMN, también conocidas como sociedades transnacionales, como la empresa que posee establecimientos en más de dos países, esto es, que tienen al menos una filial en el extranjero. O.N.U. (2017).

Cabe señalar que hoy en el siglo XXI, es muy marcada la desigualdad para las empresas mexicanas con respecto a las empresas multinacionales,(EMN), que poseen toda la tecnología y mano de obra calificada que cuentan con muchos recursos para producir y ser competitivas en los mercados internacionales. Tamames. (2012). Con diversidad de planteamientos que cabe caracterizar en los puntos siguientes:

- Disponibilidad de unidades de producción en más de un país, de forma que ninguna de sus plantas es absolutamente decisiva para los resultados finales. Urbano. (2012).

La globalización exige diversos elementos para consolidarse

¿Cuáles son los elementos necesarios para que la globalización se consolide?

1 Los aparatos públicos y administrativos de las naciones son la vía para consolidar la globalización a través de las políticas neoliberales y de
2 Los organismos internacionales como el FMI, la OCDE, la OMC, así como
3 Los procesos de las reformas y transformaciones de las instituciones públicas y privadas por los que transitan el Estado y la Administración pública.

¿Cuál es el escenario para las empresas en la internacionalización de la economía Mexicana, A partir de la década de los años 80 del siglo pasado en México y su trascendencia al siglo XXI?

La década de los años 80 del siglo XX, en México, enmarca la redefinición del inicio de:

- a) la relación: Estado-mercado y la reforma del Estado, con una clasificación de un ajuste estructural y de readecuación de la administración pública,
- b) La lógica del mercado y de las políticas neoliberales,
- c) la conformación de la internacionalización y globalización económica en el siglo XXI.

Fuente: Elaboración propia.

La tabla 1, muestra algunos escenarios y efectos para las empresas en México durante el presente siglo.

Tabla 1, Escenarios y resultados de las empresas en México.

Escenario de la economía y la globalización.	Efectos para las empresas
1.1 la conformación de una economía	1.1 competencia entre los países mas

global considera:	desarrollados por ejemplo los países que conforman el G7.
1.2 El despliegue científico y tecnológico con base en políticas del exterior.	1.2 Dando como resultado: El impacto en los procesos productivos.
1.3 La crisis económica internacional	1.3 Con resultados en la política económica de cada una de las naciones.
1.4 El deterioro de la hegemonía norteamericana	1.4 Con la crisis hipotecaria de los E. U.
1.5 El libre mercado en México	1.5 Se formalizo la apertura comercial de México en el año de (1985) con la firma de ante el cuerdo general sobre aranceles y comercio. (GATT).
1.6 La aparición de los sistemas gerenciales como tecnología para tratar de recuperar la gobernabilidad y el bienestar social.	1.6 Con la Reforma estructural.

Fuente: elaboración propia.

Lo cierto es que los efectos de la globalización se aprecian mayormente en las empresas multinacionales y en las grandes empresas que aplican las economías de escala, lo que genera grandes diferencias en producción y ganancias, motivo por el que es bastante claro que obtienen grandes ventajas. y como ya se mencionó anteriormente en el caso de México ganan las empresas multinacionales debido a que cuentan con sus esquemas de tecnología de punta: informática, robótica, automatización, que dan lugar a la fábrica mundial de manufacturas.

La ideología neoliberal es aumentar ganancias a través de los flujos de capital y de la producción para llenar los mercados.

Los programas de privatización y desregulación económica los recortes al gasto público y la privatización de empresas paraestatales han dejado su huella de dominio en todos los ámbitos como resultado de las políticas neoliberales y la globalización.

ESCENARIO DE LAS EMPRESAS DEL SIGLO XXI

La globalización económica necesita de los Estados y sus aparatos públicos-administrativos para lograr la integración de mercados y abrir las economías a los grandes capitales por lo que únicamente les queda a las naciones de la periferia, (subdesarrollo) ser dependientes de las naciones del centro, (desarrollo económico).

Gurria. (2012). Destaca que los beneficios por parte del Estado, se otorgan como un privilegio a todas las empresas transnacionales con el libre uso de los factores económicos de la producción de las regiones más pobres.

Por lo tanto la firma del TLCAN, compromete la capacidad de acción gubernamental en todos los niveles, federal, estatal, municipal y obliga al cumplimiento de los programas de ajuste estructural. Cabe mencionar que hoy el TLCAN estará sujeto a las decisiones del Sr. Presidente, Donald Trump.

POLITICAS NEOLIBERALES E INTERNACIONALIZACION DE LA ECONOMIA EN MEXICO

El neoliberalismo impera las más recientes décadas del mundo y las estructuras administrativas supranacionales dictan las políticas económicas nacionales lo que da lugar a las grandes corporaciones a tomar decisiones de cuanto invertir y donde invertir.

Pero las políticas del neoliberalismo no es la mejor opción para integrarse a los procesos económicos internacionales, hay otros modelos económicos que han propuesto distintos teóricos de la economía y del comercio internacional, a saber: con las teorías inglesas de: Adam Smith y David Ricardo; con el modelo de las ventajas absolutas y comparativas, Jhon Stuart Mill con la demanda recíproca, las propuestas de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe, (CEPAL), todos los teóricos antes mencionados plantearon modelos con el objetivo de producir mayor cantidad de mercancías a precios relativos y que todo el mundo tuviera alcance a las mercancías escasas por medio del intercambio comercial, la CEPAL, bajo la consigna de evitar la desigualdad entre las naciones que llamo y el deterioro de los términos de intercambio, mismos que han sido base fundamental para que las empresas del siglo XXI, lleven implícitas las ventajas competitivas, Porter. (2008)

En otro escenario de la internacionalización de la economía mexicana el año de 1982 ha sido un año en que se empieza a gestar la necesidad de aperturas económicas y comerciales que han propiciado que, los retos de la globalización influyan directamente en la reforma del Estado, las razones fueron básicamente dos:

- 1 Aprovechar las oportunidades que brinda el nuevo entorno internacional y
- 2 Entrar a los países del primer mundo.

NUEVOS PARADIGMAS PARA LAS EMPRESAS

El siglo XXI, ha dado lugar a nuevos paradigmas que redunden en menos gobierno, menos administración y menos Estado, mayor apertura a los mercados internacionales, las consecuencias se atribuyen a la reforma del Estado que se sostiene en lo siguiente:

- El adelgazamiento del Estado
- La reprivatización de empresas, por ejemplo la nacionalización de los bancos.
- La liquidación, función exención y transferencia de parte importante del aparato público,
- Reducir el gasto publico
- Endeudamiento y déficit públicos
- Apertura económica
- Desregulación de la economía mexicana.
- Reducción del proteccionismo
- Recortar el gasto público.
- Momentos clave de crisis, que han sido originados por el crecimiento de la deuda externa, considerando la más reciente del siglo pasado en el año de 1982, lo que ocasiono grandes ajustes en lo todos los puntos anteriormente mencionados.

Todo lo anterior son condiciones impuestas por el exterior a través de organismos internacionales como lo es el Fondo Monetario Internacional, (FMI).

El año de 1989 fue el lanzamiento de la reforma del Estado, que demandaban grandes cambios en las políticas económicas, los siguientes años de gobierno estaban comprometidos a seguir políticas de austeridad en el gasto y reestructuración productiva. Bajo el cumplimiento de este compromiso la acción gubernamental se encamino a una profunda reestructuración del aparato público.

Ortiz, (1995). Durante los años mencionados fue compromiso cumplir con importaciones del sector externo.

La flexibilización de las burocracias conforma uno de los ejes de la modernización administrativa que el banco mundial ha propuesto como solución a los gobiernos. El modelo gerencial que consiste en

- Abaratar la fuerza de trabajo
- Eliminar la seguridad en el empleo
- Cambiar la estructura salarial a favor de tener mayores compensaciones y menos salarios.

Esto preocupa ya que todas las medidas antes mencionadas pueden conducir a una reducción de los niveles de servicio y a la eliminación del Estado de su responsabilidad social y el debilitamiento de la administración pública.

CONCLUSION.

Cabe señalar que las empresas multinacionales son muy destacadas para la economía de México, en el actual siglo XXI, debido a que tienen la capacidad con grandes facilidades de trabajar bajo economías de escala y desarrollo tecnológico, lo cual es una muestra significativa de la internacionalización y globalización, lo cual se confirma con el estudio de los flujos de inversión extranjera directa, debido a las grandes ventajas que esas corrientes de recursos significan para acelerar el crecimiento económico de los países receptores. Urbano. (2012). p. 111.

La década de los años 80 del siglo XX, en México, enmarca la redefinición del inicio de:

- a) la relación: Estado-mercado y la reforma del Estado, con una clasificación de un ajuste estructural y de readecuación de la administración pública,
- b) La lógica del mercado, de la internacionalización y de las políticas neoliberales,
- c) la conformación de la globalización en el siglo XXI.

Los aparatos públicos y administrativos de las naciones son la vía para consolidar la globalización a través de las políticas neoliberales y de los organismos internacionales como el FMI, la OCDE, la OMC, así como los procesos de las reformas y transformaciones de las instituciones públicas y privadas por los que transitan el Estado y la Administración pública.

REFERENCIAS

Gurria, M. A. (2012). Recomendaciones clave de la OCDE y Reducir aún más las barreras regulatorias a la IED. Serie “Mejores Políticas”
Recuperado de: <https://www.oecd.org/mexico/Mexico%202012%20FINALES%20SEP%20eBook.pdf>

Ortiz, F. (1995). El sector externo de México. Recuperado de:
revistas.bancomext.gob.mx/rce/magazines/312/7/RCE7.pdf

Porter, M. (1991). Ventaja Competitiva de las Naciones. Barcelona: Plaza y Janes, editores.

Tamames, R. (2012). Economía Internacional del siglo XXI, Almería: Edita Cajamar,
Recuperado de: <http://www.publicacionescajamar.es/pdf/publicaciones-periodicas/mediterraneo-economico/22/22.pdf>

Urbano, P. M. (2012). Economía Mediterránea, Capítulo: Multinacionales en Acción. Número 22, Almería: Edita Cajamar, Edita: CAJAMAR, Caja Rural, Sociedad Cooperativa de Crédito Produce:
Recuperado de: <http://www.publicacionescajamar.es/pdf/publicaciones-periodicas/mediterraneo-economico/22/22.pdf>

Organización de las Naciones Unidas, Recuperado de:
<http://www.un.org/es/sections/priorities/economic-growth-and-sustainable-development/index.html>

La competitividad industrial: Una revisión teórica

Soc. Cecibel del Rocío Espinoza Carrión, Mg.¹
Docente en Universidad Técnica de Machala
e-mail: cespinoza@utmachala.edu.ec

Ing. María José Pérez-Espinoza, Mg.²
Docente en UMET, Sede Machala
e-mail: mjperez@umet.edu.ec

Resumen

El presente trabajo de investigación realiza un estudio acerca de la evolución histórica de la competitividad industrial a través de las diferentes épocas comerciales a las cuales se ha enfrentado el mundo, a la vez que establece los principios y conceptos básicos que se encuentran inmersos en este contexto. Posteriormente se identifican los tipos de competitividades industriales existentes y las dimensiones que la conforman, ya que a través de la clara identificación de estas, se menciona también los factores que influyen en la competitividad industrial y sus principales indicadores de medición.

Palabras claves: Competitividad industrial, factores de competitividad, dimensiones competitivas y tipos de competitividad

Abstract

This paper develops a study about the historical evolution of the manufacturing competitiveness through the different commercial periods of time in the world, at the same time establishes the bases and basic concepts that were inside this context. Subsequently the paper identifies the types of manufacturing competitiveness that exists and the dimensions that are part of it, because through the clear identification of that, can be mentioned the factors that influence in the manufacturing competitiveness, its measuring indicators.

Key Words: Manufacturing competitiveness, competitive factors, competitive dimensions, types of competitiveness

¹ Magister en Gerencia Educativa. Docente – Investigadora de la carrera de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Técnica de Machala

² Magister en Administración de Empresas, Docente Titular Auxiliar I en Universidad Metropolitana del Ecuador, sede Machala

Evolución histórica

Para poder definir lo que es la competitividad industrial y cuál ha sido su evolución histórica, no hay mejor manera de hacerlo que a través de la definición de cada uno de los términos que la conforman, los mismos que de acuerdo a la RAE (2016) afirma que la competitividad es “la rivalidad para la consecución de un fin”, mientras que así también el mismo autor menciona que la palabra industrial hace referencia a algo “perteneciente o relativo a la industria”; una vez aclarado el significado de cada uno de ellos, se puede contextualizar y definir con mayor claridad la unión de ambos y conformar lo que hoy en día se conoce como competitividad industrial.

Hoy en día son tres las definiciones más relevantes acerca de la competitividad industrial:

- “La competitividad industrial es una medida de la capacidad inmediata y futura del sector industrial para diseñar, producir y vender bienes cuyos atributos logren formar un paquete más atractivo que el de productos similares ofrecidos por los competidores: el juez final es el mercado” (Foro Europeo de Administración, 1985, p. 734)
- “La competitividad es conquistar, mantener, y ampliar la participación de los mercados” (Müller, 1995, p.3)
- Finalmente Porter (2009) define que la competitividad se encuentra determinada por la productividad, lo representa el valor de un producto o servicio generado por una unidad de trabajo o de capital.

El término de la competitividad industrial tiene sus inicios en el año 1980 que de acuerdo a Benítez (2012) apareció como un tema coyuntural frente a las drásticas variaciones del petróleo y el rápido ascenso de Japón como una potencia mundial, lo cual tanto para los Estados Unidos como para la Unión Europea era considerado como una gran amenaza a su imagen de liderazgo y de productividad frente al mundo y como si los acontecimientos pasados no fueran pocos apareció la OPEP³, la misma que se dedicó a captar los recursos económicos de todos los países exportadores de petróleo y desestabilizó aún más el mercado, lo cual exigía un solo elemento para poder sobrevivir, competitividad de las industrias.

Una de las primeras personas en realizar un aporte a este concepto fue Michael Porter, quien establece la teoría de las cinco fuerzas de Porter, las cuales se detallan en el siguiente gráfico 1.1 y representan el análisis que se debe realizar a los diferentes actores competitivos del mercado para posteriormente poder desarrollar una estrategia de negocio que permita la perdurabilidad de una empresa o de un producto en el mercado.

El modelo de las cinco fuerzas describe entre los actores principales a las empresas (competidoras), los clientes, los proveedores, posible entrada de nuevos competidores, así como de nuevos productos sustitutos, la interrelación existente entre las fuerzas y los posibles factores que determinan la intensidad de dichas fuerzas (Porter, *Competitive Advantage: Creating and sustaining superior performance*, 1985).

³ OPEP: Siglas que hacen referencia a la Organización de Países Exportadores de Petróleo

Gráfico 1.1: Las cinco fuerzas de Porter



Autor: (Porter, Competitive Advantage: Creating and sustaining superior performance, 1985)

Se realizó un especial hincapié en el aporte inicial de Porter con sus cinco fuerzas, ya que a raíz de dicha teoría el término de la competitividad industrial ha ido evolucionando o recibiendo modificaciones que han permitido adaptarlo a la realidad del mercado de cada época hasta la actualidad.

Posteriormente se desarrolla el modelo de las diez fuerzas que nace con base en el modelo de Michael Porter, para lo cual su creador Bueno (1991) agrega dos fuerzas más a su modelo y las agrupa en tres: competencia potencial, poder de negociación de los agentes-frontera y competencia actual. El modelo de Bueno Campo realizó su principal aporte con la identificación de los agentes tanto económicos como sociales que tienen una gran influencia o poder en la capacidad de competencia de la empresa como lo son el poder público y social.

En 1993 aparece una nueva teoría de competitividad industrial, en un mercado relativamente estable, con grandes empresas disputando los más amplios segmentos de consumidores y con sus ingresos al alza, aparecen pequeños competidores que empezaron a satisfacer las necesidades de un pequeño nicho de mercado, que a pesar de su tamaño era altamente lucrativo, lo cual llevó a la investigación de la razón de la competitividad de los nuevos actores presentes en el mercado. Treacy y Wiersema (1995) desarrollan la teoría de las disciplinas de valor de la competitividad, las mismas que tenían como principal enfoque satisfacer a un pequeño nicho de mercado pero entregando productos que tengan un valor agregado y diferenciador, para lo cual se definieron las tres disciplinas que son: la excelencia operativa, la intimidad con el cliente y el liderazgo de producto en donde empresas tales como Nike, Dell (nuevas para aquellos años) empezaron a acaparar mercado.

Con la llegada del año 2000, se observa la necesidad de un nuevo cambio en la competitividad industrial del mercado, ya que el mismo estaba llegando a su saturación, por lo cual se desarrolla la teoría de los océanos azules. ¿Por qué fue necesario el desarrollo de esta teoría? Pues en un entorno donde China se acercaba cada vez más a ser una potencia mundial, las grandes corporaciones adquirirían con mayor agresividad a cualquier empresa que siquiera llegara a imaginarse a competir en el mercado, estas grandes compañías se abrían campo en países

donde no tenían operaciones y prácticamente no existía ningún tipo de impedimento gracias a la globalización (Benitez, 2012). Chan y Mauborgne (2005) con dichos acontecimientos, basaron su teoría de competitividad en la diferenciación, la cual propone simplemente parar con la competencia destructiva entre empresas para conseguir una competitividad a largo plazo. Los océanos rojos y océanos azules son las figuras utilizadas por los autores para hacer referencia en los primeros a los mercados existentes, donde las reglas del juego son claras ya que se conoce tanto a los competidores, como los productos y los límites del mismo, mientras que los segundos hacen referencia a las oportunidades de mercado donde no existen competidores ya que los productos o servicios son completamente diferentes y donde no existen límites ya que el mercado es virgen y está listo para ser explorado.

Hoy en día los mercados son cada vez más flexibles (Lafoua, Mathieua, Pois, & Alochet, 2016), lo cual exige una competitividad que se adapte y vaya a la par de los requerimientos existentes, por ende muchas empresas tienen la opción de regir sus operaciones en de acuerdo a los diferentes modelos que se han venido desarrollando, muchos consideran que la fusión de varios de ellos respondería hoy en día a la época de la tecnología, mientras que otros se inclinan por uno solo de ellos (Yzunza & Izar, 2011).

Tipos de competitividad industrial

Hernández (2000) al realizar un estudio de la competitividad industrial en México, establece dos tipos de competitividad: la competitividad artificial o efímera y la competitividad real.

La competitividad industrial artificial es aquella que se relaciona con la depresión o la disminución drástica de la demanda interna y el aumento de la capacidad instalada ociosa, este tipo de competitividad no es sustentable a largo plazo ya que acompañando a lo anteriormente descrito hay una explotación tanto de recursos naturales como humanos abundantes, por ende se aprovechan los excedentes y los precios bajos existentes en ambos factores (Hernández E. , 2000).

La competitividad industrial real es sustentable a largo plazo, ya que basa su sustentabilidad en el continuo mejoramiento de la productividad que en términos generales permite aumentar los sueldos de los factores productivos y a mediano plazo mejorar su calidad de vida (Hernández E. , 2000). Este tipo de competitividad se da cuando se acrecienta la eficiencia de la economía, hay una notable diferenciación de productos, aumentan las innovaciones, especialmente en el campo tecnológico, incorpora novedosas formas de organización empresarial y privilegia el eslabonamiento de cadenas productivas que permiten mejorar la eficiencia del ciclo productor (Jaén, 2013).

Dimensiones de la competitividad industrial

Al ser la competitividad industrial un concepto tan extenso en su estudio y evolución, son de relevante importancia las cinco dimensiones que la integran:

Capacidad productiva y exportadora: Esta dimensión es la más importante, tanto a nivel macro como micro ya que hace referencia a la capacidad de los países o empresas para producir y exportar sus manufacturas competitivamente. Para poder medir esta dimensión, frecuentemente se utilizan dos tipos de indicadores, uno de ellos es conocido como VAM⁴ y el otro es el indicador de las exportaciones manufactureras (Cabrera, López, & Ramírez, 2011). En esta dimensión pueden presentarse dos casos concretos, por un lado se puede dar la situación en la que un país o empresa a pesar de tener una capacidad productiva limitada, es un gran exportador (sobre todo cuando existen muchas multinacionales en el país que lo utilizan como un puente para realizar la exportación) y existe otra situación donde un país o empresa tiene muchas políticas restrictivas como medida de protección de la producción local y a pesar de tener abundancia de recursos no realiza grandes procesos de exportación (Rubio & Aragón, 2008). Es recomendable y casi “obligatorio” realizar el análisis de esta dimensión de la mano de los indicadores anteriormente descritos, ya que al solo realizarlo con uno de ellos puede existir un sesgo muy fuerte.

Estructura: La estructura competitiva industrial es clave para desarrollar la competitividad a largo plazo es por esto que su mejoramiento se mide a través de la evolución de la estructura productiva y exportadora de un país o empresa. Como regla general aquellos países o empresas que son más competitivos y cuyo sector industrial tiene un notable despunte con respecto a otros nunca permanecen estáticos y lo que buscan es innovar constantemente en su estructura productiva y exportadora los países más competitivos industrialmente, en lugar de permanecer estáticos, buscan constantemente una mayor sofisticación productiva y exportadora (Saavedra, 2012).

Impacto: La repercusión que la competitividad industrial de un país o empresa con respecto a otros se ve en su participación en el mercado tanto local como mundial, ya que no solamente considera las dinámicas de otros países sino también de otras empresas (Hernández R. , 2001). Cabe mencionar que al ganar mayor participación en el mercado, la empresa o el país han aumentado su capacidad de producción y exportación por encima de sus otros competidores.

Dinamismo: El dinamismo que caracteriza a los mercados con altos niveles de competitividad industrial responden de una manera rápida y diligente a las demandas de sus clientes, por ende identifican a sus productos estrellas de mayor circulación en volumen de demanda y exportación y se enfocan en ellos, en su calidad, en su rápido despacho, en su presentación, etc, de tal manera que su mejoramiento constantemente muestra su adaptabilidad productiva para responder (Dini, Rovira, & Stumpo, 2014).

Diversificación: La diversificación de mercados y productos garantiza la reducción del riesgo provocado a causa de las variaciones de los mercados, demandas, precios, preferencias de los clientes, entre otros. La diversificación reduce la vulnerabilidad a la vez que demanda adaptación e implementación de nuevas tecnologías para el mejoramiento de nuevos procesos productivos.

⁴ Siglas que hacen referencia al Valor Agregado Manufacturero

Estas tendencias favorecen el desarrollo de las capacidades humanas y de las instituciones que las fomentan (UTEPI, 2007).

Indicadores

De acuerdo a un estudio realizado por Sánchez y Acosta (2001) en el proyecto de análisis de los niveles de competitividad a nivel de la región andina, se definieron los siguientes índices o indicadores para medir los niveles de competitividad industrial tanto a nivel de país como a nivel de empresa:

Cabe destacar que para poder calcular estos indicadores se utiliza información cuantitativa adquirida de instituciones públicas y la información cualitativa se obtiene a través de encuestas que se realizan a empresarios de medianas y grandes empresas.

Índice de crecimiento de la competitividad industrial

Este índice hace referencia, o mide todos aquellos factores que contribuirán en un futuro al crecimiento de la economía, aproximado por la tasa de cambio del PIB per cápita, es decir, la competitividad potencial (Sánchez & Acosta, 2001). Está dividido en tres categorías:

- Índice de creatividad económica: mide los niveles de innovación económica y la transferencia e implementación efectiva de tecnología en maquinaria, productos, entre otros.
- Índice financiero: las altas tasas de ahorro e inversión denotan la eficiencia del sistema financiero, por lo cual es importante su medición.
- Índice de internacionalización: mide los niveles de integración comercial y financiero que tiene un país o empresa con el resto del mundo o su mercado.

Índice de la competitividad industrial actual

Tiene como objetivo la identificación de los factores que permiten a un país o empresa tener un alto desempeño económico y elevada productividad. Está dividido en dos categorías:

- Sofisticación de las operaciones y estrategias de la compañía: “busca captar el conocimiento, tecnología y capital físico así como las capacidades gerenciales que se reflejan en las operaciones y las estrategias que emplean las firmas” (Sánchez & Acosta, 2001, p. 4)
- Calidad del entorno de negocios: considera algunos aspectos tales como la calidad de la infraestructura, reglamentación, inventario de tecnología, habilidades de la población, así como a aquellas instituciones que forman parte del contexto en el cual se llevan a cabo los negocios.

Indicadores internacionales de competitividad industrial

Estos indicadores se centran en la medición de la competitividad industrial entre países, de tal manera que el tipo de cambio juega un papel crucial en ellos. Existen dos tipos de indicadores internacionales que son:

- Competitividad basada en patrones de comercio: aquí se ubican los indicadores de competitividad desarrollados por Programa de Análisis de la Competitividad de las Naciones Unidas CAN de la CEPAL.
 - Índice de competitividad internacional: basa todo su análisis en un único factor que es el tipo de cambio real para así poder captar los efectos corrientes de la competitividad de las exportaciones de los países.
 - Índice de competitividad de los países CAN: basa su medición en la evaluación de los diferentes niveles de penetración y en la participación de los países en un ámbito de comercio específico, no se toman en cuenta los factores que formaron parte de dicha penetración. “Este índice toma en consideración tres componentes: el cambio en la estructura de exportaciones de un país, el cambio en la participación de mercado de un determinado sector exportador de un país en relación a un cierto mercado de importaciones de un mismo sector, y el cambio en el peso de las importaciones mundiales del mismo sector respecto a las importaciones del mercado internacional considerado” (Sánchez & Acosta, 2001, p.6).
- Competitividad por componentes: su fin es la recolección de habilidades por parte de las naciones (o países) para proveer un ambiente apto para la competencia entre empresas. Está conformado por ocho componentes que son la internacionalización, gobierno, finanzas, gente, economía doméstica, infraestructura, ciencia y tecnología y administración.

Factores que inciden en la competitividad industrial

En el mercado, no solamente compiten empresas, sino también que lo hacen gobiernos, sistemas productivos, sistemas productivos, esquemas institucionales y organizaciones sociales, en los donde una organización es un elemento importante de interacción que se encuentra integrado a una red de vinculaciones con el sistema educativo, instituciones públicas y privadas, la infraestructura tecnológica, las relaciones gerencial-laborales, el sistema financiero (Perea, 2013).

“La competitividad aparece como una mezcla de: a) una visión del mundo contemporáneo, sumergido en valores sociales, que acepta diversas combinaciones de organización y mercado; b) conceptos de distintas vertientes teóricas que, al reunirse, sobrepasan el alcance de otros conceptos utilizados en teorías como la del comercio internacional; c) vida práctica, donde se lucha ferozmente por mercados y donde no hay regulaciones internacionales tan civilizadas que permitan a los agentes experimentar los valores sociales propuestos por el modelo” (Müller, 1995, p. 140).

Esser, Hillenbrand, y Meyer-Stamer (1996) afirman como uno de los aportes fundamentales dentro de la competitividad industrial es que su realización se lleva a cabo mediante la interacción compleja y dinámica entre cuatro niveles económicos y sociales de un sistema nacional, que son los siguientes:

- El nivel micro, que engloba a las empresas, las que buscan simultáneamente eficiencia, eficacia, productividad, calidad, flexibilidad y sustentabilidad, estando muchas de ellas articuladas en redes donde la colaboración es clave;
 - El nivel meso correspondiente al estado y los actores sociales, que desarrollan políticas de apoyo específico, fomentan la formación de estructuras y articulan los procesos de aprendizaje a nivel de la sociedad;
 - El nivel macro, que es todo lo relacionado con la relación externa y ejerce una gran presión sobre las empresas por las altas exigencias y niveles de competitividad.
 - El nivel meta, que se estructura con sólidos patrones básicos de organización política y económica, jurídica, suficiente capacidad social de organización e integración y capacidad de los actores para la integración estratégica (Dini, Rovira, & Stumpo, 2014).
- La competitividad industrial de una empresa se basa en el patrón organizativo de la sociedad en su conjunto y por tanto es sistémica (Perea, 2013).

Conclusiones

La competitividad industrial es un campo que cada día toma mucha más fuerza a nivel empresarial sin importar fronteras, ni culturas, esto principalmente se da por los efectos que la globalización ha ejercido en los negocios desde hace muchos años atrás.

Cuando una organización o un país decide alcanzar los más altos estándares de competitividad industrial se propone un gran reto que no solamente incluye el mejoramiento de la calidad y de las prácticas de sus operaciones productivas, sino que también demanda de la innovación, la implementación de nuevas y desarrolladas tecnologías y sobre todo del trabajo conjunto con los demás actores del mercado, lo cuales son piezas claves en este proceso de cambio productivo. No cabe duda que conforme pasen los años la competencia será cada vez más fuerte y por ende demandará cada vez más de las empresas y de los países que se encuentran en el mercado innovación, calidad y sostenibilidad con los productos y servicios que ofrecen para estar al nivel de la competitividad de la industria a la que pertenecen .

BIBLIOGRAFÍA

- Benitez, M. (2012). Evolución del concepto de competitividad. *Ingeniería Industrial: Actualidad y Nuevas Tendencias*, 3(8), 75-82.
- Bueno, E. (1991). *Dirección estratégica de la empresa: metodología, técnicas y casos*. Madrid: Pirámide.
- Cabrera, A., López, P., & Ramírez, C. (2011). La competitividad empresarial: un marco conceptual para su estudio. *Documentos de Investigación - Administración de Empresas*(3), 9-54.
- Chan, K., & Mauborgne, R. (2005). *La estrategia del océano azul: cómo crear en el mercado espacios no disputados en los que la competencia sea irrelevante*. Barcelona: Granica.
- Dini, M., Rovira, S., & Stumpo, G. (2014). Una promesa y un suspirar: Políticas de innovación para pymes en América Latina. *CEPAL*, 7-157.
- Esser, K., Hillenbrand, W., & Meyer-Stamer, J. (1996). Competitividad sistémica: Nuevo desafío a las empresas y a la política. *CEPAL*, 59, 39-52.
- Foro Europeo de Administración. (1985). La competitividad de la empresa española. *Revista Española de Financiación y Contabilidad*, 17(54), 733-740.
- Hernández, E. (2000). *La competitividad industrial en México*. México: Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Iztapalapa : Plaza y Valdés Editores.
- Hernández, R. (2001). Elementos de competitividad sistémica de las pequeñas y medianas empresas (PYME) del Istmo Centroamericano. *Estudios y Perspectivas*(5), 3-59.
- Jaén, M. (2013). *Economía industrial*. Almería: Editorial Universidad de Almería.
- Lafoua, M., Mathieua, L., Pois, S., & Alochet, M. (2016). Manufacturing System Flexibility: Product Flexibility Assessment. *Procedia CIRP*, 41, 99-104.
- Müller, G. (1995). El caleidoscopio de la competitividad. *Revista de la CEPAL*(56), 137-148.
- Perea, J. (2013). *Análisis sistémico de la competitividad de la PYME Veracruzana*. México: Universidad Paccioli de Córdoba.
- Porter, M. (1985). *Competitive Advantage: Creating and sustaining superior performance*. Nueva York: Free Press.
- Porter, M. (2009). *Ser competitivos : nuevas aportaciones y conclusiones*. Barcelona: Deusto.
- RAE. (21 de Junio de 2016). *Real Academia Española de la Lengua*. Obtenido de Real Academia Española de la Lengua: <http://www.rae.es>
- Rubio, A., & Aragón, A. (2008). Recursos estratégicos en las pymes. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 17(1), 103-126.

- Saavedra, M. (2012). Una propuesta para la determinación de la competitividad en la pyme latinoamericana. *Pensamiento y gestión*(33), 93-124.
- Sánchez, F., & Acosta, P. (2001). *Proyecto Indicadores de competitividad: Colombia*. Bogotá: Universidad de los Andes.
- Treacy, M., & Wiersema, F. (1995). *The discipline of market leaders : choose your customers, narrow your focus, dominate your market*. Nueva York: Addison-Wesley Publishing Company.
- UTEPI. (2007). *Competitividad Industrial de Paraguay*. Asunción: Cooperación de la Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial a la Subsecretaría de Estado de Industria del Ministerio de Industria y Comercio.
- Yzunza, C., & Izar, J. (2011). Efecto de las estrategias competitivas y los recursos y capacidades orientados al mercado sobre el crecimiento de las organizaciones. *Contaduría y Administración*, 58(1), 169-197.

COMPETITIVIDAD EN EMPRESAS FAMILIARES

FAMILY BUSINESS COMPETITIVENESS

Ing. Pérez-Espinoza, María José, Mg.¹

Docente en UMET, Sede Machala

e-mail: mjperez@umet.edu.ec

Ing. Solano-Solano, Javier, Mg.²

Docente en UMET, Sede Machala

e-mail: jsolano@umet.edu.ec

Ing. Uzcátegui, Carolina, Mg.³

Docente en UMET, Sede Machala

e-mail: cuzcategui@umet.edu.ec

Zamora León Ivanna Paola⁴

Estudiante de Ingeniería en Gestión Empresarial, UMET – Sede Machala

e-mail: izamora@umet.edu.ec

Resumen

La presente investigación tiene como objetivo estudiar el desempeño de la empresa familiar desde el ámbito de la competitividad, estableciendo cuales han sido las estrategias aplicadas, los factores que intervienen, los errores cometidos y recomendaciones de cara a futuro, para lo cual inicialmente se presenta estadística relevante acerca de la importancia de las empresas familiares a nivel mundial y el rol que desempeña un alto grado de competitividad para su continuidad en el mercado. Así también se mencionan los escenarios en los que las empresas familiares compiten y cuáles son las características que deben tener para poder potenciarse como una organización mucho más profesional y competitiva; se destaca el rol que juega el talento humano dentro del desarrollo de dicha competitividad empresarial y aquellos factores adicionales que repercuten directamente en las personas. Adicionalmente se identificaron diferentes modelos estratégicos aplicados por las empresas de tipo familiar para mejorar su competitividad y finalmente se mencionan los problemas principales que sufren así como las recomendaciones que deben tener presente para la consecución de los objetivos a largo plazo y la creación o fortalecimiento de una ventaja competitiva.

Palabras claves: Competitividad, empresa familiar, estrategia, objetivo, ventaja competitiva

Abstract

The present investigation has as objective to study the family business performance from the competitive aspect, establishing which strategies had been applied, the factors that are considered, the made mistakes and the recommendations for the future, that's why first of all, relevant statistical data is presented about the importance of family business around the world and the role that competitiveness has for its continuity in the market. As well, it is mentioned the stages where family companies compete and which are the characteristics that they should have in order to potentiate themselves as a professional and competitive organization; it is highlighted the role that plays the human talent in the development of the corporate competitiveness and those additional factors that have repercussions directly in the people. Additionally, were identified different strategic models that are applied in family enterprises to improve its competitiveness and finally it is mentioned the principal problems that suffer this type of companies, as well as some recommendations that managers of a family business should keep in mind for the achievement of the long term objectives and the creation or strengthening of a competitive advantage.

Key words: Competitiveness, family business, strategy, objective, competitive advantage.

¹ Magister en Administración de Empresas, Docente Titular Auxiliar I en Universidad Metropolitana del Ecuador, sede Machala

² Magister en Finanzas, Docente Titular Auxiliar II en Universidad Metropolitana del Ecuador, sede Machala

³ Master en Gestión Empresarial, Docente Titular Auxiliar I en Universidad Metropolitana del Ecuador, sede Machala

⁴ Estudiante de Ingeniería en Gestión Empresarial en Universidad Metropolitana del Ecuador, sede Machala

Introducción

Generalmente se tiene la percepción que la empresa familiar al ser un ente cuyo espacio organizacional es cerrado (debido a la relación familiar existente) se pueden tomar decisiones de planificación, estratégicas, económicas y estructurales con un bajo grado de complejidad, sin embargo la realidad es diferente, ya que las empresas familiares son organizaciones que viven fenómenos bastante particulares, que van de acuerdo al tipo de familia propietaria, a su cultura, sus relaciones familiares, por lo que se las podría considerar como empresas *sui generis*⁵ con un alto grado de complejidad a todo nivel (Alburquerque, Álvarez, & Montoya, 2013).

Pero ¿en qué se destacan las empresas familiares que despierta el interés del mundo por estudiar su desempeño?, pues bien para connotar algo de su importancia se puede mencionar a Zeitlin (1974) quien afirmaba que en dicho año, alrededor del 40% de las 500 empresas de la revista Fortune⁶ eran de propiedad familiar o estaban controladas por estas, así también países como Francia poseían una presencia del 80% de empresas familiares, España un 60%, República Dominicana un 99%, entre otros. Dichas referencias numéricas reafirman el rol que muchos expertos en el área venían atribuyéndole a las empresas familiares desde hace varios años atrás.

Para el año 2000 Upton y Petty (2000) actualizaron las estadísticas, afirmando que las empresas familiares representaban un 80% del parque empresarial y contribuían en un 50% del Producto Interno Bruto (PIB) mundial, once años después Chang y Lin (2011) afirman que las empresas familiares representan un 90% de las empresas en el mundo, corroborando que a pesar del grado de familiaridad, complejidad, inestabilidad que ofrece el mercado, la economía mundial y de por si el entorno familiar, todos aquellos factores han sido obstáculos superables, en donde la familia propietaria ha sabido mantener un norte claro (muchas veces con varios tropiezos), pero desarrollando una ventaja competitiva a como dé lugar por sobre todos sus competidores.

Empresas como Hermés, Louis Vuitton, Chanel, Cartier, son marcas representativas de lujo con un éxito a nivel mundial, de propiedad y manejo familiar que destacan por si solas en sus niveles de competitividad y reconocimiento de marca, entonces ¿mucho de lo que hacen está bien por el análisis profesional y de competitividad del mercado que realizan o son meras decisiones tomadas y coincidentalmente exitosas? Pues bien, el presente trabajo de investigación tiene como objetivo estudiar el desempeño de la empresa familiar desde el ámbito de la competitividad, estableciendo cuales han sido las estrategias aplicadas, los factores que intervienen, los errores cometidos y las recomendaciones de cara a futuro.

No está demás mencionar que la competitividad es considerada como un factor crítico de éxito para la vigencia de las organizaciones y sobre todo en las empresas familiares cuya permanencia en el mercado va muy ligada a los cambios generacionales que tiene (Hernández, 2007), por ende una organización será más competitiva en la medida en que los bienes o servicios comercializados reflejen un valor agregado generado por las habilidades, competencias, destrezas y conocimientos del talento humano involucrado en su producción (Carcano, Corbetta, & Minichilli, 2011). Por lo tanto, la clave para el desarrollo de una competitividad única, irrepetible y no imitable en una empresa familiar es la formación progresiva y permanente de su talento humano, particularmente de los miembros de la familia propietaria, los mismos que deben adquirir conocimiento teórico, habilidades y destrezas para desarrollarse como propietarios, administradores, gerentes, empleados operativos, técnicos o directivos y lo cual les garantizará la supervivencia a las turbulencias que genera la competencia y la sostenibilidad en el mercado nacional o internacional (Hernández, 2007), de la mano con otros factores que se analizaran posteriormente.

Escenarios de mercado a los que se enfrentan las empresas familiares

La competitividad de una empresa familiar es puesta a prueba en gran parte en los diferentes escenarios a los cuales se encuentra expuesta durante su desarrollo (Fuentes, Osorio, & Mungaray, 2016), por ejemplo, durante los últimos años el mundo se ha visto afectado por crisis

⁵ Locución adverbial que hacer referencia a una cosa o situación particular con características sumamente únicas o específicas.

⁶ Revista conocida por la publicación del ranking anual de compañías por sus ganancias, sus principales competidores en Estados Unidos son las revistas de negocios Forbes y Bloomberg Businessweek.

globales en diferentes regiones, pero que han impactado de una manera u otra a todos los países del mundo y como un efecto dominó a sus empresas, por ende las organizaciones (de todo tipo) han tenido que afianzar sus fortalezas, realizar una muy detallada y realista planificación estratégica a mediano-corto plazo que mantenga su ventaja competitiva resguardada de sus competidores y sobre todo que le permita poder tener una rápida respuesta ante cualquier situación imprevista (Auletta, Monteferrante, & Rodríguez, 2013).

La inestabilidad, la crisis, los cambios de gobierno, de generación de mando en la empresa familiar, la escasez de recursos, políticas restrictivas, etc, generan escenarios no muy cómodos para las organizaciones, por lo cual Zahra y Neubaum (1998) han identificado diferentes escenarios hostiles, en los cuales se pone a prueba la competitividad de la organización, y se enfoca en cuatro dimensiones que son:

1. Hostilidad del macroentorno: condiciones políticas, legales, de tipo económico, ambientales, que repercuten en el contexto en el que se desenvuelve la empresa y por ende raya una cancha de limitaciones en lo que respecta al desarrollo de nuevas decisiones estratégicas, comerciales, administrativas, entre otros
2. Hostilidad de mercado: son todas aquellas condiciones que le ponen un límite a la operación general de la empresa, ocasionado por la oferta y demanda o la evolución de la industria, por ejemplo: la saturación del mercado por la presencia de un gran número de ofertantes de un producto, lo cual ocasiona reducción de precios.
3. Hostilidad competitiva: relacionada con los competidores del mercado, en donde se presentan situaciones o condiciones que ponen en desventaja a la empresa porque los competidores pueden tener mayor poder de negociación (por ejemplo: liquidez para reducir precios de compra en materias primas), así también la intensidad de la rivalidad en la industria, donde en muchos casos pocos actores se enfrentan fuertemente el uno contra el otro por una pequeña parte del pastel de mercado (ejemplo: los supermercados de Ecuador).
4. Hostilidad tecnológica: ligada a la revolución tecnológica que se vive en el mundo, donde los cambios en equipos, dispositivos, sistemas de producción, de control, de entrega, puede dejar en cuestión de meses afuera del mercado a una organización que no le preste atención o que no vaya al mismo ritmo que exige el medio o por los cambios radicales que se dan dentro de la industria.

Características generales de las empresas familiares competitivas

De acuerdo a Miller & Breton-Miller (2006) y Tapiés & Fernández (2013), importantes investigadores en el área de empresas familiares, destacan que algunas de las características diferenciadoras de este tipo de organizaciones con respecto al desarrollo de su competitividad son las siguientes:

- El compromiso de la familia propietaria con el negocio, lo cual hace que se sientan identificados con la organización y quieran dedicarle mucha dedicación porque lo consideran un proyecto personal.
- Una fuerte orientación y proyección a largo plazo por el deseo de preservar el negocio para que las futuras generaciones lo puedan administrar y hacerlo crecer.
- En general se toman decisiones de una manera rápida porque son empresas flexibles que tratan de cumplir las expectativas del cliente en su máximo nivel, por ende tienen una buena capacidad de respuesta frente a los movimientos de la competencia.
- Unidad familiar y empresarial.
- Confianza familiar, buena comunicación y lealtad a la compañía, tanto de la familia como de los empleados externos.
- Empresas que generan confianza a los clientes y proveedores por su larga implantación en el mercado, servicio al cliente personalizado, veloz y un know how único.

El talento humano como factor diferenciador de la competitividad en las empresas familiares

Las empresas realizan un sin número de análisis para determinar cuáles son los factores que han hecho de cada una de ellas organizaciones de éxito, muchas veces aspectos como el monto del capital, la liquidez, la inversión tecnológica, las maquinarias de producción son el núcleo de

la ventaja competitiva desarrollada por el alto alcance de reinversión o de diferenciación que se tiene en el mercado (Sánchez, Landeta, & Iturralde, 2012), pero ¿cuál es el factor que trasciende al dinero y permanece en el tiempo?

Gómez, Betancourt, y Zapata (2015) tienen la respuesta a dicha interrogante, quienes realizaron un estudio en el cual determinaron que el principal factor de incidencia en la competitividad de las empresas familiares es su talento humano, su gente, la cual puede traer consecuencias positivas o negativas para la competitividad dependiendo del manejo del mismo.

Muchas organizaciones familiares se caracterizan por la estrecha vinculación de la familia con los cargos directivos más importantes de la compañía sin importar las habilidades o competencias que tengan las personas que ocuparan un puesto (Ward, 1994), creando así una estructura organizacional rígida únicamente creada por razones familiares (Lockward, 2013); en su lugar la dirección de la empresa debe enfocarse en un talento humano bien administrado que desarrolle una ventaja competitiva única y no imitable, donde el cargo sean ocupados por la persona que posea cualidades innatas (sentido común, iniciativa, creatividad, habilidad política) méritos profesionales (Gómez-Betancourt, Betancourt, & Zapata, 2015) de tal manera que flexibilice la estructura, desarrolle una capacidad de respuesta mucho más alta y eficiente.

El talento humano trae consigo un grupo de subfactores a considerar dentro de la competitividad y son: las estructuras y las motivaciones (Gómez-Betancourt, Betancourt, & Zapata, 2015).

Las estructuras:

- **Estructuras de pertenencia.** Esta estructura hace referencia a las oportunidades que se ofrecen a aquellas personas que sobresalen por su actitud y nivel de conocimiento, de esta manera se los motiva a pertenecer a la compañía, destacar el aporte que puede traer y posteriormente crear normas o ambientes en donde se promueva la integración con los miembros de la familia.
- **Estructuras de representación.** Se desarrolla cuando el órgano de gobierno reconoce los intereses de los miembros de la empresa, lo cual lleva a un trabajo en conjunto de una equipo que genera mayores riquezas económicas y por ende una distribución adecuada entre quienes han participado en su generación.
- **Estructuras de remuneración.** Distribución de la riqueza de manera justa y equitativa, no solo entre sus miembros, sino entre la comunidad, es decir cumpliendo con la hipoteca social, proporcionando un servicio a la sociedad

Las motivaciones:

Pérez (1996) publicó en su libro las tres motivaciones claves que influyen al talento humano como factor primordial de la competitividad en las empresas familiares. Estas son:

- **Motivos extrínsecos:** Esta motivación se da por los factores externos que rodean a la persona, es decir se localiza fuera del sujeto, también se lo conoce con el nombre de incentivos, ya que el trabajador busca conseguir una recompensa a cambio del trabajo realizado.
- **Motivos intrínsecos:** Son aquellos aspectos que mueven al colaborador desde su interior y que dependiendo de la realidad de la empresa se pueden alcanzar o ir renovando, por ejemplo: el desarrollo de un plan de carrera dentro del área en el que se encuentra la persona.
- **Motivos trascendentes:** Estos motivos van de la mano con la búsqueda de la unidad de todos los miembros de la organización y se denota este tipo de motivación cuando otras personas aprenden positivamente de las acciones del individuo, es decir se mide por el nivel de aprendizaje que otros tienen al momento de la interacción con la persona.

Modelo de las 4 P de la competitividad de las empresas familiares

Ward (2004) uno de los expertos más reconocidos en el estudio de empresas familiares, ha realizado estudios en este campo hace más de tres décadas, y llegó a la conclusión de que las empresas familiares longevas poseen ventajas competitivas especiales y particulares, lo cual les

ha permitido tener y de alguna manera garantizar su permanencia en el mercado, las cuales se detallan a continuación en el modelo al que Ward lo llamó “Modelo de las cuatro P”:

- **Política:** tener una política es como tener un manual que básicamente contiene lo permitido y no permitido dentro de una organización en cada una de las áreas que la conforman, es decir es una guía del accionar de las personas que forman parte de la empresa en donde se encuentra determinado cuales son las condiciones y consecuencias ante diferentes acciones, por ende determinan las decisiones presentes y futuras de las personas (Vallejo, 2011). La implementación de políticas dentro de una empresa familiar trae consigo dos tipos de ventajas: la primera es que se le da atención al problema, la situación y los involucrados a tiempo, de tal manera que se evita que el conflicto se vuelva personal o emocional; la segunda ventaja es que al hablar de familias siempre lo mejor es despejar cualquier tipo de duda en lo que respecta a salarios, cargos, responsabilidades, funciones, etc, de esta manera se manejan adecuadamente las expectativas y se prepara a los miembros de la familia sobre el funcionamiento de los diferentes aspectos en la empresa. Vanoni y Pérez (2015) acotan que es muy importante formular un protocolo familiar en el cual se deje expuesto por escrito y también socializado cómo se debe gobernar la familia, el negocio y el patrimonio, siendo cautelosos creando y dejando claro cuáles son las reglas del juego antes de que se presente cualquier situación negativa.
- **Propósito:** el segundo componente de este modelo es el propósito, el cual sirve como una importante motivación para todos los miembros de la familia, ya que se sienten parte de un proyecto (o realidad) en el cual tienen que velar más allá de sus propios intereses, sino que sienten la responsabilidad del patrimonio familiar que está en juego. La clave siempre será tener un propósito inspirador, retador, que haga de la familia un pequeño equipo de abejas obreras dispuestas a trabajar por su colmena a pesar de los malos tiempos y las malas rachas. Un propósito claro, permite afrontar inteligentemente las contradicciones que se encuentran inmersas dentro del hecho de estar en el negocio junto a la familia.
- **Proceso:** esta categoría encierra básicamente todos aquellos espacios destinados a la resolución de conflictos, por ejemplo: espacio de reuniones, pensamientos, dudas, discusiones, en donde los miembros de la familia exponen sus inconformidades acerca del desarrollo del negocio, así como también se exponen los aciertos realizados que han ayudado en el mejoramiento de la competitividad. No está demás mencionar que habilidades y competencias como la comunicación constante, empatía, escucha activa, facilidad de palabra, resolución de conflictos son competencias que deben estar presentes para la consecución de un proceso exitoso (Llanos, Valenzuela, Huepe, & Pasten, 2011); eso acompañado de la anteposición del bienestar familiar y de la empresa antes que el bienestar personal.
- **Parentesco:** es el último componente, pero no el menos importante, ya que muchas empresas familiares exitosas prestan especial atención al parentesco, el cual es el componente que encierra el vínculo familiar que existe en todas las empresas de este tipo (Espinoza & Espinoza, 2012), toma en cuenta la realización periódica de reuniones, charlas o cualquier otro tipo de actividad que genere unión, armonía y buen clima familiar tanto dentro como fuera de la organización.

4C de la competitividad

Miller & Breton-Miller (2006) desarrollaron el modelo de las 4 C de la competitividad, en donde básicamente se resumen los objetivos estratégicos que desarrollan las empresas familiares exitosas a lo largo de su funcionamiento.

- **Continuidad:** La duración a lo largo de los años es uno de los principales objetivos de las empresas familiares, mantener su continuidad para poder pasar el negocio de generación en generación es como el sueño de este tipo de empresas, para lo cual una de las ventajas a destacar es la fidelidad de los directivos de la compañía (que por regla general es un miembro de la familia) quienes normalmente crecen con el negocio, aprende a detalle todas las operaciones de todas las áreas, los aspectos técnicos del

oficio y se adquiere un conocimiento íntimo y minucioso del funcionamiento interno de la empresa. Este aspecto es algo que las demás organizaciones solo consiguen con formación constante, planes de carrera atractivos, feedback, coaching, mentoring, entre otras actividades de alto costo.

- **Comunidad:** Se encuentra representado por los empleados (tanto familiares como no familiares) que conforman la compañía, como se mencionó anteriormente el talento humano de una empresa es considerado como el factor diferenciador que potencia la competitividad de una organización. Una empresa familiar es un ente que busca comprometer a su gente con la visión estratégica de la empresa para lo cual deben formar, capacitar y fidelizar a sus empleados.

Aspectos como valores sólidos (principios que guían la conducta de los empleados que incentiven a un buen comportamiento que no es obligado sino motivado intrínsecamente), procesos de selección, socialización y contacto riguroso (selección de empleados que cumplan las competencias y valores necesarios, así como una formación constante), el bienestar de los empleados (que la última opción frente a la crisis sea el despido, sino más bien la práctica de ideas innovadoras que cambien el sistema para abaratar costos), trato informal, iniciativa y trabajo en equipo (crear un ambiente laboral en donde prime la unión, el compañerismo y las jerarquías queden a un lado sin perder los límites del respeto).

- **Conexión:** adicional a la búsqueda de un clima laboral idóneo con el personal para la construcción y solidificación de los lazos dentro de la empresa, muchas familias propietarias de empresa buscan tener una gran relación con los conocidos grupos de interés como los son proveedores, comunidad, clientes, el gobierno, de tal manera que ninguno de ellos sienta que las actividades de la organización los perjudica de una manera u otras. La clave siempre será buscar un beneficio mutuo que no perjudique a ninguna de las dos partes.
- **Control:** este aspecto se centra primordialmente en el liderazgo practicado por los directivos que dirigen la organización, el cual muchas veces no es fácil de sobrellevar por las cercanas conexiones familiares que se “entrometen” en el desarrollo del líder. Es recomendable la práctica de un liderazgo transformacional que no imponga reglas y ordenes sino que impulse y motive al personal desde su interior a la consecución de los objetivos organizacionales, así también este tipo de liderazgo potencia al líder y le da la libertad de que pueda desarrollar estrategias poco convencionales que impulsen a la competitividad y por ende al fortalecimiento de una ventaja competitiva.

Problemas de las empresas familiares que atacan la competitividad

De la misma manera en la que varios autores han estudiado todos los aspectos positivos y los factores claves que se desarrollan en la competitividad, de la misma manera autores como Lozano-Posso (2000) se ha centrado en el estudio de las principales razones por las que una empresa familiar no puede alcanzar la competitividad que tanto quisiera o necesita.

Folle (2014) menciona que hay tres problemas importantes que se centran en las confusiones que puede tener la familia empresaria al empezar en el mundo de los negocios y que muchas veces continua a pesar del paso de los años, estas son: las confusiones entre propiedad y capacidad de dirigir, también la confusión entre los vínculos que ligan a una familia y los vínculos que unen a quienes forman una empresa y finalmente la confusión entre el nivel de gobierno y el nivel ejecutivo.

Sin embargo, muchas veces existe la intervención de otros factores externos como las crisis mundiales, la caída del precio internacional de algún tipo de recurso natural (como el oro, cobre, etc) o la devaluación de la moneda del país de origen de la empresa.

Recomendaciones para mantener la competitividad

Finalmente, se presentan las recomendaciones que una organización de tipo familiar debe tener en cuenta cuando se quiere fortalecer sus niveles de competitividad, o en el caso de estar en un proceso de nacimiento-crecimiento aquellos aspectos que debe cuidar para mejorar el desempeño organizacional de la compañía.

Las recomendaciones que se listan a continuación son una recopilación de varios análisis de diversos autores Burgoa, Herrera, & Treviño (2013), Haar (2006) y Fuentes, Osorio, & Mungaray (2016):

- Los asesores empresariales siempre son una opción cuando no se sabe con claridad cómo hacer las cosas que se deben realizar.
- Establecer cuáles son las prioridades de la familia y el negocio, así como hacer énfasis entre la familia y el negocio y sus diferencias.
- Definir con claridad cuál debe ser el perfil del sucesor y cuáles serán sus roles.
- Identificar cuáles han sido los valores que han llevado a la empresa a un alto nivel de competitividad y éxito para incorporarlos en el código genético de la empresa (su cultura).
- Identificación de las personas con un alto potencial para que se encuentren en los puestos claves de la organización (tanto familiares como persona externas).
- Tener por escrito y actualizado todos los procesos institucionales que sean necesarios para de esta manera estandarizar e institucionalizar los diversos procesos de producción, administración, finanzas, entre otros de la organización.

Conclusiones

La recopilación de la información presentada permite tener una estructuración más clara acerca de todo lo que encierra la competitividad dentro del campo de las empresas familiares, ambos conceptos investigados hace muchas décadas atrás, que a pesar del paso de los años cuenta con un mayor contenido que se va adaptando a las diferentes generaciones que toman las riendas de las organizaciones y continúan la lucha en el mercado.

Una empresa familiar debe tener claro el objetivo a largo plazo al que quiere llegar, ya que de esta manera puede encauzar todos sus recursos, tanto financieros como humanos para la consecución de ellos y mantener una ventaja competitiva notable con respecto a sus competidores.

En un entorno cada vez más competitivo las empresas familiares deben prestar especial atención al área de la tecnología, así como a la investigación y desarrollo de nuevos productos y servicios que satisfagan las necesidades de clientes con exigencias cada vez más fuertes y dispuestas a pagar por ellos.

Se recomienda continuar con la investigación de la competitividad de las empresas familiares enfocada a cada región o continente, ya que desde luego cada uno de ellos presenta comportamientos diferentes relacionados con aspectos como la cultura, las costumbres, los tipos de familia, entre otros.

Referencias

- Albuquerque, A., Álvarez, A., & Montoya, M. (2013). Pensamiento estratégico: reflexiones, propuestas y evidencias empíricas. *Administración y Organizaciones*, 16(30), 5-17.
- Auletta, N., Monteferrante, P., & Rodríguez, A. (2013). Resiliencia ante todo: ¿Cómo superan las crisis las empresas familiares? *Debates IESA*, 18(1), 23-27.
- Burgoa, T., Herrera, E., & Treviño, J. (2013). Estudio sobre la administración de empresas familiares en México: Principales problemas y retos que enfrentan. *Daena: International Journal of Good Conscience*, 8(2), 01-22.
- Carcano, L., Corbetta, G., & Minichilli, A. (2011). Why luxury firms are often family firms? Family identity, symbolic capital and value creation in luxury-related industries. *Universia Business Review*, 40-52.
- Chang, H.-J., & Lin, S.-J. (2011). A study on the succession model of Family Business. *Australian Journal of Business and Management Research*, 1(7), 62-71.
- Espinoza, T., & Espinoza, N. (2012). Family business performance: Evidence from Mexico. *Cuadernos de Administración*, 25(44), 39-61.
- Folle, C. (2014). Las trampas profundas en las empresas familiares. *Revista de Negocios del IEEM*(60), 84-86.
- Fuentes, N., Osorio, G., & Mungaray, A. (2016). Capacidades intangibles para la competitividad microempresarial en México. *Revista Problemas del Desarrollo*, 186(47), 83-106.
- Gómez-Betancourt, G., Betancourt, J., & Zapata, L. (2015). 7 Modelos claves para lograr empresas familiares multigeneracionales. *Revista de Negocios de IEEM*, 56-63.
- Haar, J. (2006). La gestión de empresas familiares: Pacto de balance. *Debates IESA*, 11(2), 18-21.
- Hernández, L. (2007). Competencias esenciales y PYMEs familiares: Un modelo para el éxito empresarial. *Revista de Ciencias Sociales*, 13(2), 249-263.
- Llanos, O., Valenzuela, F., Huepe, P., & Pasten, D. (2011). Determinantes del éxito en procesos de profesionalización de empresas familiares. *Horizontes Empresariales*, 9-23.
- Lockward, A. (2013). ¿Cuándo puede decirse que una empresa familiar está bien administrada? *Ciencia y Sociedad*, 38(3), 599-618.
- Lozano-Posso, M. (2000). El protocolo en las empresas de propiedad familiar. *Estudios Gerenciales*, 16(74), 49-67.
- Miller, D., & Breton-Miller, I. (2006). *Gestionar a largo plazo: La ventaja competitiva de las mayores empresas familiares*. Bilbao: Deusto S.A. Ediciones.
- Pérez, J. (1996). *Fundamentos de la dirección de empresas*. Madrid: Rialp.
- Sánchez, J., Landeta, J., & Iturralde, T. (2012). La interacción sistema familia y sistema empresa como fuente de ventaja competitiva. *Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*, 14(1), 56-82.
- Tapiés, J., & Fernández, M. (2013). Cinco claves para perdurar con éxito. *Revista de Antiguos Alumnos IESE*(129), 30-33.
- Upton, N., & Petty, W. (2000). Venture Capital Investment and US Family Business. *Venture Capital*, 2(1), 27-39.
- Vallejo, M. (2011). The organizational culture of family firms as a key factor of competitiveness. *Journal of Business Economics and Management*, 12(3), 451-481. doi:doi:10.3846/16111699.2011.599407
- Vanoni, G., & Pérez, M. (2015). Protocolo: Un instrumento para mediar conflictos en empresas familiares. *Desarrollo Gerencial*, 7(2), 81-99. doi:http://dx.doi.org/10.17081/dege.7.2.1182
- Ward, J. (1994). El crecimiento de la empresa familiar: retos específicos y mejores prácticas. *Family Business Review*, 7(2), 186-194.
- Ward, J. (2004). *Perpetuating the family business*. Nueva York: Palgrave Macmillan.
- Zahra, S., & Neubaum, D. (1998). Environmental adversity and the entrepreneurial activities of new ventures. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 3(2), 123-140.
- Zeitlin, M. (1974). Corporate ownership and control: The large corporation and the capitalist class. *American Journal of Sociology*, 79(5), 1073-1119.

Competitividad en Ecuador: Análisis general y sectorial

Competitiveness in Ecuador: General and sectorial analysis

Uzcátegui, Carolina¹, Pérez, María², Solano, Javier³

¹ *Docente Titular Auxiliar II en Universidad Metropolitana, Sede Machala; Magíster en Gestión Empresarial, Universidad Técnica Particular de Loja; Ingeniera Empresarial, Universidad Politécnica Nacional.*
cuzcategui@umet.edu.ec

² *Docente Titular Auxiliar II en Universidad Metropolitana, Sede Machala; Magíster en Gestión Empresarial, Universidad de Especialidades Espíritu Santo; Ingeniera en Gestión Empresarial, Universidad Metropolitana.*
mperez@umet.edu.ec

³ *Docente Titular Auxiliar I en Universidad Metropolitana, Sede Machala; Magíster en Finanzas, Universidad Carlos III de Madrid; Ingeniero en Gestión Empresarial, Universidad Metropolitana.* jsolano@umet.edu.ec

Resumen

Esta investigación parte de la identificación del Ecuador en términos de competitividad, para lo cual se tomó como fuente principal el análisis del reporte del índice global de competitividad realizado por el Foro Económico Mundial para el periodo 2016-2017. Este diagnóstico se basa primeramente en la clarificación del índice, los rangos del PIB que considera, los pilares que lo conforman y los subíndices relevantes al momento de la asignación de la calificación de un país. Además se identificaron cuales fueron aquellos pilares en los que el país tuvo un retroceso para bajar en su posición en el ranking y los pilares que se mantuvieron sin mayores cambios a pesar de las diferentes situaciones gubernamentales, empresariales y naturales que ha sufrido el Ecuador durante el 2016. Finalmente se presentan cuáles son los desafíos de cara a futuro que tiene el país para poder mejorar su calificación y puesto en el ranking y presentarse al mundo como un país atractivo para la inversión, es decir se realizaron ciertas sugerencias en los lineamientos para mejorar la competitividad del Ecuador.

Palabras claves: Competitividad, Ecuador, índice de competitividad global, innovación, PIB, tecnología.

Abstract

This investigation leaves from the identification of Ecuador in competitiveness terms, for that reason, was taken as the principal reference the global competitiveness report made by the World Economic Forum for the 2016-2017 period. This diagnosis is based first of all in the index clarification, the considered GDP ranges, the pillars that are part of it and the relevant sub-indexes at the moment that a country qualification is assigned. Additionally this investigation identified which were those pillars that suffered a regression and contributed to go down in the ranking and the pillars that kept themselves without important changes despite of the different government, business and natural situations that Ecuador had suffered during 2016. Finally is presented which are the challenges for the future that the country has in order to improve the qualification and position in the ranking and present to the world as an attractive country for the investment, so were listed some suggestions lines to improve Ecuador's competitiveness.

Key words: Competitiveness, Ecuador, global competitiveness index, innovation, GDP, technology

Introducción

La competitividad de una organización siempre ha sido objeto de estudio por su amplio radio de alcance y todos los elementos que la conforman, pues bien, la competitividad de todo un país conformado por múltiples sectores, empresas, entidades de gobierno es todavía mucho más extensa y complicada de analizar por la cantidad de factores productivos que se encuentran inmersos.

Hace varios años Porter (1990) planteó la importancia de la competitividad de una nación o país en donde principalmente concluyó que la misma depende primordialmente de las circunstancias

en las que la mayor parte de los esfuerzos están enfocados en el desarrollo de estrategias más adecuadas para un sector en particular, por dicha razón empresas de diferentes países han sabido internacionalizar sus operaciones fortaleciendo características propias de su organización desarrollando así una ventaja competitiva frente a sus rivales en el mercado.

Dentro de los varios aportes que ha realizado Michael Porter al estudio de la competitividad, él afirma que muchos expertos analizan a la competitividad solamente desde cinco aspectos como lo son: 1) la abundancia de recursos naturales que posee el país, 2) la disponibilidad y el costo de la mano de obra que dispone el país, 3) las políticas de gobierno que se aplican en lo referente a la protección de la industria local, promoviendo las exportaciones y dando subsidios a ciertos sectores claves como el agrícola, financiero, automotriz, petrolero, entre otros, 4) la diferencia en las prácticas del manejo del país, por ejemplo la forma en que se resuelven los conflictos entre patronos y empleados, 5) finalmente todo el entorno macroeconómico en el que las empresas e industrias de un país se desenvuelven, el mismo que puede verse afectado por situaciones como el tipo de cambio de la moneda local, niveles de tasas de interés y déficit gubernamental. Pero de dichas afirmaciones surge una pregunta que salta a la vista ¿Cómo aquellos países que no poseen plenamente alguno de los cinco factores mencionados anteriormente pueden alcanzar un alto grado de competitividad a niveles internacionales?, la respuesta está en que aspectos como la productividad, la eficiencia de los sistemas educativos, la profesionalización de las industrias, entre otros, son variables que no han sido consideradas en el enunciado previo y juegan un rol trascendental.

¿Quiere decir que dichos aspectos merecen ser estudiados y considerados?, Michael Porter sugiere que sí, ya que entre mejores índices de productividad, profesionales de calidad culminando sus carreras universitarias o empresas mucho más profesionalizadas, será mucho más grande la brecha diferenciadora entre un país y otro, llamado de otra manera como ventaja competitiva, por ende una administración eficiente y eficaz de recursos (de todo tipo) contará como un valor agregado a la gestión de cada gobierno, que representará una estrategia única y reflejará que cada país ha sabido planificar, organizar, direccionar y controlar de una manera competente sus recursos, garantizando el bienestar de toda una nación que depende de su industria y de los ingresos que ella genera.

Haciendo referencia a ciertos ejemplos, se puede mencionar el caso de Italia, un país que tenía políticas económicas inadecuadas, pero que a pesar de dicha situación logró despuntar en la producción de zapatos a través de la asociación de pequeños talleres, al nivel de producir zapatos de primera calidad y exportar a gran escala. Así también Japón, quien ha sufrido de escasez de mano, recursos naturales y bajos salarios ha despuntado en el ámbito de la competitividad internacional, en ambos casos la conclusión a la que se puede llegar es que cada país debe saber trabajar, aprovechar y explotar los recursos que tiene a la mano con la finalidad de saber desarrollar una ventaja competitiva que beneficie a todos las personas que viven en él. Como una clarificación del concepto que se ha venido desarrollando, es importante citar algunas definiciones para tenerla más clara, para Ivancevich, Lorenzi, & Skinner (1994) la competitividad nacional o de un país se da en la medida en que una nación, en un mercado leal y libre, tenga la capacidad de producir bienes y servicios que pasen la prueba de la competencia en mercados internacionales pero manteniendo o aumentando al mismo tiempo la renta real de sus ciudadanos, así también para Waheeduzzaman & Ryans, (1996) definen a la competitividad de un país como la capacidad para mantener y expandir el tamaño de sus mercados internacionales y al mismo tiempo mejorar la calidad de vida de las personas que en él viven, en resumen, las políticas nacionales para elevar la competitividad de un país, deben estar enfocadas a desarrollar una ventaja competitiva que diferencia los productos, segmente mercados, promueva tecnología, por encima de una ventaja comparativa (salarios bajos, políticas de protección local, recursos naturales).

Por ende, el presente artículo realiza un análisis de la posición que ocupa el Ecuador en el año 2016 en el ranking de competitividad global que presenta anualmente el Foro Económico Mundial¹, para lo cual se mencionarán las variables que se encuentran inmersas en cada uno de los pilares que lo conforman y cómo el gobierno ecuatoriano ha manejado los recursos disponibles para mejorar la calidad de vida de sus ciudadanos.

El índice global de competitividad

¹También conocido como Foro de Davos (por ser el Monte Davos, Suiza, el lugar de congregación) es una fundación sin fines de lucro cuya sede está establecida en Ginebra que se reúne anualmente en asamblea para discutir y analizar los problemas más relevantes que afronta el mundo, como el medio ambiente, la salud, entre otros, está conformada por los principales líderes políticos internacionales, intelectuales, periodistas y empresarios del mundo.

La competitividad de un país desde hace varios años atrás ha sido medida a través de un importante indicador mundial como lo es el índice de competitividad global, realizado por el Foro Económico Mundial, este índice tiene la mayor cobertura de países (aproximadamente 140 dependiendo del año) y representa alrededor del 98% del PIB mundial (Schwab, Sala, Samans, & Blanke, 2016). Con respecto a su relevancia, se puede mencionar que es utilizado por inversionistas como una importante fuente de información para realizar aportes de capital en diferentes tipos de empresas alrededor del mundo, esto considerando que la competitividad contribuye al fortalecimiento de la economía de un país y frente a una crisis son los países con mayores índices de competitividad los que se recuperan y la sobrellevan de una mejor manera (Schwab, Sala, Samans, & Blanke, 2016).

El índice de competitividad global se encuentra conformado por tres subíndices o etapas: requerimientos básicos, potenciadores de eficiencia y de factores de sofisticación e innovación, en los cuales se agrupan los doce pilares que se califican para definir la puntuación de la competitividad de un país, a estos pilares dependiendo del estado de desarrollo en el cual se encuentren se les asigna diferentes calificaciones, así también son elementos diferenciadores entre países, pues a pesar de ser los mismos pilares los analizados, no serán las mismas calificaciones asignadas por ejemplo a un país desarrollado en comparación con un país de economía emergente, por ende a medida que una nación va avanzando en su camino de desarrollo, mejoran sus salarios, productividad, producción, etc, así también mejoraría su calificación en el ranking (D'Alessio & Del Carpio, 2011).

Es importante acotar que la calificación asignada a cada pilar proviene de un conjunto de indicadores (113) por país obtenidos de dos fuentes: 1) datos duros de fuentes oficiales tanto nacionales como internacionales y 2) los datos provenientes de la encuesta de opinión ejecutiva (EOE) que es un componente de destacada relevancia dentro del informe ya que a pesar de que la obtención de los datos puede resultar complicada por el grado de confiabilidad y rigurosidad que se requiere, tomar en consideración la opinión ejecutiva permite que el informe se realice de manera anual en vista de los cambios empresariales constantes que sufren las empresas de un país por su entorno económico y su capacidad para alcanzar un crecimiento sostenido (Foro Económico Mundial, 2016).

En la primera etapa (subíndice de requerimientos básicos), los países limitan su competencia a la cantidad de recursos naturales que posee así como a la mano de obra calificada, los competidores se diferencian entre sí por la oferta de precios que realizan porque los productos no poseen mayor diferenciación técnica entre unos y otros. La baja productividad salta a la vista y se ve reflejada en los bajos salarios que reciben los trabajadores de las diferentes empresas de los sectores que conforman la economía, por lo que una correcta administración y trabajo en equipo tanto de empresas públicas como privadas es requerida, soportadas de un entorno macroeconómico estable, mano de obra calificada (educada al menos en nivel primario) e infraestructura. En esta etapa normalmente se encuentran los países de economías emergentes como el Ecuador con una economía basada en la explotación de recursos naturales como el petróleo (Banco Central del Ecuador, 2002).

La segunda etapa (subíndice de potenciadores de eficiencia) representa un avance en el grado de tecnificación de productos y servicios ofrecidos por el país, en donde la competencia se enfoca en la eficiencia de los procesos productivos, dando como resultado bienes finales diferenciados, así también aspectos como los avances tecnológicos, alto porcentaje de mano de obra con estudios de tercer nivel y capacitación en general, amplio acceso a mercados internacionales y domésticos, mercado laboral, financiero, productos y servicios eficientes son variables que tienen peso en esta etapa, donde se podría mencionar el caso de Chile como referente (Schwab, Sala, Samans, & Blanke, 2016).

Finalmente, la tercera y última etapa (subíndice de sofisticación e innovación) hace referencia al momento en el que un país sobrepasa sus propias barreras y toma a la competitividad como su principal objetivo a mediano-largo plazo; países desarrollados como el caso de Suiza, Estados Unidos, Singapur han convertido sus economías en fuentes de productividad y eficiencia total, donde las empresas compiten por la diferenciación tecnificada de los productos, altos niveles de calidad y sofisticación en la oferta, es decir que la base de esta etapa radica principalmente en lo innovadores y sofisticados que sean los procesos productivos del país (Domestic Policy Council, 2006).

A continuación se presentará un cuadro que engloba la clasificación de los doce pilares que conforman el índice de competitividad global divididos de acuerdo al subíndice al que pertenecen y el tipo de economía en el cual encajaría cada uno de ellos, sin embargo es importante mencionar que los doce pilares son analizados en todos los países que conforman el ranking.

Transición de etapa 1 a etapa 2	2000 - 2999	40 – 60%	35 – 50%	5 -10%
Etapla 2: Orientación por eficiencia	3000 – 8999	40%	50%	10%
Transición de etapa 2 a etapa 3	9000 - 17000	20 – 40%	50%	10 – 30%
Etapla 3: Orientación por innovación	> 17000	20%	50%	30%

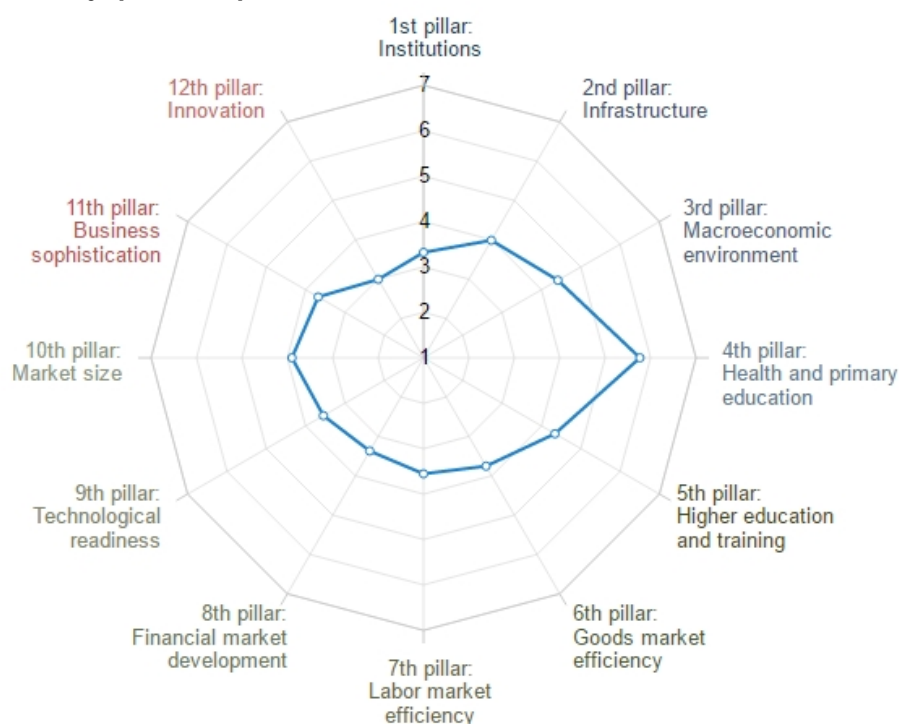
Fuente: Elaboración propia con base en información proporcionada por (Foro Económico Mundial, 2016)

Análisis acerca de la competitividad de Ecuador

Para el análisis de la competitividad en el Ecuador se tomará en cuenta la posición del país en el ranking del índice global de competitividad realizado por WEF² en el año 2016, para lo cual se realizará un análisis de los sectores que jugaron un rol más y menos importante dentro de los 12 pilas que lo conforman con base en los datos recopilados por dicha institución.

Actualmente el Ecuador ocupa la posición 91 de un total de 138 países con un puntaje de 4.0 en una escala de 1.0 a 7.0 (siendo 1.0 el de menor calificación), como un dato comparativo, en el 2015 Ecuador estuvo en la posición 76 con un puntaje de 4.7. A continuación se muestra el gráfico del índice global de competitividad para el periodo 2016- 2017 del país.

Gráfico 1: Puntaje por cada pilar del ICG 2016-2017 del Ecuador



Fuente: Foro Económico Mundial (2016)

Los pilares con mejor y peor desempeño dentro del país

Más que mencionar pilares que hayan mejorado su calificación, se puede mencionar que se ha dado un mantenimiento del puntaje en cuatro subíndices: a) eficiencia del mercado de bienes, b) preparación tecnológica, c) educación superior y entrenamientos y d) sofisticación de los negocios. El primero de estos subíndices está relacionado al proyecto a cargo de la vicepresidencia de la república con respecto al cambio de la matriz productiva, en donde se promueve la tecnificación y producción sostenida de bienes (Revista Líderes, 2016).

² Siglas que hacen referencia a World Economic Forum (Foro Económico Mundial)

De igual manera el mejoramiento de la educación superior y entrenamiento ha dado, o más bien está dando sus frutos, ya que el gobierno central ha establecido regulaciones que exige a los docentes mayores niveles académicos, trabajos de investigación académica, escritura, doctorados, entre otros, lo cual eleva el nivel de exigencias a los estudiantes y también permite al país tener un mayor reconocimiento académico en el campo de la investigación superior.

Haber perdido 15 puestos con respecto a la calificación del periodo anterior (2015-2016) representa para el Ecuador un fuerte impacto para su imagen a nivel mundial, ya que si bien es cierto varios países tenían poca diferencia con Ecuador, un pequeño cambio en su situación podía traer cambios significativos en el ranking, y fue lo que efectivamente sucedió (Wong, 2016). Uno de los principales acontecimientos que afectó al país fue el terremoto que tuvo como epicentro a la provincia de Manabí en abril pasado, de la mano de los cambios que se han dado en el entorno macroeconómico a nivel de América Latina, en donde prácticamente se acabó el auge o súper ciclo de los llamados commodities (materias primas), que se ha venido dando desde el año 2000 por la presencia de nuevos actores como China, sin embargo dicho país u otros como Estados Unidos o la Unión Europea han bajado las importaciones de materias primas por el decrecimiento de la demanda en sus países, así también por el alto grado de incertidumbre con la inflación y los tipos de cambio y una balanza de comercio negativa para la región (Revista Líderes, 2016).

Otro de los pilares que no ha tenido ninguna mejora es el relacionado con la innovación, el cual entra dentro del plan de mejoras estratégicas que el gobierno plantea con insistencia, pero que al final del día ni el sector público ni el sector privado destinan los recursos económicos suficientes para que salga a flote, por lo que sigue siendo considerado como una de las mejoras que se debe realizar en el país de cara a futuro.

Como se mencionó anteriormente la encuesta de EOE, desempeña un rol transcendental dentro del cálculo del índice, ya que básicamente es conocer la perspectiva del sector empresarial acerca de lo que viven sus empresas frente a las diferentes decisiones de gobierno y del macro entorno en el cual se desenvuelven (Wong, 2009), para lo cual se concluye que para el periodo en curso son tres los factores que más alertan al sector empresarial: en primer lugar se encuentran las políticas laborales restrictivas y proteccionistas (protección para el empleado), que tensionan con mayor fuerza la relación entre patrono y subordinado ya que implica el pago de un sin número de beneficios laborales que representan grandes desembolsos de dinero para los empleadores, por citar varios ejemplos se puede mencionar la eliminación del contrato a un año plazo, la imposibilidad de realizar contratación por horas o las altas indemnizaciones por despido o renuncia voluntaria.

En segundo lugar se encuentra el poco acceso al financiamiento con elevadas tasas de interés, en donde a empresas como las mipymes es casi imposible acceder a un crédito por las altas tasas de interés que ofrece la banca privada, si bien es cierto el gobierno ha tratado de promover a entidades como la CFN para asignar ciertos montos de capital a inversión en emprendimientos, dichos recursos no han sido suficientes.

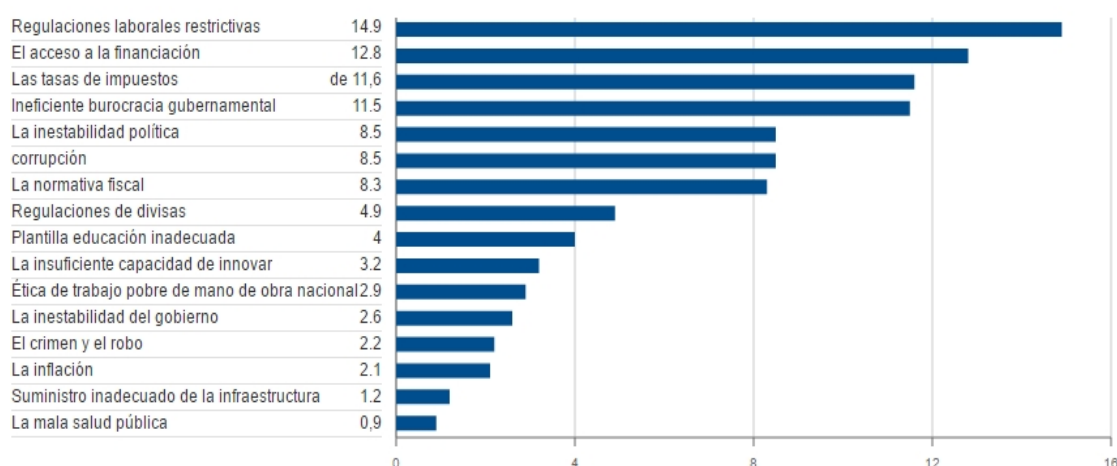
En tercer lugar está la carga tributaria fiscal elevada, en donde el sector empresarial debe pagar impuestos anticipados (ejemplo: el pago del impuesto a la renta en el año 2016 del año en curso con base en las proyecciones estimadas de las empresas), sufrió en el 2016 del alza del impuesto al valor agregado al 14% (2 puntos porcentuales más), impuestos para las importaciones de todo tipo de productos, salida y entrada de capital, paso de productos en las fronteras, compras internacionales con tarjetas de crédito, entre otros.

Finalmente el cuarto factor problemático está dado en el alto grado de burocracia gubernamental que existe, en donde el gobierno central se ha enfocado en la creación de un sin fin de entidades públicas que se encarguen de tareas que podrían consolidarse en una sola institución, lo cual ha traído consigo el aumento de gasto público por los sueldos a los funcionarios, mayor tiempo en cada uno de los tramites y en muchos casos desorientación de los ciudadanos al no saber dónde acudir para realizar sus gestiones.

La presencia de todos estos factores muestra que no habido una mejora en lo que respecta a la productividad del país, sin embargo surge la interrogante de saber si el Ecuador cuenta o no con las condiciones que necesita para elevar sus niveles de competitividad, para lo cual muchos expertos entre ellos Wong (2013) afirma que el Ecuador se encuentra en una zona privilegiada en el hemisferio occidental porque cuenta con una gran diversidad de animales, plantas, alimentos propias de un país con una riqueza agro-ecológica única, talento humano más preparado y capacitado, por ende, lo que se necesita es una nueva apertura económica que haga que el Ecuador se integre con el mundo a través de un trabajo conjunto con el sector empresarial. Países como Chile, Panamá y Costa Rica son los líderes regionales por su apertura

al comercio exterior, la mejora tecnológica en sus procesos productivos y el desarrollo de una ventaja competitiva en la diferenciación de sus productos. A continuación se muestra un gráfico estadístico con los factores problemáticos más importantes y sus calificaciones en el Ecuador.

Gráfico 2: Factores problemáticos de acuerdo a la EOE



Fuente: (Foro Económico Mundial, 2016)

Focalización de cara a futuro

Los indicadores económicos nacionales o internacionales representan herramientas importantes para un país, sobre todo al momento de identificar aquellos errores que se están cometiendo en áreas específicas de la economía o la política aplicada, la clave siempre radicará que una vez identificadas las fortalezas del sistema se exploten al máximo de la mano de acuerdos comerciales a nivel nacional o internacional.

Con respecto a los enfoques de cara a futuro que debe tener en consideración el Ecuador, sobre todo tomando en cuenta las próximas elecciones en febrero del 2017, Wong (2016) realiza las siguientes sugerencias con base en las falencias identificadas en la actualidad:

- **Apuntar a la eficiencia del mercado laboral ecuatoriano:** el mercado laboral en la actualidad se encuentra completamente regulado, limitado y sometido principalmente al bienestar del empleado, por lo cual se debe buscar tener salarios que vayan de acuerdo a los niveles de productividad, de eficiencia, eficacia, alcance de metas corporativas, que resguarde la flexibilización de las políticas laborales entre empleados y patronos, como por ejemplo la contratación por horas, porcentajes de indemnizaciones por despido impestivo o renuncia voluntaria, entre otros.
- **Desarrollar mercados financieros:** a través de la apertura del país al capital extranjero o del estímulo de las inversiones con capital local a los empresarios que quieren mantener su dinero circulando en el país, quitar bastante de la carga impositiva que se ha venido sumando año tras años a los micro, pequeños, medianos o grandes empresarios, quienes muchas veces sienten estar pagando las duras consecuencias del socialismo del siglo XXI.
- **Mejorar la eficiencia del mercado de bienes:** este punto va enfocada por ejemplo al mejoramiento de la efectividad de la política antimonopolio, promover al país como un destino para el depósito de inversiones extranjeras, no solamente en empresas sino también en bienes muebles o inmuebles, disminuir la prevalencia de las barreras no arancelarias así como las sobre tasas arancelarias, continuar con la eliminación de parte de la burocracia del país, por ejemplo en el tiempo (días) necesario para la constitución de una empresa, siempre teniendo presente el entorno macroeconómico al corto plazo.
- **Realizar la construcciones de instituciones más sólidas:** basado principalmente en la confianza que debe construir un gobierno con respecto a las instituciones públicas que cree o que ya existan, garantizando mejor gestión en los trámites ciudadanos, confiabilidad y transparencia, también comprende el mejoramiento en leyes de derecho de propiedad, independencia judicial, crimen, comportamiento ético de las empresas.

No está demás acotar que todo trabajo que se quiera realizar para mejorar el desempeño del país, y por ende su competitividad y productividad siempre debe hacerse en conjunto entre el gobierno central, las empresas y los ciudadanos que conforman el país, no es solo un trabajo del gobierno en curso.

Sara Wong (2016) en una entrevista a la Revista Líderes menciona textualmente:

“Los resultados reflejan que el Ecuador aún enfrenta importantes retos para alcanzar niveles de desarrollo mayores que permitan mejorar la productividad de la economía y el progreso social en beneficio de las personas. Los momentos adversos brindan la oportunidad de crear innovaciones que permitan usar los recursos escasos de manera más inteligente y el Ecuador sigue dependiendo de pocos productos, principalmente el petróleo, pero no ha logrado una diversificación suficiente que permita evitar estos períodos de ‘vacas flacas’, apoyándose en otras industrias. (p.7)”

Otro de los retos importantes que tiene el Ecuador se centra principalmente en la tecnología e innovación empresarial al momento de hacer negocios, por lo cual René Ramírez, secretario Nacional de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación indica que uno de los planes centrales que tiene el gobierno es la elevación del nivel de inversión en investigación, desarrollo e innovación, ya que actualmente solo el 0,74% del PIB del país se destina a esta área y se proyecta aumentar esta cifra al 1,5% hasta el 2017 (Banco Central del Ecuador, 2016); por otro lado el sector privado invierte únicamente un 0,23% de sus ventas en el conocido departamento de I+D (INEC, 2016), por lo que hay que promoverlo tanto a nivel público como privado, como se mencionó anteriormente es un trabajo conjunto (Revista Líderes, 2016).

En lo que respecta al último punto mencionado, si bien es cierto el Ecuador no es un país con una economía desarrollada, algunas empresas ya se encuentran trabajando en la investigación y desarrollo de nuevos métodos que optimicen sus procesos, por ello de acuerdo a un reporte de Revista Líderes (2016) se pueden mencionar varios casos como:

- La Empresa Pública Yachay EP en conjunto con la Asociación de Industriales Textiles del Ecuador (AITE) y la Universidad Estatal de Carolina del Norte (Estados Unidos) realizaron un convenio académico para capacitar y certificar el talento humano (docentes o estudiantes); el fortalecimiento de los laboratorios de certificación; y el desarrollo e implementación de un centro de investigaciones textiles que mejoren calidad y rapidez de producción.
- Diners Club, empresa emisora y administradora de la tarjeta de crédito con el mismo nombre, desarrolló la aplicación Pay Club Móvil, que reemplaza a las tarjetas de crédito de plástico. Esta consiste en una aplicación que se instala en el teléfono móvil y se convierte en un sistema de pago, lo cual le permite a los usuarios de esta entidad realizar sus pagos en cualquier establecimiento comercial sin la necesidad de entregar la información contenida en la tarjeta de crédito.
- Pronaca, la industria alimenticia del grupo empresarial, diversificó no solamente la cartera de productos, sino también la preparación del mismo y presentó una nueva línea de bebidas nutritivas bajo el paraguas de la marca Liki que combina cereales como arroz, quinoa, avena y cebada con néctar de frutas.
- La Península de Santa Elena se ha convertido en la sede de laboratorios genéticos del sector camaronero ecuatoriano, cuyo objetivo es la optimización del crecimiento de las larvas para así poder mejorar la resistencia que estas pueden tener ante enfermedades como el síndrome de mortalidad temprana.
- Para el sector arrocerero la prioridad es la realización de estudios para el rápido envejecimiento del arroz, por lo cual la marca Súper Arroz se encuentra desarrollando pruebas con equipos que permiten un envejecimiento más rápido del grano, lo cual tendrá una repercusión rápida y directa sobre los resultados de las ventas. Esta firma en la zona de Daule, utiliza silos y máquinas envejecedoras automatizadas, que optimizan los tiempos.
- En el sector cafetalero del país se promueve el cultivo del café arábigo, para lo cual se realizan estudios de la tierra, del tipo de fertilizantes a utilizar, niveles de humedad, posibles plagas que lo pueden atacar, entre otras, este café es una variedad que alcanza hasta USD 30 la libra en mercados internacionales.
- El sector cacaotero, uno de los más rentables y conocidos a nivel internacional para el país, se encuentra probando nuevas variedades de cacao híbrido para poder incrementar el rendimiento de las cosechas. En la provincia del Guayas, la hacienda “La

Chola" ya se encuentra cultivando alrededor de 700 hectáreas de la variedad CCN51 de cacao.

- Por último, los bananeros ecuatorianos han empezado a utilizar drones para monitorear las plantaciones de la fruta y determinar cuáles son las áreas que necesitan mayor riego o que han cambiado de color (síntoma cuando la fruta es atacada por alguna plaga) En la finca Guarumal, ubicada en la provincia de Los Ríos, se utilizan estas tecnologías desde el año pasado (2015).

Conclusiones

El índice de competitividad global representa para el Ecuador, o para cualquier otro país, una carta de presentación al mundo en números, estadísticas e índices financieros, por ende amerita de especial atención por parte del gobierno en curso poder elevar los indicadores que normalmente hacen que el país baje de posición entre un periodo y otro. Si bien es cierto existen un sin número de factores que no se pueden controlar (como el terremoto sucedido), el éxito de estas eventualidades radica en la manera estratégica en la que el país decida afrontar la dificultad y la utilización inmediata de los recursos, demostrando contundentemente lo que se ha tratado a lo largo de este trabajo de investigación, la competitividad.

A pesar de tener una economía emergente, las empresas, el gobierno y los ecuatorianos tienen la obligación de apuntar al mejoramiento del desempeño de todos los sectores que conforman esta enorme organización llamada Ecuador, por ende resulta un aspecto clave tener empatía entre sí, escucharse, realizar conversatorios, debates, ponencias, que garanticen de una manera directa el conocimiento general de la otra parte acerca de las estrategias que se aplican (o se quieren aplicar), para no perjudicarse entre unos y otros.

La apertura a mercados internacionales catapultará al Ecuador a una economía más estable, con inyección de capital constante, apertura a las importaciones y exportaciones de la mano del mejoramiento de los procesos productivos a través de investigación y desarrollo, situación que no es imposible, muchas empresas ya se encuentran en la marcha de su realización y muchas otras deben hacerlo para competir en el pequeño pero agresivo mercado ecuatoriano.

Hoy en día, acuerdos con países como China (principal financista de proyectos públicos del Ecuador) o el reciente acuerdo comercial con la Unión Europea ponen nuevamente en el radar competitivo al Ecuador, quien a pesar de no ser un país tecnificado produce materias primas con base en recursos naturales de altísima calidad como el banano y cacao reconocidos internacionalmente.

Referencias

- Banco Central del Ecuador. (2002). *Diagnóstico y sugerencias de política económica para elevar la productividad y competitividad de la economía ecuatoriana*. Quito: BCE.
- Banco Central del Ecuador. (2016, Diciembre 16). BCE. Retrieved from <https://www.bce.fin.ec/>
- D'Alessio, F., & Del Carpio, L. (2011). Productividad y Competitividad. *Strategia*, 6(24), 49-53.
- Domestic Policy Council. (2006). *American competitiveness initiatives*. Washington: Office of Science and Technology Policy.
- Foro Económico Mundial. (2016, Diciembre 15). *Foro Económico Mundial*. Retrieved from <https://www.weforum.org>
- INEC. (2016, Diciembre 16). *Instituto Nacional de Estadísticas y Censos*. Retrieved from www.ecuadorencifras.gob.ec/
- Ivancevich, J., Lorenzi, P., & Skinner, S. (1994). *Management : Quality and Competitiveness*. Nueva York: Irwin.
- Porter, M. (1990). The competitive advantage of nations. *Harvard Business Review*, 73-91.
- Revista Líderes. (2016, Diciembre 16). *BID alerta sobre caída de la competitividad exportadora de América Latina*. Retrieved from <http://www.revistalideres.ec/lideres/bid-alerta-competitividad-america-latina.html>
- Revista Líderes. (2016, Diciembre 16). *Ecuador cayó 15 puestos en el Reporte Global de Competitividad*. Retrieved from <http://www.revistalideres.ec/lideres/ecuador-competitividad-economia-negocios.html>
- Revista Líderes. (2016, Diciembre 16). *El último 'boom' opacó otras prioridades*. Retrieved from <http://www.revistalideres.ec/lideres/boom-opaco-prioridades-ecuador.html>
- Schwab, K., Sala, X., Samans, R., & Blanke, J. (2016). *The Global Competitiveness Report: 2016-2017*. Génova : Foro Económico Mundial.
- Waheeduzzaman, A. N., & Ryans, J. (1996). Definition, perspectives and understanding of international competitiveness: A quest for a common ground. *Competitiveness Review: An International Business Journal*, 6(2), 7-26.
- Wong, S. (2009). Productivity and trade openness in Ecuador's manufacturing industries. *Journal of Business Research*, 62, 868-875.
- Wong, S. (2013). Ecuador: Perspectivas sobre el gran salto en competitividad. *E+E Espae y Empresa*, 11-15.
- Wong, S. (2016). Competitividad: La tarea pendiente. *E+E Espae y Empresas*, 5(1), 12-15.

(Febrero 2017)

ASOCIATIVIDAD ARTESANAL, SEMI INDUSTRIAL E INDUSTRIAL DE LOS PUEBLOS KICHWAS DE IMBABURA: AVANCES, LIMITACIONES Y PERSPECTIVAS

Nhora Magdalena Benítez Bastidasnmbenitez@utn.edu.ec

Universidad Técnica del Norte

Jorge Iván Albuja Leónalbujajorgei@gmail.com

Unidad Educativa Ibarra

Resumen

El artículo recoge avances, limitaciones y perspectivas de la asociatividad con fines de producción artesanal, semi industrial e industrial en el territorio kichwa. Aunque, gran parte de la población indígena ha desarrollado la capacidad de asociatividad en el marco de la reciprocidad, la misma no es suficiente y presenta algunas limitaciones de carácter político, económico y visión empresarial. En la investigación, participaron representantes de los gremios, asociaciones, redes, empresas de envío de carga, servicios de exportaciones, Proecuador, cámara de comercio, cámara de pequeños industriales, empresarios (artesanías textiles) de las zonas urbanas y artesanos(as) de las zonas rurales. Los informantes concuerdan que, en la última década, la producción artesanal ha decaído, principalmente en Otavalo, por el encarecimiento de la producción, debido a las disposiciones de la Ley Orgánica Laboral, que obligó a reducir el personal contratado, pero también atribuyen a las complejidades del mercado y procesos de exportación. Entre los factores positivos se destaca el creciente involucramiento de la mujer indígena en los procesos de asociatividad, de forma favorable en las zonas rurales de las parroquias de Angochagua y la Esperanza del pueblo Karanki. El 69,89% de los artesanos kichwas de Imbabura aseguran que subsisten exclusivamente de la producción y comercialización artesanal, los demás, complementan con otras actividades socioeconómicas. Por otra parte, expresan plena predisposición para la asociatividad por los evidentes beneficios y, preferirían, trabajar articuladamente con las asociaciones y/o redes en el campo agrario y del turismo comunitario, para su consecuente consolidación. En este sentido, requieren procesos de capacitación que garanticen el desarrollo e innovación de trabajos artesanales con estándares de calidad, basados en la identidad cultural de cada pueblo. De la misma manera, necesitan la cooperación e interacción estatal (políticas, apertura de mercados y financiamiento) para propiciar el protagonismo de los(as) jóvenes en las industriales culturales, lo que contribuirá a la disminución de la migración y mejoramiento de las condiciones de vida.

Palabras Clave

Asociatividad, kichwas, Imbabura, artesanía textil, oportunidades

Artisanal, Semi industrial and Industrial Associativity of the Kichwa Towns of Imbabura: Advances, Limitations and Perspectives.

Abstract

The article presents advances, limitations and perspectives of associativity for the purposes of artisan, semi industrial and industrial production in kichwa territory. Although a large part of the indigenous population has developed the capacity for associativity in the framework of reciprocity, it is not sufficient and presents some limitations of a political, economic and entrepreneurial vision. Representatives of trade unions, associations, networks, freight forwarders, export services, Proecuador, chamber of commerce, chamber of small industrialists, entrepreneurs (textile handicrafts) of urban areas and artisans of the rural zones. Informants agree that, in the last decade, artisanal production has declined, mainly in Otavalo, due to the increase in production, due to the provisions of the Organic Labor Law, which forced to reduce contracted personnel, but also attributed to the Complexities of the market and export processes. Among the positive factors is the increasing involvement of indigenous women in the processes of association, favorably in the rural areas of the parishes of Angochagua and Esperanza of the karanki town. 69.89% of the Imbabura kichwa artisans assert that they subsist exclusively on artisanal production and marketing, the others complement other socio-economic activities. On the other hand, they express full predisposition for associativity due to the evident benefits and, preferring to work with associations and / or networks in the field of agriculture and community tourism, for their subsequent consolidation. In this sense, they require training processes that guarantee the development and innovation of artisan works with quality standards, based on the cultural identity of each village. In the same way, they need state cooperation and interaction (policies, market opening and financing) to foster the role of youth in cultural industries, which will contribute to the reduction of migration and improvement of the conditions of lifetime.

Key words

Associativity, kichwas, Imbabura, textile handicrafts, opportunities

1. Introducción

Para la UNESCO (2011, p.5), “los productos artesanales reúnen un conjunto de características que conforman el patrimonio y la identidad cultural de las comunidades y pueblos, vinculando tradición e innovación, lenguajes y estéticas, según los diferentes períodos históricos”. Los y las artesanos (as) del territorio kichwa de Imbabura son un claro ejemplo de lo expuesto, pues, han transmitido sus saberes ancestrales (técnicas artesanales) de forma generacional y, el resultado, se constituye en patrimonio cultural inmaterial de los pueblos y nacionalidad kichwa.

Haciendo una retrospectiva en la provincia de Imbabura, se determina que los indígenas en la época prehispánica tenían sus propias formas de producción y comercialización artesanal. Gran parte de su trabajo estaba destinado al vestuario cotidiano, ceremonial y funerario, adquirido mediante el sistema de trueque. Es claro que, en la actual provincia de Imbabura se han sincretizado técnicas artesanales de la época precolombina y de aquellas introducidas a través de la conquista española. Carrasco (2013, p.27) establece que, “el hilado con el huso del sigse, la técnica ikat, el empleo de telares de cintura (...) son de origen precolombino. En tanto que, en la colonia se introducen el hilado en torno al telar de pedales, las técnicas para el trabajo de lana y el tejido de alpargatas.

Desde 1582, se masifica la confección de prendas en algodón, por tanto, se implementaron los obrajes, en donde sometieron a los indígenas. En adelante, los conocimientos y habilidades en los oficios fueron transmitidos de forma generacional.

PROECUADOR (2013) asegura que Imbabura es una de las provincias con mayor actividad artesanal y textilera de la Región Sierra. En la cual, todos sus cantones se dedican a la elaboración de tapices, fajas en telar de cintura y pedal, sacos o jersey, manteles, vestidos, blusas, tejidos, bordados, trabajo en madera, cuero, alfarería, sombreros de paño y demás textiles con valor identitario.

En Otavalo, hombres y mujeres se dedican a la producción y comercialización artesanal, semi-industrial e industrial. De los cuales, según la Encuesta a pueblos kichwas de Imbabura, EPKI (2014-2016), el 69% son mujeres artesanas, de entre ellas, el 92% se dedican a la comercialización. Por su parte, Santillán, (2013) señala que, del total de artesanos, el 77% tienen nivel de educación primaria y en su totalidad corresponde a una actividad familiar.

El trabajo artesanal del pueblo kichwa Otavalo es muy variado. Al respecto, la mayoría de artesanos otavaleños (agosto, 2016) explican que, el 30% de los productores mantienen las costumbres artesanales manuales, en tanto que, la mayoría ha incorporado la tecnología para incrementar la producción y abastecer los mercados nacionales y extranjeros.

Para Salinas (2014) Imbabura se constituye en una de las cuatro provincias productoras de cuero en el Ecuador, con el 13,19%, frente al 75,58% de la provincia de Tungurahua. Por tanto, la manufactura en cuero del cantón Cotacachi, corresponde al 70% a la población mestiza y el 30% a la población indígena, del área urbana. En la línea de productos de cuero orgánico, que sustituye la curtiembre a base de sales de cromo por alternativas vegetales como el guarango, quebracho y roble, cuyo mercado es el europeo. Para segmentos infantiles, los procesos son limpios, responsables y registra una tasa de crecimiento anual del 43%.

Cabe indicar que, el trabajo en base del algodón y otros materiales se efectúa en Atuntaqui, ciudad considerada como la principal y más grande industria textil del Ecuador. En donde, hombres y mujeres del pueblo kichwa Natabuela laboran como operarios y cuya producción se comercializa a nivel local, nacional e internacional, con destino a Colombia, Perú, Chile, Costa Rica, Argentina, entre otros.

En la provincia de Imbabura, el turista extranjero mantiene preferencia por los productos con identidad de origen y no genéricos. Los pueblos kichwas Otavalo y Karanki tienen Asociaciones que promueven dicho trabajo artesanal, con mayor involucramiento y crecimiento en el mercado por parte de los otavaleños.

La parroquia con mayor producción artesanal en madera, es San Antonio de Ibarra, en la cual participan los mestizos (82%) e indígenas (18%), en su mayoría pertenecen al pueblo Karanki y Natabuela. Hace más de seis décadas, los indígenas artesanos eran conocidos con el nombre de santeros, debido al tallado de retablos y altares para iglesias.

El trabajo artesanal se realiza en madera con certificación forestal, se caracterizan por los diseños inspirados en la religiosidad y la identidad cultural imbabureña. Entre los objetos, se encuentran estatuas, esculturas clásicas, esculturas abstractas, murales, mendigos, adornos, óleos, acrílicos, acuarelas, jarrones, cofres, cuadros, tallados en piedra, artesanías en fibra de vidrio y en resinas sintéticas entre otros. El costo de la artesanía depende del tamaño, tipo de material y el prestigio del artesano.

La producción y comercialización artesanal en los pueblos kichwas de Imbabura, en particular Otavalo, se inicia desde mediados del siglo XX. No obstante, el establecimiento de redes y de la asociatividad, en el marco de la reciprocidad es más reciente, posiblemente en las tres últimas décadas, aunque con un importante declive en la última década del gobierno de la revolución ciudadana. Tiempo, en el cual han cerrado algunas empresas, también se ha reducido el número de empleados y operarios, se ha debilitado la capacidad de asociatividad, debido a las normas de contratación laboral, cuestionada ética entre productores y comerciantes y, la complejidad, en los procesos de exportación, según palabras de algunos artesanos otavaleños.

La mayoría de artesanos y emprendedores indígenas imbabureños también se dedican a otras actividades productivas para compensar los ingresos familiares, a través

del turismo comunitario, restaurantes, música, danza y actividades agrarias. Pero también, se ha identificado empresarios, que han asumido, la producción y comercialización mediante redes de distribución minorista y mayorista.

Por su parte, la Constitución (2008, Art.3) del Ecuador, establece la responsabilidad de promover el desarrollo equitativo y solidario, mediante el fortalecimiento del proceso de autonomías y descentralización. De la misma manera (Art.66, n° 15, p.30) expresa “El derecho a desarrollar actividades económicas, en forma individual o colectiva, conforme a los principios de solidaridad, responsabilidad social y ambiental. A pesar de los resultados actuales relacionados con el volumen de producción y comercialización, la Constitución (Art. 306), señala una especial deferencia a las exportaciones de los pequeños y medianos productores y del sector artesanal del país.

Uno de los grandes desafíos, para el éxito artesanal por parte de los pueblos kichwas de Imbabura será la necesaria articulación entre organizaciones de la Economía Solidaria tanto en la producción como en la distribución. Por lo que, se deberá fomentar y facilitar los emprendimientos asociativos y comunitarios, así como fortalecer y crear redes en la cadena productiva (Flavio Hermida Sisalima, Taller de construcción del Programa de Gobierno, Morona Santiago).

A pesar de algunas limitaciones, las iniciativas y emprendimientos de los pueblos kichwas Otavalo y Karanki, comparten características basadas en la cooperación, el funcionamiento de las redes y la reciprocidad, como un legado de sus ancestros, aunque no de la forma que se debiera. Según Apaza y Moreno (2008, p.5) “las estrategias de desarrollo económico de los pueblos indígenas combinan la economía ancestral, acercándose a la economía de mercado y otras formas alternativas, surgiendo de ella nuevas propuestas de desarrollo económico intercultural”.

El propósito de la presente investigación, ha sido, no solamente determinar la trayectoria de la producción artesanal por cada uno de los pueblos kichwas de Imbabura (Otavalo, Karanki y Natabuela), sino también identificar las necesidades, expectativas y desafíos que atraviesa este importante sector de la economía de los pueblos indígenas, para posterior toma de decisiones. Para lo cual, y, en el marco, de una investigación mucho más amplia (2014-2016), se ha obtenido valiosa información en base a cuestionarios aplicados a los artesanos, directivos de empresas de envíos de encomiendas, miembros de la UNAIMCO, directivos de la cámara de comercio, cámara artesanal, cámara de pequeños industriales, almacenes de tejidos, PROECUADOR. Pero también, a partir de algunas fuentes secundarias.

2. Desarrollo

2.1. Cadenas Productivas en las zonas rurales de Imbabura.

En los últimos siete años se han establecido al menos seis cadenas productivas en el sector agrícola en torno a los productos estratégicos de la provincia de Imbabura, los cuales generan economías rurales mucho más competitivas. En la **Tabla 1** se presentan las cadenas productivas, aunque, no todas van en beneficio de la población indígena ya que habitan en las zonas altas de la geografía imbabureña.

Tabla 1
Cadenas productivas del territorio kichwa de Imbabura 2015

N°	Cadenas productivas
1	Cadena productiva de fréjol
2	Cadena de café y cacao
3	Cadena productiva del aguacate
4	Cadena productiva es la de cereales y granos andinos
5	Cadena productiva de artesanías
6	Cadena productiva Turismo

Fuente: Encuesta Pueblos Kichwas Imbabura (2014- 2016). GAD-I, PDOT (2015).
Elaboración Propia.

La cadena productiva de fréjol incide en un área de 12.108 hectáreas con beneficio para al menos 5.000 productores campesinos, indígenas, afrodescendientes y mestizos de toda la provincia. La cadena productiva del café y cacao está destinada para impulsar la economía de las zonas bajas y con influencia en 42.259,66 km². La cadena productiva del aguacate integra a todos los cantones. La cadena de cereales y granos andinos incorpora específicamente a familias campesinas, con cultivos de trigo, cebada, quinua, amaranto y chocho.

La cadena productiva de artesanías y del turismo impulsan emprendimientos vinculados con la naturaleza y la cultura, pero sobre todo permiten el encuentro e interacción con la cultura andina. Las cadenas productivas, así como el carácter sistémico de la productividad y la competitividad permitirán la incorporación de innovaciones productivas en el tejido empresarial y en el entorno territorial. Para lo cual, será condicionante el fortalecimiento de la organización y la asociatividad de los agricultores indígenas.

En Imbabura, la industria textilera refleja el 45,99%, con la existencia de 3.538, 3 talleres. En la **Tabla 2**, se presentan los ingresos económicos por facturación, en relación a la actividad artesanal del 2011.

Tabla 2
Ingresos económicos por actividad artesanal 2011

Área de Negocios	Importancia económica y social.		
	Facturación provincial total (U.S.D)	Número de empresas.	Generación de empleo.
Vestuario y talabartería convencional.	9,500,000	120	650
Productos base de cuero orgánico.	1,800,000	35	175
Ropa infantil de punto en algodón y polialgodón.	8,500,000	235	1,250
Ropa deportiva de punto en algodón y poli-algodón.	6,200,000	180	918

Artesanías en bordados.	11,700,000	346	1,038
Artesanías de madera	5,250,000	120	700

Fuente: Ministerio de Coordinación de la Producción, Empleo y Competitividad (2011)

Los ingresos son generados a través de los negocios localizados en las zonas urbanas de Otavalo y Antonio Ante. Por tanto, no incluye a la totalidad de la población indígena de la provincia. No obstante, destaca la facturación en el área de bordados, seguido por vestuario y talabartería convencional.

2.2. Pueblo Kichwa Otavalo: avances y limitaciones de la producción artesanal, semi industrial e industrial.

Maldonado (2004) afirma que los viajes de indígenas otavaleños con fines comerciales se desarrollaron de forma importante a partir del año 1900. Los primeros artesanos en desplazarse fueron desde Agato, Quinchuquí y Peguche, principalmente con destino a Quito, Latacunga, Ambato, Tulcán, entre otras ciudades. Desde luego, los otavaleños no solamente se ubicaban en lugares públicos y centrales, sino que llegaban a los sitios más alejados de las zonas rurales, para vender vestimenta tejida por ellos. En adelante, Otavalo se convertiría en uno de los principales escenarios de producción y comercialización artesanal.

La dinámica comercial de Otavalo fue en crecimiento, por lo cual, se acondicionó el mercado en el actual parque González Suárez. Sin embargo, la oferta y la demanda exigió la reubicación del mercado, por lo que, en 1950 se instala en la hoy conocida Plaza Centenario, con algunas adecuaciones en 1972, aunque, en la actualidad dicho espacio físico resulta reducido. La plaza, es más conocida como Plaza de Ponchos, donde se conjuga la memoria colectiva del pueblo kichwa Otavalo o Sarance, pues, tanto el trabajo manual, como industrial simboliza el proceso histórico del pueblo indígena otavaleño.

Santillán (2013) refiriéndose al pueblo Otavalo, especifica la producción de tejidos (44,6%), bordados (16%), sombreros (9,70%), alfarería (6,37%), bisutería (4,43 %) etc. En la **Tabla 3**, se presentan los lugares y productos artesanales del pueblo otavaleño, únicamente en la provincia de Imbabura.

Tabla 3
Lugares y productos artesanales, 2016

Lugares de producción y comercialización Otavalo.	Tipo de artesanías.	Beneficiarios
Cantón Otavalo		
Plaza Centenario o Plaza de Ponchos	cobijas, bayetas, chales, chalinas, ponchos, sombreros, lienzos, telas de todo tipo, hamacas, bordados, objetos de cuero, tagua, piedras semipreciosas, fibras vegetales, sombreros de paja toquilla y réplicas de piezas arqueológicas.	Actualmente, 200 comerciantes activos.

	ponchos de doble faz, lisos de color azul marino, también conocidos como runa ponchos tejidos en telares de cintura. Accha cinta, canastos, canutillos, faja de dos caras, cestería, poncho amarrado, poncho de novio, poncho de dos caras.	
	pinturas de Tigua; tapices de los Salasacas; tallados de San Antonio de Ibarra; artículos de cuero de Cotacachi; tejidos de los Saraguros y de culturas amazónicas.	
San Rafael de la Laguna.	Empresa Tatora Sisa: artesanías miniatura en forma de balsas, peces, aves, llamas y canastos. También, muebles, papel artesanal (tarjetas, agendas, portarretratos, fundas, sobres.).	En Imbabura 3000 familias dependen de la producción de la tatora, mientras que de la empresa Tatora Sisa son 45 familias de las comunidades de Cachiviro, Huayco Pungo, Cuatro Esquinas, Tocagón, y la Unión de Comunidades Indígenas de San Rafael de la Laguna (UNCISA).
San Juan de Ilumán	Sombreros, que fueron introducidos en la época colonial. Antiguamente eran de lana de oveja o fieltro, actualmente de paño. También se elaboran tapices, chalinas, sacos de lana y telas de orlón.	Casa de artesanos de Ilumán.
Carabuela	Con el uso de telares elaborar gorras, bufandas, mochilas, ponchos, chalinas, guantes de lana, entre otros.	Picuasi Pugro, La Capilla, Sicsi Chaca, Jahuapamba, Barrio Central y Troje Cotaloma, alberga aproximadamente a 3.150 personas,
Cantón Antonio Ante San Roque	Cabuya en madejas, rollos de las cuales se obtienen sogas, costales, hijos, cordeles, alfombras, shigras o bolsos, rodapiés, tapices, tapetes y además este producto es muy utilizado para la decoración casas, almacenes, calzado, entre otros.	Producto vendido en Manta y Guayaquil para almacenar café y cacao.
	Tapices de lana.	

Fuente: Encuesta a los Pueblos Kichwas de Imbabura, EPKI (2014-2016).
Elaboración Propia.

La cadena de producción y comercialización artesanal presenta al menos tres canales de distribución. El primero vincula al productor con el consumidor final (clientes locales, nacionales, turistas y mercado exterior) y, actualmente, al menos el 33,45% de productores cumplen con este proceso. El segundo canal integra al productor, al intermediario (comerciante mayorista) y al consumidor final y, en este proceso, participan al menos 49,66% de artesanos. El tercer canal incluye al productor e intermediario (comerciante minorista), en el cual participan el 16,89%.

La actividad artesanal también persiste en las zonas rurales, aunque el 75% de los artesanos no disponen de un carnet o certificación que avale su actividad. En consecuencia, también han limitado oportunidades de capacitación y mejores ingresos. Es importante mencionar que, en las zonas rurales de Otavalo, aún se continúa utilizando el telar de cintura, telar vertical y la técnica ikat.

Santillán (2013) menciona que, el 18,84% de los productores trabajan mediante asociatividad y el 23,48% pertenecen a redes artesanales y organizaciones gremiales. Al respecto, el 65% de artesanos otavaleños (agosto, 2016) aseguran que, la mayoría de los prefieren trabajar de forma individual. De la misma manera el 65,55% de los comerciantes manifiestan que, las estrategias de venta entre vecinos no son éticas, lo que afecta a las ventas y utilidades.

El presidente de la UNAIMCO (marzo, 2015) explica que, el 23% de artesanos acuden a la Plaza Centenario todos los días de la semana, mientras que, el 19,65% lo hacen desde del miércoles y el 57,35% únicamente los días sábados y domingos.

La **Tabla 4**, en base a la EPKI (2014-2016) presenta algunas asociaciones, redes y emprendedores artesanales existentes en el pueblo kichwa Otavalo.

Tabla 4
Asociaciones y Redes Artesanales y Semi industriales de Otavalo, 2016.

Nº	Nombres Asociaciones y Redes	Nº	Nombres Asociaciones y Redes
1	Asociación Artes Run Awashka.	24	Comité Central de Mujeres de La Unorcac "Jambi Mascaric " Cotacachi.
2	Asociación de Artesanos Tío Handy Kraft.	25	Confección de Productos Textiles, Cotacachi.
3	Asociación de Mujeres "Huarmi Maki" (Peguche).	26	Empresa Comunitaria "Totora Sisa S.C.C."
4	Peguche Kawsay	27	Confección de Productos Textiles, Cotacachi.
5	Productores de Peguche	28	Yamberla Souvenirs (100% ecológicos).
6	Red de Tejidos y Confecciones Cachicullá.	29	Inti Killa, artesanía de exportación.
7	Redes de Atrapa Sueños Koya	30	Inti Andes, artesanía de exportación.
8	Red de Tapices Jahua Pamba.	31	Artesanías Nain.
9	Red de Confección Sirakuna	32	SalvArte
10	Asociación de Artesanas Texal	33	Tejidos Santa Teresita.
11	Taller Artesanal Otavalo.	34	Textiles Pastllo.
12	Sociedad Gremial de Tejedores Otavaleños	35	Artesanías Mundo Color.
13	Unión de Artesanos Indígenas del Mercado Centenario (Unaimco).	36	Etnia.
14	Asociación de Sombrereros de Ilumán.	37	Artesanías Yarina
15	Asociación Expo Artesanos Productores de Otavalo Aexpo.	38	Kaypi, textiles.
16	Asociación Interprofesional Paz y Trabajo Juana Criollo.	39	Rupay, artesanías en cuero y accesorios.
17	Ñucanchi Maki	40	Mundi Cuero.
18	Sociedad de Artesanos de Cotacachi.	41	Happy Horse, tienda hípica.
19	Asociación Unidad Económica Popular y Solidaria de Quiroga.	42	Tejidos y Confecciones Kaylla.
20	Asociación Artesanal Huarmi Maki de la Parroquia de Peguche.	43	Artesanías Daquilema.
21	Blanca Clara Velásquez Morales, Confección Productos Textiles.	44	Aly, artesanías.

22	Federación de Artesanos de Otavalo	45	Tejidos Telari.
23	Byron Patricio Pastrana Tuquerrez	46	Elegant Hats.

Fuente: EPKI (2014-2016)

Elaboración Propia

La producción artesanal, semi-industrial e industrial a nivel nacional se comercializa en mercados centrales y centros comerciales de las ciudades de Quito, Latacunga, Ibarra, Tulcán, Guayaquil, Ambato, Cuenca, Saquisilí, baños, Loja, Riobamba, entre otros lugares. En los cuales, se puede observar las marcas de los productos confeccionados por la población kichwa otavaleña.

Los productos artesanales se exportan a los países de Latinoamérica, Estados Unidos, Europa y Asia, con un flujo de exportación por temporadas, ya que no es constante. Cabe mencionar que, los países que demandan del producto artesanal de Otavalo son Perú, Chile, Colombia y Bolivia. Los productos de mayor exportación son los tejidos y bordados, por la gran variedad de subproductos, así como colores y texturas.

El 69,89% de la población investigada asegura que las actividades artesanales contribuyen con suficientes ingresos para los involucrados. Los demás, opinan que deben complementar con el desarrollo de otras actividades socioeconómicas, como la agricultura, crianza de animales menores, en calidad de jornaleros y empleados ocasionales.

En el 2013 se firmó un Convenio, entre el Gobierno Autónomo Descentralizado de Otavalo con el Instituto Nacional de Promociones de Exportaciones, para la apertura de nuevos mercados internacionales, así afirma el responsable de Mercados PROECUADOR de Otavalo.

Maldonado (2004) asegura que, los indígenas otavaleños, también son reconocidos a nivel mundial por sus aportes culturales, antropológicos y económicos. Por otra parte, el artesano y presidente de la UNAIMCO (mayo, 2016) expresa que, la producción y comercialización artesanal, semi industrial e industrial del cantón Otavalo se encuentra afectada desde el año 2006, debido a las políticas laborales implementadas por el Gobierno de Rafael Correa, cuya situación obedece a los seguros y beneficios que se deben reconocer a los empleados y trabajadores.

Lo expuesto ha afectado al volumen de producción de Otavalo con fines de exportación. De acuerdo al mismo artesano, la crisis respecto a la exportación artesanal, también se origina por el incremento de aranceles y complejo sistema para la exportación. A manera de experiencia personal, manifiesta que antes del 2006, solía contratar por temporada un promedio de 400 operarios, con el objetivo de exportar por vía marítima, principalmente a los Estados Unidos y los países Nórdicos, mientras que hoy tiene apenas dos operarios.

El mismo criterio mantienen los Directivos de la Compañía Limitada, Agencia de Carga IATA, SADECOM de Otavalo, quienes aseguran que los artesanos han sido

gravemente afectados por la política actual de Ecuador. La empresa de carga, actualmente tiene veinte clientes, los cuales realizan envíos sobre los 100 kilos, con destino a Norteamérica, países vecinos y europeos.

Los artesanos otavaleños que participaron en la presente investigación, han manifestado su insatisfacción en relación al poco apoyo recibido por parte del Gobierno Nacional y sienten que la crisis artesanal se agravará en el futuro. Un claro ejemplo resulta con la UNAIMCO que, antes del 2006 tenía 5.000 socios artesanos, mientras que, en el 2016 se evidencian apenas 150, por lo que se encuentran obligados a realizar otras actividades económicas.

A pesar de lo expuesto, el Gobierno actual, ha implementado para los artesanos un Programa que facilita las exportaciones de las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES), artesanos del país, actores de la economía popular y solidaria. El sistema es simplificado, ágil y económico, mediante envíos postales a través del Operador Público Correos del Ecuador, a través del cual, envían hasta 30 kilos.

Entre los negocios complementarios a la actividad artesanal en Otavalo, se reconocen las explotaciones agrarias, mineras, operadoras de turismo; programas de enseñanza en todos los niveles; agentes de aduanas; agentes y corredores inmobiliarios; alquiler de automóviles para pasajeros sin conductor; alquiler de automóviles privados con conductor; actividades artísticas individuales; actividades de asesoramiento de arquitectura; atención a la salud humana; actividades de atención médica y control de animales; actividades odontológicas, entre otras actividades.

Cabe mencionar que en el cantón Otavalo, los organismos responsables de regular y controlar las actividades artesanales, semi industriales e industriales, no disponen de una base de datos e información histórica, tampoco actualizada sobre la producción y comercialización artesanal. Al parecer, unos consideran que es obligación de otros y viceversa.

Es necesario revitalizar la producción y comercialización artesanal, semi industrial e industrial, mediante políticas claras y viables que reactiven esta actividad económica en base a la asociatividad.

2.3. Pueblo Kichwa Karanki: avances y limitaciones de la producción artesanal, semi industrial e industrial, en base a la asociatividad.

La principal actividad artesanal del pueblo kichwa Karanki se constituye en el bordado, que tiene sus orígenes antes de la llegada de los españoles, la materia prima se basaba fundamentalmente en lana de alpaca y de llama. Luego, el bordado, al igual que las demás expresiones culturales de los pueblos originarios, también fueron influenciadas por los conquistadores.

Las mujeres del pueblo Karanki mantienen conocimientos y habilidades para el bordado, con sus manos crean verdaderas obras de arte plasmadas sobre telas blancas.

Este trabajo se elabora con colores y diseños ligados a la naturaleza como flores, plantas, aves y animales andinos. En la actualidad, el rescate y fomento del bordado a mano es uno de los objetivos de *Sarumaky* (Centro de Negocios y Servicios Artesanales de la parroquia La Esperanza y Angochagua). Ambas parroquias aportan con mano de obra artesanal en bordado, arte en cuero y madera. El proyecto se inició en marzo de 2013 y ha beneficiado a 100 personas que viven en las 2 parroquias del cantón Ibarra (Imbabura).

La producción y comercialización artesanal en el pueblo Karanki es mínima, se realiza de forma complementaria. En general, se trata de mano de obra no calificada, de tipo familiar, la cual ha sido aprendida por tradición. Hasta 1990, los trabajos artesanales consistían en bordados a mano de manteles, blusas, servilletas y blusas. No obstante, por efectos de la migración nacional e internacional, sus productos también se hacen conocidos. En consecuencia, las mujeres se asociaron para incrementar la producción y cumplir con las demandas del mercado.

El pueblo Karanki asentado en la parroquia de Angochagua desarrolla algunos productos artesanales. A decir del grupo de mujeres artesanas (julio, 2016) el barro para la elaboración de agarradores, tiestos, platos y ollas es traído a la espalda desde la loma Apallana, que luego de un largo proceso, se venden entre 3 y 15 dólares. También se elaboran objetos de madera, uno de sus principales artesanos es Tobías Chuquín, quien intenta recuperar el conocimiento que se encuentra en proceso de extinción. En la comunidad de Zuleta son reconocidos los bordados a mano, a máquina y los anacos plisados. En la Magdalena se producen servilletas, blusas, manteles y, en la Rinconada se elaboran blusas trabajadas a máquina y a mano.

De acuerdo al GAD/PDOT (2015), la Esperanza basa su desarrollo en la artesanía (9,29%), agropecuaria (55.97%), servicios (22.79%) y comercio (11.97%). El GAD/PDOT de Angochagua (2015) establece que la población basa su economía en la artesanía (14%), agropecuaria (71%), comercio (8%) y actividades turísticas (2%).

El pueblo kichwa Karanki se encuentra organizado a través de asociaciones de mujeres y hombres con habilidades para el bordado, de las cuales, el 92% son indígenas. Entre los emprendimientos se destacan los productos artesanales de *Sarum Maky*¹ desarrollado mediante el apoyo del Programa de desarrollo rural del Norte (PdRN), la CTB Ecuador - Agencia belga de desarrollo, en conjunto con el Fondo Ecuatoriano Popular y Progreso (FEPP) y el Gobierno Provincial de Imbabura (GPI).

El trabajo artesanal del pueblo Karanki expresa las tradiciones y memoria cultural de todas las poblaciones que se localizan en la micro región de las parroquias rurales de la Esperanza y Angochagua. Las mujeres artesanas (mayo, 2015) manifiestan que, el proyecto está conformado por 180 beneficiarios de las dos parroquias con sus respectivos barrios (4) y comunidades (12).

¹ *Sarum Maky*: Conocimiento ancestral a mano.

En la actualidad, la actividad artesanal del pueblo Karanki no solamente es una fuente secundaria de ingresos para las familias involucradas, sino también una alternativa para la investigación, rescate y aprovechamiento con fines turísticos. Los saberes y técnicas sobre el bordado, se constituyen en el patrimonio intangible del pueblo kichwa Karanki.

La talabartería, también se constituye en otra actividad del pueblo kichwa Karanki desde mediados del siglo XX. El oficio se aprendió a partir de la llegada de un curtidor de cuero ambateño que fue contratado por el expresidente Galo Plaza, para que elabore monturas en la hacienda de Zuleta. Por tanto, tuvo que contratar peones indígenas (hombres y mujeres) quienes aprendieron el oficio y actualmente son reconocidos como los mejores talabarteros de Imbabura. En la **Tabla 5**, se presentan las asociaciones y redes artesanales del pueblo Karanki.

Tabla 5
Aasociaciones y redes artesanales del pueblo kichwa Karanki, 2016

N°	Nombre Asociación.	Tipos de artesanías
1	Sarum Maky.	Producción y comercialización de bordados.
2	Asociación Sara Warmi.	Producción y comercialización de bordados.
3	Asociación de desarrollo integral Pucahuyaco de San Antonio de Ibarra.	Juguetes, bordados y ropa deportiva.
4	Asociación de mujeres de bordados de Zuleta	Producción y comercialización de bordados.
5	Asociación Galo Plaza Lasso en Angochagua.	Artesanías en alpaca
6	Asociación manos bordadoras de Zuleta.	Producción y comercialización de bordados.
7	Corpamcei de la parroquia la Esperanza.	Talabartería.
8	Refugio Terra Esperanza.	Bordados y talabartería.
9	Asociación Pachakama de Zuleta.	Producción y comercialización de bordados.
10	Asociación de Mujeres en Cocha.	Producción y Comercialización de artesanías.
11	Artisanos del bordado y cuero de la Esperanza y Angochagua.	Bordados y talabartería.
12	Emprendedores Turísticos Tanguarín.	Artesanía en madera.
13	Asociación de Trabajadores Autónomos San Miguel de Yahuarcocha	Artesanía en totora.
14	Artesanías de Totora Yahuarcocha	Artesanía en totora.
15	Emprendedores San Cristóbal de Caranqui.	Artesanías para decoración.
16	Artesanías San Miguel Arcángel	Artesanías para el hogar cuero, semillas, chaquiras e hilo encerado.
17	Consorcio de Origen de los Bordados Artesanales de Zuleta.	Bordados (asociatividad).

Fuente: Encuesta Pueblos Kichwas de Imbabura, EPKI (2014-2016).
Elaboración Propia

Las mujeres artesanas (junio, 2015) hacen referencia al emprendimiento de artsanos del bordado y cuero de la Esperanza y Angochagua, con al menos 90 socios. Por otra parte, el Ministerio de Industrias y Productividad, en el marco del Programa Nacional de Consorcios de Exportación y Origen en el 2015, en Convenio con el GAD Municipal de Ibarra promueven el Consorcio de Origen de los Bordados Artesanales de Zuleta, con la finalidad de brindar asesoría técnica y desarrollo de marcas colectivas orientadas a la asociatividad para exportación.

2.4. Pueblo Kichwa Natabuela: avances y limitaciones de la producción artesanal, semi industrial e industrial, en base a la asociatividad.

El pueblo kichwa Natabuela se ubica en el cantón Antonio Ante, no ha logrado desarrollar un trabajo artesanal distintivo, gran parte de sus habitantes aprendieron el oficio del trabajo en algodón en la antigua Fábrica Imbabura. No obstante, desde 1966, bajo la administración del IESS quedaron muy pocos trabajadores, para luego cerrar de forma definitiva en 1997.

En la actualidad, algunos artesanos indígenas elaboran fajas, sombreros, ponchos, bordados, juguetes, blusas, mantelería, cerámica, entre otros. No obstante, no existe organización y enfoque empresarial.

La economía del pueblo kichwa Natabuela ha decaído en la última década, sin embargo, la principal actividad socioeconómica es la agricultura, aunque con una incipiente actividad pecuaria. La población económicamente activa de Natabuela corresponde a 1.504 personas, de las cuales 73 se registran como artesanos, incluyendo mestizos que se dedican a la elaboración de macramé, bolsos, cortinas y una gran variedad de artesanías derivadas del algodón, plástico y cabuya. Los precios son colocados de acuerdo al criterio de cada artesano.

En el 2013, las mujeres de Natabuela crearon el Proyecto “Fomento Productivo de Mujeres Emprendedoras”, cuya iniciativa fue impulsada por el Patronato de Acción Social del Gobierno Provincial de Imbabura, con lo cual, han impulsado el trabajo a mano. Es así que, el sombrero del pueblo Natabuela es una de las prendas más llamativas y únicas en relación a los demás pueblos kichwas del país muy similar al mexicano. Actualmente, dicha prenda es utilizada únicamente por los indígenas que lideran el Cabildo y por algunas personas en tiempos festivos, más, sin embargo, la técnica de confección se está perdiendo.

Por esta razón, un grupo de 12 mujeres de Natabuela se encargan de confeccionar el sombrero que representa a su pueblo, aunque ya no utilizan lana prensada de oveja, sino materiales de reciclaje como cartón, papel, plástico, resina, aserrín y papel. En el mercado tiene un costo de 7 dólares a diferencia de los sombreros con lana prensada que se venden en 25 dólares. Desde luego, su uso en la población es muy escaso, los mismos están destinados a los grupos de danza en todo el Ecuador y también son adquiridos por los turistas nacionales y extranjeros como souvenirs y adornos.

Gran parte de la población de Natabuela trabaja como apoyo en la producción y comercialización textilera de Atuntaqui. Los productos son exportados a Colombia, Perú, Chile, Costa Rica, Argentina, entre otros. A la vez, dicha ciudad recibe un importante flujo de turismo nacional motivado por las compras de los textiles y la gastronomía local.

2.5. Perspectivas y Oportunidades para la producción y comercialización artesanal, semi industrial e industrial de los pueblos kichwas de Imbabura.

La artesanía kichwa, se constituye en la expresión de la identidad, por tanto, es motivo del enriquecimiento cotidiano, así como de los cambios e innovaciones que impone la sociedad. Benítez (s.f, p.94) comprende “la revaloración de la artesanía como factor de desarrollo está vinculada a la nueva noción del papel de la cultura en el desarrollo humano...”. Por tanto, a continuación, se plantean diez perspectivas y oportunidades para incentivar la producción y comercialización artesanal, semi industrial e industrial de los pueblos kichwas de Imbabura.

Turismo Comunitario.

El turismo comunitario, se convierte en una de las mejores estrategias orientadas al rescate y desarrollo artesanal y semi industrial, pero a la vez, también permite aprovechar y compartir con los turistas nacionales y extranjeros, las técnicas agropecuarias, la preparación de alimentos tradicionales, la tradición oral y el paisaje andino. En este sentido, el Plan Nacional de Turismo comunitario se establece como el hilo conductor para la planificación e implementación de rutas turísticas que incidan directamente en las comunidades indígenas.

Benítez, Albuja y Vaca (2016, p.16) “de entre los 55 emprendimientos de turismo comunitario de la Provincia de Imbabura, el 85% de los mismos se encuentran manejados por la población kichwa. A la vez, el 60% son de iniciativa del Pueblo Otavalo; el 37% al Pueblo Karanki y el 3% al Pueblo Natabuela”. Para los mismos autores, la oferta de los emprendimientos de turismo comunitario de los pueblos kichwas de Imbabura demuestra que el 85,5% comercializa alojamiento en albergues comunitarios, gastronomía local, servicios de guianza, medicina ancestral y un 19% ofrece productos agroindustriales y agroturismo. Sin embargo, no existe una oferta programada que permita rescatar, visibilizar y fomentar la revalorización de la memoria musical de estos pueblos.

Entre las principales rutas con incidencia en el territorio kichwa, se menciona a la ruta de los bordados, ruta de la iglesias, arte y escultura (San Antonio de Ibarra y el centro de la ciudad), ruta del último inca Atahualpa (Caranqui). Sin duda, la ruta de los bordados, que recorre varias comunidades de la provincia se presenta como potencial campo de desarrollo turístico, razón por la cual el estudio de esta temática se ha enfocado para aportar al conocimiento de esta actividad artesanal en la región.

Por otra parte, en el 2016, la Prefectura de Imbabura impulsó la campaña denominada “Imbabura en Oferta”. Misma que tienen como propósito promocionar las potencialidades de Imbabura, con lo cual, se convierte en una gran oportunidad para la producción y comercialización artesanal de los pueblos kichwas de Imbabura. En la

campaña participan los GAD (Gobiernos Autónomos Descentralizados) Parroquiales, GAD Municipales, la mayoría de emprendimientos, Instituto Tecnológico José Chiriboga, Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ibarra, Universidad de los Andes y Universidad de Otavalo y las empresas públicas Santagua Chachimbiro, Ferrocarriles del Ecuador, Fábrica Imbabura y Cuicocha. La Prefectura invierte 9.000 dólares en ferias y 15.000 dólares en material promocional, con la expectativa de esperar al menos 150.00 turistas, con mayor beneficio para las comunidades indígenas.

Artesanía y Patrimonio

Para sostener el turismo comunitario, es importante el desarrollo de la artesanía como expresión cultural identitaria. Entonces, la inclusión de técnicas artesanales tradicionales debe involucrar al patrimonio cultural material e inmaterial de los pueblos kichwas. Por tanto, se convierte en el elemento articulador con los valores materiales y espirituales, aún sincretizados.

Asociatividad.

En el territorio kichwa de Imbabura se evidencia una presencia importante de Asociaciones y Comités con sus respectivas reglamentaciones, aunque no suficientes. Sin embargo, es importante consolidar otras asociaciones para otros productos artesanales. Las mismas deben constituirse en organismos válido para la comercialización y adquisición de los productos.

La asociatividad permite el intercambio de mejores prácticas, realidades comunitarias, desarrollo de nuevas habilidades y conocimientos, aumento en la visibilidad de las acciones, costos compartidos, proyectos conjuntos integrales de mayor impacto, alianzas estratégicas y trabajo en red.

Investigación en diversificación de técnicas artesanales y materias primas.

La academia debe liderar y desarrollar proyectos de investigación en técnicas artesanales y materias primas. A la vez, es importante ejecutar un programa de capacitación para fomentar la asociatividad, principalmente del sector femenino.

Incorporación de los jóvenes a las industrias culturales

Jóvenes indígenas profesionales en carreras de diseño y textiles que promuevan e innoven las industrias culturales con identidad kichwa. A través de su dinamismo y capacidad creativa, también se podrá influenciar positivamente en el rescate de la cultura, mediante diseños para la población joven.

Calidad del producto artesanal.

El tema de la estandarización de la calidad y consecuente certificación es aún complejo. No obstante, es necesario planificar normas y pautas para que las

asociaciones y productores artesanales desarrollen productos que trasciendan fronteras por su calidad e identidad cultural y, en consecuencia, se mejore las condiciones de vida de las poblaciones kichwas de Imbabura.

¿Incorporación de la tecnología?

La incorporación de la tecnología en la artesanía es compleja, ya que se considera que debe ser elaborado a mano. No obstante, es importante su uso, aunque no en su totalidad, por otra parte, la tecnología es sinónimo de encarecimiento.

Comercialización

Es el desafío más grande que han tenido las poblaciones kichwas de la provincia de Imbabura. Comúnmente han utilizado los espacios tradicionales, como ferias, mercados y atractivos turísticos locales y regionales. Actualmente, los productores prefieren comercializar directamente con el cliente final, pero también se expanden en el mercado a través de intermediarios. No obstante, han tenido varias limitaciones, por desconocer las expectativas de la demanda y las lenguas extranjeras. De ahí que, es importante que mediante la asociatividad se desarrolle campañas promocionales (plan de negocios) con la cooperación de las entidades gubernamentales.

Competitividad como estrategia de comercialización

Es necesario contar con un plan estratégico, que permita aprovechar las fortalezas en el desarrollo de las industrias culturales y la promoción de las expresiones culturales basadas en los valores y las identidades locales. Por tanto, se debe crear una empresa asociativa que apoye directamente a la comercialización y exportación de los productos artesanales e industriales que se concentran en el territorio kichwa.

Formas de pago.

La mayoría de artesanos indígenas del territorio kichwa no disponen del sistema de cobro mediante tarjeta de crédito, lo que ha significado un limitante para la comercialización de productos en mayor cantidad para clientes y mercados extranjeros. No obstante, la tendencia será a la implementación de dicho servicio.

3. Conclusiones

En los últimos siete años se han establecido al menos seis cadenas productivas en torno a los productos estratégicos de Imbabura. De las cuales, tres están orientadas a los campesinos e indígenas, entre ellas, la cadena de cereales y granos andinos, la cadena productiva de artesanías y la correspondiente a la actividad turística. En este sentido, las artesanías se encuentran plenamente vinculadas con las demás cadenas productivas, con un alto grado de dependencia para su éxito.

Los pueblos kichwas de Imbabura han desarrollado la capacidad de asociatividad, aunque no suficientemente, a través de microempresas artesanales, agroproductoras de lácteos, frutales nativos, cereales, raíces y tubérculos, leguminosas, miel, caracoles y turísticas. Sus emprendedores participan en ferias y mercados para la comercialización de productos al por menor y al por mayor. Hasta marzo de 2016, entre asociaciones y redes artesanales, los pueblos kichwas registraron, Otavalo (46), Karanki (17) y Natabuela (3). Sin embargo, el 65% de artesanos otavaleños prefieren trabajar de forma individual, pues no tienen buenas experiencias mediante asociatividad y, por otra parte, aducen que las estrategias de comercialización de sus vecinos casi nunca son éticas.

El 69,89% de los pueblos kichwas imbabureños aseguran que a través la producción artesanal y textil obtienen suficientes recursos económicos, para su subsistencia. Los demás requieren complementar con otras actividades socioeconómicas (agricultura, crianza de animales menores, jornaleros y empleados ocasionales). Los otavaleños comercializan sus productos en mercados populares y centros comerciales de las ciudades de Quito, Latacunga, Ibarra, Tulcán, Guayaquil, Ambato, Cuenca, Saquisilí, baños, Loja, Riobamba, entre otros. En el extranjero, en algunos países de Latinoamérica, Estados Unidos, Europa y Asia, con un flujo de exportación por temporadas, ya que no es constante. Por otra parte, los karankis y natabuelas, comercializan sus productos en mercados locales y en algunas ferias de Pichincha.

El 75% de los artesanos de las zonas rurales aún no disponen de un carnet o certificación que avale su actividad, por lo que están obligados a comercializar sus productos a través de intermediarios. Por tanto, no constituyen un sistema organizado en función de las exigencias que plantea las nuevas condiciones del mercado moderno con una notoria falta de eficiencia y proyección, aún de los empresarios urbanos. Situación que obedece a la limitada capacidad de asociatividad y, a la carencia, de políticas y programas que impulsen el sector artesanal. En este sentido, los representantes de los gremios artesanales aseguran que el desarrollo artesanal principalmente de Otavalo, se encuentra en declive. A decir de ellos, no se compara con la realidad de hace más de ocho años, que permitió el crecimiento económico de los empresarios indígenas en base a la artesanía de exportación. Entre las principales causas se mencionan a las políticas y normativas estatales que perjudican al sector artesanal y textil, sobre todo de aquellas relacionadas con la contratación de personal y la complejidad para la exportación (limitada).

Los representantes de los gremios, asociaciones y redes artesanales de los pueblos kichwas concuerdan con los representantes de PROECUADOR y demás autoridades gubernamentales en la necesidad de mejorar la situación del sector artesanal, aunque, también se evidencia una gran desconfianza, por la deficiente interacción entre sí. En todo caso, tienen como visión, la consolidación de los negocios asociados, el fortalecimiento de las organizaciones de segundo grado (OSG) para que lideren proyectos de turismo, artesanales, agro biodiversidad, entre otros. De la misma manera, se plantea la creación de una organización de artesanos con fines de comercialización y

exportación, comercialización de artesanías en aeropuertos, recursos estatales para la investigación de técnicas artesanales, capacitación permanente a los artesanos sobre uso de tecnologías, estandarización y certificación a la calidad para exportación, investigación y apertura de mercados, proyecto de involucramiento a jóvenes indígenas en las industrias culturales, créditos para reactivar la producción artesanal, entre otros.

4. Referencias Bibliográficas

Apaza, R y Moreno, S. (2008). *Reciprocidad, asociatividad y cooperación*. Módulo 4. Programa modular: emprendimientos para pueblos indígenas. Lima, Perú. Recuperado de: https://www.oitcinterfor.org/sites/default/files/file_articulo/articulo-PM_indigenas_modulo4.pdf, p.5

Benítez, N; Albuja, J y Vaca, C. (2016, junio). *El turismo comunitario como estrategia para la visibilización y revalorización de la memoria musical de los pueblos kichwa de Imbabura-Ecuador*. Revista Riat. Vol 12,nº1. Recuperado de: <http://riat.utalca.cl/index.php/test/article/view/330>, p.16

Benítez, S. (s.f). *La artesanía latinoamericana como factor de desarrollo económico, social y cultural: a la luz de los nuevos conceptos de cultura y desarrollo*. Revista Cultura y Desarrollo. UNESCO. Recuperado de: <http://unesdoc.unesco.org/images/0022/002212/221298s.pdf>

Carrasco, S. (2013). *Análisis de la artesanía de exportación en el Ecuador: sector textil y joyería para proponer colecciones de alta moda con proyección al mercado internacional*. (Trabajo de Grado, Licenciatura de Modas, Universidad Tecnológica Equinoccial). P.27

Constitución de la República del Ecuador (2008, modificada 2011, julio 13). Art. 3, 15, 66 y 306.

Gobierno Autónomo Descentralizado de la Parroquia La Esperanza (2015). Plan de desarrollo y ordenamiento territorial de La Esperanza 2015-2021. p.51, 57

Gobierno Autónomo Descentralizado de la Parroquia de Angochagua (2015). *Plan de desarrollo y ordenamiento territorial de Angochagua 2015-2021*.

Gobierno Autónomo Descentralizado de Imbabura, Prefectura de Imbabura (2015). *Plan de desarrollo y ordenamiento territorial 2015-2035*, p.7, 10, 58, 98

Maldonado, S. (2003, agosto 29). *Historia y realidad comercial de las artesanías de Otavalo*. Entrevista, Diario la Hora.

Maldonado, G. (2004). *Comerciantes y viajeros: de la imagen etnoarqueológica de "lo indígena" al imaginario del kichwa Otavalo*. Quito, Ecuador: Primera Edición. Ediciones Abya-Yala, FLACSO.

Ministerio de Coordinación de la Productividad, Empleo y Competitividad. (2011). *Agenda para la transformación productiva territorial: Provincia de Imbabura*. Recuperado de <http://www.produccion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/02/AGENDA-TERRITORIAL-IMBABURA.pdf>

Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (2011). *Los desafíos de la artesanía, en los países del cono sur: excelencia y competitividad*. Montevideo, Uruguay: Recuperado de: <http://www.unesco.org/new/fileadmin/MULTIMEDIA/FIELD/Montevideo/pdf/CLT-LosDesafiosdelaArtesaniaConoSur.pdf>

PROECUADOR (2013) *Informe de rendición de cuentas*. Recuperado de: <http://www.proecuador.gob.ec/rendicion-de-cuentas/>

Salinas, V. (2014). *El cuero: producción industrial y artesanal en el Ecuador*. (Trabajo de grado, para la obtención del título de Diseñadora de Textil y Modas, en la Universidad del Azuay, Facultad de Diseño). Cuenca, Ecuador.

Santillán, J. (2013). *Análisis del sector artesanal y su incidencia en el desarrollo socio económico del cantón otavalo en el período 2008 –2012*. (Trabajo de Grado, Ingeniería en Economía, mención Finanzas, de la Universidad Técnica del Norte).

United Nations Educational Scientific and Cultural Organization, UNESCO. (2011). *World Data on Education Données mondiales de l'éducation Datos Mundiales de Educación*. Versión Ecuador. Séptima Edición. http://www.ibe.unesco.org/fileadmin/user_upload/Publications/WDE/2010/pdf-versions/Ecuador.pdf, p.5

Debido a las consideraciones éticas en la investigación social, en la mayoría de casos, se ha mantenido la confidencialidad de los informantes (nombres), mediante la aplicación de la “Encuesta a los Pueblos Kichwas de Imbabura, EPKI (2014-2016)”.

Representantes de gremios, asociaciones y redes.

Responsables de las empresas de envío de carga y servicios de exportaciones.

Representantes de Proecuador.

Informantes de la cámara de comercio, cámara de pequeños industriales.

Empresarios (artesanías textiles) de las zonas urbanas.

Artesanos(as) de las zonas rurales.

PATRIMONIO INDUSTRIAL, ECONOMÍA SOLIDARIA Y CIUDADANÍA

(Un acercamiento)

Ramón Rivera Espinosa
Universidad Autónoma Chapingo

Resumen

Es necesario reflexionar acerca de la importancia de la economía social solidaria y promover acciones de uso funcional de los espacios arquitectónicos, bienes inmuebles y archivos que tuvieron una utilidad en los procesos industriales, si bien es menester ser conservados, también pueden ser revitalizados para la implementación y el desarrollo de procesos productivos por las organizaciones sociales y la ciudadanía en proyectos cooperativos de economía social solidaria.

Resume

It is necessary to reflect on the importance of solidarity-based social economy and to promote actions for the functional use of architectural spaces, real estate and archives that had utility in industrial processes, although they must be preserved, they can also be revitalized for implementation. And the development of productive processes by social organizations and the citizenry in cooperative projects of solidarity social economy.

Introducción

En distintos eventos que hemos programado y desarrollado nos hemos abocado a reflexionar en torno a la importancia de la economía solidaria¹ y el emprendurismo² social, orientados hacia la lógica de la sustentabilidad.

Quienes hemos trabajado solidariamente en el Comité Mexicano para la Conservación del Patrimonio Industrial Asociación Civil CMCPi A. C. y ante la continua situación de desequilibrio económico e inequidad en la realidad mexicana; y preocupados por la conservación del patrimonio cultural industrial, en este artículo, enfatizamos en poner atención en visualizar los beneficios que tienen los usos y utilidades del patrimonio industrial para la economía solidaria, que también es patrimonio cultural y que mejor que los espacios y bienes inmuebles y objetos que acompañan al patrimonio industrial sean de reutilidad en los procesos productivos,

Asimismo, nos interesa conocer las situaciones culturales que se manifestaron en aquellos tiempos históricos, en el auge de innovaciones tecnológicas que de alguna manera transformaron el perfil de la vida urbana de nuestras ciudades, y nos interesa saber, además, el impacto de las ideas, así como la disposición de los saberes de épocas pasadas y los símbolos que tuvieron arraigo en nuestra conciencia nacional.

Si hablamos específicamente de patrimonio industrial es fundamental tener en cuenta que para concebir, realizar e implementar procesos técnicos, tuvo que haber necesariamente un acervo documental que dio cuenta tanto de las características de equipo, de la gran variedad de formas, de dónde se encontraban los distintos sitios e instalaciones, de qué manera se daba la transformación de fuentes energéticas y de los diversos tipos de actividades industriales tales

¹ 6º. Taller seminario internacional de contabilidad, economía solidaria y sustentabilidad. Temática patrimonio industrial y economía solidaria A realizarse en el Instituto de Ciencias Sociales y Humanidades de la BUAP, Puebla, Centro marzo 23 y 24 de 2017.

²² "La Fundéu BBVA advierte de que *emprendurismo* y *emprededurismo* son malas traducciones de la palabra inglesa *entrepreneurship*, que se usa para describir el espíritu emprendedor o el ímpetu por iniciar algo, en sentido empresarial. El Diccionario de la lengua española, de la Real Academia Española, incorporará en su próxima edición la palabra emprendimiento con los significados de 'acción y efecto de emprender (acometer una obra)' y 'cualidad de emprendedor'. Por ello, se recomienda que, pese a que el uso de emprendedurismo está muy extendido, se emplee el término emprendimiento". *Servicio ofrecido por la Fundación del Español Urgente (Fundéu BBVA), entidad patrocinada por la Agencia Efe y el BBVA. En la página de Internet de la fundación (www.fundeu.es) se ofrecen herramientas lingüísticas gratuitas a todos los interesados en el buen uso de nuestro idioma.* http://www.camarapvv.com/index.php?option=com_content&view=article&id=23353Alemprendimientor-no-lemprendurismor-ni-lemprededurismor&catid=5%3Arecomendaciones-sobre-el-lenguaje&lang=es

como: la industria de la construcción, la textil, la naval, etcétera y también de aquellos implementos constructivos como: canales, vías férreas, viaductos, cisternas.

1.- Podríamos escribir la historia de los avances tecnológicos, desde el momento en que nos preocupáramos por el acopio de todo tipo de material referente a la maquinaria y los implementos que fueron usados. Considerando en este caso los catálogos comerciales e industriales, ya que estos contienen la memoria histórica de la tecnología.

Es importante considerar que podemos conocer los usos tecnológicos desde el punto de vista regional. El estudio de la historia de la ciencia y la tecnología en México nos ha incluido aspectos referentes a la conservación y registro de monumentos considerados Patrimonio Industrial, tarea para la así llamada Arqueología Industrial, la cual se encarga de evaluar la importancia y la significación de éstos en términos de desarrollo productivo de la sociedad” (Rivera 2016)

Para el caso de los edificios si bien en numerosos casos se adaptan para fines administrativos y culturales; aquí también encontramos que se pueden readaptar tanto para fines artesanales, industriales y comerciales. Conservando su estética y estructura constructiva.

Asimismo, si bien nos concentramos en las cooperativas y en el aspecto económico para orientar a atender necesidades reales de la población.³ Las cooperativas son un motor económico y social para incentivar a las comunidades. Y que los principios cooperativos se dan a la integración de la comunidad libre y voluntaria, con la práctica de la gestión democrática y la participación económica colectiva; “con el hecho de que, en ciertos contextos y circunstancias, las prácticas de economía solidaria constituyen un patrimonio cultural de los pueblos y los países; la segunda, que el patrimonio cultural moviliza, en los territorios, formas de desarrollo particulares coherentes con su lógica; y, finalmente, que los Circuitos Económicos Solidarios (CES) constituyen un real aporte al desarrollo integral, social y económico, tanto de las regiones como de los países” (Vázquez, 2013:12).

La cooperación entre cooperativas es muy importante, se complementan en interés por la comunidad. Las cooperativas de ahorro y crédito deben distribuir los excedentes entre los asociados, favoreciéndolos. Las personas que están inmersas en estas cooperativas deben contar con un interés social muy marcado, sin llegar a ser lucrativos. Esta característica de los asociados, aunado a la transparencia política de sus líderes, serán benéficas para todos. Conformado por personas honestas, sin omitir una constante vigilancia del programa cooperativo.

Se ha cuestionado que las cooperativas no todas cubren los requisitos que deberían, en referencia a las obligaciones que tienen sobre los trabajadores que les brindan sus servicios; en cuanto a préstamos, días de descansos, pagos apropiados a la tarea que desempeñan, tomas de decisiones relacionadas con las necesidades, teniendo presente que es una empresa colectiva y que no se mueve tan solo por la lógica de la ganancia.

La figura gestora comunitaria es imprescindible ya que es aquel que conoce más de cuestiones legales y tendencias de los mercados y la responsabilidad empresarial, como impulsor (Llamas, 2011).

La economía solidaria debe estar imbricada en los saberes tradicionales de apoyo mutuo comunitario que hay que preservar en la lógica del buen vivir.

Es ilustrativa la estrategia del Banco Grameen y Acción Internacional AIC; financieras mundiales solidarias que surgen con la intención de acabar con la pobreza con financiamiento donde las mujeres son mejores pagadoras y el microcrédito contiene por sí mismo igualdad de género dentro de la cooperación comunitaria si bien el microcrédito no necesariamente es una iniciativa

³ Es conveniente la definición conceptual de cooperativas. Y como a través del tiempo se han practicado en México y cómo se relacionan los integrantes de la comunidad. Ver: Da Ros, Giuseppina Sara. Economía solidaria: aspectos teóricos y experiencias. uniRcoop • Vol. 5, # 1, 2007. Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Ecuador <http://www.oescj.org.ec/pdf/biblioteca/articulos/Economia-solidaria-aspectos-teoricos.pdf>

que ha sido exitosa a decir de evaluaciones de instituciones acreditada como la ONU. (Lacalle, 2002)

En el país que la cooperativa ha tenido amplia difusión es Colombia, allá existen 11.625 entidades de naturaleza cooperativa vigiladas por la Superintendencia de la Economía Solidaria y este es un gran contraste con respecto a las organizaciones de naturaleza civil, las cuales no se pueden consolidar sus estadísticas tan fácilmente. En Colombia existe una problemática respecto de a las organizaciones de tipo civil (Fundación, Asociaciones y Corporaciones), las cuales no se encuentran supervisadas, ni vigiladas y ni inspeccionadas por una entidad del Gobierno. Este tipo de entidades pertenecientes a las ONG (Organizaciones no Gubernamentales) algunas si desarrollan actividades del orden social, beneficiando a la comunidad, otras, sin embargo, han sido utilizadas para fines diferentes, generando que el Gobierno en Colombia esté buscando medidas para ejercer un control adecuado. La estructura de los recursos, así como los actores que establecen estos recursos son a partir de leyes que fueron cambiando en Colombia como por ejemplo las Pymes. (Rendón, Á. y Ximena S. 2016).

Hay que hacer énfasis en que al ser Colombia y México dos países que conforman Latinoamérica, estos comparten ciertos rasgos y hace que los habitantes de dichos países no difieran tanto.

Compartimos a la estrategia de construcción de los Circuitos Económicos Solidarios Interculturales (CESI), que se han impulsado en el regional andino en Sudamérica (Jiménez, J 2016) y que pueden ser factibles en estrategias de reciprocidad mesoamericanas, valorando esta metodología que reivindica la economía solidaria ancestral herencia cultural de los pueblos originarios. *Trueque* llamado en México y que se conjuga en cajas de ahorro solidarias.

2. La población en la actualidad sigue pugnando por poseer un mínimo de seguridad económica, para satisfacer sus necesidades básicas, esto se ve minimizado frente al sistema capitalista, que impera en el país favoreciendo a las personas adineradas, en perjuicio de la sociedad más vulnerable. Es por ello que es conveniente implementar mecanismos que organicen y dirijan a las masas desvalidas, a través de organizaciones gremiales, sindicales, intelectuales y sociales, que luchen por el bienestar general y no se valgan de su escasez de educación, economía e influencias.

De acuerdo a lo anterior, la participación ciudadana obedece a la facultad soberana que posee la población, para que de forma organizada racional y consciente los ciudadanos se reúnan con el propósito de satisfacer necesidades o alcanzar objetivos comunes para lograr su propio desarrollo y mejorara sus condiciones de vida. (Rivera, E.R.2001). Renovando los procesos de la forma de gobierno, en el establecimiento, ordenación y reorientación de los planes y programas del desarrollo nacional, estatal o municipal, que repercuten en el mejoramiento de la calidad de vida en el Estado.

Es más que evidente, incluso mencionar, que la interrelación gobernantes y gobernados es desproporcionada en cuanto a su situación económica, educativa, social; en consecuencia, la participación de la población en los asuntos públicos es conducida por la ideología más que por el raciocinio, lo que trae como consecuencia apatía en la participación de los asuntos públicos, tanto para hacer valer sus derechos políticos, como para cumplir con sus obligaciones como ciudadanos.⁴

Para que la participación ciudadana sea efectiva, los ciudadanos deben estar en posibilidades de proponer la adopción de acuerdos o la realización de actos a los organismos públicos, presentar quejas y denuncias por la incorrecta prestación de servicios públicos o por la irregularidad de la actuación de los servidores públicos, emitir opiniones y formular propuestas para la solución de problemas de interés público o general y para el mejoramiento de las normas jurídicas o administrativas, ser informados sobre leyes, decretos y toda acción de gobierno de

⁴ Ver; García Jurado y Flores Rentería (coords). 2003. La democracia y los ciudadanos. UAM Xochimilco. México.

interés público, recibir la prestación adecuada de servicios y bienes públicos, y ser informados sobre la realización de obras y servicios de la administración pública mediante la difusión pública y el derecho a la información.

De esta manera que, aunque estemos más que hartos de la mala situación en el país, el no participar, abstenerse, no es la solución, estoy totalmente en desacuerdo en quedarnos pasivos, como espectadores atónitos.

2. Reúso de espacio industrial

Implica la revitalización de los centros históricos y la protección del patrimonio arquitectónico.

Para el caso concreto de la ciudad de Texcoco llama la atención un proyecto exitoso: *Plaza de la cultura*. Hay que reconocer que fue un proyecto bien realizado. Es un mercado en el centro de la ciudad, que pudo haber sido un estacionamiento gigantesco o zona habitacional, y que fue una buena decisión convertirlo en centro comercial y recreativo y asimismo es un espacio de esparcimiento, con foro abierto para actividades culturales. Se encuentra orientado a la economía popular, allí fueron reubicados los vendedores ambulantes del jardín central.

Ejemplo



Figs. 1-5. Interior de Plaza de la cultura. Foro y detalle de corredor comercial

Conclusión

La formación de cooperativas resulta muy atractiva porque parte de contar con un objeto planteado para saldar situaciones críticas así como criterios de identidad en donde los usuarios puedan dedicarse en cuerpo y alma a su trabajo; y un grado de integración que dependerá de las cosas que logren como grupo, harán que el mismo grupo crezca y comience a planear cosas más grandes para beneficio, también cubriría el objetivo mayor que sería el que la empresa se propone desde un que las demás siempre y cuando se acate a las leyes que defienden los derechos de las personas, al igual que aceptar esas críticas tanto positivas como negativas, que al final resultaran constructivas para la misma. En el caso de México proyectos se adecuará al contexto mexicano podría ser de mucha ayuda para las zonas más pobres del país.

Es necesario crear y asociarse en cooperativas y en proyectos empresariales de economía solidaria., de esta forma se podrán ver beneficiadas demasiadas personas que integran las comunidades. Con más programas elaborados para bienestar comunitario, aprovechando los recursos naturales y humanos, que se tienen y los saberes y habilidades de las personas que la integran. El aprender por medio de cooperativa a desarrollar el buen vivir. Es una buena inversión social. Valorando que los integrantes de la cooperativa puedan salir y entrar de esta sin ninguna restricción, pienso que eso puede ayudar a que no se sientan presionados a participar, pero al mismo tiempo creo que será más difícil que entre los miembros se cree un compromiso para con la comunidad haciéndolos no retribuir a ésta como se espera. Uno de los puntos que es importante analizar más a detenimiento es el de las restricciones o aportaciones que dan algunas leyes en el caso del estudio en Colombia, porque los diferentes tipos de leyes e incluso la población serían un gran factor de cambio que es posible modifique un resultado positivo en cuanto a la recaudación de recursos, por ejemplo.

Cada día, como ciudadanía, debemos redescubrirnos y ver de lo que somos capaces, trabajando desde nuestras trincheras u organizándonos como población. Como ciudadanos somos indudablemente un movimiento irreductible, y altamente positivo siempre que tengamos cuidado con no regresar a concepciones pre modernas de lo político y concepciones nostálgicas de comunidades coercitivas. Un ciudadano radical y democrático debe ser un ciudadano activo, informado y participante, alguien que actúa y se concibe a sí mismo en un compromiso colectivo.

Bibliografía

Da Ros, Giuseppina Sara. Economía solidaria: aspectos teóricos y experiencias. uniRcoop • Vol. 5, # 1, 2007. Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Ecuador
<http://www.oescj.org.ec/pdf/biblioteca/articulos/Economia-solidaria-aspectos-teoricos.pdf>

Jiménez, Johnny. (2016). Movimiento de economía social y solidaria de Ecuador. Circuitos económicos solidarios interculturales. Revista de la Academia / ISSN 0719-6318 Volumen 21 / Otoño de 2016/pp. 101-128.
[1http://bibliotecadigital.academia.cl/bitstream/handle/123456789/3655/Movimiento%20de%20econom%C3%ADa%20social%20y%20solidaria%20de%20Ecuador.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://bibliotecadigital.academia.cl/bitstream/handle/123456789/3655/Movimiento%20de%20econom%C3%ADa%20social%20y%20solidaria%20de%20Ecuador.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Llamas Martínez Abril Areli. Martínez Serna, María del Carmen. El nivel de orientación a mercado y la responsabilidad social empresarial en las Pymes del sector servicios en el estado de Aguascalientes. (2011). En Martínez Serna, María del Carmen. Proyectos de negocios e investigaciones para apoyo de micro, pequeña y mediana empresas. Universidad Autónoma de Aguascalientes. México

Lacalle Calderón, Maricruz. (2002). Microcréditos. De pobres a microempresarios. Ariel Social. España.

Programa Comunitario de Mejoramiento (2012). Barrial Programa Universitario de Estudios sobre la Ciudad. PUEC. Departamento de Publicaciones Coordinación de Humanidades. Universidad Nacional Autónoma

Rendón Álvarez Bibiana y Sánchez Ximena. (2016). Capital institucional de ahorro y crédito en Colombia. A diciembre 31 2013. En, Rivera Espinosa, Ramón. Coord. (2016). Investigaciones y experiencias en economía solidaria: México-Colombia” <http://www.eumed.net/libros-gratis/2016/1526/index.htm>. Video. <https://youtu.be/lzKz6wzWcmQ>

Rivera Espinosa, Ramón. (2016). "Progreso y cultura. El documento como valor de cambio y elemento económico ideológico". Cuarto Congreso Online sobre Transformación e innovación en las organizaciones. 01/12/2016 al 16/12/2016 Actas Oficiales del Congreso. Universidad de Málaga. Servicios Académicos Intercontinentales S.L. España. 2016.

Rivera Espinosa, Ramón. (2001). Participación social y productiva en el espacio local: una agenda aún pendiente. Simposio Saberes en dialogo y reconocimiento de lo nuevo. Temas y

enfoques sobre sociedad civil en México. Noviembre 21 y 22. Casa de la Primera imprenta. UAM. Centro Histórico. Ciudad de México.

Vázquez, Lola y Jiménez Johnny (Coord.). (2013). **Economía Solidaria: Patrimonio Cultural de los Pueblos**. Universidad Politécnica Salesiana. 2ª Edición. Movimiento de Economía Social y Solidaria del Ecuador.

COMPORTAMIENTO DE LOS GASTOS Y SU EFECTO FINANCIERO EN EL CAPITAL DE TRABAJO EN LAS EMPRESAS DEL SIGLO XXI

MAE MSC ECON. INÉS MARÍA ARROBA SALTO
ING.MARKETING ANDREA ESTEFANIA CASSTILLO ARROBA
ING.EN CIENCIAS EMPRESARIALES ALEX EFRAIN CASTILLO ARROBA

*Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil, Carrera de Contabilidad y Auditoría - Facultad de
Administración. Av. De las Américas. Apartado postal 11-33. Guayaquil-Ecuador
Universidad Católica de Santiago de Guayaquil
Universidad de Especialidades Espíritu Santo*

iarrobas@ulvr.edu.ec, andi.estefania@hotmail.com, aecastillo90@hotmail.com

RESUMEN: El presente trabajo titulado El comportamiento de los gastos y su efecto financiero en el capital de trabajo.

El **objetivo** de la investigación es analizar la incidencia de los gastos en el Capital de trabajo, que los mismos se encuentren sustentados y administrados en el giro del negocio, de manera que al final de cada ejercicio fiscal los gastos no deducibles afecten el fondo de maniobra, sino más bien que le permita al empresario hacer uso del capital de trabajo en nuevos proyectos que le generen mayor rentabilidad. Se desarrolló el **método** descriptivo e inductivo empleando el enfoque cualitativo, basados en las técnicas e instrumentos de investigación que fueron necesarios para detectar las deficiencias, a través de los resultados obtenidos y del análisis a los estados financieros **se logró** establecer un mejor tratamiento en los gastos a mediante las constantes capacitaciones inducidas al personal operativo y administrativo.

Palabras claves:

Comportamiento, Gastos, Rentabilidad, Análisis, Capital de trabajo

INTRODUCCIÓN

Inés María Salto, Asesora financiera y tributaria desde hace 30 años, docente de la Universidad Laica Vicente Roca fuerte de Guayaquil, por 20 años, Economista, Magister en Administración y Dirección de Empresas y Magíster en Ciencias de la Educación Mención Investigación Educativa.

Andrea Estefanía Castillo Arroba, ingeniera en Marketing, 3 años de experiencia en Marketing, manejo de clientes, Finanzas, proveedores, asesora independiente en Marketing.

Alex Castillo Arroba, ingeniero en Ciencias Empresariales, Tecnología en Gestión Empresarial, cursando maestría en Dirección de Marketing y Gestión Comercial, EAE Business School Madrid, 7 años de experiencia en Marketing, Negocios, Finanzas, Proyectos, Portafolios

Por ser un tema de actualidad el presente artículo científico tiene como propósito dar a conocer “El comportamiento de los gastos y el efecto financiero en el capital de trabajo.

Con el transcurrir de los años se han incorporado importantes inversiones para la recaudación de tributos, cerrando brechas a la evasión fiscal, de lo cual cabe mencionar el uso de la tecnología para generar información sistematizada que les permita a los contribuyentes la optimización de tiempo y recursos para presentar las obligaciones y a la administración tributaria con el fin de obtener información que les permita validar información de los sujetos pasivos.

Será de mucha importancia el nivel de cumplimiento de las obligaciones tributarias, y la incidencia o fluctuación ocasionada en el capital de trabajo, se ha recurrido a consultar libros, maestrías, leyes, reglamentos y normativas referentes al tema de investigación, para el desarrollo del tema de investigación.

Es trascendente que todo empresario conozca los beneficios que tienen la correcta aplicación de las leyes, así mismo las consecuencias que conllevarían a incumplirlas, hoy en día la mayoría de los procesos tributarios se han sistematizado de manera que los errores o evasiones son más propensas a detectarlas ya sean mediante los cruces de información o auditorías que realiza la administración tributaria.

Desarrollo

En relación al tema de investigación se plantea como objetivos:

Objetivos de la investigación

Evaluar el comportamiento de los gastos según las leyes vigentes y su efecto financiero en el capital de trabajo.

Objetivos específicos

- Verificar que las facturas de gastos cumplan los requisitos establecidos en las normativas vigentes.

Inés María Salto, Asesora financiera y tributaria desde hace 30 años, docente de la Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil, por 20 años, Economista, Magister en Administración y Dirección de Empresas y Magíster en Ciencias de la Educación Mención Investigación Educativa.

Andrea Estefanía Castillo Arroba, ingeniera en Marketing, 3 años de experiencia en Marketing, manejo de clientes, Finanzas, proveedores, asesora independiente en Marketing.

Alex Castillo Arroba, ingeniero en Ciencias Empresariales, Tecnología en Gestión Empresarial, cursando maestría en Dirección de Marketing y Gestión Comercial, EAE Business School Madrid, 7 años de experiencia en Marketing, Negocios, Finanzas, Proyectos, Portafolios

- Elaborar un análisis financiero al Estado de Situación Financiera y Estado de Resultado Integral.
- Determinar la incidencia de los gastos en el capital de trabajo

La idea a defender que guía la investigación es:

La idónea ejecución de las normas tributarias, normas internacionales de información financieras y los procesos contables disminuyen los gastos que no son permitidos fiscalmente y de esta manera determinar la base imponible para el pago eficiente del impuesto a la renta y un eficaz Capital de trabajo.

Las variables identificadas en el desarrollo del proyecto de investigación:

Variable Dependiente

- Capital de Trabajo

Variable independiente

- Comportamiento de los gastos y el efecto financiero

Su incidencia en la rentabilidad:

Para el desarrollo del presente trabajo de investigación se ha procedido a revisar fuentes como libros, maestrías, leyes y reglamentos que aporten con información y se encuentren relacionadas al tema.

Inés María Salto, Asesora financiera y tributaria desde hace 30 años, docente de la Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil, por 20 años, Economista, Magister en Administración y Dirección de Empresas y Magíster en Ciencias de la Educación Mención Investigación Educativa.

Andrea Estefanía Castillo Arroba, ingeniera en Marketing, 3 años de experiencia en Marketing, manejo de clientes, Finanzas, proveedores, asesora independiente en Marketing.

Alex Castillo Arroba, ingeniero en Ciencias Empresariales, Tecnología en Gestión Empresarial, cursando maestría en Dirección de Marketing y Gestión Comercial, EAE Business School Madrid, 7 años de experiencia en Marketing, Negocios, Finanzas, Proyectos, Portafolios

El **marco teórico** está fundamentado por conceptos y citas de autores:

El capital de trabajo es de vital importancia para la empresa, debido a que está representado por los recursos que ésta necesita para operar normalmente y debe ponerse especial atención a su administración respecto a la de los demás componentes de la estructura financiera de las empresas, ya que éste concepto es el que debe ser el motor generador de las utilidades de las mismas. (Hernandez, 2010). El capital de trabajo constituye el disponible con lo que cuenta la empresa para seguir en marcha con sus operaciones.

“Los indicadores financieros son utilizados para mostrar las relaciones que existen entre las diferentes cuentas de los estados financieros y sirven para analizar su liquidez, solvencia, rentabilidad y eficiencia operativa de una entidad” (Alcántara, 2013). Los índices son de gran importancia ya que permiten la medición de las cuentas de la compañía, obteniendo resultados reales acerca de su situación para la toma de decisiones oportunas.

Infracción Tributaria (Codigo tributario, 2015) “Constituye infracción tributaria, toda acción u omisión que implique violación de las normas tributarias sustantivas o adjetivas sancionadas con pena establecida con anterioridad a esa acción u omisión”. (Art 314). Mediante el cruce de información con terceros el fisco determina las posibles infracciones que pueden estar cometiendo los sujetos pasivos, razón por la cual todos los contribuyentes deben aplicar las normativas y leyes correctamente.

Materiales y Métodos de investigación

El método que será aplicado en la investigación es:

Método Descriptivo

“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. Es decir, únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren, esto es, su

Inés María Salto, Asesora financiera y tributaria desde hace 30 años, docente de la Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil, por 20 años, Economista, Magister en Administración y Dirección de Empresas y Magíster en Ciencias de la Educación Mención Investigación Educativa.

Andrea Estefanía Castillo Arroba, ingeniera en Marketing, 3 años de experiencia en Marketing, manejo de clientes, Finanzas, proveedores, asesora independiente en Marketing.

Alex Castillo Arroba, ingeniero en Ciencias Empresariales, Tecnología en Gestión Empresarial, cursando maestría en Dirección de Marketing y Gestión Comercial, EAE Business School Madrid, 7 años de experiencia en Marketing, Negocios, Finanzas, Proyectos, Portafolios

objetivo no es indicar como se relacionan éstas” (Hernandez Sampieri, Fernandez Collado, & Baptista Lucio, 2010).

Se estudiará minuciosamente los procedimientos, situaciones, fenómenos, hechos y procesos que hasta la actualidad maneja el departamento conociendo sus riesgos, errores y así mismo por quienes son ocasionados, verificando si sus procesos están basados en las leyes y reglamentos vigentes, de manera que permita buscar mejoras a los inconvenientes encontrados.

Enfoque de la investigación

Se realizará un estudio Cualitativo mediante entrevistas donde la unidad de muestra serán los colaboradores del Área Administrativa que prestan sus servicios en una empresa “ABC”, ya que ellos a diario llevan los registros de transacciones, controles y designaciones de los gastos del cual nos es necesario obtener información.

Técnicas de Investigación

Las técnicas e instrumentos a utilizar para la recolección de datos serán mediante las entrevistas y el Focus Group ya que son recursos importantes dentro de la investigación cualitativa, son técnicas que beneficiaran a la entidad con diversas aportaciones de opiniones y nuevas ideas

Entrevistas

Esta técnica será ejecutada mediante un cuestionario estructurado con una combinación de preguntas cerradas dirigida al gerente de la compañía y un experto tributario quienes forman parte de la compañía “ABC”., nos permitirá recopilar datos mediante sus opiniones, el contenido de las preguntas guarda relación con el objetivo del estudio a realizarse, por aquello su aplicación será directa e individual.

Ésta técnica aportará en la investigación para detectar posibles falencias y necesidades prioritarias de la cual carece la compañía, así mismo conocer los actuales procesos mediante la

Inés María Salto, Asesora financiera y tributaria desde hace 30 años, docente de la Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil, por 20 años, Economista, Magister en Administración y Dirección de Empresas y Magíster en Ciencias de la Educación Mención Investigación Educativa.

Andrea Estefanía Castillo Arroba, ingeniera en Marketing, 3 años de experiencia en Marketing, manejo de clientes, Finanzas, proveedores, asesora independiente en Marketing.

Alex Castillo Arroba, ingeniero en Ciencias Empresariales, Tecnología en Gestión Empresarial, cursando maestría en Dirección de Marketing y Gestión Comercial, EAE Business School Madrid, 7 años de experiencia en Marketing, Negocios, Finanzas, Proyectos, Portafolios

observación como información adicional bitácoras, archivos y documentos que sirvan de ayuda para constatar las respuestas de cada trabajador.

Focus Group

Con el fin de conocer varias opiniones y unificar criterios emitidos por profesionales inmersos en la rama, con trayectoria y conocimientos acerca del tema a debatirse se ha considerado desarrollar y aplicar ésta herramienta, es una técnica ejecutada mediante el intercambio de opiniones consideradas como dinámicas grupales ya que interactúan entre sí.

Esta técnica es recomendada para diversos tipos de requerimientos del investigador por aquello se espera ampliar y conocer varias opiniones e ideas.

Resultados

Concluida la investigación del proyecto se verificó que el incremento de gastos no permitidos fiscalmente incrementaron la base imponible para el cálculo del impuesto a la renta generando un mayor impuesto a la renta causado, así mismo ocasionó la disminución del Capital de trabajo, siendo éste un recurso esencial para el crecimiento en la rentabilidad de la compañía, su evolución depende de la correcta administración por parte de los funcionarios y empleados, que realicen a cabalidad cada proceso y registros, así mismo dependerá de las acertadas decisiones que tome la directiva.

Cada funcionario tiene un rol fundamental dentro de la compañía, la presencia esporádica del contador ha incido a que varios procesos y registros no sean los adecuados por aquello se considera necesaria su estabilidad, el mismo que debe controlar y guiar a los colaboradores en la realización de las actividades, así mismo es importante estar actualizados, evitando que el fisco imponga multas, sanciones y hasta clausura por el incumplimiento a las normas tributarias, normas internacionales de información financieras.

Para el logro de los objetivos y metas de la empresa, se requiere el compromiso de todos sus colaboradores y el cumplimiento eficiente y eficaz de las funciones asignadas.

Inés María Salto, Asesora financiera y tributaria desde hace 30 años, docente de la Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil, por 20 años, Economista, Magister en Administración y Dirección de Empresas y Magíster en Ciencias de la Educación Mención Investigación Educativa.

Andrea Estefanía Castillo Arroba, ingeniera en Marketing, 3 años de experiencia en Marketing, manejo de clientes, Finanzas, proveedores, asesora independiente en Marketing.

Alex Castillo Arroba, ingeniero en Ciencias Empresariales, Tecnología en Gestión Empresarial, cursando maestría en Dirección de Marketing y Gestión Comercial, EAE Business School Madrid, 7 años de experiencia en Marketing, Negocios, Finanzas, Proyectos, Portafolios

Los procesos contables-tributarios son estratégicos para toda empresa, ya que les permite optimizar sus recursos y un permanente mejoramiento continuo, por lo que la empresa objeto de esta investigación tiene un frágil control interno y sus procesos son inconsistentes de acuerdo a los resultados obtenidos en la investigación.

Bibliografía

Bernal Torres, C. (2010). *Metodología de la Investigación*. Colombia: Pearson Educacion Colombia.

Castillo Padrón, Y., & Camejo Monasterio, O. M. (2016). *La Administración del Capital de Trabajo: Un reto Empresarial*. Obtenido de http://revistacientifica.fce.unam.edu.ar/index.php?option=com_content&task=view&id=119&Itemid=40

Cossio Carrasco, V. (2010). *Errores frecuentes en la deducción de gastos de una empresa*. Lima-Perú: El Búho E.I.R.L.

Hernandez Sampieri, R., Fernandez Collado, C., & Baptista Lucio, M. (2010). *Metodología de la investigación*. México: Interamericana Editores s.a.

Paz, J., & Cepeda, M. (2015). *Historia de los Impuestos en Ecuador*. Quito-Ecuador: Sri - Puce-The.

Sánchez Ballesta, J. (2002). *Análisis de rentabilidad de la empresa*. Obtenido de <http://ciberconta.unizar.es/leccion/anarenta./analisisR.pdf>

Inés María Salto, Asesora financiera y tributaria desde hace 30 años, docente de la Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil, por 20 años, Economista, Magister en Administración y Dirección de Empresas y Magíster en Ciencias de la Educación Mención Investigación Educativa.

Andrea Estefanía Castillo Arroba, ingeniera en Marketing, 3 años de experiencia en Marketing, manejo de clientes, Finanzas, proveedores, asesora independiente en Marketing.

Alex Castillo Arroba, ingeniero en Ciencias Empresariales, Tecnología en Gestión Empresarial, cursando maestría en Dirección de Marketing y Gestión Comercial, EAE Business School Madrid, 7 años de experiencia en Marketing, Negocios, Finanzas, Proyectos, Portafolios

Inés María Salto, Asesora financiera y tributaria desde hace 30 años, docente de la Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil, por 20 años, Economista, Magister en Administración y Dirección de Empresas y Magíster en Ciencias de la Educación Mención Investigación Educativa.

Andrea Estefanía Castillo Arroba, ingeniera en Marketing, 3 años de experiencia en Marketing, manejo de clientes, Finanzas, proveedores, asesora independiente en Marketing.

Alex Castillo Arroba, ingeniero en Ciencias Empresariales, Tecnología en Gestión Empresarial, cursando maestría en Dirección de Marketing y Gestión Comercial, EAE Business School Madrid, 7 años de experiencia en Marketing, Negocios, Finanzas, Proyectos, Portafolios

O IMPACTO ECONÔMICO E AMBIENTAL COM A REFORMA DE PNEUS USADOS

Jamila El Tugoz¹

Universidade Paranaense – UNIPAR

jamila_eltugoz@hotmail.com

Solange Maria Debastiani²

Universidade do Oeste do Paraná – Unioeste

sdebastiani@hotmail.com

Roselis N. Mazzuchetti³

Universidade Estadual do Paraná

profibibi01@gmail.com

RESUMO

Este artigo tem o objetivo mostrar os benefícios econômicos e ambientais na reforma de pneus. Pautado na ideia de sustentabilidade, as empresas buscam otimizar a utilização dos recursos naturais para satisfazer as necessidades atuais, sem comprometer as necessidades e gerações futuras, através da adoção de ferramentas como a ecoeficiência. Por isso, reciclar é economizar energia, poupar recursos naturais e levar de volta ao ciclo produtivo o que é jogado fora. Neste sentido, utilizar-se da recapagem para aumentar a longevidade do pneu, que é um elemento essencial ao funcionamento de qualquer veículo, reduz o descarte no meio ambiente e também a utilização de matéria prima. A pesquisa é de cunho exploratório, os dados foram obtidos por meio de pesquisa bibliográfica e de entrevista. Com a realização deste trabalho detectou-se que na empresa Fm Pneus a recapagem ou a reciclagem total da carcaça de pneumáticos apresentou-se como uma fonte de negócio sustentável, viável financeiramente, ambientalmente correto e lucrativo.

Palavras-chave: Desenvolvimento Sustentável; Reciclagem; Pneus.

1. INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas, houve um aumento significativo do número de automóveis em circulação, tanto nos grandes centros quanto no interior do Brasil. O escoamento da produção agrícola, assim como o transporte de cargas em geral, em sua grande maioria é realizado por meio rodoviário, sendo indispensável à rodagem de veículos o uso de pneus (Silva & Casagrande, 2013).

O descarte inadequado dos pneumáticos acarreta na problemática do impacto ambiental em nível mundial. Em um contexto em que o mundo toma ciência da grave crise ambiental que se desdobra, surge o desafio e a oportunidade de atender uma demanda por produtos e serviços ecológicos, pautando as decisões gerenciais e sugerindo novos conceitos de negócios. (Barbieri, 2007).

No Brasil, a premente preocupação com os impactos ambientais que a destinação inadequada de pneus causa, fez com que as autoridades instituíssem Legislação específica ao setor. Desde 2002, a responsabilidade de coletar e dar uma destinação adequada dos pneus inservíveis é de seu fabricante ou importador (Lagarinhos & Tenório, 2013).

Para a Associação Brasileira do Segmento de Reforma de Pneus (Abr, 2013) reformar pneus é uma opção econômica, segura e ecologicamente correta.

Portanto, diante do exposto, este estudo questiona: **qual a importância da reciclagem e correta destinação dos pneus usados?**

Por objetivo este artigo busca apresentar as vantagens econômicas e ambientais na reciclagem de pneumáticos, discutindo a viabilidade financeira e o desenvolvimento sustentável promovido por esta atividade empresarial.

1 Mestre em Administração. Docente da Universidade Paranaense - UNIPAR/Cascavel/Pr/brazil

2 Mestre em Administração. Docente da Universidade Paranaense - UNIPAR/Cascavel/Pr/brazil

3 Pós doutora em Administração. Docente Universidade Estadual do Paraná - UNESPAR-CM/Pr/Brazil

O estudo justifica-se pela importância do tema, que conforme Alves et al. (2010), embora muitos negócios tenham se visto forçados a mudar posturas devido às pressões, cresce a preocupação por parte dos empresários com a responsabilidade empresarial em relação ao meio ambiente e o social, uma vez que a compreensão do paradigma da sustentabilidade é vital para a competitividade do mercado e importante fator estratégico.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL (DS)

A expressão “desenvolvimento sustentável” tornou-se popular após a Conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente e Desenvolvimento, realizada no Rio de Janeiro, em 1992, embora já estivesse presente, com diferentes denominações, desde a Conferência de Estocolmo, de 1972 (Barbieri & Silva, 2011).

A definição de desenvolvimento sustentável, encontrado no Relatório de Brundtland é citada como: “[...] um processo de mudança em que a exploração dos recursos, a direção dos investimentos, a orientação do desenvolvimento tecnológico e a mudança institucional estão em harmonia” para que as necessidades humanas possam ser satisfeitas atualmente e no futuro (Wced, 1987). Com o mesmo direcionamento, o conceito de desenvolvimento sustentável do Brasil (2007), é definido como a prática e consumo que utiliza os recursos naturais para satisfazer as necessidades atuais, sem comprometer as necessidades e aspirações das gerações futuras.

Paulista et al. (2008) defendem que não há consenso a respeito da definição de desenvolvimento sustentável e que a proposição mais aceita congrega um equilíbrio entre as possibilidades de crescimento e as ponderações de bem-estar da sociedade. De forma complementar, Pearce (2008), ressalta que o desenvolvimento sustentável envolve um padrão de mudanças econômicas, estruturais e sociais. Ou seja, otimiza a utilização dos recursos econômicos, dos aspectos sociais e preserva os benefícios similares para o futuro.

De acordo com Bonilla et al. (2010), para maior inserção da variável ambiental nas estratégias empresariais e, conseqüentemente, a transição para uma sociedade mais sustentável, esta intimamente ligada à adoção das seguintes ações ambientalmente saudáveis: uso mais eficiente e consciente de matérias-primas; uso mais eficiente e consciente de fontes de energia não-renováveis e renováveis; redução de emissões e impactos ambientais e implementação mais ampla de sistemas de gerenciamento do ciclo de vida do produto.

Entendendo que de forma alguma o consumir pode deixar de ser praticado pela população, no entanto, o consumo consciente se efetiva ao ser levado em consideração os impactos provocados pelo consumo, buscando maximizar os impactos positivos e minimizar os negativos de acordo com os princípios da sustentabilidade. Desse modo, torna-se possível perceber que há possibilidade de redirecionamento das características de consumo, considerando a nova idéia emergente de preocupação com a busca do desenvolvimento sustentável (Akatu, 2010).

2.2 SUSTENTABILIDADE EMPRESARIAL

No meio empresarial, os apelos para a incorporação da variável ambiental na formulação das estratégias decorrem da percepção de que, em um futuro breve, os negócios poluidores perderão competitividade e o comprometimento ambiental será um limitador das atividades econômicas (Barbieri, 2007). Essa perspectiva pode parecer ameaçadora, mas várias empresas já perceberam a preocupação com o meio ambiente como uma oportunidade de fortalecimento dos negócios.

Para Krein et al. (2014) as organizações devem estar atentas a sua situação econômico-financeira e também com a atuação no mercado, mesmo considerando o fator ambiental em suas estratégias e ações. Devendo ser analisado cuidadosamente os investimentos em organizações com projetos ambientais, pois o investimento por si só pode não gerar o resultado esperado (Bertolini et al. 2012).

Para Rohrich e Cunha (2004), historicamente, países como o Brasil, em virtude do atraso em aspectos tecnológicos, educacionais e sociais priorizaram o crescimento econômico sem buscar conciliá-lo com o meio ambiente. Todavia, entende-se que nos últimos anos, houve crescimento no Brasil da gestão socioambiental, que envolve a combinação de boas práticas administrativas com a preservação da natureza, ampliando os compromissos da empresa com as necessidades e expectativas de seus *stakeholders* e com o ecossistema (Ferreira, 2012).

Na construção de sua sustentabilidade, a empresa deve estabelecer uma visão de

planejamento e de operação, em todas as suas ações, que contemple o curto, médio e o longo prazo. Para tal, são fatores vitais para a empresa, a adoção de ferramentas como a ecoeficiência, que garanta à empresa uma produção maior e melhor, com menos matéria prima e recursos naturais uma atuação socialmente responsável, visto que toda empresa está inserida num ambiente social no qual influencia e do qual recebe influência (Demajorovic, 2006).

De acordo com Bonilla et al. (2010), para maior inserção da variável ambiental nas estratégias empresariais e, conseqüentemente, a transição para uma sociedade mais sustentável, está intimamente ligada à adoção das seguintes ações ambientalmente saudáveis: uso mais eficiente e consciente de matérias-primas; uso mais eficiente e consciente de fontes de energia não-renováveis e renováveis; redução de emissões e impactos ambientais e implementação mais ampla de sistemas de gerenciamento do ciclo de vida do produto.

2.3 RECICLAGEM DE PNEUS

Souza (2011), descreve o pneu, como elemento essencial para o funcionamento do veículo rodoviário, que é composto por borracha natural e borracha sintética, elaborada a partir do petróleo, negro fumo, arame de aço, tecido de nylon, óxido de zinco, enxofre e aditivos. A produção de pneus é crescente e por possuir vida útil limitada torna-se, após determinado período de uso, um pneu inservível.

A recapagem é um processo que permite uma maior longevidade do pneu, ao possibilitar transformar o pneu reformado no mais próximo possível do pneu novo, reduzindo o descarte no meio ambiente (Souza, 2011).

Sendo que o procedimento da reciclagem é utilizado para a gestão de resíduos sólidos, que visa à transformação dos resíduos em matéria-prima secundária para o processo produtivo. Há diversas tecnologias para a reciclagem de pneus, as mais conhecidas são os processos físicos/mecânicos e os processos químicos (Goto & Souza, 2008).

Para Callenbach (1993), a reciclagem é um processo industrial que converte lixo descartado (matéria-prima secundária) em produto semelhante ao inicial ou outro. Reciclar é economizar energia, poupar recursos naturais e levar de volta ao ciclo produtivo o que é jogado fora.

2.4 LEGISLAÇÃO SOBRE A DESTINAÇÃO AMBIENTAL CORRETA DOS PNEUS INSERVÍVEIS

A Política Nacional dos Resíduos Sólidos através da Lei 12.305/2010 que institui a regulamentação para a problemática dos resíduos, no que se refere à logística reversa, diz:

São obrigados a estruturar e implementar sistemas de logística reversa, mediante retorno dos produtos após o uso pelo consumidor, de forma independente do serviço público de limpeza urbana e de manejo dos resíduos sólidos, os fabricantes, importadores, distribuidores e comerciantes de: agrotóxicos, seus resíduos e embalagens, assim como outros produtos cuja embalagem, após o uso, constitua resíduo perigoso, observadas as regras de gerenciamento de resíduos perigosos previstas em lei ou regulamento, em normas estabelecidas pelos órgãos do Sisnama, do SNVS e do Suasa, ou em normas técnicas; pilhas e baterias; pneus; óleos lubrificantes, seus resíduos e embalagens; lâmpadas fluorescentes, de vapor de sódio e mercúrio e de luz mista; produtos eletroeletrônicos e seus componentes (Brasil, 2010).

Desta forma está instaurada a base para a regulamentação para o manejo adequado deste material, mesmo assim esta lei não foi regulamentada e apenas foram firmados acordos setoriais para alguns produtos listados a cima, como o caso das lâmpadas, baterias e embalagens de agrotóxicos; no quesito pneu, não existe nenhum parâmetro condicionante. Como preconizados no Decreto 7404/2010, Seção II – Dos instrumentos e de Forma de Implantação da Logística Reversa:

Art. 15. Os sistemas de logística reversa serão implementados e operacionalizados por meio dos seguintes instrumentos:

I - acordos setoriais;

II - regulamentos expedidos pelo Poder Público; ou

III - termos de compromisso.

§ 1º Os acordos setoriais firmados com menor abrangência geográfica podem ampliar, mas não abrandar, as medidas de proteção ambiental constantes dos

acordos setoriais e termos de compromissos firmados com maior abrangência geográfica.

§ 2º Com o objetivo de verificar a necessidade de sua revisão, os acordos setoriais, os regulamentos e os termos de compromisso que disciplinam a logística reversa no âmbito federal deverão ser avaliados pelo Comitê Orientador referido na Seção III em até cinco anos contados da sua entrada em vigor.

Art. 18. Os fabricantes, importadores, distribuidores e comerciantes dos produtos referidos nos incisos II, III, V e VI do art. 33 da Lei 12.305, de 2010, bem como dos produtos e embalagens referidos nos incisos I e IV eno

§ 1º do art. 33 daquela Lei, deverão estruturar e implementar sistemas de logística reversa, mediante o retorno dos produtos e embalagens após o uso pelo consumidor. § 1º Na implementação e operacionalização do sistema de logística reversa poderão ser adotados procedimentos de compra de produtos ou embalagens usadas e instituídos postos de entrega de resíduos reutilizáveis e recicláveis, devendo ser priorizada, especialmente no caso de embalagens pós-consumo, a participação de cooperativas ou outras formas de associações de catadores de materiais recicláveis ou reutilizáveis.

§ 2º Para o cumprimento do disposto no caput, os fabricantes, importadores, distribuidores e comerciantes ficam responsáveis pela realização da logística reversa no limite da proporção dos produtos que colocarem no mercado interno, conforme metas progressivas, intermediárias e finais, estabelecidas no instrumento que determinar a implementação da logística reversa. (Brasil, 2010)

O Conselho Nacional do Meio Ambiente principiou a regulamentação do setor de pneus através da Resolução Conama nº 258, de 26 de agosto de 1999, através da qual determinou que as empresas fabricantes e as importadoras de pneumáticos ficaram obrigadas a coletar e dar destinação final ambientalmente adequada aos pneus inservíveis (Conama, 1999).

Esta resolução estabeleceu os prazos e quantidades para coleta e destinação final de pneus inservíveis, de forma ambientalmente adequada, da seguinte forma:

Art. 3º [...]

I - a partir de 1º de janeiro de 2002: para cada quatro pneus novos fabricados no País ou pneus importados, novos ou reformados, inclusive aqueles que acompanham os veículos importados, as empresas fabricantes e as importadoras deverão dar destinação final a um pneu inservível;

II - a partir de 1º de janeiro de 2003: para cada dois pneus novos fabricados no País ou pneus importados, novos ou reformados, inclusive aqueles que acompanham os veículos importados, as empresas fabricantes e as importadoras deverão dar destinação final a um pneu inservível;

III - a partir de 1º de janeiro de 2004: a) para cada pneu novo fabricado no País ou pneu novo importado, inclusive aqueles que acompanham os veículos importados, as empresas fabricantes e as importadoras deverão dar destinação final a um pneu inservível; b) para cada quatro pneus reformados importados, de qualquer tipo, as empresas importadoras deverão dar destinação final a cinco pneus inservíveis;

IV - a partir de 1º de janeiro de 2005: a) para cada quatro pneus novos fabricados no País ou pneus novos importados, inclusive aqueles que acompanham os veículos importados, as empresas fabricantes e as importadoras deverão dar destinação final a cinco pneus inservíveis; b) para cada três pneus reformados importados, de qualquer tipo, as empresas importadoras deverão dar destinação final a quatro pneus inservíveis.

Parágrafo único. O disposto neste artigo não se aplica aos pneumáticos exportados ou aos que equipam veículos exportados pelo País (Conama, 1999).

Apesar de esta resolução ter sido publicada em 1999, estava condicionado em seus artigos 7º e 8º que somente a partir de 1º de janeiro de 2002, as empresas importadoras e fabricantes, deveriam comprovar junto ao Ibama anualmente a destinação final dos pneus inservíveis de forma ambientalmente adequada.

A Resolução 258/1999, foi revogada através da promulgação da Resolução nº. 416 de 30 de setembro de 2009, que dispõe sobre a prevenção à degradação ambiental causada por pneus inservíveis e sua destinação ambientalmente adequada (Conama, 2009).

Esta resolução apresenta maior rigidez com relação a destinação de pneus inservíveis, bem como, estabelece que é vedada a destinação final de pneus usados que ainda se prestam para processos de reforma, o que contribuiu para o incentivo de empresas que atuam no ramo de reciclagem de pneus.

3. METODOLOGIA

Para alcançar os objetivos propostos neste trabalho, adotou-se a metodologia do tipo pesquisa bibliográfica. “Pesquisa significa, de forma bem simples, procurar respostas para indagações propostas” (Silva, 2005, p. 19).

Foram utilizadas fontes de dados primários a partir de artigos e demais publicações pertinentes ao tema, com o fito de proceder uma revisão bibliográfica sobre a importância da conservação do meio ambiente e da legislação vigente relacionado ao tema.

As fontes secundárias foram coletadas em entrevista aberta a qual foi realizada na empresa, objeto deste estudo, na data de 10/01/2015 com o Sr. Marcos Magnanti o qual exerce o cargo de Diretor Executivo na empresa FM Pneus.

Desta forma, realizou-se uma reflexão crítica por meio da análise dos dados obtidos, a fim de dimensionar as vantagens da reciclagem de pneus na esfera econômica e ambiental.

4. RESULTADOS OBTIDOS E ANÁLISE

Este trabalho abordou as vantagens econômicas e ambientais da reciclagem de pneus através de um estudo exploratório da empresa FM Pneus, a qual é especializada na reforma de pneus para veículos de passeio, caminhonetes, ônibus, caminhões, industrial, máquinas OTR (construção e mineração) e agrícolas.

A Rede FM Pneus tem 11 unidades estrategicamente posicionadas nos estados: Paraná, Santa Catarina e Rio Grande do Sul e atua nos segmentos agrícola e máquinas OTR no estado do Mato Grosso do Sul.

A empresa oferece serviços de recapagem e vendas de pneus novos, assistência técnica, alinhamento e balanceamento de veículos de carga linha pesada, consertos de câmeras e pneus. Tem mais de 17 pontos estruturados de agentes de negócios, 33 agentes de negócios entre empresas e autônomos e 410 colaboradores diretos. Em Toledo trabalham 110 colaboradores, numa área total construída de 4.000 m².

A seguir, são apontados os aspectos positivos da recapagem e da reciclagem de pneus, nos âmbitos econômicos e ambientais.

Para compreensão da representatividade da empresa FM Pneus, enquanto maior rede reformadora de pneus da região Sul do Brasil (Fm Pneus, 2013), verificou-se a produção anual, a destinação dos resíduos e as ações socioambientais adotadas pela empresa. No quadro 1 são apresentados os valores da produção anual da empresa, identificando qual o custo em relação ao pneu novo, e a redução matéria prima.

Quadro 1 – Produção anual de pneus recapados em relação ao pneu novo

Quantidade anual pneus recapados pela FM Pneus	60.000
Custo em relação pneu novo	- 70%
Redução matéria prima	- 80%
Custo do Km Rodado	- 57%

Fonte: Dados da pesquisa e ABR.

Somente a unidade de Toledo produz anualmente 60.000 (sessenta mil) pneus recapados, o que corresponde a 40% da demanda da região Oeste do Paraná.

Os 200.000 (duzentos mil) pneus novos que a empresa reforma anualmente reflete diretamente na redução de emissão de poluentes e do uso de matérias primas.

Além da economia gerada aos proprietários de veículos que adquirem o pneu recapado pagando um valor 70% menor, o custo do Km rodado é reduzido significativamente, o que impacta positivamente na economia regional.

Os resultados podem ser visualizados nos aspectos econômicos impactados no segmento de transportes, no desenvolvimento sustentável do negócio, na redução do lixo ambiental e do uso de matérias primas.

4.1 VIABILIDADE ECONÔMICA NO SEGMENTO DE PNEUS RECAPADOS E A SUSTENTABILIDADE

Cada pneu reformado custa em média 30% do valor da aquisição de um pneu novo, obtendo-se uma durabilidade muito próxima à original. O reaproveitamento da carcaça por uma, duas, três ou em alguns casos até quatro vezes, representa fator de competitividade para um profissional autônomo ou fretistas, visto a redução alcançada do custo do pneu por quilômetro rodado com a recapagem (Siqueira, 2009).

Segundo a Associação Brasileira de Reforma de Pneus (Abr, 2013), o Brasil é o segundo maior mercado mundial, perdendo apenas para os Estados Unidos. Atualmente dois terços dos pneus de carga são reformados, o que repõe 8 milhões de pneus da linha de caminhão e ônibus no mercado, gerando uma economia de R\$ 7 bilhões por ano para o setor de transportes. A reforma de pneus gera uma economia total de 500 milhões de litros/ano de petróleo, o que corresponde a uma economia de 600 milhões de reais por ano.

No âmbito mundial, a geração e acumulação de resíduos de pneus são consideradas um grave problema ambiental, justamente por ser um bem insubstituível e essencial nas atividades de transporte de carga ou de passageiros.

Segundo estimativas de organizações internacionais, em todo o mundo são produzidos cerca de 2 milhões de pneus novos por dia. Em contrapartida, anualmente são descartados em torno de 800 milhões de pneus velhos. Não é diferente no Brasil, onde estima-se que são produzidos por volta de 40 milhões de pneus por ano e sendo que aproximadamente metade dessa produção é descartada no mesmo período (Ambiente Brasil, 2011).

Assim, a recapagem de pneus surge como um sistema eficiente de gestão desse produto, com vistas a minimizar os impactos negativos e efeitos nocivos que o descarte do mesmo podem causar.

A reforma de pneus gera uma economia de 57 litros de petróleo por pneu reformado na linha caminhão/ônibus e 17 litros para a linha automóvel (Abr, 2013).

Tomando por base, os números de reciclagem de pneus realizadas pela empresa na filial de Toledo, no segmento caminhão/ônibus, são apresentado no Quadro 2.

Quadro 2 – Mensuração do petróleo economizado

Pneus recapados por ano	60.000	Unidades
Economia de petróleo por pneu	57	Litros
Total de litros economizados	3.420.000	Litros

Fonte: Dados da pesquisa e ABR.

A partir destas informações é possível calcular a quantidade de Gás Efeito Estufa (CO₂) que deixa de ser liberado à atmosfera anualmente, através da redução da matéria prima na reforma de pneus, no caso, o uso de petróleo (Abr, 2013).

Cada barril contém 159 litros de petróleo e emite 430 metros cúbicos de CO₂. Considerando que na cadeia produtiva de reforma de pneus, há uma economia de 600 milhões de litros de petróleo por ano, tem-se o número de 3.800.000 barris por ano. Desta forma, ao multiplicar 430 m³ de CO₂ por 3.800.000 de barris, obtém-se o resultado de 1.630.000.000 de metros cúbico de CO₂ por ano que deixaram de ser liberados à atmosfera (Abr, 2013).

O boletim Tire Retread & Repair Information Bureau (TRIB), divulgou um estudo realizado pelo Centro de Remanufatura e Reuso, que constatou que a reforma de pneus é responsável por diminuir em 30% a emissão de gás carbônico (Co₂) na atmosfera quando comparado ao que é emitido na fabricação de pneus novos.

Segundo dados do estudo a reforma de pneus diminuiu a emissão de dióxido de carbono em 26,4 Kg (58,2 libras) enquanto reduziu em 17,6 kg (38,8 libras) o emprego de matéria prima.

A partir dessas informações torna-se possível analisar a quantidade total de poluentes que deixaram de ser produzidos e recursos naturais preservados por meio da atividade de recapagem, na empresa FM Pneus, conforme demonstrado no Quadro 3.

Quadro 3 - Benefícios ao meio ambiente referente a reforma de pneus produzida pela Empresa FM Pneus na unidade de Toledo/PR.

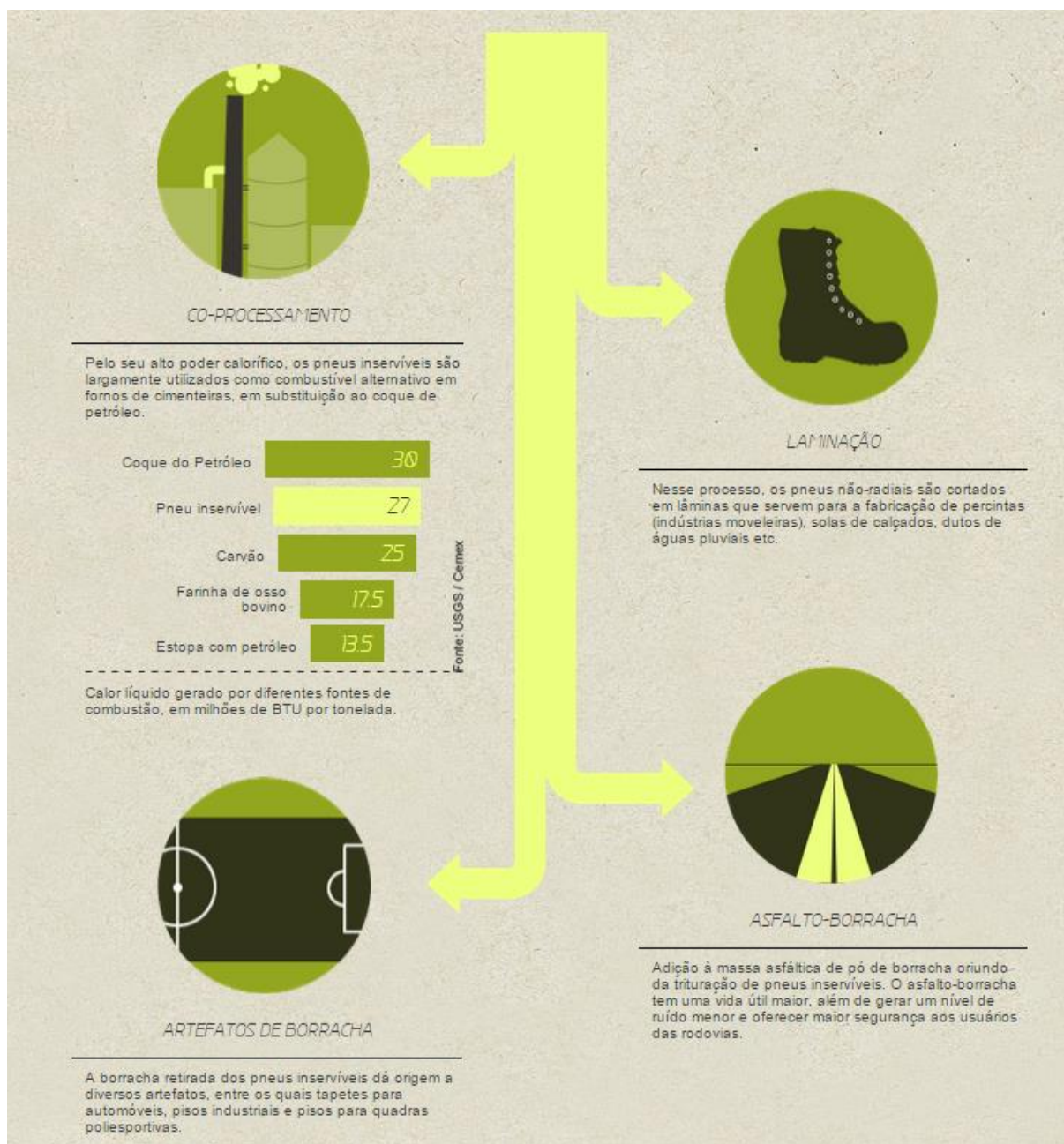
Itens	Quantidade economizada por reforma de pneu	Unidade de medida	Quantidade de pneus reformados por ano FM Pneus Toledo	Quantidade total reduzido de poluentes e recursos naturais preservados
CO2	26,41	Kg	60.000	1.584.600
Petróleo(matéria prima)	57,00	Litros	60.000	3.420.000
Metais	15,50	Kg	60.000	930.000
Energia (Em petróleo)	9,40	Litros	60.000	564.000

Fonte: Dados da pesquisa e ABR.

A reforma de pneus atua diretamente para redução de impactos ambientais, não só por postergar a destinação final da carcaça, como também pelo fato de não ser uma atividade poluidora, destinando quase em sua totalidade os seus resíduos sólidos para reciclagem em outras atividades, no caso, em fornos cimenteiras, solados, percintas, ou agregados à mistura e composição de artefatos ecológicos asfalto ecológico (Abr, 2013).

Na empresa em estudo não é diferente. Cada pneu é recapado normalmente duas vezes, sendo que quando se tornam inservíveis, as carcaças são destinadas à empresa especializada, que promove a reciclagem eliminando em sua totalidade os resíduos da produção, através da destinação correta dos resíduos industriais, conforme Figura 1.

Figura 1. Destinação de Pneus Inservíveis



Fonte: Reciclanip.

Nota: Disponível em: <http://www.reciclanip.org.br/v3/formas-de-destinacao-principais-destinacoes>

4.2 REFORMA DE PNEUS E O MEIO AMBIENTE

O acúmulo de pneus no ambiente contribui diretamente para a propagação de doenças, principalmente em países tropicais, como é o caso do Brasil, constituindo grave ameaça à saúde pública.

Os pneus abandonados tornam-se um dos principais criadores do mosquito *Aedes aegypti* transmissor da dengue. O risco se espalha nas ruas e margem de córregos onde pneus usados são jogados, ou ao longo das rodovias, onde pneus estão empilhados nas borracharias, expostos a chuva sem qualquer proteção, e se transformando em um criadouro do mosquito da dengue.

Outro aspecto a ser considerado refere-se aos poluentes tóxicos emitidos, quando estes são queimados a céu aberto. O Ministério do Meio Ambiente (MMA) apontou os malefícios dessa prática que deve ser combatida. "A queima do pneu emite ainda fumaça tóxica e pode representar riscos de mortalidade prematura, deterioração das funções pulmonares, problemas do coração e depressão do sistema nervoso e central. A céu aberto, ela é 13 mil vezes mais mutagênica que a queima de carvão em instalações bem desenhadas e operadas apropriadamente" (Mattos, 2006).

Em relação ao armazenamento de pneus em aterros, os técnicos da União Européia (EU) afirmam que este também não deve ser o destino final dado ao material, pois não é seguro do ponto de vista ambiental visto que “eles tendem a voltar à superfície e quebrar as coberturas das camadas, prejudicando o assentamento da terra no longo prazo e a sua reabilitação”, além de “poder lixiviar substâncias químicas orgânicas potencialmente prejudiciais ao meio ambiente e à saúde humana” (Mattos, 2006).

São eminentes os riscos de contaminação do ar, do solo e do lençol freático. Desta forma, visando reduzir e até mesmo evitar o descarte inadequado dos pneus no meio ambiente, é que se busca o uso da tecnologia para a reforma, reciclagem e reaproveitamento do material.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Mesmo antes de a legislação atribuir aos fabricantes e importadores de pneus a responsabilidade pela destinação final ambientalmente adequada de seus produtos, várias empresas vislumbraram um novo nicho de mercado relacionado a reforma e reciclagem do pneu.

Neste contexto, a empresa FM Pneus atua com sucesso no ramo de recapagem de pneus, estabelecendo relações comerciais voltadas a reciclagem das carcaças de pneus que já não apresentam condições seguras a recapagem.

A ação de vender os resíduos da produção para Recicladoras, gerou uma nova entrada de recursos financeiros para a organização, em tempo que coopera para minimizar a produção de resíduos e lixo ambiental.

A recapagem ou a reciclagem total da carcaça apresentou-se como uma nova fonte de negócio sustentável, viável financeiramente, ambientalmente correto e lucrativo.

Mais do que um negócio a reforma e reciclagem do pneu tem contribuído eficientemente para a redução do passivo ambiental dos municípios, dos problemas de segurança e saúde pública, ecológicos, em tempo que contabiliza benefícios imensuráveis para toda a sociedade.

REFERÊNCIAS

Abr - Associação Brasileira do Segmento de Reforma de Pneus (2013). Cenário da reforma de pneus no Brasil. São Paulo: Artigraphus.

Alves, L. A.; Lima, G. B. A.; Mota, A. L. T. (2010). Desenvolvimento sustentável nas empresas: Estudo de caso empresa multinacional de telecomunicações. In: Congresso Nacional de Excelência em Gestão, 6. Anais. Niterói: CNEG.

Ambiente Brasil (2011). Reciclagem de Pneus. Curitiba.

Barbieri, J. C. (2007). Gestão ambiental empresarial: conceitos, modelos e instrumentos. São Paulo: Saraiva.

Barbieri, J. C.; Silva, D. (2011). Desenvolvimento sustentável e educação ambiental: uma trajetória comum com muitos desafios. *Revista de Administração Mackenzie*, São Paulo, v. 12, n. 3, p. 51-82.

Bertolini, G. R. F.; Rojo, C. A.; Lezana, Á. G. R. (2012). Modelo de análise de investimentos para fabricação de produtos ecologicamente corretos. *Revista Gestão & Produção*, São Carlos, 19(3), pp. 575-588.

Bonilla, S. H., Almeida, C. M. V. B., Gianneti, B. F., Huisingh, D. (2010). The roles of cleaner production in the sustainable development of modern societies: an introduction to this special issue. *Journal of Cleaner Production*, 18, p. 1-5.

Brasil (2010). Lei nº 12.305 de 02 de agosto de 2010. Institui a Política Nacional de Resíduos Sólidos; altera a Lei nº 9.605 de 12 de fevereiro de 1998 e dá outras providências. Brasília.

Brasil (2010). Decreto nº 7.404 de 23 de setembro de 2010. Regulamenta a Lei nº 12.305, de 2 de agosto de 2010, que institui a Política Nacional de Resíduos Sólidos, cria o Comitê Interministerial da Política Nacional de Resíduos Sólidos e o Comitê Orientador para a Implantação dos Sistemas de Logística Reversa, e dá outras providências. Brasília.

Callenbach, E. (1993). Gerenciamento Ecológico. Eco Management. São Paulo: Ed. Cultrix.

Conama - Conselho Nacional do Meio Ambiente (1999). Resolução CONAMA nº 258 de 26 de agosto de 1999. Determina que as empresas fabricantes e as importadoras de pneumáticos ficam obrigadas a coletar e dar destinação final ambientalmente adequada aos pneus inservíveis. Brasília.

Conama - Conselho Nacional do Meio Ambiente (2009). Resolução nº 416 de 30 de setembro de 2009. Dispõe sobre a prevenção à degradação ambiental causada por pneus inservíveis e sua destinação ambientalmente adequada, e dá outras providências. Brasília.

Demajorovic, J. (2006). Sociedade de risco e responsabilidade socioambiental: perspectivas para a educação corporativa. São Paulo: Senac.

Ferreira, M. C. (2012). Gestão Ambiental: práticas, condicionantes e evolução. Revista de Administração IMED, Passo Fundo, 2, pp. 138-150.

Goto, A. D., Souza, M. T. S. (2008). A Contribuição da Logística Reversa na Gestão de Resíduos Sólidos: uma análise dos canais reversos de pneumáticos. In: XXXII Encontro da Anpad. Anais. Rio de Janeiro.

Akatu (2010). Consumo consciente para um futuro sustentável. O que é consumo consciente?.

Krein, L. A., Abich, A. D. M., Ceolin, A. C. (2014). Aplicação da escala ECCB: comportamento de produtos orgânicos. In: XVII SIMPOSIO DE ADMINISTRAÇÃO DA PRODUÇÃO, LOGÍSTICA E OPERAÇÕES INTERNACIONAIS. Anais. São Paulo: FGV.

Lagarinhos, C. A. F., Tenório, J. A. S. (2013). Logística Reversa dos Pneus Usados no Brasil. Polímeros, São Paulo, 23(1), pp. 49-58.

Mattos, M. U. (2006). E não poderá mais depositar pneus em aterros e quer exportá-los para o Brasil. MMA – Ministério do Meio Ambiente.

Brasil (2007). Desenvolvimento Sustentável, educação ambiental e Agenda 21. Brasília: MMA.

Paulista, G., Varvakis G., Montibeller-Filho, G. (2008). Espaço emocional e indicadores de sustentabilidade. Ambiente & Sociedade, Campinas, 11(1), pp. 185/200.

Pearce, D. (1988). Economics, equity and sustainable Development. Futures, 20(6), pp. 598-605.

Fm Pneus (2013). FM Pneus: a maior rede do Sul do país. Chapecó.

Rohrich, S. S., Cunha, J. C. D. (2004). A proposição de uma taxonomia para análise da gestão ambiental no Brasil. Revista de Administração Contemporânea, Rio de Janeiro, 8(4), pp. 81-97.

Silva, M. A. R., Casagrande, A. (2013). A controvérsia dos pneus, o princípio da prevenção e precaução e o dever de sustentabilidade. Revista Eletrônica do Curso de Direito – UFSV, Santa Maria, 8, pp. 758-768.

Silva, E. L. (2005). Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação. Edna Lúcia da Silva, Esfera Muszkat Menezes. Florianópolis: UFSC.

Siqueira, K. (2009). Pneu: reforma reduz custo aumentando sua vida útil. Revista Pnews. São Paulo, Ed. 65.

Souza, C. D. R. (2011). Análise da Cadeia de Valor Aplicada a Cadeias Logísticas Reversas: Uma Contribuição ao Reaproveitamento de Pneus Inservíveis. Rio de Janeiro: Ufrj/Coppe.

Wced - World Commission on Environment and Development (1987). Report Our common future. Geneva: NGO.

O ESTUDO E ANÁLISE DE TEMPOS E MÉTODOS APLICADOS A UMA INDÚSTRIA DE REFRIGERAÇÃO

Jamila El Tugoz¹

Universidade Paranaense – Unipar

jamila_eltugoz@hotmail.com

Loreni Teresinha Brandalise²

Universidade do Oeste do Paraná – Unioeste

lorenibrandalise@gmail.com

Luiz Henrique Arndt³

Universidade Paranaense – Unipar

luiz@zerograu.ind.br

Roselis N. Mazzuchetti⁴

Universidade Estadual do Paraná

profbibi01@gmail.com

RESUMO

Conhecer e demonstrar a importância do emprego do estudo de tempos e métodos e dos resultados obtidos com sua operacionalização é importante para a definição de estratégias de produção que promovam vantagens econômicas e competitivas. Assim, este artigo tem por objetivo analisar os tempos e os métodos necessários na produção dos expositores de 600 Litros. O foco foi atender a organização em relação às necessidades de racionalização, produtividade e qualidade dos seus processos produtivos, identificando a existência de gargalos produtivos.

Palavras-Chave: Produção, Processos, Operações, Tempos e Métodos.

INTRODUÇÃO

A tarefa de administrar constitui-se em utilizar de forma o mais eficiente possível os recursos disponíveis nas organizações, tais como seus recursos produtivos, financeiros, tecnológicos e humanos.

Desta forma, uma das áreas de destaque na administração é a área de produção, na qual o administrador vislumbra a possibilidade de desenvolver técnicas e métodos de gestão e controle que possibilitem a otimização dos recursos disponíveis.

Na administração da produção, por meio de uma análise criteriosa e científica, identificam-se os meios que podem contribuir no desenvolvimento do planejamento estratégico das atividades empresariais, na implementação de uma metodologia mais eficiente de execução das tarefas operacionais, e adoção de ferramentas de controle da qualidade, buscando uma máxima eficiência, elevando a produtividade, bem como os ganhos financeiros da empresa.

Corrêa (2007), explica que Taylor era um ativo estudioso das formas de aumentar a produtividade em processos produtivos. Sua intenção era claramente ligada à eficiência fazendo mais produtos com menos recursos. Isso em parte se justificava pelas condicionantes históricas da época: mercados afluentes, como o norte americano, requeriam quantidades crescentes de produtos que fossem acessíveis a uma grande e crescente quantidade de pessoas.

Tendo Frederick Taylor inserido o estudo de tempos e métodos ainda em 1881, hoje é possível afirmar que este se tornou um dos métodos mais utilizados para o planejamento e padronização dos trabalhos como ferramenta de busca de produtividade. Nesse sentido questiona-se: Existe algum padrão de tempo e métodos na produção dos expositores de bebidas?

Buscando responder a esse questionamento, o objetivo geral do estudo é determinar os

1 Mestre em Administração. Docente da Universidade Paranaense - UNIPAR/Cascavel/Pr/brazil

2 Doutora em Engenharia da Produção. Docente da Universidade do Oeste do Paraná - UNIOESTE/Cascavel/Pr/brazil

3 Graduado em Administração. Universidade Paranaense - UNIPAR/Cascavel/Pr/brazil

4 Pós doutora em Administração. Docente Universidade Estadual do Paraná - UNESPAR-CM/Pr/Brazil

tempos e os métodos necessários na produção dos expositores 600 Litros.

Para tanto, foram definidos como objetivos específicos: descrever o processo de produção do expositor 600 litros; dividir o processo em atividades (por setor); descrever os métodos utilizados para cada atividade (cada setor) e levantar o tempo padrão para cada atividade (cada setor)

A implantação do estudo de métodos e tempos justifica-se por promover vantagens econômicas e competitivas, visto que colabora para uma melhoria do trabalho, dos parâmetros da qualidade, previsão de entrega, assistências prestadas e custos.

A obtenção de dados seguros torna possível predeterminar o tempo padrão das atividades envolvidas no processo produtivo, indo além de uma contribuição acadêmica, para uma possível mudança que conceda uma melhora contínua no desempenho da organização. É importante compreender que um trabalho como este pode servir de modelo para outras organizações, despertando o interesse pela racionalização industrial e de melhores resultados, e é neste contexto que o estudo se justifica.

Na próxima seção apresenta-se o referencial teórico que embasou o estudo com temas associados ao estudo de tempos e métodos e cronometragem e cronoanálise. Na continuação, apresentam-se os procedimentos metodológicos realizados para a realização do presente estudo, seguidos da análise dos dados e resultados obtidos pela pesquisa, finalizando com as considerações finais em relação ao estudo.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Estudos de Tempos e Métodos

Barnes (1977) expõe que na década de 30 foi dado início a um movimento geral para descobrir maneiras melhores e mais simples de se executar uma tarefa. A partir de então os estudos de tempos e métodos foram se completando e tornando-se mais conhecidos. Tendo como objetivo maior determinar o método ideal para ser usado na prática, o estudo de tempos e métodos deve cuidadosamente definir o problema, e após isso encontrar a melhor solução.

Segundo Meyers (1999) foi Taylor quem iniciou a utilização do cronômetro no estudo do trabalho o que lhe rendeu o título de “Pai do Estudo do Tempo”. Taylor estabeleceu que um tempo padrão normal faz-se necessário para subdividir a operação em elementos de trabalho, descritos e cronometrados, considerando algumas concessões como esperas inevitáveis e fadiga (MAYNARD, 1970).

Conforme expõe Furlani (2011) o estudo de tempos e métodos pode como ser conceituado como um sistema que define de forma objetiva os pontos de entradas – transformação – saída, e institui padrões que orientam para a tomada de decisões, promovendo o acréscimo da produtividade e de informações de tempos com o objetivo de refletir e decidir sobre qual o melhor método a ser utilizado nas operações.

Neste contexto, as técnicas e métodos integrados à proposta de melhoria da produtividade, tem a função de atuar como um termômetro na análise da situação atual, bem como dos resultados obtidos pela mudanças das rotinas de trabalho e práticas gerenciais (MOREIRA, 2008).

2.2 Cronometragem e Cronoanálise

De acordo com Martins e Laugeni (2006), os processos de uma operação são as partes em que a operação poderá ser dividida. Essa divisão deve verificar o método de trabalho compatível com a medida precisa, atentando para não dividir a operação em muitos processos, ou em poucos processos. Segundo os mesmos autores, para o estudo de tempos e métodos são utilizados equipamentos como:

- a) O Cronômetro de hora centesimal que é o mais utilizado nesse caso, mas também podem ser utilizados outros tipos de cronômetros;
- b) A Filmadora um equipamento para registrar todos os movimentos que estarão acontecendo no processo, e com ela podemos verificar se o método e a velocidade do trabalho estão sendo respeitados pelo operador;
- c) A Prancheta e folha de observações para registrar os tempos e outras informações relativas à operação cronometrada (MARTINS; LAUGENI, 2006).

Para a leitura de cronometragem Barnes (1977) define três métodos:

- a) Leitura contínua, que o observador da início à cronometragem a partir do primeiro elemento e mantém o cronômetro em movimento durante o período do estudo;

- b) Leitura repetitiva, o analista lê o cronômetro, retorna a zero, e registra a leitura. Também observa os demais elementos, sempre anotando na folha de observações a cada leitura;
- c) Leitura acumulada torna as subtrações desnecessárias, pois permite a leitura direta do tempo de cada elemento pelo uso de dois cronômetros. São dois cronômetros montados juntos que com um mecanismo de alavanca quando um é iniciado o segundo para automaticamente e vice-versa.

Para Martins e Laugeni (2006), o tempo cronometrado é definido como o tempo normal que é necessário para um operador qualificado e bem treinado trabalhando em ritmo normal executar a tarefa solicitada.

Segundo Toledo (2004), tempo normal é o tempo exigido por um operário qualificado, trabalhando no ritmo normal dos demais colaboradores em geral sob apta supervisão, para realizar uma operação, seguindo um método preestabelecido. Tempo padrão é o tempo normalizado acrescido das tolerâncias para fadigas e demoras causadas por interrupções normalmente previstas, tais como as paradas pessoais.

A velocidade do operador, segundo Martins e Laugeni (2006), é determinada por parte do cronometrista e é assim denominada velocidade normal de operação. Para ela é atribuída um valor de 100%, e para evitar erros é indicado que seja feito habitualmente o treinamento e o treinamento sistemático e contínuo da equipe de cronometristas. A tolerância para as necessidades pessoais é de 10 minutos e 25 minutos que seria suficiente por um dia de trabalho de 8 horas, pois não seria possível a pessoa trabalhar o dia inteiro sem interrupções.

O analista do estudo deve ser um ótimo profissional, pois ele tem que ter uma noção de quanto tempo seria preciso mais ou menos para aquela operação cronometrada, pois enquanto ele estará cronometrando a operação ele também deverá avaliar o ritmo, ou a velocidade do operador de acordo com o seu modo de ver, a partir da sua própria opinião.

Barnes (1977) diz que o processo de operação de cada elemento varia rapidamente de ciclo para ciclo, mesmo o operador trabalhando em um ritmo constante, nem sempre vai conseguir atingir exatamente o mesmo tempo. A variação pode acontecer de acordo com a diferença na posição das peças e ferramentas usadas pelo operador, também de variações na leitura do cronômetro e diferenças no ponto exato do término do tempo cronometrado.

Tardin et al. (2013), definem o tempo-padrão como a quantidade de tempo necessário para a execução de uma tarefa específica por um operário, sendo realizada em um determinado ambiente, incluindo o tempo requerido com margens para acontecimentos, necessidades pessoais, repouso, atrasos imprevisíveis e pessoais.

Lidório (2011) afirma que na prática para determinar o tempo padrão de uma peça ou de uma operação, deve-se previamente dividir os principais elementos da atividade, analisando-os detidamente e a seguir cronometrará-los em quantidade que oscile entre 10 a 40 observações de acordo com o seguinte critério: - 10 a 20 observações para produção de pequena série; 20 a 30 observações para produção em série; 30 a 40 observações para produção em massa

Martins e Laugeni (2006) afirmam "... é deduzida da expressão do intervalo de confiança da distribuição por amostragem da média de uma variável distribuída normalmente, resultando em uma expressão...".

$$n = \left(\frac{z \times R}{Er \times d_2 \times X} \right)^2$$

Em que:

n = número de ciclos a serem cronometrados

z = coeficiente da distribuição normal padrão para uma probabilidade determinada

R = amplitude da amostra

d₂ = coeficiente em função do numero de cronometragens realizadas preliminarmente

X = média da amostra.

Para conseguir os tempos de forma mais correta é preciso analisar o melhor método para o operador efetuar aquela operação, analisar também qual a pessoa certa para se tirar os tempos. Quando o cronometrista avalia a velocidade média de um operador utiliza-se a tabela da **distribuição normal** conforme porcentagem dada ao operador (Tabela 1).

Tabela1 - Distribuição normal

Probabilidade(%)	90	91	92	93	94	95
Z	1,65	1,70	1,75	1,81	1,88	1,96

Fonte: MARTINS e LAUGENI (2006).

Para se calcular o número de cronometragens o cronometrista utiliza a **tabela de coeficiente**, mostrada na Tabela 2.

Tabela 2 - Coeficiente

n	2	3	4	5	6	7	8	9	10
D2	1,128	1,693	2,059	2,326	2,534	2,704	2,847	2,970	3,078

Fonte: MARTINS e LAUGENI (2006).

Considerando que na cronometragem o tempo padrão é definido e por si só de nada vale, a cronometragem deve ser instrumento para a cronoanálise. O cronoanalista de posse dos dados cronometrados, no estudo de cronoanálise recriará o universo nela contido (TOLEDO, 2004).

Ainda de acordo com o autor, a cronoanálise não é uma ferramenta apenas para se definir o tempo padrão, mas é também a ferramenta que define e documenta o processo, acompanhando a evolução continuada deste. A cronoanálise define parâmetros tabulados de diferentes maneiras, coerentemente, configurando a racionalização industrial.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Com o intuito de atender os objetivos do presente estudo, realizou-se uma pesquisa exploratória. A fonte de coleta de dados primários deu-se por meio de entrevista e observação participativa, buscando um melhor entendimento sob o olhar de múltiplas perspectivas. A coleta de dados secundários foi obtida por intermédio de livros, manuais, jornais, artigos e outros registros da organização em estudo.

O instrumento utilizado para a coleta de dados se deu por meio de entrevista semiestruturada. Também foi realizada por meio de observação direta, em que os autores Cooper e Schindler (2008), dizem que o observador está fisicamente presente e monitora pessoalmente o que ocorre e também está livre para trocar de lugar, ou do ângulo de observação a qualquer momento.

Desta forma, buscando uma melhor compreensão e entendimento, foram realizadas as seguintes etapas: elaboração de um fluxograma do processo de produção do expositor de bebidas 600 litros, a cronometragem das atividades envolvidas no processo de fabricação do produto, bem como a cronoanálise no estudo de tempos para o encontro do tempo-padrão das operações.

A apresentação dos dados foi realizada de forma descritiva e a análise dos dados de forma qualitativa e quantitativa, visando propor sugestões para estabelecer padrões para o processo de produção, considerado o uso eficiente dos recursos disponíveis.

4 ANÁLISE DOS DADOS E RESULTADOS

A organização objeto deste estudo trabalha com uma linha de 11 produtos: caixas isotérmicas; tendas e barracas; fabricantes de gelo; conservadores de gelo; expositores de bebidas; conservadores de cerveja; minicâmaras; trituradores de gelo; túnel de congelamento; balcão para Chopp; e câmaras frigoríficas. Atualmente, a empresa conta com cerca de 120 colaboradores. Neste estudo selecionou-se o expositor para a análise de tempos e métodos.

Em relação aos tempos, a empresa não tem dados concretos sobre o gasto na produção de cada item.

Os colaboradores não conhecem o processo de produção do início ao fim, pois cada um tem sua tarefa específica, sendo destinado a fazer somente aquilo que lhe é ordenado, não tendo tempo ou oportunidade de conhecer o processo por completo.

Na visão do gerente, o conhecimento do tempo padrão de cada operação realizada auxilia nas tomadas de decisão, pois cada modelo de expositor, caixa térmica ou outro produto, leva um determinado tempo para ser fabricado.

Um dos itens de destaque da produção da empresa é o expositor de bebidas 600 litros, o qual é representado no fluxograma na Figura 1.

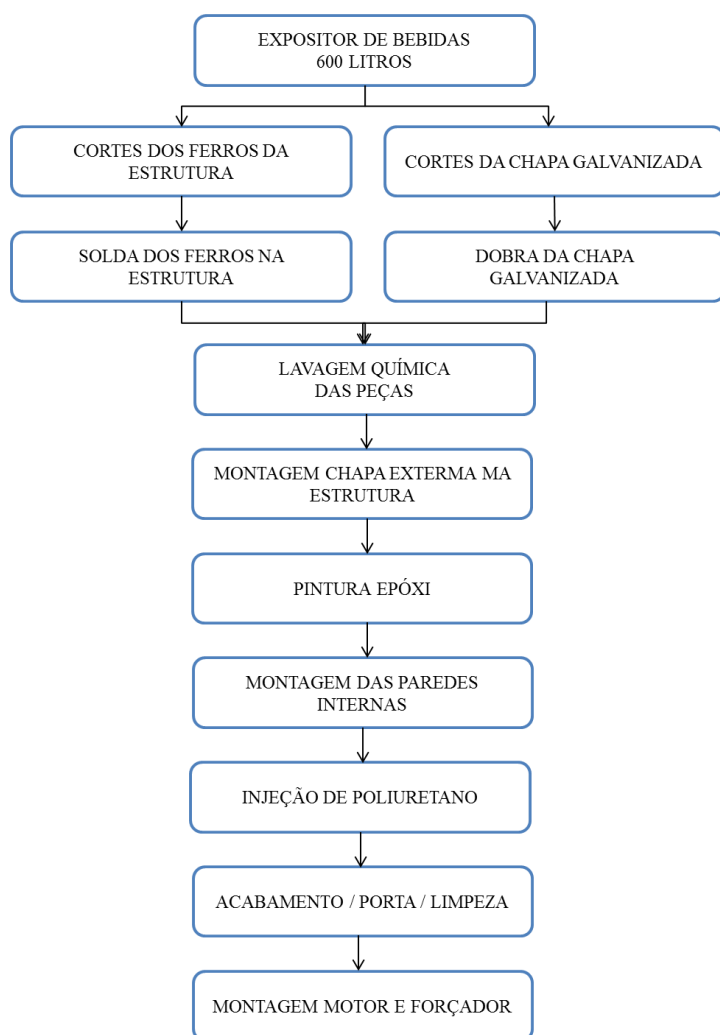


Figura 1: Fluxograma do expositor de bebidas 600 litros

4.1 DIVISÕES DOS SETORES E DOS PROCESSOS DA PRODUÇÃO DO PRODUTO “EXPOSITOR”

A linha de produção do produto “expositor” é organizada em **setores**, que são sete no total: 1) corte, 2) dobra, 3) solda, 4) pintura, 5) montagem, 6) injeção e 7) mecânica. Dentro desses setores organizam-se as **etapas** ou **processos de produção**, que totalizam 10: no setor corte é realizada a etapa do corte da chapa e do tubo (1); no setor da dobra, a dobra das chapas galvanizadas (2); no setor da solda, a solda da estrutura com tubos (3); no setor pintura, a lavagem (4) e pintura (5) das chapas galvanizadas e da estrutura; no setor de montagem, ocorrem as etapas de montagem das chapas na estrutura externa (6) e interna (7), no setor de injeção é realizada a injeção de poliuretano entre as paredes do expositor (8) e o acabamento (9); e o setor mecânico, onde o motor e evaporador de ar são montados e testados (10).

Em todo esse processo do expositor estão envolvidos 24 colaboradores.

A empresa possui uma meta no processo de fabricação do expositor, que é atingir certa quantidade de equipamentos produzidos e vendidos em um mês.

Para esse tipo de processo, George W. Plossl (1991) diz que a empresa converte materiais de pouco valor em produtos vendáveis, que seriam de valor mais alto, isso incluindo todas as atividades envolvidas nesse processo, e não cada processo separadamente.

4.1.1 Velocidade do Operador

Para determinar a velocidade de cada operador é feito um parâmetro considerando-se as médias dos tempos cronometrados, por exemplo: de 13,8 a 14,8 considera-se 95% convertido em 0,95; de 14,1 a 15,8 considera-se 100% convertido em 1 e 14,8 a 15,5 105% convertido em 1,05.

4.1.2 Fator de Tolerância

O fator de tolerância, então, seria 8 horas de trabalho convertidos em 480 minutos, menos os 30 minutos de necessidades pessoais.

$$FT = \frac{480}{(480 - 30)}$$

$$FT = 1,06$$

4.1.3 TEMPO MÉDIO DESSA OPERAÇÃO.

Para esse processo foram cronometradas quatro tomadas de tempo, Somando-se os quatro tempos e dividindo-se por quatro (a quantidade de vezes cronometradas), obteve-se o tempo médio dessa operação.

$$TM = \frac{T1 + T2 + T3 + T4}{4}$$

4.1.4 Tempo Normal da Operação

Para obter o tempo normal da operação usou-se o tempo médio (TM) calculado anteriormente e multiplicou-se pela velocidade determinada para o operador (VO) deste processo.

$$TN = TM * V.O$$

4.2 Processos de Fabricação do expositor de bebidas

Tabela 3 demonstra a análise do processo de fabricação do expositor de bebidas de 600 Litros e, na sequência são descritos detalhadamente cada um dos processos de fabricação deste produto, apresentando os resultados obtidos a partir do estudo de tempos e métodos do seu processo de fabricação.

Tabela 3. Análise do processo de fabricação do expositor de bebidas de 600 Litros

Processo	Tempo Médio da Operação	Velocidade operadores	Tempo normal da operação	Fator de Tolerância	Tempo Padrão
1.Corte dos ferros da estrutura	$\frac{14,8 + 13,8 + 15,2 + 15}{4} = 14,7$	105%	$14,7 * 1,05 = 15,44$	1,06	$15,44 * 1,06 = 16,37$
2.Corte da chapa galvanizada	$\frac{9,8 + 11,1 + 10,5 + 10}{4} = 10,35$	105%	$10,35 * 1,05 = 10,87$	1,06	$10,87 * 1,06 = 11,52$
3.Dobra da chapa galvanizada	$\frac{14,9 + 15,5 + 16 + 15}{4} = 15,35$	95%	$15,35 * 0,95 = 14,58$	1,06	$14,58 * 1,06 = 15,45$
4.Solda dos ferros na estrutura	$\frac{19,8+19,5 + 20,9+20,1}{4} = 20,08$	100%	$20,08 * 1,00 = 20,08$	1,06	$20,08 * 1,06 = 21,28$
5.Lavagem química das peças	$\frac{30,5 + 31 + 31,6 + 30}{4} = 30,78$	95%	$30,78 * 0,95 = 29,24$	1,06	$29,24 * 1,06 = 30,99$
6.Montagem da chapa externa na estrutura	$\frac{28,9+30 + 29,3+29,5}{4} = 29,43$	105%	$29,43 * 1,05 = 30,90$	1,06	$30,90 * 1,06 = 32,75$
7.Pintura epóxi	$\frac{34,9 + 35 + 34,5+35,3}{4} = 34,92$	100%	$34,92 * 1,00 = 34,92$	1,06	$34,92 * 1,06 = 37,02$
8.Montagem das paredes internas	$\frac{38+39,5 + 38,6+39}{4} = 38,78$ $\frac{41,5+40 + 40,85+41,1}{4} = 40,85$	105% 95%	$38,78 * 1,05 = 40,72$ $40,85 * 0,95 = 38,81$	1,06	$40,72 * 1,06 = 43,16$ $41,14 * 1,06 = 41,14$ $\frac{43,16 + 41,14}{2} = 42,15$
9. Injeção de poliuretano	$\frac{29+28,2 + 28+29,3}{4} = 28,63$	105%	$28,63 * 1,05 = 30,06$	1,06	$30,06 * 1,06 = 31,86$
10. Acabamento	$\frac{26 + 24,5 + 25,3 + 25}{4} = 25,2$	95%	$23,94 * 0,95 = 23,94$	1,06	$23,94 * 1,06 = 25,38$
11. Colocação do motor e evaporador de ar	$\frac{58,5+ 59 + 57,9+ 59,2}{4} = 58,65$	105%	$58,65 * 1,05 = 61,58$	1,06	$61,58 * 1,06 = 65,27$

Fonte: Dados da pesquisa (2015)

4.2.1 Corte dos ferros da estrutura

O processo de produção deste produto começa no corte dos ferros da estrutura com a serra poli corte - cada peça com sua medida exata.

Para este processo verificou-se que para agilizar e ganhar mais tempo teria que ser efetuada a compra de uma máquina de corte automática, porém, recomenda-se que antes de qualquer compra, a empresa analise se sua situação financeira favorece este investimento, uma vez que o retorno esperado deverá vir de médio a longo prazo. Para todo investimento deve ser feito uma análise para verificar a viabilidade de aquisição da máquina para a empresa.

4.2.2 Corte da chapa galvanizada

Enquanto ocorre o corte dos ferros da estrutura, também é feito o corte das chapas galvanizadas nas medidas certas do modelo na máquina prensa.

Para o corte da chapa galvanizada, já foi investido em uma máquina automática que possui a função de desbobinar a chapa e cortar a mesma no tamanho programado no painel de controle, desta maneira, por enquanto, não existe mais meios de agilizar esse processo. Anteriormente o processo era feito manualmente com uma máquina chamada guilhotina. Neste processo foi constatado que a máquina não precisa de acompanhamento humano durante a operação, assim, pode utilizar o operador para efetuar outras funções, ou até mesmo agilizar outros processos.

4.2.3 Dobra da chapa galvanizada

Após o corte da chapa galvanizada é feita a dobra da chapa na dobradeira sendo operada por dois colaboradores, essa dobra é a que vai dar forma e os cantos do produto.

Nesse processo o colaborador foi avaliado com baixo desempenho. George W. Plossl (1991), afirma que a perda de tempo é prejudicial na produção, pois uma vez perdido não pode ser recuperado, mas o tempo perdido no passado não irá prejudicar nos esforços para ser desperdiçado menos no futuro.

No processo de dobra da chapa foi adquirida uma máquina para automatizar e agilizar o processo de produção. Esta máquina de dobra automática dispensa o desconforto e esforço físico que o colaborador possuía no antigo sistema de dobra manual, bem como evita acidentes, antes recorrentes. A referida máquina possui cortinas de luz de segurança que impede seu funcionamento quando a mão do colaborador ultrapassar o limite de segurança para área de risco. Desta forma, verifica-se que já foram realizadas as medidas possíveis para a redução do tempo e aumento da produtividade.

4.2.4 Solda dos ferros na estrutura

Após o corte dos ferros é feita a junção das peças com solda para formar o esqueleto do produto e depois fechar com as chapas ao redor.

No processo da solda, com relação ao tempo, verificou-se que existem meios para torná-lo mais rápido. Levando-se em conta que o soldador perde cerca de trinta minutos para efetuar a troca de um cilindro e o processo consome a quantia de um cilindro de gás por dia, é possível calcular que esta tarefa consome o tempo de 2 horas e meia por semana, ou 10 horas no mês.

Uma alternativa para reduzir este desperdício de tempo seria investir na compra de um robô de solda, que além de diminuir o tempo, também iria dobrar a produção das peças. Outra sugestão é a instalação de uma central de gás que reduza a troca de cilindros no mês.

Depois da solda e da dobra das peças é feita a lavagem química para retirar a oleosidade, para que a mesma fique conforme.

4.2.5 Lavagem química das peças

Na lavagem química das peças de metal foi estudado o orçamento de uma máquina que faria o mesmo processo, só que cinco vezes mais rápido, pois normalmente vem sendo feito em 5 etapas e existe muita perda de tempo.

A empresa buscou informações sobre a mesma e foi comprovado que as peças não iriam sair com qualidade desejada, pois o óleo das peças não sairia completamente, com isso, depois de pintado com a pintura epóxi, iria sofrer deslocamento que é a quebra da pintura em pedaços.

4.2.6 Montagem da chapa externa na estrutura

Após a lavagem química são montadas as chapas externas na estrutura do produto, as quais são encaixadas e então parafusadas na estrutura.

Analisado o processo da montagem, observou-se que não há possibilidades de mudança ou automatização do mesmo, pois precisa se utilizar de máquinas como furadeira, parafusadeira e rebiteadeira. Ferramentas de trabalho somente podem ser manuseadas por meio de força humana. O que tinha possibilidade de ser feito, foi a troca da rebiteadeira manual por uma pneumática que seria a ar, assim agilizando um pouco o processo e também tirando o desgaste do próprio colaborador, por se tratar de movimentos bruscos que forçam as mãos do mesmo.

4.2.7 Pintura epóxi

Depois da montagem externa o produto vai para a pintura epóxi, que é uma tinta em pó, e é levada ao forno de aquecimento a 190°. Essa tinta em pó proporciona um melhor acabamento para o produto, ela possui proteção anticorrosiva, e também a economia de tempo pois quando resfriada já pode ser manuseada.

No processo de pintura, há uma cabine de pintura automatizada que pode agilizar e dobrar a produção das peças pois a mesma funciona com tempos exatos, desde a camada de pintura até a queima no forno. Como vem sendo feito é exaustivo para o colaborador, pois os movimentos são repetitivos. O'Neill (2003) diz que o trabalho estático, que seria o colaborador trabalhar em uma posição fixa ou movimentos repetitivos, principalmente de membros superiores, levam a indução por fadiga neuromuscular.

4.2.8 Montagem das paredes internas

Após a queima é feita a montagem interna das paredes com chapa galvanizada e passa-se silicone para vedar as brechas para não vazar poliuretano na hora da injeção.

Para esse processo foram cronometrados os tempos dos dois colaboradores que fazem parte da montagem interna.

Analisado o processo da montagem das paredes internas, e constatado que o mesmo somente pode ser feito de forma manual, com a força humana, devido ao jeito e posição de se colocar as paredes internas, e também pela técnica de aplicação do vedante silicone translúcido, que não pode haver nenhuma fresta ou espaço vazio, para evitar o vazamento do poliuretano na hora da injeção, conclui-se que não há meios de automatizar o mesmo.

4.2.9 Injeção de poliuretano

O processo segue para a injeção de poliuretano injetado nas paredes do expositor, o poliuretano é dois líquidos: o isocianato e poliálcool que, quando misturados, formam uma espuma que se expande preenchendo todo o expositor interno.

No processo da injeção de poliuretano, a empresa pesquisou outros métodos e possíveis máquinas, e o que existe são moldes automatizados, em que o colaborador apenas dá o comando para se abrir, colocar o expositor e fechar, tudo via sistema pneumático com alavancas, assim evitando o esforço físico que hoje vem sendo feito, por razão de os moldes possuírem um grande peso. A maneira que vem sendo injetado é com molde em pé, e o certo para agilizar teria que ser injetado deitado, pois o poliuretano iria se espalhar rapidamente, conforme declaração do engenheiro de produção da empresa.

4.1.10 Acabamento

No acabamento é realizada a limpeza com etanol para retirar excessos, colocada a porta e as cremalheiras aonde irão os suportes que sustentam as prateleiras para colocar as bebidas.

No processo de acabamento do produto, foi constatado que não há possibilidade de automatizar ou diminuir o tempo, pois na hora em que é feita a limpeza, já é também observado todos os detalhes para verificar se o produto que está saindo para o consumidor final está conforme ou não conforme. Não estando conforme já é destinado ao estoque, o qual a ser vendido como produto de segunda linha.

4.2.11 Colocado o motor e o evaporador de ar

Após o acabamento o produto vai para a mecânica onde é colocado o evaporador de ar e o motor que impulsiona o resfriamento das bebidas do expositor, e, por último o teste em que é deixado por 1 hora em funcionamento para ver se está tudo normal.

Na instalação dos motores e evaporadores, constatou-se que é um processo que usa muito a força humana, pois tem a ligação da energia do motor com o evaporador, e nesse caso, não tem como uma máquina fazer o mesmo, assim, não há a possibilidade de diminuir o seu tempo ou automatizar. A empresa declara que esse é o “gargalo” do processo, pois é onde os produtos demoram em se concluírem, por exemplo; a empresa tem capacidade de produzir 15 expositores por dia, mas o setor da mecânica só consegue 12.

4.1.12 Produto pronto para o consumidor

Dividindo o total de tempo dos processos pela quantidade de processos tem-se o tempo para cada expositor de 600 litros ficar pronto:

$16,37 + 11,52 + 15,45 + 21,28 + 30,99 + 32,75 + 37,02 + 42,15 + 31,86 + 25,38 + 65,27 + 60 = 390,04$
4 minutos

$$\frac{390,04}{12} = 32,50 \text{ min}$$

Ou seja, a cada 32,50 minutos tem-se 1 expositor de bebidas 600 litros pronto, totalizando 15 expositores por dia.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A análise dos resultados obtidos demonstra que foi possível atingir o objetivo proposto, analisar os tempos e os métodos necessários na produção dos expositores 600 Litros, demonstrando a importância de empregar o estudo de tempos e métodos e dos resultados obtidos com a sua operacionalização.

A utilização deste método permitiu analisar os tempos e métodos necessários na produção de expositores de bebidas de 600 litros, bem como calcular o tempo gasto em cada etapa do processo, conforme apresentado na Tabela 3.

Este estudo pode servir como modelo da técnica aplicada, para possibilitar sua utilização por outras empresas, que desejam analisar os tempos e métodos de produção e conhecer o tempo empregado na produção de um determinado produto.

Do ponto de vista empresarial, analisando todos os processos, na tentativa de tentar efetuar a racionalização dos mesmos, conclui-se que há meios para isso. A partir da implantação de uma sistemática de diagnóstico e melhora contínua, vislumbra-se o aperfeiçoamento dos métodos de trabalho, que possibilitam reduzir custos, melhorar o tempo, mantendo a mesma qualidade do processo.

Neste caso específico, verificou-se que a empresa estudada, poderá reduzir o tempo de produção do expositor de bebidas 600 litros, por meio da compra de máquinas, algumas de alta tecnologia. Para tanto, deverão ser realizadas outras análises gerenciais, visto que para cada investimento é necessário um aporte financeiro.

O estudo de tempos e métodos fornece dados confiáveis e necessários para que a empresa tenha maior confiança em decisões de investimento e financiamento podendo aproveitar ao máximo seus recursos. Porém, como alertam Souza e Clemente (2008), é imprescindível para a tomada de decisão sobre um novo investimento, avaliar o retorno esperado e o grau de risco associado a esse retorno.

Realizado o estudo e de posse das informações decorrentes da cronoanálise, a empresa poderá adotar o método de *Lean Manufacturing*, que segundo Esteves (2014), tem como princípio o sistema de produção sem desperdícios de qualquer ordem aliado ao maior aproveitamento do tempo em todos os processos empresariais. A busca pela redução do tempo empregado em todas as etapas e do desperdício é obtido através da organização do ambiente de trabalho, controle de falhas mecânicas e humanas, entre outros.

Utilizadas simultaneamente, estas ferramentas representam um diferencial competitivo para a organização, que ganha com a agilidade dos processos, na produtividade e na diminuição dos custos, reduzindo a variabilidade dos processos produtivos, eliminação de trabalho desnecessário e maior segurança do trabalho,

REFERÊNCIAS

- BARNES, R. M.. Estudo de movimento e de tempos: projeto e medida do trabalho. São Paulo: Blucher, 1977.
- CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. Metodologia Científica. São Paulo: Prentice Hall, 2002.
- CHIAVENATO, I. Administração: teoria, processo e prática. 3. ed. São Paulo: Makron Books, 2000.
- _____. Introdução à teoria geral da administração. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. Métodos de pesquisa em administração. Porto Alegre: Bookman, 2003.
- CORRÊA, H. L.; CORRÊA, C. A. Administração de produção e operações. São Paulo: Atlas, 2007.
- DAVIS, M. M.; AQUILANO, N. J.; CHASE, R. B. Fundamentos da administração da produção. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- FURLANI, Kleber. Estudos de Tempos e Métodos. Disponível em: Acesso em: 26 ago.2016.
- MARTINS, P. G.; LAUGENI, F. P. Administração da produção. 2ed. São Paulo: Saraiva, 2006.
- MATTOS, M. G. Teoria e prática da metodologia da pesquisa. São Paulo: Phorte, 2004.
- MAXIMIANO, A. C. A. Teoria geral da administração: da escola científica a competitividade na economia globalizada. São Paulo: Atlas, 2000.
- MOTTA, F. C. P. Teoria geral da administração. São Paulo: Cengage Learning, 2008.
- MOREIRA, D. A. Administração da produção e operações. 2. ed. rev. amp. São Paulo: Cengage Learning, 2008.
- OLIVEIRA, D. P. R. Sistemas, organização e métodos: uma abordagem gerencial. 16. ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- PLOSSL, G. W. Managing in the New World of Manufacturing: how companies can improve operations to compete globally. New Jersey: Prentice-Hall, 1991.
- RICHARDSON, R. J. Pesquisa social: métodos e técnicas. São Paulo: Atlas, 1999.
- SCALETSKY, E. C.; OLIVEIRA, A. L. V. S. C. Iniciando na pesquisa. Âmbito Cultural, 2002.
- SLACK, N.; CHAMBERS, S.; JOHNSTON, R. Administração da produção. São Paulo: Atlas, 2008.
- SORIANO, R. R. Manual de pesquisa social. Petrópolis: Vozes, 2004.
- SOUZA, A.; CLEMENTE, A. Decisões Financeiras e Análise de Investimentos. São Paulo: Atlas, 2008.
- TARDIN, M. G. et al. Aplicação de conceitos de engenharia de métodos em uma panificadora: um estudo de caso na panificadora Monza. In: XXXI Encontro Nacional de Engenharia de Produção - ENEGEP, 8 a 11 out. 2013, Salvador/BA. Anais... Salvador/BA, 2013, p.1-19.
- TOLEDO, I.F.B. Tempos & Métodos. São Paulo 8º Ed. Assessoria Escola Editora, 2004
- Wagner Luiz da Silva Esteves A APLICAÇÃO DO LEAN MANUFACTURING . X CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO - 08 e 09 de agosto de 2014

Empresas del Futuro con Ingredientes Humanísticos

MCH Arq. Rafael González Alejo.
Facultad del Hábitat
Universidad Autónoma de San Luis Potosí
México.
arquitecturafaga@gmail.com

Palabras clave: Empresa, Organización, Humanística, Futuro.

Resumen

Las nuevas empresas que se constituyen para ofrecer servicios o productos a las sociedades, deberán contar con nuevos ingredientes que tengan que ver con la mejora y crecimiento de sus empleados como sociedad, es aquí donde los valores deberán transitar y posicionarse para lograr mantener una atmósfera más segura, estable, amigable con futuro promisorio decoroso, Alcanzar el humanismo pleno en sus idearios en las Nuevas Empresas sean nacionales o internacionales, será el objetivo principal, independientemente de sus utilidades mercantiles.

Tipos de Empresas

Podemos encontrar diversas tipologías de empresas que se dedican a prestar servicios como pudieran ser:

- Constructoras.
- Clínicas de Salud.
- Escuelas.
- Institutos de Investigación.
- Consultorías.

También en el mismo tenor podemos mencionar para desarrollar productos como pudieran ser:

- Empresas automotrices.
- Distribuidoras de autos
- Fabricación de Bicicletas.
- Elaboración de llantas

Podemos enumerar una lista inconmensurable de las distintas empresas que actualmente prevalecen en las sociedades del mundo. Destacan actualmente las que están dirigidas para satisfacer la demanda en medios electrónicos, como son la fabricación de tablets, teléfonos celulares, cámaras fotográficas de alta definición, pantallas de televisión con nuevos sistemas de transmisión satelital, y demás productos de la era electrónica del nuevo milenio.

Valores como:

Ética	Paciencia.
Tolerancia.	Comunidad.
Educación.	Comunicación.

Deben estar siempre presentes para ser la cimentación y origen de las distintas empresas que se pretenden constituir, para que se logre el crecimiento humano dentro de ellas. Las nuevas tendencias de competencia global y la apertura económica generalizada han provocado que las expectativas de crecimiento de las economías en desarrollo dependan cada vez más de la capacidad de sus empresas para expandirse hacia los mercados externos. (Basave, 2000)

Siempre que establecemos condiciones de socialización pongo en la mesa la convivencia entre los empleados. Siempre que se menciona el

trabajo en equipo, visualizamos la falta de garantías de los que se van a reunir para formar ese equipo, pero no nos ponemos a pensar que nosotros somos el del problema, porque padecemos de falta de integración, de sistemas de comunicación entre los participantes, cada uno de ellos tiene diferente manera de pensar en la solución de un problema, y tengo que aceptar las condiciones en beneficio del equipo a pesar de no estar totalmente de acuerdo en las propuestas.

Hay micros, pequeñas, medianas, grandes, gigantes empresas, cada una de ellas surge para lograr un cambio o mejora en la sociedad que requiere de sus servicios o productos, hay que considerar proyectos regionales para pequeñas y medianas empresas industriales en América Latina y el Caribe y buscar el financiamiento por gobiernos nacionales e internacionales, (Dussel, 2001), de igual forma hay que considerar y tomar en cuenta el impacto que tienen estas empresas en el desarrollo de los países de origen y destino. (Durán, 2000).

Una de las empresas poco consideradas es la empresa familiar, y no sólo vista como la posibilidad de salir delante entre los integrantes de una familia, en ocasiones cuando colisiona la empresa familiar se distancian los miembros de la familia y sale contra productivo, porque se rompen los lazos familiares, que fueron los que originaron la asociación de los miembros.

En la casa es donde nace la buena colaboración y el trabajo en equipo, en ocasiones pregunto a mis estudiantes: ¿cuál es su participación en el rol de los trabajos o quehaceres domésticos en sus propias casas?, y varios enmudecen, porque no consideran importante ayudar a los padres que encabezan a la familia, en los quehaceres domésticos como pudiera ser ayudar en: lavar la ropa, tender la ropa, recoger la mesa, sacudir, limpiar el patio, cortar el césped, pintar la casa, ir por despensa, y demás actividades de socialización familiar.

Si conocemos y actuamos en las tareas de la casa familiar, esta germinando nuestro futuro trabajo colaborativo, y cuando estemos incrustados en una empresa de servicios o productos, es donde se aplicará de manera contundente lo experimentado en la casa familiar.

Además la dedicación, fuerza, cariño y lealtad al país son la clave para el éxito personal. (Millán, 2016).

El pago remunerativo en las empresas del futuro.

Es muy común establecer un pago por los servicios prestados en las empresas sea el tipo que fuere. Por ello los aranceles deben ser bien cuidados para que se remunere de manera satisfactoria, sin llegar al pago de esclavitud que impero en los tiempos pasados.

Es sabido que las empresas tiene un organigrama establecido de acuerdo a los quehaceres de cada uno de los integrantes de la misma, y por el compromiso y tareas desarrolladas reciben un pago monetario, que les va ser útil en sus manutención sea individual o familiar.

Es por ello que reciben más dinero los integrantes de un Consejo de Administración, un Gerente, un Director de línea de producción, por que va de acuerdo a sus responsabilidades. La Educación forma una parte contundente y determinante para aspirar a los mejores puestos de trabajo, porque requieren de conocimientos destrezas y habilidades que las Empresas requieren y son bien compensados.

Pero existen otras maneras de ser remunerados, como puede ser incentivos humanitarios que deben de prevalecer en las nuevas empresas del siglo XXI, como un desafío a atender de manera constante, y pudieran ser ejemplos las siguientes actividades:

- ✓ Ofrecer despensas de manera cotidiana, con productos de canastas básicas alimentarias.
- ✓ Otorgar medicamentos para solventar enfermedades de menor impacto.
- ✓ Llevar a los empleados que conozcan el mar, el bosque, el lago, el río.

- ✓ Hacer recorridos culturales a los empleados de las empresas en sitios de su interés.
- ✓ Estar al pendiente de tareas escolares y requerimientos de útiles escolares para mejor desempeño de sus hijos o padres.
- ✓ Ofrecer atención sociológica y psicológica de manera continua.

Cada actividad humanitaria se deberá incorporar a una lista preliminar que se podrá realizar primero como una lluvia de ideas, y cada vez que se reúnan los integrantes de las empresas se enriquezcan con nuevas aportaciones.

Las empresas hoy día deben mostrar de manera clara sus alcances como son:

1. Objetivos primarios de la Empresa.
2. Misión de la Empresa.
3. Visión a corto, mediano y largo plazo, hacia donde se espera que la empresa se conduzca en el futuro.
4. Palabras motivadoras.
5. Valores de la Empresa.

Cada uno de los números señalados anteriormente debe colocarse en panfletos, lonas, cartulinas, medios electrónicos de comunicación de manera permanente y a la vista de cada integrante.

El máximo activo de una Empresa es el propio empleado, porque sin él se podría sufrir un colapso en la misma. En ocasiones podemos distinguir a Empresas que mencionan los fallos de la misma se deben a una mala planeación de los Factores Mecánicos, pero en realidad el Factor Humano es clave para lograr el máximo desempeño, donde la empatía y buena disposición de sus integrantes es la clave para alcanzar las metas trazadas en las empresas, la creatividad y la innovación son partes fundamentales para el progreso y puesta en marcha de las empresas. (De Bono, 1990).

Conclusión.

La inclusión de la parte de humanidad en las Empresas es lo que debería prevalecer enfáticamente hoy día, para lograr la mejoría de la totalidad de los integrantes, desde el punto social, cultural, político, económico entre otros parámetros.

El trascender fuera de un territorio nacional, compromete las acciones y valores de la empresa y al incursionar en otros horizontes, debe vigilar y respetar los usos y costumbres que legendariamente han prevalecido en los sitios, donde se pretende actuar.

Recordar y tomar acciones para que los principios y valores de la empresa los conozcan el total de los integrantes; facilitarán las acciones y toma de decisiones oportunas hasta alcanzar el éxito empresarial, beneficiando al conjunto de sus integrantes.

Bibliografía.

Basave Kunhardt, Jorge (2000), *Empresas mexicanas ante la globalización*. Colección Jesús Silva Herzog, México, Porrúa.

De Bono, Edward, (1990), *El Pensamiento lateral, manual de creatividad*, Argentina, Paidós.

Durán Herrera, Juan José, (2000), *Estrategia y economía de la empresa multinacional*, España, Pirámide.

Dussel Peters, Enrique (2001), *Claro oscuros: integración exitosa de las pequeñas y medianas empresas en México*, Países Bajos, Cámara Nacional de la Industria de la Transformación,

Millán Bojalil, Julio, A. (2016), *La fuerza de la imaginación*, México, CONECTA.

AVANCES EN PSICOLOGÍA DE LA PERSONALIDAD APLICADO A LA SELECCIÓN DE PERSONAL Y NOVEDADES PARA EL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS EN LA EMPRESA DEL SIGLO XXI

Nuria Hernández León
Universidad de Salamanca
nuriahleon@usal.es¹

RESUMEN:

En este artículo se abordará cómo ha de ser el Departamento de Recursos Humanos de una empresa del Siglo XXI, (o, en su defecto, el servicio que se tenga externalizado en una empresa), teniendo en cuenta, por un lado, los avances que ha habido en el estudio de la personalidad y su aplicación al ámbito de la selección de personal, y, por otro, los cambios que está habiendo en las organizaciones (trabajo en un entorno global, cambiante, con nuevas tecnologías, multidisciplinar, con diversidad, con nuevas formas de comunicación, etc).

Para abordar los avances de la Psicología de la Personalidad aplicado a la selección de personal se tomará como modelo el de los Big Five, por el amplio consenso académico que hay sobre él gracias, entre otras cosas, a las bases neurológicas que lo apoyan.

PALABRAS CLAVE: Personalidad; Rasgos; “Big Five”; Selección de personal; Recursos Humanos.

INTRODUCCIÓN

Cuando hablamos de selección de personal, no solamente hay que tener en cuenta los rasgos de personalidad, hay otros muchos otros aspectos a valorar en un candidato (motivación, actitud, formación, competencias...). En este artículo ahondaremos en un aspecto muy concreto, que son los avances en la ciencia de la Psicología de la Personalidad y su aplicación a la selección de personal, sin desmerecer, ni hacer de menos estos otros aspectos igualmente relevantes en un proceso de selección de personal.

Antes de hacer un proceso de selección de personal hay que realizar un análisis y descripción del puesto, definiendo el profesigramas y el psicograma asociado en función de las tareas a desempeñar.

El profesigramas y el psicograma son un documento en el que se define qué cualidades ha de tener un candidato para desempeñar adecuadamente ese puesto de trabajo. El profesigramas hace referencia al “software” de la persona (la formación que tiene, competencias que ha desarrollado...) y el psicograma hace referencia al “hardware” de la persona (su perfil psicológico, que es menos modificable que lo incluido en el profesigramas).

Según lo que acabo de exponer, si hay dos candidatos y a uno le falta un curso de formación y a otro le falta un rasgo de personalidad para desempeñar de manera más satisfactoria un puesto de trabajo, sería mucho más fácil coger al que le falte algo en el apartado “profesigramas” que en el apartado “psicograma”, ya que la formación es mucho más fácil de adquirir que pretender cambiar una persona.

¹ Nuria Hernández León está actualmente realizando el Doctorado en Economía de la empresa. Es Licenciada en Psicología, con Máster en Dirección Estratégica de Recursos Humanos y Máster en Neurociencias por la Universidad de Salamanca. Ha trabajado como consultora de Recursos Humanos en varias consultoras de empresas, ha impartido formación en Escuelas de Negocios, Confederaciones de empresarios, empresas y para la Administración Pública. También ha sido gerente de su propia consultora de Recursos Humanos (Atlantis Grupo Consultor). Además de trabajar en el ámbito de la consultoría y formación, ha trabajado como investigadora en consultoría privada y en la Universidad de Salamanca, también ha sido revisora de abstracts para un Congreso Internacional.

La referencia de su última publicación es:

Hernández-León, N. (2016). Rasgos de personalidad y rendimiento laboral. *Prolepsis*, 20, 131-137.

Por ello es muy importante tener en cuenta que en una empresa del siglo XXI, ya sea por incorporarlo a la propia empresa o por tener el servicio externalizado, hay que contar con psicólogos de las organizaciones para definir y valorar adecuadamente a los candidatos para un puesto, y para realizar el Análisis y Descripción del Puesto previo de manera eficiente, precisa y concreta.

Partiendo de estas consideraciones previas, a continuación pasaré a exponer los últimos avances dentro de la Psicología de la Personalidad aplicados a la selección de personal y los aspectos que ha de considerar el área de Recursos Humanos dados los cambios que está habiendo a nivel global.

ÚLTIMOS AVANCES EN PSICOLOGÍA DE LA PERSONALIDAD

a) En la empresa del Siglo XXI no se intenta cambiar con formación aspectos que son rasgos de personalidad:

Al hablar de la Psicología de la Personalidad nos centraremos en tomaremos el modelo de los "Big Five" ó 5 grandes, ya que según señala Sanz y García-Vera (2009), además de otros autores, "En los últimos 20 años el modelo de los cinco factores se ha erigido en la taxonomía más consensuada y validada de los rasgos de personalidad".

Los 5 rasgos de personalidad que definen este modelo son el continuo introversión-extraversión, el de neuroticismo-inestabilidad emocional, responsabilidad-negligencia, apertura a la experiencia, y el de amabilidad. De manera que alguien que sea extraversivo, por ejemplo, lo será en diferentes situaciones, en diferentes momentos temporales y tendrá una conducta estable y predecible, asociada a ese rasgo, como puede ser: que le guste estar con personas en general, que le gusten las fiestas, es asertivo...

De hecho, según Mc Crae y Costa, en los años 90 (1994) comentaron que "*los cinco grandes o dimensiones de personalidad muestran cierta continuidad a lo largo de la niñez temprana y parecen quedar esencialmente fijas a los 30 años de edad*". Sin embargo, a pesar de que esta sea la idea más generalizada que existe con respecto a los rasgos de personalidad, y la más extendida en casi toda la bibliografía sobre los rasgos de personalidad, existe un meta-análisis de Roberts y DelVecchio del año 2000 en el que analiza la consistencia de la personalidad a través del tiempo tomando como datos 124 estudios longitudinales, y concluye que sería entre la mediana edad adulta (50-59 años) y una tercera edad (60-73 años) cuando se estabilizaría la personalidad totalmente, lo cual entraría en conflicto con esta idea generalizada de que la personalidad es estable a partir de los 30 años (Cash A. y Weiner I., 2003, pág 465). Sea como fuere, lo que sí que es cierto es que hay tendencias de comportamiento en las personas, y que dichos comportamientos son más estables con respecto a las conductas que implican los "5 grandes".

¿Qué implica esto?

Por un lado, que una persona que sea introvertida, no la podemos cambiar con formación en extrovertida porque queramos que hable más con los clientes. Ni tampoco podemos cambiar con formación a alguien para que sea más amable, menos preocupón, o más abierto al cambio. Es decir, los rasgos de personalidad no se cambian con formación. Esto que parece obvio, muchas veces no se tiene en cuenta en los planes de formación de una empresa. De manera que en una empresa del Siglo XXI, no se incluirán en los planes de formación cambiar aspectos que son rasgos de personalidad, porque los resultados de la aplicación de dicha formación serán nefastos. Y en el caso de que fuera necesario cambiar aspectos que son rasgos de personalidad para el desempeño de un puesto, lo único que podríamos afirmar en ese caso es que no se ha realizado previamente un adecuado proceso de selección.

b) En la empresa del Siglo XXI se tiene en cuenta los rasgos asociados a un buen desempeño laboral:

Sólo aquellos profesionales que se preocupan de estar al día con las investigaciones existentes para mejorar en su profesión, podrán responder a esta pregunta: ¿Existe algún rasgo de personalidad asociado a un buen desempeño laboral, independientemente del puesto? Es decir, ¿Hay algún rasgo de personalidad que tendría que estar incluido siempre en todo psicograma al hacer el análisis y descripción de puestos?

La respuesta es sí. El “santo grial” de los rasgos de personalidad asociados a un buen desempeño laboral es el rasgo responsabilidad (Hernández-León, 2016).

Las personas que tienen altas puntuaciones en el rasgo “Responsabilidad” son personas con alto grado de organización, persistencia, control y motivación en la conducta dirigida a metas. Poseen autocontrol de impulsos y también en la planificación, organización y ejecución de tareas. Son rigurosos, fiables, conscientes de las cosas, con sentido crítico, ganas de tener éxito y autodisciplina. Incluye la tendencia a tener sentido del deber, son autodisciplinados, ordenados y eficientes. Se trata de personas voluntariosas, puntuales, fiables y que controlan sus impulsos. Olabarría-González, B. (Ed.) (2012).

Esto es especialmente importante en la empresa del Siglo XXI, porque muchas veces se justifica las bajas puntuaciones del rasgo responsabilidad con que la persona tiene que madurar para ser más organizado, planificado, persistente, autodisciplinado... o se intenta dar formación para cambiar un rasgo de personalidad como es el de negligencia, que es difícilmente cambiabile (sobre todo si la persona no quiere cambiar).

En menor medida que el rasgo responsabilidad, también está asociado a un buen desempeño laboral, independientemente del puesto, el rasgo estabilidad emocional. (Hernández-León, 2016).

c) En la empresa del Siglo XXI se está actualizado en las últimas investigaciones sobre neurociencias y la psicología.

Cuando hablamos de “Rasgos de personalidad” muchos autores los consideran meras etiquetas para definir personas. Sin embargo, si vemos las últimas investigaciones sobre las bases neurobiológicas de los rasgos de personalidad, encontramos que las neurociencias apoyan la existencia del modelo de los Big Five, al haber diferencias en el procesamiento de la información y en los correlatos neurales implicados a la hora de pensar, actuar o sentir, en función de si se puntúa alto o bajo en los 5 rasgos del modelo de los Big Five. Kuhnén, Samanez-Larkin, Knutson (2013), Engelmann y Tamir (2009), Ishii, Ohara, Tobler, Tsutsui y Iijima (2012), Feinstein, Stein y Paulus (2006), Kuhnén, Knutson (2005, etc.

d) En la empresa del siglo XXI se tiene en cuenta cómo influye la personalidad en la toma de decisiones.

Los rasgos de personalidad que se poseen están asociados a una manera determinada de pensar, actuar y sentir. De manera que si queremos seleccionar personas que han de tomar decisiones económicas en una empresa, tendremos que tener en cuenta qué manera tiene esa persona de pensar y actuar en función de sus rasgos de personalidad.

Y, ¿cómo nos influyen la personalidad en la toma de decisiones económicas?

Se ha concluido en algunas investigaciones, Scheres y Sanfey (2006), que el rasgo de extraversión correlaciona positivamente con la búsqueda de la equidad en el juego del ultimátum.

El rasgo neuroticismo o inestabilidad emocional se ha asociado en diversas investigaciones a menor realización de conductas de riesgo y menor realización de conductas inmorales o deshonestas Kuhnén, Samanez-Larkin, Knutson (2013), y Engelmann y Tamir (2009).

Con respecto al factor responsabilidad, como se puede leer en el artículo de Kausen et al. (2012), en el metaanálisis de Salgado (2002), se encontró que tiene una relación

negativa con conductas deshonestas (a mayor responsabilidad menor conductas deshonestas). Por otro lado, hay un estudio de Nguyen et al. (2011) en el cual se analiza, entre otras variables, si los rasgos de personalidad de los Big Five influyen en la toma de decisiones económicas al participar en el juego del ultimátum. En concreto analizan si las personas tienen respuestas "racionales" (aceptar cualquier oferta económica que le hagan en el juego del ultimátum) o "irracionales" (rechazar ofertas económicas injustas), y si esta forma de responder se asocia con algún rasgo de personalidad de los Big Five medido con el NEO-FFI y el NEO PI-R de Costa y McCrae. Encontraron que las personas que puntuaban más alto en el rasgo Responsabilidad, estaba relacionado con tener respuestas más "racionales", aceptando cualquier oferta que le hicieran en el juego del ultimátum, y mostraban una mayor confianza y tenían una mayor creencia en la sinceridad y buenas intenciones de los otros. En ese mismo estudio se encontró que esta variable del modelo de los Big Five (Responsabilidad) junto con la variable Afecto (medido con el test PANAS) eran indicadores de si se tomaban respuestas racionales o irracionales. En concreto, el afecto negativo (ira y desprecio) se relacionaba con respuestas irracionales (rechazar ofertas económicas injustas). No parecía haber relación entre este tipo de respuestas en el juego del ultimátum y variables demográficas (edad, sexo), o variables cognitivas (inteligencia, atención, memoria de trabajo, velocidad psicomotora, lenguaje, capacidad visuoespacial, aprendizaje verbal y memoria, función ejecutiva, y sintomatología depresiva).

En el artículo de Kausen et al. (2012) se encontró una relación negativa entre el rasgo de amabilidad y las conductas deshonestas (a mayor amabilidad menos conductas deshonestas).

Según el artículo de Pedrero-Pérez E., Ruiz-Sánchez de León J. y Llanero-Luque M. (2015), la apertura a la experiencia se asocia, (al contrario que ocurre en el neuroticismo), con una buena integridad de la sustancia blanca en las interconexiones corticales y subcorticales. Lo cual es coherente, porque, así como el neuroticismo se asocia con el miedo y la aversión al riesgo, la apertura a la experiencia se asocia a todo lo contrario, a la búsqueda de experiencias y gusto por lo desconocido, y como las redes neurales se crean por la experiencia, habrá más experiencias (y más redes, o sustancia blanca) en personas que busquen experiencias y no tengan miedo a lo desconocido.

En concreto, el rasgo de apertura está vinculada a la conectividad entre la sustancia negra derecha y la corteza dorsolateral prefrontal del mismo lado "región encargada de codificar, mantener y actualizar la información relevante para una conducta adaptativa" (Pedrero-Pérez E., Ruiz-Sánchez de León J. y Llanero-Luque M., 2015).

OTROS ASPECTOS DE UN DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS EN LAS EMPRESAS DEL SIGLO XXI

e) En la empresa del siglo XXI en Recursos Humanos se trabaja de manera interdisciplinar e interdepartamental:

A pesar de que hemos hablado de las bondades de tener un psicólogo en el Departamento de Recursos Humanos o en el servicio externalizado de consultoría de Recursos Humanos, no menos cierto es que se ha de trabajar de manera interdisciplinar. De manera que en un Departamento de Recursos Humanos se trabajará conjuntamente con el Departamento de informática para implantar las últimas herramientas de Recursos Humanos informáticamente, por ejemplo. O con el Departamento de Administración y Finanzas, para informar de los días trabajados por los trabajadores, de los permisos retribuidos o no, del gasto del Departamento, de previsiones de inversión para plantear un plan de formación y negociar con los proveedores de formación, etc. O con los diversos Departamentos para planificar la entrada de personal y el plan de acogida, participar en los procesos de selección, de evaluación de las necesidades formativas o la evaluación del desempeño, por ejemplo.

Recursos Humanos también participará junto con la Dirección en la elaboración del plan estratégico y en la comunicación del mismo a los diversos departamentos de una empresa.

De manera que en la empresa del Siglo XXI trabajamos con otros profesionales, de otras disciplinas, con otras visiones y con otros Departamentos.

f) En la empresa del siglo XXI se trabaja de manera global y con las nuevas tecnologías incorporadas:

La empresa no es un ente aislado localmente, sino que está abierto al mundo no sólo para vender y comprar, sino también para recibir y enviar personal o recibir y enviar información mediante las nuevas tecnologías y TICS. De manera que desde un Departamento de Recursos Humanos se tiene que saber cómo hacer procesos de expatriación de personal, selección a nivel internacional, seleccionar personal con conocimientos de nuevas tecnologías, TICS, idiomas y competencias como la flexibilidad, adaptación al cambio, apertura a la diversidad, etc.

g) En la empresa del Siglo XXI hay puestos de trabajo que aún no se han inventado:

La tecnología, los servicios y productos asociados y los medios de comunicación cambian continuamente. De manera que, en un futuro, habrá nuevos puestos de trabajo que aún no se han inventado. Por ello, el Departamento de Recursos Humanos ha de buscar personas flexibles, innovadoras, creativas, capaces de adaptarse a los cambios y que estén abiertos a ellos en caso de necesidad o de nuevas situaciones. Y en ese entorno cambiante, y muchas veces organizado en base a proyectos, las personas que sepan liderar los cambios serán muy valoradas.

h) En la empresa del Siglo XXI la comunicación no sólo es presencial:

La comunicación interna y externa de la empresa cobra una especial relevancia teniendo en cuenta que mucha de la imagen corporativa, y la marca asociada a la empresa se difunde por nuevas formas de comunicación en Red Social (Facebook, Twitter, Youtube, LinkedIn).

Pero no solamente la marca de la empresa se cuidará, también lo harán las personas, ya que mediante las redes sociales, sus gustos y preferencias en ellas, los "Likes" que seleccionen o sus comentarios se puede establecer un perfil de la persona que puede ser determinante en un proceso de selección.

i) Buscar trabajo en el Siglo XXI no será sólo enviar un curriculum

En esta sociedad del conocimiento, del networking, las redes sociales y las nuevas tecnologías, ahora mandar curriculums a una empresa es casi una tarea del pasado para buscar trabajo. En las empresas del siglo XXI se anunciarán las ofertas de empleo en las redes sociales, se tendrá un contacto directo con los candidatos y podremos ver su perfil profesional y sus comentarios en la red. Las conexiones on-line con otras personas nos abrirán la puerta a conocer nuevas empresas y posibilidades laborales.

El envío del curriculum estándar seguirá vigente, pero convivirá con nuevos formatos como el video-curriculum, la conexión mediante redes sociales y el networking online.

j) En la empresa del siglo XXI la formación no será sólo presencial

En un mundo globalizado y cambiante, la formación, como no podía ser de otra manera, será continua a lo largo de la vida de un trabajador, adaptándose a los cambios que vayan surgiendo y las nuevas tecnologías.

Cada vez más se irá incorporando la formación online y semipresencial por la reducción de costes y tiempo que conlleva, tanto para las empresas como para los trabajadores.

Incluso la formación que siempre ha sido presencial, como los Congresos Internacionales, empezará a ser virtual, asíncrona e internacional gracias a las nuevas tecnologías.

CONCLUSIONES

El Departamento de Recursos Humanos de la empresa del Siglo XXI no es ajeno a los cambios que están viviendo las empresas y las organizaciones.

Debido a esos cambios y a la incorporación de nuevos conocimientos, cada vez más se irán realizando una serie de acciones en el Área de Recursos Humanos:

Se irán incorporando psicólogos de las organizaciones porque saben diferenciar entre lo que se puede cambiar mediante formación y lo que no, para ser más eficiente tanto en los procesos de selección, a la hora de realizar un análisis y descripción de puestos, como a la hora de establecer necesidades formativas o evaluaciones de desempeño. También tendrán en cuenta qué rasgos de personalidad están asociados a un buen desempeño o qué conductas se asocian a determinados rasgos de personalidad para ver si es compatible o no dicho rasgo con un determinado puesto laboral.

Se trabajará de manera global, interdisciplinar, interdepartamental, con nuevas tecnologías implantadas, en trabajos mayoritariamente guiados por un proyecto, abiertos a trabajar en entornos internacionales, de manera flexible y abiertos al cambio. La comunicación tanto personal como de la empresa se cuidará de manera interna y externa, usando las nuevas tecnologías y medios de comunicación que existen y vayan surgiendo tanto con la sociedad, como con los trabajadores y potenciales candidatos a un puesto.

BIBLIOGRAFÍA

Cash, A., Weiner, I. (2003). *Handbook of Psychology, Developmental Psychology*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.

Engelmann, J., Meyer, F., Fehr, E., Ruff, C. (2015). Anticipatory anxiety disrupts neural valuation during risky choice, *The journal of Neuroscience*, Febrero, 35(7), 3085-3099.

Engelmann, J., Tamir, D. (2009). Individual differences in risk preference predict neural responses during financial decision-making, *Brain res*, 22(1290), 28-51.

Feinstein, J., Stein, M., Paulus, M. (2006). Anterior insula reactivity during certain decisions is associated with neuroticism, *Scan*, 1, 136-142.

Hernández-León, N. (2016). Rasgos de personalidad y rendimiento laboral. *Prolepsis*, 20, 131-137.

Ishii, h., Ohara, S., Tobler, P., Tsutsui, K., Iijima, T. (2012). Inactivating anterior insular cortex reduces risk taking, *The journal of Neurosciences*, Noviembre, 32(45):16031-16039

Kausen, E., Leiva, P., Sanfuentes, M., Barros, E., (2012). Más allá de los cinco grandes: disposiciones y personalidad en la predicción de decisiones deshonestas en el contexto organizacional, *Innovar*, 22(44), 109-122

Kuhnen, C., Knutson, B. (2005). The neural basis of financial risk taking, *Neuron*, 47, 763-770.

Kuhnen, C., Samanez-Larkin, G., Knutson, B. (2013). Serotonergic genotypes, neuroticism, and financial choices, *Plos one*, 8(1), Enero.

Nguyen, C., Koenigs, M., Yamada, T., Teo, S., Cavanaugh, J., Tranel, D., Denburg, N., (2011). Trustworthiness and negative affect predict economic decision making, *Journal of Cognitive Psychology*, 23(6), 748-759.

Olabarria-González, B. (Ed.) (2012), *Carpeta P.I.R. de contenido: Psicología de la personalidad diferencial*, Sevilla: CEDE (Centro de documentación y estudios de oposiciones).

Palenzuela, D., Rodríguez-Morejón, A. (1993). Cognitivismo y personalidad: un análisis histórico-epistemológico, *Revista de Historia de la Psicología*, 14 (3-4), 417-426.

Pedrero-Pérez, E., Ruiz-Sánchez de León, J., Llanero-Luque, M. (2015). Personalidad y cerebro: un encuentro inevitable, *Papeles del Psicólogo*, 36 (1), 54-61.

Sanz, J., García-Vera, M. (2009), "Nuevos Baremos para la Adaptación Española del Inventario de Personalidad NEO Revisado (NEO PI-R): Fiabilidad y Datos Normativos en Voluntarios de la Población General", *Clínica y Salud*, vol. 20, nº 2, pp 131-134.

Scheres, A., Sanfey, A. (2006). Individual differences in decision making: Drive and reward responsiveness affect strategic bargaining in economic games, *Behavioral and brain functions*, 2(35), 1-8.

**II CONGRESO INTERNACIONAL VIRTUAL SOBRE DESAFÍOS DE LAS EMPRESAS DEL SIGLO XXI
(FEBRERO 2017)**

**DINÁMICA DEL EMPRENDIMIENTO CORPORATIVO, LA SOSTENIBILIDAD DEL
SECTOR EMPRESARIAL EN CÓRDOBA Y SUS INCIDENCIA EN EL DESARROLLO
ECONÓMICO DE COLOMBIA.**

Ponente: Benjamín Castillo Osorio.

**Economista y Magister en Planeación Urbana. Universidad Nacional de Colombia, Docente Investigador de la
Universidad del Sinú, treinta y cinco años en el campo de la Docencia Universitaria.**

Email: bencastillo1@hotmail.com

Coautores:

Diana Melissa Castillo Peñates.

**Abogada y Estudiante de Especialización en Derecho Procesal Civil, en la Universidad Externado de
Colombia**

Email: melicp_93@hotmail.com

Jesús David Castillo Peñates

**Estudiante último año del programa de Administración de empresas en la Universidad Del Sinú Montería y
ponente internacional.**

Email: jdavicasti@hotmail.com

Manuel Salas Berrio.

**Economista de la Universidad Simón Bolívar de Barranquilla y maestrante en finanzas de la Universidad
Autónoma Del Caribe.**

Email: manuelasalasb@hotmail.com

**UNIVERSIDAD DEL SINU ELIAS BECHARA ZAINUN
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES.**

Montería. Córdoba Colombia – Febrero 5 de 2017

Resumen

Montería es una ciudad privilegiada por sus riquezas naturales y su estratégica ubicación geográfica; aun así, ésta no se abstrae a la problemática de la pobreza social. En este contexto, una de las principales estrategias para superar esta coyuntura y la inequidad social existente, se concentra en la generación de nuevas empresas y el fortalecimiento de las existentes con el propósito de generar más empleo cualificado y mejorar las condiciones de vida de los habitantes de Montería. Precisamente, esta investigación está dirigida a presentar el emprendimiento corporativo como una de las alternativas viables para recuperar la productividad y la competitividad del tejido empresarial de la región, a la vez que aportaría a la disminución de la pobreza y, por ende, a la revitalización de la calidad de vida de la población, convirtiendo a Montería en una ciudad atractiva para la inversión de empresarios nacionales, internacionales y del Estado.

En general, con respecto al mercado laboral hay cuatro indicadores que son fundamentales para su análisis: Tasa de desempleo, ocupación, tasa global de participación y empleo informal, esto permitirá hacer un análisis concreto de la situación actual del Emprendimiento en Montería, el Departamento de Córdoba y el País.

Palabras Claves: Emprendimiento, empleo, empresas, corporativo y productividad.

ABSTRAC

Monteria is a privileged city for its natural resources and its strategic geographical location; but not immune to the problems of social poverty. In this context, one of the main strategies to overcome this situation and the existing social inequality, focuses on generating new businesses and strengthening existing that will generate more jobs and improve living conditions of partner not only Monteria but the Department of Córdoba.

This research is aimed at presenting the corporate entrepreneurship as one of the viable to recover the productivity and competitiveness of the business fabric of the region Monteriana. The study's objective is characterize the determinants of corporate entrepreneurship of Monteria's companies, providing information for implementing strategies, in order to achieve growth and development of the region; another aspect is to identify factors that affect the corporate entrepreneurship for decision making in companies, improving their competitive advantages.

The methodology used in the work is descriptive, since this is a quantitative research was literature review, a survey sample of 87 companies, of which only 75 entrepreneurs and 12 respondents refused applied.

Keywords: Corporate Entrepreneurship, employment, companies productivity.

1. Introducción

Córdoba es uno de los Departamentos que han sufrido el flagelo de la estigmatización. El departamento está conformado por 30 Municipios, de los cuales los últimos creados recientemente son San José de Uré y Tuchín este último es reconocido por ser la cuna del sombrero fino vueltiao, artesanía emblemática de Córdoba y el País.

Montería, como ciudad capital, es atravesada por el majestuoso río Sinú, que viene recobrando su importante desde el punto de vista del transporte fluvial, recientemente visitada por personalidades de diversos países del mundo, en el Congreso de ciudades Río. Por otra parte es reconocida por su base económica caracterizada por la Ganadería intensiva y la Agricultura.

Si se parte del principio, se puede decir que en estos momentos el emprendimiento corporativo, juega un papel preponderante en el corazón de las empresas, puesto que Ginsberg & Guth (1990) lo definen como una acción que se produce en el interior de las empresas que ya están instituidas, y que para que este movimiento pueda ser materializado se necesitan ciertas condiciones y elementos claves. En este sentido, a partir de la evolución de las investigaciones sobre este asunto, se ha ido desarrollando una serie de modelos que explican los factores determinantes en el emprendimiento corporativo.

Vale la pena resaltar que en el escenario de emprendimiento y competitividad, Córdoba se perfila con muchas expectativas de crecimiento y desarrollo dentro del contexto nacional e internacional, debido a que

recientemente protocolizó un Plan Regional de Competitividad con un horizonte temporal hacia 2032. Los sectores privados, públicos y académicos trabajan sobre la base de la cooperación conjunta y la responsabilidad compartida. Se avizora una región con grandes posibilidades en el crecimiento y desarrollo empresarial, en los tres sectores de la Economía; agroindustria, el sector de la construcción en altura y demás servicios.

El desarrollo del trabajo dará cuenta de tres capítulos que conforman dicha investigación; el primer capítulo constituye la presentación del proyecto, allí se encuentra la descripción del problema, la formulación del problema de investigación, la justificación, los objetivos tanto general como específicos, e segundo capítulo está conformado por el marco teórico, de otro lado un glosario de definiciones, acerca de ¿quién es el emprendedor?, ¿cómo se define el emprendimiento corporativo? Los factores que determinan el emprendimiento corporativo, más adelante se encuentran las diferentes teorías relacionadas con los recursos y las capacidades y las estrategias que se derivan del proyecto de investigación, siguiendo este orden de ideas se encuentra el tercer y último capítulo que comprende los siguientes elementos, la definición de la metodología y el tipo de investigación, la determinación del tamaño de la muestra poblacional, las forma de recolectar la información, las técnicas aplicadas para sistematizar la información y finalmente el análisis de fuente primaria(la encuesta) o sea el cuerpo del trabajo, todo el desarrollo temático, los hallazgos, los resultados, las conclusiones del trabajo investigativo. Es bueno recordar que este trabajo, toca los siguientes aspectos:

- El emprendimiento corporativo, analizado desde el punto de vista del crecimiento y desarrollo empresarial en Montería.
- Determinantes del emprendimiento corporativo
- Factores que inciden en la estructuración y experiencia del emprendedor corporativo.
- El emprendimiento como elemento generador de empleo.
- Mapa económico del sector empresarial
- Apoyo recibido del Estado.

2. Descripción del problema

Montería es una ciudad privilegiada por sus riquezas naturales y su estratégica ubicación geográfica; aun así, es una ciudad que no se abstrae a la problemática de la pobreza social. En este contexto, una de las principales estrategias para superar esta coyuntura y la inequidad social existente, se concentra en la generación de nuevas empresas y el fortalecimiento de las existentes con el propósito de generar más empleo cualificado y mejorar las condiciones de vida de los habitantes de la región. Precisamente, el emprendimiento corporativo es una de las alternativas viables para recuperar la productividad y la competitividad del tejido empresarial de la región, a la vez que aportaría a la disminución de la pobreza y, por ende, a la revitalización de la calidad de vida de la población, convirtiendo a Montería en una ciudad atractiva para la inversión de empresarios nacionales, internacionales y más compromiso por parte del Estado.

En general, con respecto al mercado laboral hay cuatro indicadores que son fundamentales para su análisis: desempleo, ocupación, tasa global de participación y subempleo. Con respecto a estas variables, la ciudad de Montería presentó los siguientes comportamientos, según el Informe de Coyuntura Económica Regional (ICER, 2012):

1. *La tasa de desempleo de Montería es del 13,4%; mostrando una tasa de desempleo inferior en 2 puntos porcentual (sic) al año 2010 y superior en 1,8 puntos porcentuales al del total de las 24 ciudades y áreas metropolitanas (11,6%). Las mayores tasas de desempleo en la región Caribe le correspondieron a Montería (13,4%), Sincelejo (13,0%) y Valledupar (11,6%), y las menores, San Andrés (7,3%) y Barranquilla (8,2%).*

En cuanto a la población cesante la mayor proporción se concentró en los sectores de servicios sociales, comunales y personales con 34,0%, seguida de comercio, hoteles y restaurantes que alcanzó 32,0% y aumentó 2,3 puntos porcentuales.

2. *El indicador de la tasa de ocupación, que resulta de la relación entre el número de ocupados y la población en edad de trabajar, se ubicó en 60,1% creciendo en 2,6 puntos porcentuales frente al año anterior, con un aumento en 9 mil personas al pasar de 140 mil personas a 149 mil personas (sic). La tasa de ocupación presentó una tendencia creciente entre los años 2007 y 2011, la mayor diferencia se dio en 2008 con 3,1 puntos porcentuales. Las ciudades con mayores tasas de ocupación en la Región Caribe fueron Montería (60,1%), San Andrés (59,3%) y Riohacha (58,2%), en cambio la menor fue Cartagena (52,1%). Para las 24 ciudades y áreas metropolitanas le correspondió 58,5%.*

Para 2011 dentro de las ramas de actividad prevalece el comercio, restaurantes y hoteles (32,7%); seguido por servicios, comunales, sociales y personales (28,3%); industria manufacturera (11,6%), y transporte, almacenamiento y comunicaciones (11,3%).

Los trabajadores por cuenta propia y los empleados particulares participaron con 43,2% y 30,7% respectivamente, en la ocupación en Montería durante el 2011. Además, la ocupación de empleado doméstico (sic) fue de 7,2%.

- 3. Montería presentó durante el año 2011 la mayor proporción de personas activas para integrar la fuerza de trabajo, al ubicarse en 69,4% y en comparación con el total de personas en edad de trabajar de las 24 ciudades y áreas metropolitanas seguida en (sic) la región Caribe de Riohacha (65,3%); en cambio las de menor proporción fueron Cartagena (58,2%) y Barranquilla (59,4).*
- 4. En cuanto a la tasa de subempleo (23,5%) correspondió a 40 mil personas quienes no cumplieron con sus pretensiones laborales e hicieron parte de la oferta laboral insatisfecha, ya sea por las horas de trabajo, el nivel de salario y las labores asignadas evidenciando la disminución en 3,9 puntos porcentuales frente al año anterior.*

De acuerdo con los últimos acontecimientos, relacionados con los dos periodos anteriores de gobierno local se encuentra que el Municipio de Montería, ha venido sufriendo transformaciones en todo lo relativo a infraestructura vial, acueducto, alcantarillado, la industria de la construcción ha crecido vertiginosamente, sobre todo edificaciones en altura. El aeropuerto paso de lo regional a ser internacional, solo para transporte de carga, falta la implementación del servicio de pasajero para vuelos internacionales, lo cual es muy importante ya que no habrá necesidad de viajar a otras ciudades capitales para salir del país.

También se visualiza claramente que en lo atinente a la comercialización de bienes y servicio hoy en día se cuenta con tres (3) centros comerciales que han jalonado la dinámica del comercio, puesto los habitantes de regiones circunvecinas vienen a desarrollar sus actividades de compra (Sucre, Norte de Antioquia, sur de Bolívar, entre otros), todo esto hace que el Departamento de Córdoba haya adquirido en los últimos 15 años un rol representativo dentro de la Región Caribe y se perfila dentro del Diamante Caribe (Informe de Min hacienda, Findeter, Microsoft, Fundación Metrópoli – 2015) como un polo de desarrollo y un centro de atracción para inversionistas nacionales y extranjeros, dada las potencialidades que presenta la región.

Es así como este informe ha planteado ocho (8) proyectos estratégicos en la ciudad de Montería:

1. En primer lugar se contará un pasillo verde a lo largo del río Sinú desde Montería hasta Cereté, lo cual se constituirá en un soporte ambiental.

2. En segundo lugar lo relacionado con el sistema vial interurbano es la construcción de la circunvalar Metropolitana entre Montería y Cereté, lo cual va a permitir la articulación de estas dos ciudades intermedias, formando así un eje urbano para conformar el área Metropolitana.
3. En tercer lugar, transformar el tramo de carretera de Montería a Cereté convirtiéndose en un Ecobulevar.
4. En cuarto lugar se pretende promover el incremento de la oferta de vivienda en el área urbana con la finalidad de generar crecimiento y desarrollo urbano que cubra desde una estructura lineal del extremo nordeste hasta la paralela a lo largo del Ecobulevar y el parque del Sinú.
5. En el quinto lugar, se encuentra el proyecto Córdoba Agrotec, que se encargará de impulsar el desarrollo de equipamiento y servicios y esto permitirá el fortalecimiento del Departamento en todo lo referido al sector primario altamente competitivo a nivel Internacional.
6. En sexto lugar se propone ordenar y desarrollar mejoras urbanísticas y ambientales a lo largo de asentamientos rurales ubicados entre Montería y Cereté, bordeando el rio Sinú, constituyéndose en espacios de residencias permanentes (Zonas de descanso y ocio).
7. En séptimo lugar, tenemos el proyecto de arco sur, el cual plantea una estrategia de desarrollo y renovación urbana, de igual manera en mejoras de las condiciones urbanísticas y socioeconómicas de estas zonas (Calidad ambiental, mejora de vivienda, conectividad y articulación de proyectos comunitarios).
8. Finalmente se encuentra el proyecto de mayor importancia para este trabajo de investigación, puesto que va articulado a uno de los factores internos del emprendimiento corporativo como es los “cubos de innovación”, que se definen como aquellos edificios de pequeña escala y diseños tecnológicos basados en la ecología y que hacen parte de actividades innovadoras, son pensados para servir como motor de activadores urbanos al interior de la ciudad. Se propone su localización en puntos de mayor visibilidad de la ciudad en el caso de Montería sería la ronda del Sinú, lo cual puede contener locales, oficinas, equipamientos, bibliotecas, y centros de información turísticas, entre otros.

Lo anterior se articula con la concepción que tienen los empresarios del Departamento, al igual que los emprendedores corporativos que opinan que los acuerdos comerciales pactados por Colombia son rigurosos para hacer negocios, y que si no se toman medidas drásticas y rápidas se puede producir un caos en la economía regional, tal como lo afirma Rendon (2004).

Mientras que para Gómez, Martínez & Arzuza (2011), el gobierno ha creado programas, leyes, normas y organismos de apoyo con la intención de fomentar el emprendimiento en el país. Sin embargo, la población monteriana no ha aprovechado estas herramientas que le servirían para incrementar la fundación de empresas y mejorar su calidad de vida.

A pesar del direccionamiento estratégico asertivo que las últimas dos administraciones han formulado, y que se han materializado con el inicio de los proyectos antes mencionados, es importante definir que en Montería las tasas de desempleo y subempleo miradas en su conjunto, representan un nivel superior al 36%, esto aunado a la tasa de ocupación (60.1%), reflejan una oportunidad de mejora para la región que puede enmarcarse mediante la formulación de políticas de mediano y largo alcance fundamentadas en el Emprendimiento Corporativo. Es bajo este fundamento que el desarrollo de esta investigación tiene plena validez, puesto que, al caracterizar este emprendimiento se podrán generar estrategias que mejoren los indicadores.

3. Formulación específica del problema

¿Cuáles son los elementos que determinan el emprendimiento corporativo, sus características y las dificultades a las que se enfrentan las empresas de la ciudad de Montería, cuando implementan actividades con el fin de crecer y lograr ventajas competitivas sostenibles?

4. Justificación

En un mundo globalizado, la innovación y el emprendimiento se constituyen en los ejes centrales que materializan ventajas competitivas en las organizaciones; en los países desarrollados que han sido catalogados como “potencias”, el punto de intersección común ha sido la formulación de políticas que impulsen y estimulen el Emprendimiento Corporativo, que sin límites geográficos, impacta las economías de los bloques económicos en el mundo.

Indudablemente, la gestión de emprendimiento contribuye al aumento del dinamismo y a la competitividad de las organizaciones; a la generación de empleo y al mejoramiento de la calidad de vida de los habitantes de una población, al igual que aporta al progreso de la región y del país, mejorando en consecuencia los niveles de empleo con calidad, niveles de ocupación y en consecuencia el índice global de participación.

Lo anterior, también aplica en el país y sus regiones. Por lo tanto el considerar los diferentes determinantes del emprendimiento al interior de las empresas de Montería, tipificados en sus elementos y características, permitió, además de realizar un diagnóstico del Emprendimiento Corporativo, se facilitó a través de esta investigación, el identificar los elementos y las características del emprendimiento corporativo en dichas empresas, explorar el nivel de innovación, el manejo del riesgo y la proactividad de acuerdo con lo que dice Miller (1983); Covin & Slevin (1989) y Lumpkin & Dess (1996), los cuales deben cimentar el emprendimiento en las diferentes empresas que tienen asiento en la región.

El desarrollo de esta investigación y sus ejes temáticos, determinaron los siguientes aspectos:

- Alta relevancia social en la medida en que a partir de los resultados de esta investigación se desprenden estrategias que aporten al dinamismo del empresarial.
- Incrementar el grado de desarrollo de la creatividad, innovación, habilidades y destrezas para que las organizaciones sean sostenible en el tiempo y, contribuyan al mejoramiento de la calidad de vida de las personas que habitan en sus áreas de influencia.
- Establecer los elementos y características claves que han contribuido a la consolidación y crecimiento de las empresas incluidas en el análisis, teniendo en cuenta el apoyo gubernamental y gremial que han tenido, así como determinar las estrategias implementadas y la forma como se han financiado.
- Conocer las experiencias de empresas en Montería, para dejar abierta la opción de hacer estudios comparativos con otros contextos para retomar nuevos aprendizajes en el campo del emprendimiento.
- Como lo indica Teng (2007), el Emprendimiento Corporativo es un campo que viene siendo objeto de diversos estudios en el ámbito mundial, todavía falta mucho por explorar.

Esta investigación ayudó a fortalecer la formación y los conceptos aprendidos durante la Maestría en Gestión de Organizaciones, y denota la capacidad y calidad de los estudiantes formados en ella.

5. Objetivos

5.1 General

Caracterizar los elementos que determinan el Emprendimiento Corporativo de las empresas de la ciudad de Montería, de tal manera que se identifiquen estrategias que permitan el crecimiento y desarrollo de las mismas, tomando como eje la innovación y el emprendimiento.

5.2 Específicos

- Describir las características de tamaño y tipo, infraestructura física e infraestructura tecnológica de las organizaciones activas en la ciudad de Montería, de tal forma que se identifiquen elementos fundamentales para la caracterización de las mismas y el nivel de Emprendimiento Corporativo que desarrollan.
- Desarrollar una investigación de campo, mediante la aplicación de cuestionarios tipo encuesta y entrevista que determine las características del Emprendimiento Corporativo en las empresas de la ciudad de Montería.

- Formular conclusiones y recomendaciones que permitan el diagnóstico prospectivo del Emprendimiento Corporativo en la ciudad de Montería.

6. Marco teórico

El emprendimiento corporativo ha ganado mucho interés por su influencia en la generación de empleo, la renovación empresarial, utilización de recursos, la innovación y la competitividad, lo cual incide finalmente en la mejora de la calidad de vida de las personas de una región.

Es importante tener en cuenta que esta investigación se fundamenta en objetivos concretos y muy definidos, entre ellos se encuentran los siguientes. En primera instancia el objetivo general se centraliza en caracterizar los factores que determinan el emprendimiento corporativo de las empresas de la ciudad de Montería, para aportar elementos que le permitan aplicar estrategias y capacidad de desarrollar los recursos, para alcanzar el crecimiento y desarrollo del Departamento; pero como es lógico los objetivos específicos son metas parciales que se deben cumplir para que se cumpla el objetivo general y dentro de estos se cuentan los siguientes:

- Categorizar el sector empresarial de la ciudad de Montería para definir el tipo de emprendimiento corporativo alcanzado por cada una de éstas.
- Identificar los factores que inciden en el emprendimiento corporativo para la toma de decisiones en las empresas, que generen crecimiento en la ciudad de Montería.
- Reunir estrategias innovadoras, usadas en las empresas analizadas que permitan a otros emprendedor corporativo aplicarlas y así poder optimizar los recursos escasos, y contribuir con el proceso de desarrollo económico y social de la región.

Una vez se cumple con este propósito se puede asegurar la mitad del problema de investigación resuelto.

Para contextualizar estas variables y para que haya coherencia en el desarrollo de la temática, se abordarán conceptos teóricos sobre el significado de emprendedor, la perspectiva del emprendimiento corporativo, así como los factores que lo determinan, enfocados en los elementos como los recursos y las capacidades. También se abordarán aspectos relacionados con los factores internos de diferentes empresas de la región y los aspectos determinantes del emprendimiento corporativo.

6.1 Emprendedor

En la literatura relacionada con el tema de la administración de empresas se encuentran diferentes concepciones sobre el término “emprendedor”. Inicialmente, se puede referenciar a Cantillon (1734), quien lo enmarca en dos aspectos:

- El fenómeno emprendedor no es un hecho aislado que ocurre de forma aleatoria, sino que tiene un peso, un rol, una importancia, un protagonismo dentro de la actividad económica.
- La presencia del riesgo como una característica clave dentro del fenómeno.

En la década de los años 30 emerge Schumpeter (1934) definiendo al emprendedor como una persona que logra realizar nuevas combinaciones, las cuales pueden tomar la forma de nuevos productos, procesos, mercados, formas organizacionales o fuentes de abastecimiento. Schumpeter deja claro que la emprendedora busca romper el equilibrio en el mercado mediante nuevas combinaciones, obteniendo resultados innovadores, conceptos que han sido usados para definir la innovación en sentido amplio y que ha retomado el Manual de Oslo (2005).

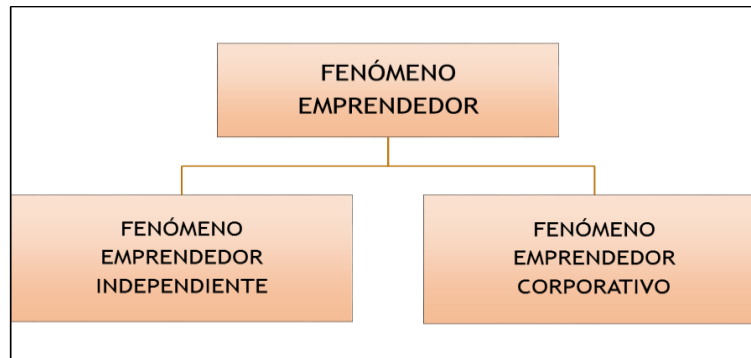
Collins & Moore, (1970), citado por Haro & Salazar (2008), señalaron que las actividades emprendedoras se llevan a cabo de forma independiente o dentro del contexto organizativo. Ellos dividen esas acciones en dos campos: la creación de nuevas empresas y el fenómeno emprendedor dentro de las empresas ya existentes. Stevenson et al., (1989) lo definen como el proceso de creación de valor al disponer de un único paquete de recursos para explotar una oportunidad.

Desde ese momento, ha sido notoria la evolución que ha tenido la concepción del emprendedor, lo que ha dificultado abarcar en una sola definición la explicación de los diferentes aspectos que este comprende, sus formas de manifestación y sus determinantes, tales como el uso de las TIC, la competitividad, la generación de empleo, el uso de los recursos y la innovación.

Una década después Sharma et al., (1999, págs 19-40), presentan un concepto de emprendedor independiente y emprendedor corporativo:

El fenómeno emprendedor abarca o engloba actos de innovación o creación organizacional que ocurren dentro o fuera de una organización existente.

El emprendedor son individuos o grupo de individuos que, actuando independiente o como parte de un sistema corporativo, crean nuevas organizaciones, o instigan renovación o innovación dentro de la organización existente.

Gráfico 1 - Formas del fenómeno emprendedor

Fuente: Sharma et. al. (1999)

En suma, el fenómeno emprendedor no es una reflexión nueva; por el contrario, es una concepción desarrollada desde hace varios años por diferentes autores. Y en esta evolución se pueden diferenciar dos elementos fundamentales: emprendedor independiente, entendido como aquel en donde se crea una nueva organización por parte de un grupo de personas independientes; y el emprendedor corporativo, enmarcado en el interior de las organizaciones existentes, y en el cual se centra esta investigación.

6.2 Emprendimiento Corporativo

El continuo cambio que aqueja a las empresas, la globalización y los desafíos concatenados a la innovación y a la competitividad, requieren que las empresas estén alertas e identificar las oportunidades ofrecidas por el entorno, Kirzner (1973) y Veciana (1996), y estructurar sus recursos y capacidades para actuar con proactividad y emprendimiento.

Cantillon (1734) subraya, al analizar el papel económico de la figura de emprendedor, que éste no se asume como un hecho aislado, sino como un fenómeno que tiene protagonismo dentro del sector económico.

Para Sharma et al., (1999), el movimiento emprendedor incluye todas aquellas actividades que ocurren dentro de la empresa que ya están funcionando, destacando la importancia de la organización en el proceso emprendedor.

Ahora bien, es a Burgeman (1983) a quien se le atribuye, no solo el término emprendedor corporativo, sino aquel que estableció las bases del proceso emprendedor para los investigadores que lo precedieron.

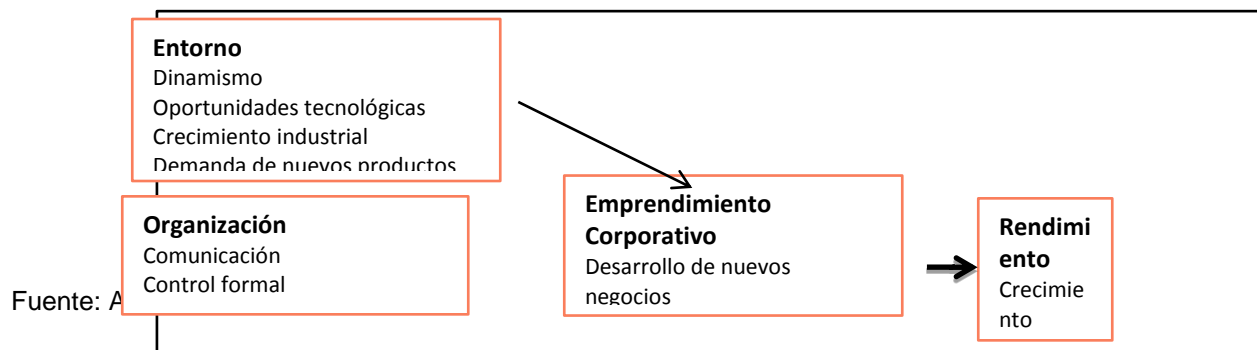
Otros autores vinculados son Lumpkin & Dess (1996), quienes establecen una relación del fenómeno emprendedor corporativo con la innovación. Así, una empresa es más emprendedora en la medida que desarrolle un nuevo número de productos o mercados en una cantidad mayor que la media.

Por su parte, para Ginsberg & Guth (1990), el entorno donde se ubica la empresa, los líderes, el clima organizacional y el desempeño organizacional son aspectos que influyen en el espíritu emprendedor corporativo. De hecho, en algunas empresas se genera más emprendimiento corporativo que en otras.

De otro lado, Antoncic & Hisrich (2001), presentaron un patrón que muestra tanto los factores del entorno y de las organizaciones que pueden impulsar el desarrollo de algún tipo de emprendimiento corporativo. Asimismo, exponen que estas acciones emprendedoras tienen un impacto positivo en el desempeño organizativo, bien sea mediante el crecimiento o la consecución de objetivos propuestos.

Finalmente, Antoncic & Hirisch (2001), retomarán aquellos elementos que están relacionados de manera interna con las empresas, específicamente, los factores organizacionales, que se grafican a continuación:

Gráfico 2 - Emprendimiento Corporativo y efectos directos



6.3 Factores que determinan el Emprendimiento Corporativo

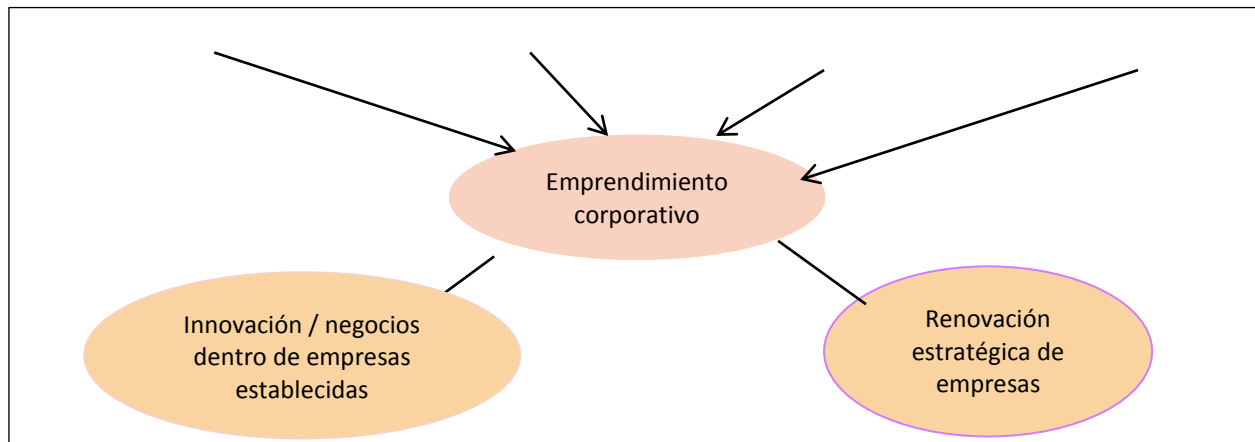
El emprendimiento corporativo es una acción que se produce en el interior de las empresas que ya están instituidas. Sin embargo, para que este movimiento pueda ser materializado se necesitan ciertas condiciones y elementos claves. En este sentido, a partir de la evolución de las investigaciones sobre este asunto, se ha ido desarrollando una serie de modelos que explican los factores determinantes en el emprendimiento corporativo.

En primera instancia, se observa como el componente estratégico ayuda a una mejor comprensión del ambiente externo, del comportamiento del mercado y a determinar cuántas empresas operan en este. Igualmente, se destacan los aspectos de la perspectiva interna, el punto de vista de la estrategia y los recursos y la capacidad indispensable para lograr los resultados esperados y obtener ventajas competitivas.

Precisamente, Ginsberg & Guth (1990) integran el emprendimiento corporativo con la administración estratégica; asimismo, vinculan la ventaja del liderazgo estratégico y del desempeño organizacional con el emprendimiento corporativo, el cual se define por el desarrollo de nuevas empresas y la renovación estratégica de organizaciones ya creadas.

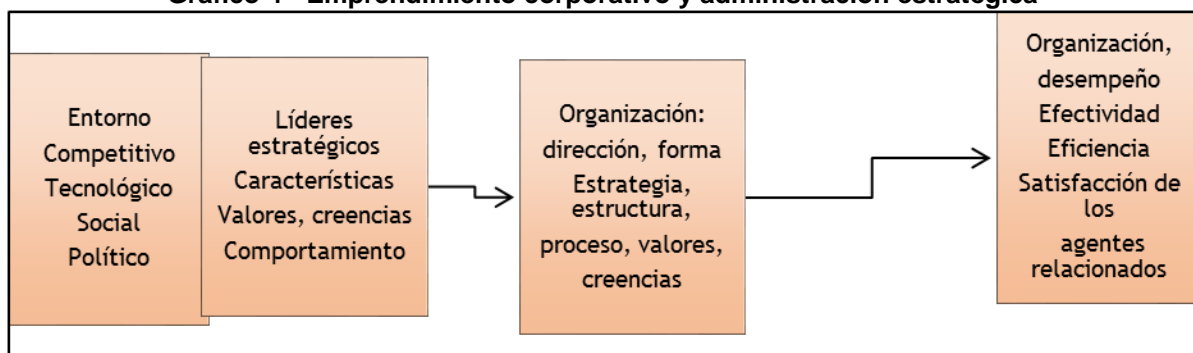
En la gráfica 4 se describen aquellos factores del emprendimiento corporativo que se retoman para esta investigación, en específico, aquellos que se relacionan con los aspectos internos de una organización: como innovación, que implica mejoramiento de los negocios dentro de la empresa y por otro lado la renovación estratégica de las empresas objeto de estudio establecida, lo cual el emprendimiento corporativo sirve para la toma de decisiones o dirección; las estrategias internas de las empresas, la capacitación de los empleados, entre otros elementos afines.

Gráfico 3 - Innovación, Emprendimiento y Renovación Estratégica



Fuente: Ginsberg & Guth (1990)

Gráfico 4 - Emprendimiento corporativo y administracion estrategica



Fuente: Ginsberg & Guth (1990)

En este orden de ideas, se tiene en cuenta a Barrett & Weinstein (1998), quienes en su momento expusieron un modelo en el que el desarrollo del emprendimiento corporativo se armoniza con la implementación de estrategias de orientación hacia el mercado. En consonancia, argumentan que cuando la misión y la estrategia de una organización combinan actividades de emprendimiento corporativo, con un encauzamiento al medio y con cierto grado de flexibilidad, se logra un efecto sinérgico que posibilita la

puesta en marcha de actividades emprendedoras en mercados nuevos o ya existentes, que además representará un rendimiento económico para dicha organización.

6.4 Estrategia

La concepción de “estrategia” data desde la antigüedad, cuando los pueblos se expandían a través de la conquista de territorios y aplicaban diversas estrategias con componentes de planeación y de toma de decisiones para alcanzar los objetivos buscados. Así, en el campo militar, los ejércitos antiguos obedecían a una serie de esquemas para defenderse o atacar y salir victoriosos en sus confrontaciones.

Para Mintzberg (1995), el vocablo *estrategos* inicialmente se refería al nombramiento del general en jefe del ejército. Posteriormente, pasó a significar: “*el arte en general*”; esto es, las habilidades psicológicas y el carácter con el que asumía el papel asignado. Es de anotar, que en la época de Pericles (450 a. C.), se explicitaron las habilidades administrativas (administración, liderazgo, oratoria y poder). Y luego, en tiempos de Alejandro de Macedonia (330 a. C.) dicho término hacía referencia a la habilidad para aplicar la fuerza, vencer al enemigo y crear un sistema unificado de gobierno global.

Por su parte Mintzberg et al. (1997), afirman que los primeros estudiosos modernos que ligaron el concepto de estrategia a los negocios fueron: Von Neumann & Morgenstern (1944), en su obra sobre la teoría del juego, definieron la estrategia empresarial como la serie de actos que ejecuta la empresa, seleccionados de acuerdo con situaciones concretas.

DESARROLLO.

Es importante tener en cuenta que, que esta investigación, se terminó en el pasado mes de diciembre y todos los resultados apuntan a la implementación de procesos de desarrollos que tienen que ver con la innovación y Emprendimiento corporativo y la administración estratégica al interior de las empresas del Departamento de Córdoba y su capital Montería, región prospera pero atropellada por la violencia de más

de seis décadas y sólo hasta ahora se vislumbra un proceso de paz con los diálogos de la Habana Cuba, cuyas conversaciones se tienen previstas finalizar el día 23 de Marzo de 2016, ojalá esto sea el final de una odisea que no deja crecer y desarrollar este País de muchas posibilidades de cambio para todos los Colombianos, que tanto anhelamos la Paz.

ANÁLISIS DE RESULTADOS.

En primer lugar, se encuentra la composición porcentual en que se distribuyen las empresas existentes en Montería, dada la dificultad que presentan las empresas para mantenerse en el tiempo, pues son múltiples los factores que inciden en el crecimiento y desarrollo de la Empresas, a continuación se presenta el siguiente panorama:

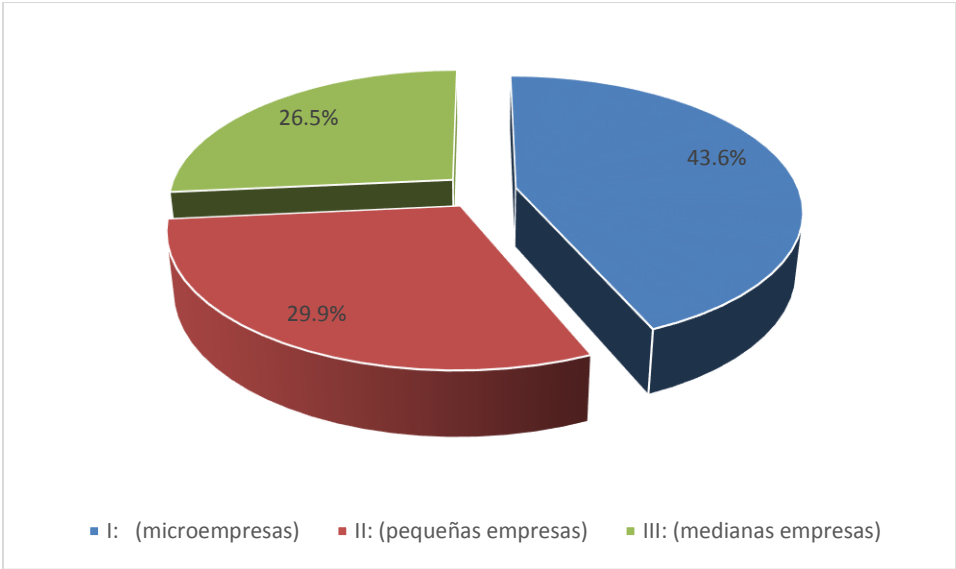
TIPO Y CATEGORIA

Tabla 1 - Composición porcentual

CATEGORIA	TOTAL DE EMPRESAS	% DEL TOTAL	MUESTRA DE EMPRESAS
I: (microempresas)	248	43,6	38
II: (pequeñas empresas)	174	29,9	26
III: (medianas empresas)	149	26,5	23
TOTAL	571	100	87

Fuente: Elaboración propia

Figura 1 - Composición porcentual



Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con la información suministrada por la Cámara de Comercio de Montería, se encuentra que del total de las empresas que existen en la ciudad de Montería, el 43,6%, que equivalen a 38 de las 248 microempresas de la región. Le sigue en su orden de importancia las pequeñas empresas que representa el 29,9% y corresponden a 26 pequeñas empresas del total de 174 que existentes. Y por último se tiene que las medianas empresas reportan un 26,5%, lo cual equivale a 23 medianas empresas, tomadas de un total de 149. En consecuencia, se aprecia que en Montería es una ciudad eminentemente micro empresarial por excelencia (Ver tabla 1)

Tabla 2 – Descripción de Empresas por sectores, tamaño y número de empleados

DESCRIPCIÓN	SECTORES			NÚMERO DE EMPLEADOS POR CATEGORIA
	AGROPASTORIL	INDUSTRIA	SERVICIO	
MICROEMPRESAS	2	4	26	156

PEQUEÑAS EMPRESAS	2	3	13	35
MEDIANAS EMPRESAS	2	6	17	444
TOTAL	6	13	56	635

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con la información de la tabla 2, como resultado de la muestra, se encuentra que las microempresas en Montería, se distribuyen de la siguiente manera teniendo en cuenta el sector de la economía (Agro, Industria y servicio). Que de los tres sectores generan 156 empleos; las pequeñas empresas generan 35 empleos en los tres sectores y las medianas 444, para un total de 635 empleos directos. Todo lo anterior indica que la mayor concentración de puestos de empleo se encuentra en las medianas empresas, dado que estas comprenden entre 51 y 200 o más empleos.

INFRAESTRUCTURA FISICA

En lo referente con la infraestructura física del sector empresarial en Montería, se observa un panorama muy particular que permite ubicar al empresario las distintas modalidades en que se encuentra inmerso al momento de utilizar el espacio físico de la ubicación de su empresa, es así, que un alto porcentaje (45,3%) lo representa las empresas que tienen sus negocios en infraestructura propia; siguiéndole la modalidad de arriendo que equivale al 26,7% (Ver tabla 3).

Tabla 3. Infraestructura física de las empresas

Formas de tenencia de la infraestructura	FREC	%
Comodato	5	6,7
Arrendada	20	26,7
Propia	34	45,3
Otros	2	2,7
Total Tabla	61	81,3
Total Encuestas	75	
No contestan Ítem	14	18,7

Fuente: Elaboración propia

INFRAESTRUCTURA TECNOLÓGICA

En lo concerniente con el uso de las tecnologías al interior de las empresas en Montería y dada la diversidad de herramientas que hoy en día se encuentran en el mercado a disposición del sector empresarial, que permiten dinamizar los procesos de producción, distribución y consumo de bienes materiales y de servicios. Con el uso de las herramientas informáticas el empresario toma conciencia de que debe actuar en forma

racional al momento de la toma de decisiones, con el propósito de incrementar las potencialidades de innovación y Emprendimiento Corporativo, como puede observarse en la tabla 4, las herramientas tecnológicas más usadas por las Empresas en Montería, son las que a continuación se describen: en primera instancia utilizan hardware y esto corresponde a un 41.3%, le sigue en su orden de importancia los software, con 26.7%, y en tercer lugar están las que utilizan extranet el cual representa un 5.3%, y como dato curioso no contestan un 26.7% del total, cifra alta para esta muestra representativa de la encuesta.

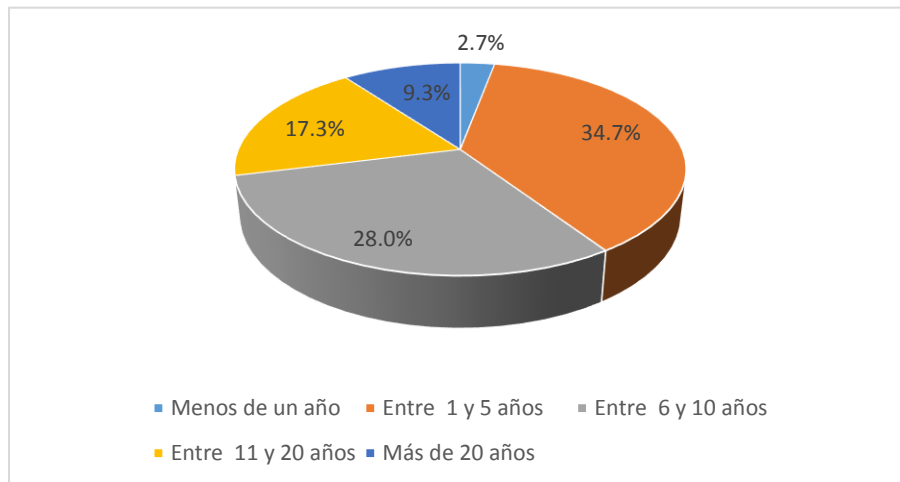
Tabla 4. Tipo de Herramientas Tecnológicas que utiliza la empresa

Herramientas	FREC	%
Hardware	31	41,3
Intranet/internet.	4	5,3
Software	20	26,7
Total Tabla	55	73,3
Total encuestados	75	100,0
No contestan Ítem	20	26,7

Fuente: Elaboración propia

Los resultados de la aplicación de la encuesta realizada a la muestra representativa de esta investigación, correspondiente a 87 empresas, de las cuales solo respondieron 75 y 12 se negaron a suministrar información; en consecuencia los datos obtenidos representan las respuestas de 75 empresas encuestadas.

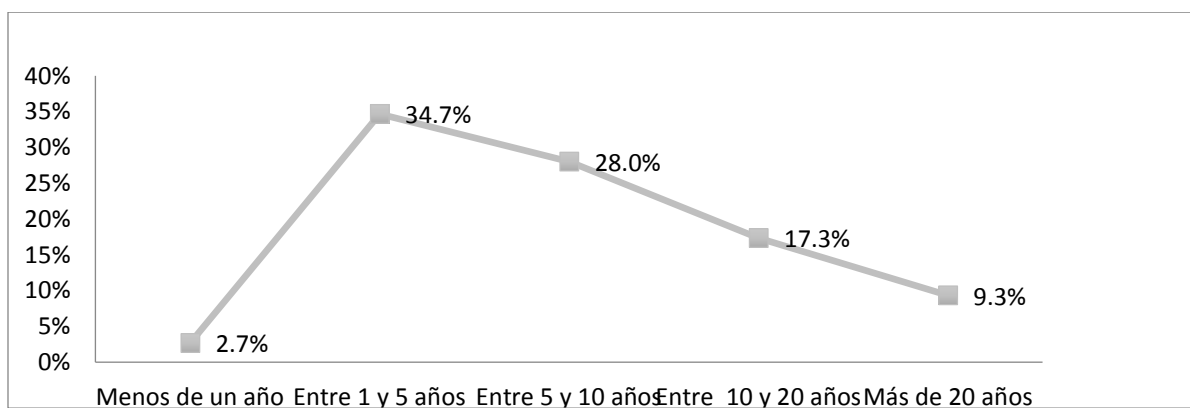
Figura 2 - ¿Cuántos años tiene de estar funcionando la empresa?



Fuente: Elaboración propia

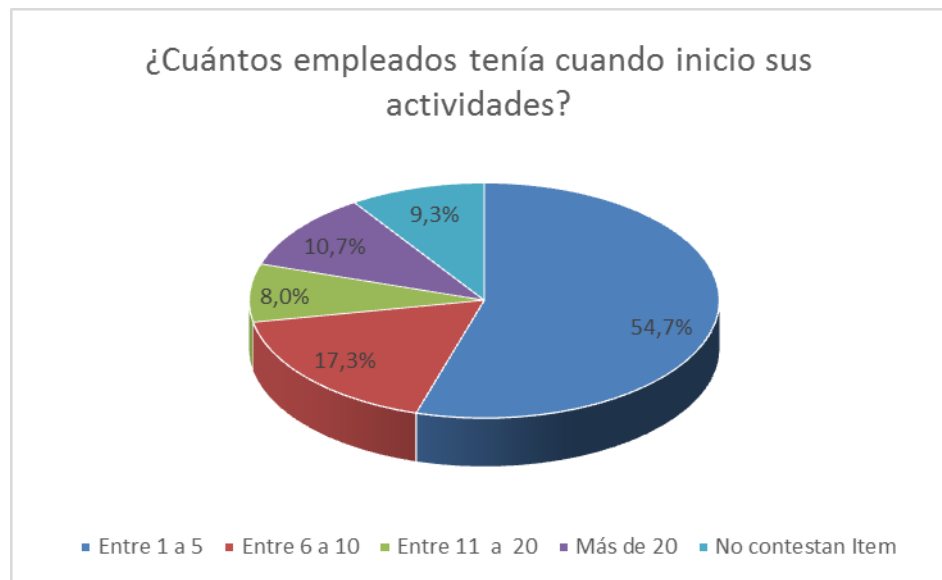
La mayoría de las empresas que hacen parte del estudio (82.7 %) en Montería son relativamente jóvenes, ya que no pasan de los 20 años de creadas. En este contexto, analizando el grado de madurez de estas organizaciones encuestadas, se puede afirmar que un alto porcentaje está en un proceso de fortalecimiento y de crecimiento lento, teniendo en cuenta los estándares internacionales, por ejemplo, Japón, en donde los estudiosos afirman que una empresa empieza a madurar y a producir ganancias después de 30 años de fundada. (Kenji Yokoi, 2014).

Figura 3 - Años de funcionamiento de la empresa



Fuente: Elaboración propia

Figura 4 - ¿Con cuántos empleados inició?

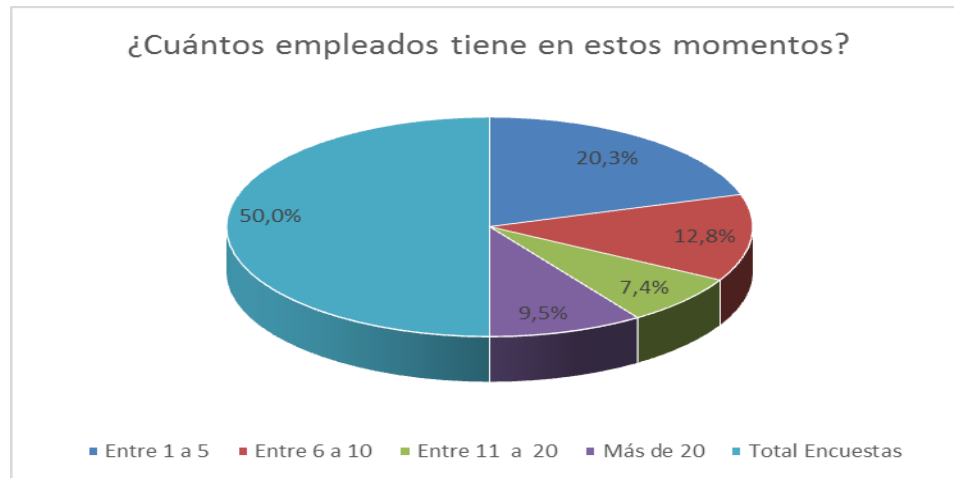


Fuente: Elaboración propia

Los datos anteriores indican que al momento de iniciar el negocio, más del 50 % de las empresas encuestadas alcanzaba un alto número de empleados, aspecto relevante y poco común en la economía regional, más concretamente para la ciudad de Montería, ya que el departamento de Córdoba y su capital cuentan con una “tasa de desempleo que supera el 19%”. Hernández, (2014). Sin embargo, acorde con lo establecido en esta investigación, se puede hablar de buenos augurios en este asunto de la generación de empleo (ver figura 4).

Si se toma un punto de referencia en los dos primeros rangos, ello indica que el número de empleados más representativa al iniciar la empresa, está en el rango de 1 a 5 empleados y esto equivale a un 54.7% del total de la muestra, y en el rango de 6 a 10, sólo alcanza un 17.3%, todo esto obedece a los cambios que se van produciendo al interior de las empresas por efectos de las crisis económicas de los países desarrollados y por repercusiones de la globalización en las economías de los países en vías de desarrollo como Colombia.

Figura 5 - ¿Cuántos empleados tienen en estos momentos?



Fuente: Elaboración propia

En lo referente al número de empleados con que cuentan las empresas objeto de estudio, para el rango de 1 a 5 empleados, en estos momentos se cuenta con un 50%, y para el rango de 6 a 10, reporta un 12.8%, si se observa cuidadosamente, el comportamiento del número de empleados cuando inició la empresa y los que hay en estos momentos, se puede afirmar que se presente un descenso en ambos rangos, para el primero(1 a 5), cae en 0.7%, y para el rango de 6 a 10) en 4.5% ; todo indica que en la medida que va pasando el tiempo, el número de empleados va disminuyendo, y en algunos casos se presenta un ligero ascenso en la contratación de nuevos empleo.

CONCLUSIONES

Las conclusiones de este trabajo se derivan de los resultados obtenidos de la investigación, los cuales se encuentran directamente relacionados con los objetivos, además se toman aspectos importantes que sirven como propuestas para futuros desarrollos del emprendimiento corporativo de las empresas en la ciudad de Montería.

A continuación se relacionan las conclusiones que se consideraron relevantes dentro del trabajo:

1º. La mayoría de las empresas objeto de estudio, (82.7 %) en Montería son relativamente jóvenes, ya que no pasan de los 20 años de creadas. En este contexto, analizando el grado de madurez de estas organizaciones encuestadas, se puede afirmar que se encuentran en un proceso de fortalecimiento y de crecimiento lento, teniendo en cuenta los estándares internacionales.

2º. En lo concerniente con el empleo, se encuentra que en el nivel operativo se incrementa cada vez más (20%) y los cargos directivos y administrativos son cada vez menos, en el rango es de 3 a 5 empleados, se evidencia que éstos disminuyen en un 20 %; esto obedece a los cambios que se van produciendo al

interior de las empresas por efectos de la globalización y las crisis económicas de los países desarrollados, lo cual incide en las economías de los países en vías de desarrollo como Colombia.

3°. De acuerdo con los resultados, la participación del Estado en materia de apoyo al Emprendimiento Corporativo en el Municipio de Montería no ha sido eficaz hasta el presente; es de resaltar, que un 74.7 % de las empresas encuestadas declararon que no reciben apoyo estatal. Adicionalmente, un 64 % de las empresas encuestadas, cifra muy alta, no recibe apoyo del sector privado. De forma muy tímida, el 4 %, representado en proveedores de multinacionales y transnacionales, colaboran con estas empresas. Por su parte, organismos como SALUDCOOP y Comfenalco, así como bancos, aseguradoras y empresas del sector de las telecomunicaciones, representan cada una el 1.3 %, respectivamente.

4°. Es importante anotar que al interior de las empresas los responsables de impartir directrices para innovar, en primer lugar la hace el gerente y en segundo lugar lo hace el equipo directivo.

5°. En lo relacionado con los incentivos para empleados emprendedores, se encuentra que la mayoría de las respuestas apuntan hacia el estímulo financiero, siendo este de mayor relevancia, teniendo en cuenta que el empleado se beneficia aumentando sus ingresos y por consiguiente una mejor calidad de vida para él y los suyos. Le siguen los reconocimientos que constituyen un estímulo para el empleado obligándolo a mejorar cada vez más sus intervenciones y aportes a la empresa.

¿QUÉ SIGNIFICA LA SOSTENIBILIDAD EN LAS EMPRESAS?

Valero, María Nay

Universidad Nacional Experimental de Guayana
Centro de Investigaciones en Gestión Ambiental y Desarrollo Sostenible
nayvalero@yahoo.com

Resumen

La sostenibilidad como proceso en construcción ante los desafíos de la sociedad en este siglo, impulsa desde los principios éticos un cambio en la perspectiva de los procesos productivos, al involucrar en la multidimensionalidad de variables que actúan en estos, la dimensión ambiental desde la complejidad. ¿Qué significa esto para las empresas?, Están preparadas tanto tecnológicamente como con el recurso humano para dar el viraje y asumir que la naturaleza tiene un ciclo y una capacidad de carga que “obliga” a sus transformadores a considerarlos en los procesos productivos como un elemento central y no como un apéndice. Esta es la pregunta central, para analizar la relación entre los modelos de desarrollo, los procesos productivos, el desarrollo social y la crisis ambiental, desde una perspectiva pedagógica. Unido a ello, se asume la propuesta de lo biorregional como potencialidad para revertir los procesos desde los contextos.

Palabras clave: sostenibilidad, crisis ambiental, modelos de desarrollo, biorregión y contextos.

¿Qué significa la Sostenibilidad en las empresas?

Lo básico, los modelos de desarrollo

Los modelos de desarrollo se asumen como las estructuras dinámicas de una sociedad, que permiten analizar las relaciones entre las fuerzas productivas y las relaciones de producción, asociadas a la satisfacción de las necesidades básicas de la población. Las relaciones siempre complejas entre fuerzas productivas y relaciones de producción determinan los modos de producción, en los cuales se pueden caracterizar la manera, cantidad e intensidad de uso de las materias primas para activar el sistema productivo, las técnicas, la velocidad y frecuencia de innovación, los productos, la fuerza de trabajo, los servicios y los impactos sociales y ecológicos. Sen (1998), Perroux (1984)

La historia de las sociedades evidencia que estas han hecho uso ilimitado y creciente de los recursos que ofrece la naturaleza, el impacto asociado a este uso depende de la densidad de población y los requerimientos para la satisfacción de las necesidades. En este sentido, Ribeiro (1973) identifica ocho (8) revoluciones tecnológicas y catorce (14) procesos civilizatorios. En una reflexión retrospectiva podemos inferir, que existe una relación directa entre la crisis ambiental y un modelo de desarrollo humano basado en la extracción y el uso creciente de los recursos naturales para la producción de riquezas que son acumuladas y reinvertidas para ampliar la capacidad de producción de riquezas.

Las dimensiones del modelo de desarrollo predominante capitalista son la económica, la política y la social; en el modelo socialista son la económica, la social y la política; en éste la dimensión social le otorga peso al discurso del desarrollo, pero su base es la económica al igual que en el modelo capitalista. En el fondo, ello se explica porque ambas son expresiones de un mismo modelo. En ambas la dimensión fundamental es la económica, pues impulsan variantes del mismo modelo industrial basado en la producción creciente de riquezas y su reinversión para promover la acumulación de capital y su reproducción ampliada (sea este socialista, sea capitalista); por el contrario, en el modelo de desarrollo sustentable las dimensiones son más complejas e incluyen a la económica, política, social, cultural, ética y ambiental, todas en interacción. (Bracho y González, 2012)

Los indicadores para evaluar las causas de la crisis ambiental en relación con el desarrollo están asociados a la Huella Ecológica, la huella hídrica, el Producto Interno Bruto, el índice de pobreza, la brecha tecnológica, entre otras; aunque en ellos, no hay evidencia de un indicador que valore “el capital” natural y éste sea considerado un tangible dentro de los balances económicos. Puede ser una utopía ingresar este indicador, pero puede ser el punto crucial para reestablecer el daño ecológico desde la sostenibilidad (Gabaldón, 2006)

El contexto ambiental para comprender las dimensiones del desarrollo desde la sostenibilidad, transita por apropiarnos de las complejas interrelaciones que se establecen en los ciclos de la naturaleza como la base del sistema y las múltiples interrelaciones entre estas y las relaciones de la sociedad. En la Fig. N° 1 se identifican los componentes que se deben develar en todo proceso de desarrollo y ello implica cualquier proceso productivo, independientemente del sector primario, secundario o terciario de la manufactura.

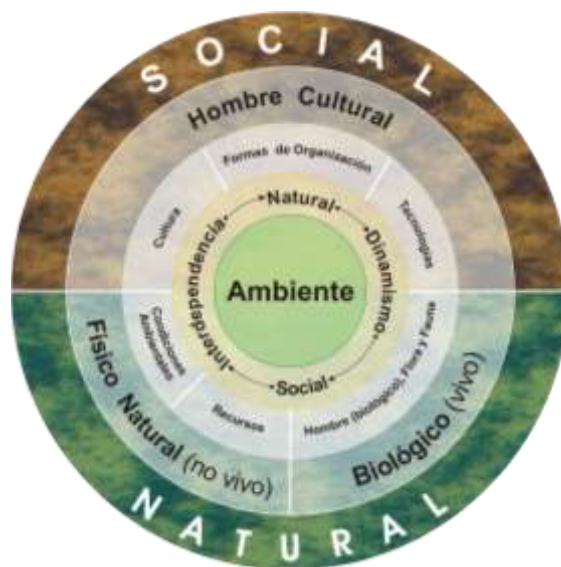


Fig. Nº 1. Ambiente como sistema. (Febres, 1998)

Dos procesos centrales: producción y consumo

El ciclo de producción y consumo en los modelos de desarrollo capitalista, socialista y sostenible, sin pretender simplificar la complejidad de los sistemas asociados a estos procesos, se caracteriza porque predomina una materia prima natural para activar *la producción* que sustenta la base de los modelos, la incorporación de tecnología para la transformación de ésta en productos para la satisfacción de necesidades, los requerimientos de otros productos (agua, energía) para el engranaje productivo y para la vida misma, el transporte, la mano de obra, los servicios asociados a la seguridad social para garantizar la puesta del producto terminado en las manos de los distribuidores y consumidores. A lo largo de éste proceso son toneladas de residuos y desechos sólidos, efluentes líquidos, gases y material particulado que queda como subproducto, todos ellos requieren de manejo y tratamiento para su adecuada disposición o se transforman en impactos al ambiente. Finalmente en *el consumo*, se generan los primeros residuos o desechos en los empaquetados de los productos, gastos de energía en el transporte y finalmente el residuo o desecho, que amerita el manejo, la disposición en la fuente, la recolección y la disposición final. Dinámica cíclica común en los tres modelos, la diferencia estará marcada por la inclusión de lo que antes se consideraban externalidades al proceso productivo mismo (ética, ambiente, patrimonio cultural diverso) que han de impactar los criterios de uso y manejo de la materia prima y la disposición de sus efectos contaminantes (Gardner y Sampat, 1999)

Todo este proceso de desarrollo requiere de una plataforma educativa que promueva el reconocimiento de los saberes ancestrales y tradicionales, que los involucre con los conocimientos científicos, y ofrezca desde dos corrientes la información básica y aplicada (infraestructura para investigación e innovación) para el desarrollo de las potencialidades creativas de los ciudadanos, en pleno reconocimiento de la historia como el legado para comprender el presente y proyectar el futuro.

...un Desarrollo a Escala Humana. Tal desarrollo se concentra y sustenta en la satisfacción de las necesidades humanas fundamentales, en la generación de

niveles crecientes de autodependencia y en la articulación orgánica de los seres humanos con la naturaleza y la tecnología, de los procesos globales con los comportamientos locales, de lo personal con lo social, de la planificación con la autonomía y de la sociedad civil con el Estado (Max-Neef, 1994:13).

Este Modelo de desarrollo involucra lo local como el centro para activar los procesos, reconoce lo regional y nacional como la red que permite mantener el engranaje de la producción y la satisfacción de las necesidades básicas que garanticen la calidad de vida con estándares de desarrollo humano; y valora lo global para crecer desde las oportunidades externas, incorporando el avance vertiginoso de las Tecnologías de Información y Comunicación; así como, incorpora en primer plano el valor de los bienes y servicios ambientales que ofrece la superficie del planeta, destacando como capital en reserva los recursos del subsuelo. Delimita algunas áreas de explotación de los recursos del subsuelo con los mayores controles ambientales porque reconoce que en ellos hay una tradición de país y una oportunidad para la innovación. Estas características describen un modelo de desarrollo **endógeno, integral , global y sostenible**.

El desarrollo desde una mirada pedagógica

Partiendo de la premisa que el modelo de desarrollo sostenible tiene una serie de ventajas al integrar los aspectos sociales, económicos y ambientales, es necesario incorporar los aspectos políticos y culturales en la dinámica de éste. Las interrelaciones de estas dimensiones están determinadas a su vez por las particularidades asociadas a las potencialidades naturales y el capital humano de cada biorregión. Integrar el modelo de desarrollo con visión prospectiva implica comprender el Ordenamiento del territorio y las oportunidades y vulnerabilidades de éste con los principios de la sostenibilidad.

Construir una red de nodos de producción, e innovación sobre los criterios de sostenibilidad implica valorar los bienes y servicios de los recursos base de la vida, desde los externos como el aire, la biodiversidad, las cuencas, los bosques, y finalmente los disponibles en el subsuelo. Determinar los núcleos de producción según las potencialidades biorregionales (Antequera, 2012) incluyendo en ellos, no sólo, la extracción de la materia prima, sino, incorporando el valor agregado a la transformación eficiente de ésta en productos derivados, aplicando la innovación tecnológica, las adecuaciones ambientales, las tecnologías limpias y la incorporación de capital humano especializado, potenciando así un desarrollo desde dentro.

Articular los nodos de producción con sistemas sociales de calidad en los sectores: transporte colectivo en redes y circuitos que integren el sector urbano y rural, e interurbano, que minimice el automóvil individual; educación de calidad que fomente la creatividad y la innovación con centros de aprendizaje e innovación ubicados cerca de los nodos de producción, que promuevan la diversificación de la formación técnica, profesional; en salud, con infraestructuras integrales (hospitales) y especializadas (Centros diagnósticos) en los diferentes nodos de producción, garantizando la integración en redes y la justicia social para todos en equidad e igualdad de condiciones en cada Estado. Diversificar las redes de producción de alimentos y servicios, promoviendo la reactivación de las pequeñas y medianas empresas, los sistemas de las cooperativas con inversión pública y privada. Incorporar como una máxima para el modelo de desarrollo el óptimo uso de la materia prima que active un determinado proceso con el mínimo de

impacto ambiental y la mínima generación de residuos y desechos en el ciclo de vida del proceso y del producto.

Reflexiones finales

La historia de la sociedad desde el punto de vista productivo ha centrado su perspectiva en el desarrollo desde una visión antropocéntrica, sin embargo, la crisis ambiental es la alerta del planeta para impulsar cambios, estos en una orientación biocéntrica y sostenible.

Generalmente ante la crisis ambiental se han orientado los programas educativos a la población para que modifique sus patrones de consumo, pero son pocas o nulas las iniciativas que se han propuesto para que el sector empresarial modifique sus patrones de producción, siendo ellos los primeros en la cadena productiva.

Este ejercicio de reflexión se orientó sobre la base de comprender, por qué si han transcurrido más de 40 años en procesos de Educación Ambiental, hoy en día tenemos los mismos problemas identificados en la década de los 70 y estos se agudizan cada vez más por el incremento poblacional y el consumismo.

¿Cuáles son los retos para las empresas y para las universidades al formar a los profesionales?...

Bibliografía

1. Antequera, J. (2012). Propuesta metodológica para el análisis de la sostenibilidad regional. Universitat Politècnica de Catalunya. <http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2013/jab/index.htm>
2. Bracho, J. y González, M. (2012). Modelos de desarrollo económico en América Latina y Venezuela. Disponible en: [file:///C:/Documents%20and%20Settings/Windows%20XP/Mis%20documentos/Downloads/16182-16686-1-PB%20\(3\).pdf](file:///C:/Documents%20and%20Settings/Windows%20XP/Mis%20documentos/Downloads/16182-16686-1-PB%20(3).pdf) Recuperado el 20 de mayo del 2016.
3. Febres, M.E. (1998) Perfil histórico de la evolución de la concepción de ambiente y de la Educación Ambiental. Desde Estocolmo a Río. Material Mimeografiado. Ministerio del Ambiente. Caracas.
4. Gabaldón, A. (2006). *Desarrollo sustentable: La salida de América Latina*. Caracas: Grijalbo.
5. Max-Neef, M. (1994). Desarrollo a escala humana: conceptos, aplicaciones y algunas reflexiones. Disponible en: http://www.max-neef.cl/descargas/Max_Neef-Desarrollo_a_escala_humana.pdf Recuperado el 10 de mayo del 2016.
6. Perroux, F. (1984) .El desarrollo y la nueva concepción de la dinámica económica, Barcelona, Serbal-UNESCO. En: <http://unesdoc.unesco.org/Ulis/cgi-bin/ulis.pl?catno=184138&gp=0&lin=1&ll=4>
7. Riberiro, D. (1973). El proceso civilizatorio: etapas de la evolución sociocultural. Ediciones de la biblioteca. Caracas: Universidad Central de Venezuela. .
8. Sen, A. (1998). Las teorías del desarrollo a principios del siglo XXI. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4934951>. Recuperado el 05 de junio del 2016.

EL SECTOR PAPELERO COMO EJEMPLO DE INDUSTRIA SOSTENIBLE EN EL SIGLO XXI

SORAYA M. RUIZ PEÑALVER¹

soraya.ruiz@uca.es
UNIVERSIDAD DE CÁDIZ

RESUMEN

En las últimas décadas la degradación medioambiental asociada al cambio climático se ha hecho cada vez más notable y, son cada vez más, las voces que se posicionan a favor de alcanzar una sociedad más sostenible con el medioambiente. Ante este contexto, se están llevando a cabo ciertas políticas que intentan redireccionar esta tendencia destructiva del medio natural y, las empresas, no son ajenas a esta tendencia. Es por ello, por lo que las empresas no sólo se han de enfrentar a un entorno cada vez más competitivo y globalizado, sino que han de reconducir sus sistemas productivos hacia otros más sostenibles tanto social como ambientalmente. En este trabajo y, haciendo referencia al sector papelero, se pone de manifiesto que es posible producir de forma eficiente, eficaz y minimizando el impacto medioambiental.

Palabras clave

Sostenibilidad, industria papelera, medioambiente, eficiencia.

1. INTRODUCCIÓN

Desde mediados del pasado siglo XX, en la mayoría de las sociedades occidentales se ha ido gestando una mayor concienciación a favor de la protección del medioambiente. Esta concienciación es consecuencia directa del gran deterioro del medio natural, que se ha hecho más evidente en las últimas décadas (cambio climático, desertización, pérdida de biodiversidad, etc.), resultado de un modelo económico que es social y ambientalmente insostenible. Nuestro modelo actual de crecimiento y producción está basado en la explotación abusiva de recursos naturales (muchos de ellos, no renovables), en un mayor consumo energético y en la explosiva generación de residuos (Ruiz, 2016; Gaona, 2000).

Sin embargo, esta mayor concienciación por proteger el medio ambiente, sigue siendo un mero principio ético y, por ello, es necesario seguir insistiendo más en su aplicación práctica, ya que, aunque se han llevado a cabo grandes avances para mitigar el impacto medioambiental, este esfuerzo no es suficiente para mitigar el daño causado y corregirlo.

Según Ruiz (2016), son muchos quienes han intentado transmitir a la humanidad las consecuencias ambientales de nuestras actividades económicas, entre ellos, podemos destacar el "Informe Stern", elaborado por Sir Nicholas Stern, ex economista jefe del Banco Mundial, para el Gobierno del Reino Unido en octubre de 2006. En este informe, se indica que *"en muchas ocasiones los daños ambientales y sanitarios superan los beneficios de la propia actividad económica que los genera. Una de las conclusiones expuestas en dicho informe es que los costes de los fenómenos meteorológicos extremos podrían llegar del 0,5% al 1% del PIB (Producto Interior Bruto) a mediados del siglo XXI, un aumento de la temperatura en unos 2 a 3 grados centígrados, podría reducir la producción mundial en un 3%, y si se incrementase en 5 grados, hasta el 10% de la producción mundial podría perderse. La revisión también concluyó que los costes alcanzarían el 1% del PIB para estabilizar las emisiones en niveles manejables"* (Informe Stern, en Ruiz, 2016, pág. 23).

¹ Doctora en Ciencias Económicas y Empresariales por la Universidad de Granada y actualmente, profesora en la Universidad de Cádiz, Cádiz (España).

Sin embargo, sí es cierto que existe una mayor predisposición para proteger el medioambiente, y son muchas las personas, los gobiernos y empresas que están poniendo su granito de arena para frenar e incluso revertir el desastre medioambiental que conlleva el actual sistema productivo. Es por ello, por lo que en esta comunicación se quiere poner de manifiesto que, producir eficaz y eficientemente es consistente con sistemas productivos más sostenibles con el medio natural. Para ello, en este documento se expone brevemente el caso de la industria papelera española que, tras grandes inversiones de capital, ha sido capaz de producir más, mejor, y de forma más respetuosa con el medio ambiente. Gran parte de la información ha sido extraída de ASPAPEL (Asociación Española de Fabricantes de Pasta, Papel y Cartón) y de mi propia tesis doctoral (Ruiz, 2016), cuyo eje central es analizar la generación de residuos a lo largo de la cadena de producción de dicha industria.

2. LA FABRICACIÓN DE PAPEL COMO PROCESO SOSTENIBLE.

La industria papelera española está representada en nuestro país a través de ASPAPEL (Asociación Española de Fabricantes de Pasta, Papel y Cartón), posicionándose como una asociación pionera, en cuanto a edición de memorias de sostenibilidad del sector al que representa se refiere, ya que, antes de 2005 (año en el que se publicó la primera memoria de sostenibilidad de la industria papelera), no se habían editado informes de este calibre para ningún otro sector, suponiendo por un lado, un ejercicio de transparencia para la industria del papel y, por otro, un mayor conocimiento del sector. Estas memorias de sostenibilidad pretenden manifestar al público, el interés y la preocupación del sector por lograr un equilibrio entre medioambiente, sociedad y economía (Ruiz, 2016). Se trata pues, de *“una industria basada en una materia prima natural y renovable, que recicla masivamente sus productos. Un sector líder en la producción y uso de biomasa, que valoriza los residuos derivados de la obtención de su materia prima y los residuos del proceso”* (ASPAPPEL, 2011, pág.9).

Tras los cambios vertiginosos que se están produciendo a nivel global en la esfera económica (crisis, globalización, etc.), ambiental (escasez de recursos, dependencia energética, etc.), social (aumento de la población mundial, desigualdad, etc.) y política (cambios institucionales, nuevos órdenes políticos, etc.), la industria papelera subraya la necesidad de reindustrializar los procesos productivos, viendo en esta *“reindustrialización”* una oportunidad para comprometerse con la ecoeficiencia, bioeconomía, y la economía circular. Según ASPAPEL (2016, pág. 1), la industria papelera *“se constituye como un sector preparado para acometer la cuarta revolución industrial”*.

En efecto, en los últimos años, el sector ha implantado exitosamente en sus plantas, sistemas de gestión y control del impacto medioambiental asociado a la producción de celulosa, papel y cartón, con la finalidad de reducir estas externalidades negativas en la manera de lo posible. De acuerdo con ASPAPEL (2011), el objetivo inmediato del sector es que el 100% de su producción esté avalada por certificados de Sistemas de Gestión Medioambiental (ISO o EMAS), que garanticen una producción sostenible. Si bien, en 2010 ese porcentaje suponía un 93%, frente a un 75% en 2006. Por tanto, se puede avanzar que, la industria papelera tiende hacia la ecoeficiencia, siendo su clave principal, la optimización del uso de su materia prima: la madera. No sólo se trata de producir celulosa y papel a partir de la madera, sino que, a partir de este proceso productivo, se genera bioenergía, biocombustibles, biocomposites, productos bioquímicos, etc.

De todo lo anterior, se desprende que el ciclo productivo del papel se origina a partir de la obtención de la materia prima virgen, es decir, de la madera pero, además, se emplea durante ese ciclo, un porcentaje elevado de materiales usados, como son los residuos de papel y cartón.

En el primer caso, el ciclo del papel comienza en las plantaciones arbóreas controladas de especies de crecimiento rápido, siendo el eucalipto y el pino las especies predominantes en las plantaciones de nuestro país. ASPAPEL (2016) indica que, en 2015, el 97% de la madera utilizada, procedía de plantaciones de árboles de origen nacional que cuentan con certificación forestal, garantizando que esa madera procede de una plantación sostenible con el medioambiente y está avalada por sistemas de *"Diligencia Debida"*, garantizando el origen legal de la madera (ASPAPEL, 2013). Estas plantaciones no son únicamente una fuente de suministro de materias primas vírgenes para la industria papelera, también incrementan la superficie arbolada, generan empleo verde (especialmente en el ámbito rural, donde el empleo ha aumentado en un 11% según ASPAPEL, 2016), controlan la erosión del suelo, y ayudan a frenar el cambio climático. En efecto, los árboles absorben dióxido de carbono de la atmósfera, el cual, no se libera al cortar el árbol, sino que permanece en los productos de papel, aunque éstos sean reciclados una y otra vez, alargando el periodo de almacenamiento del dióxido de carbono, que tanto contribuye al calentamiento global.

Como se observa, estas plantaciones generan una gran cantidad de externalidades positivas, no obstante, durante la crisis, el consumo de papel se redujo, y con él, el consumo de madera nacional en un 9% entre 2007 y 2010, reduciendo el empleo forestal (ASPAPEL, 2011). Sin embargo, en 2010 cambió esta tendencia y, actualmente, el empleo de madera nacional ha aumentado considerablemente, relegando las importaciones de dicha materia prima tal y como muestra la tabla 1, donde se observa la procedencia de la madera que utiliza la industria papelera española, el empleo verde generado, y el aumento de fijación de dióxido de carbono asociado al incremento de la superficie de plantaciones cultivadas.

Tabla 1. Evolución de las principales variables de las plantaciones productivas españolas para la producción de papel.

	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Procedencia de la madera: nacional/importada (Miles de m² de superficie cultivada)										
Madera nacional	4.446	4.520	4.347	3.835	3.959	4.841	4.880	4.910	4.456	4.930
Madera importada	1.8712	1.897	1.826	1.546	1.843	1.282	1.233	1.231	1.222	164
Total	6.318	6.417	6.172	5.382	5.803	6.123	6.113	6.140	5.678	5.094
Empleo en plantaciones de especies de crecimiento rápido (Número de empleados)										
Empleo directo	4.690	4.660	4.150	3.936	4.120	5.497	5.570	5.890	4.660	5.177
Empleo indirecto	14.080	13.990	13.170	11.800	12.360	16.490	16.655	19.430	15.378	16.675
Total	18.770	18.650	17.320	15.736	16.480	21.987	22.225	25.320	20.038	21.852
Fijación de CO₂ por efecto sumidero en plantaciones para el sector (Millones de toneladas)										
CO ₂ equivalente	19,7	21,0	21,1	19,1	21,2	27,3	29,6	31,6	27,89	31,04

Fuente: ASPAPEL (2016).

Otro de los retos llevados a cabo por el sector papelero es el de llevar más allá el concepto de *"fábrica eficiente"*, trasladándolo a lo largo de todo el proceso productivo de la celulosa, del papel y del cartón. Para ello, la industria se ha centrado en la optimización en la eficiencia energética, en la eficiencia en el uso del agua, y en la eficiencia en la gestión de los residuos generados, considerados como aspectos centrales para convertirse en una industria competitiva, eficaz, eficiente y sostenible.

Este reto ha supuesto que el sector haya realizado un enorme esfuerzo en I+D, incorporando a sus plantas las últimas innovaciones tecnológicas, capaces de minimizar el impacto ambiental de su actividad, optimizando la producción. Hay que subrayar que, junto a la introducción de

estas innovaciones tecnológicas, el sector se ha responsabilizado de formar adecuadamente a sus empleados en materia de gestión medioambiental. La industria papelera tiene muy presente que alcanzar una “*fábrica eficiente*” no es posible si no se tiene un capital humano correctamente formado, que pueda desarrollar plenamente su potencial en beneficio propio y de la empresa. En este sentido, un empleo estable a tiempo completo, con bajo índice de rotación, la cualificación de la plantilla, la formación continua, y la prevención de riesgos laborales, son ejes básicos para alcanzar la eficiencia en todas las esferas del entorno de la empresa (ASPAPPEL, 2011).

Como se ha comentado, el objetivo es que las distintas fábricas productoras de celulosa y papel sean en “*fábricas eficientes*” y, las claves que han permitido que el sector pueda desacoplar la relación entre el incremento de la producción y su impacto ambiental han sido (Ruiz, 2016, págs. 165 y siguientes):

2.1. Eficiencia energética.

A lo largo de todo el proceso de fabricación de celulosa y de papel se genera una serie de subproductos de biomasa: cortezas, lignina, resinas, desechos de fibras no aptas ya para el reciclaje, etc. que, tras su valorización (que se realiza en la propia planta) se utilizan como combustible para el propio proceso productivo y, en menor medida, son usados para elaborar otros productos derivados. De acuerdo con ASPAPPEL (2016), en 2015, el 28% del combustible utilizado fue biomasa y biogás, siendo el 72% restante gas natural. Estos datos contrastan con los de 2014, donde la biomasa y el biogás utilizado en las plantas españolas sólo suponía un 23% del total utilizado. A pesar de que estos porcentajes pueden parecer todavía bastantes bajos, la industria papelera española es la industria líder en cuanto a producción y utilización de energías renovables que proceden de la biomasa.

Asimismo, el sector requiere energía eléctrica para el funcionamiento de las maquinarias, generar vapor, etc., por ello, todas las fábricas disponen en sus plantas de centrales de cogeneración de energía eléctrica. Según Ruiz (2016, pág. 166) y a partir de ASPAPPEL, “*estas centrales optimizan el uso de combustible (biomasa que se ha generado durante el proceso productivo del papel, y gas natural) y se reducen las emisiones, ya que se evitan las pérdidas que se producen en las redes eléctricas. Por tanto, la cogeneración de energía eléctrica llevada a cabo por el sector del papel, se realiza de forma eficiente, y está reconocida como MTD (Mejor Tecnología Disponible), siendo ésta otra de las apuestas sostenibles del sector. A pesar de la crisis que ha supuesto el cierre de varias fábricas a nivel nacional, el excedente de energía eléctrica producido por las fábricas de celulosa y de papel es incluido a la red eléctrica nacional, generando un importante ahorro en el cómputo global de las emisiones del país*”. Según las estimaciones del sector, a pesar de que la generación de energía eléctrica aumentó un 6% entre 2015 y 2014, las emisiones de dióxido de carbono se han reducido en un 2,9%.

Ante estos resultados, en los próximos años la industria pretende seguir mejorando la eficiencia energética, combinando combustibles de biomasa y de gas natural, y priorizando el uso de aquella, y apostando por la cogeneración eficiente de energía eléctrica.

2.2. Eficiencia en el uso del agua.

Uno de los retos a los que se enfrenta la industria papelera, es que utiliza gran cantidad de agua durante la fabricación de celulosa, papel y cartón. Es por ello, por lo que pretende, para alcanzar la eficiencia en el uso del agua:

- Reducir el consumo de la misma.
- Reducir los vertidos.

- Devolver a los cauces el resto del agua utilizada en óptimas condiciones tras un proceso de depuración, reduciendo al máximo la contaminación de los acuíferos.

El sector tiene una gran trayectoria en optimizar el uso del agua en sus instalaciones. Desde el año 2000, el uso de agua se ha reducido en un 32%, pese a un ligero repunte en el año 2015 con respecto a años anteriores. Del agua que emplea el sector, menos del 5% se consume durante la fabricación de celulosa y de papel, y entre el 90-95% restante, se devuelve al cauce o la red, tras haber sido previamente depurada en las propias instalaciones papeleras. Para ello es sumamente importante eliminar completamente el cloro (utilizado durante la fase de blanqueo de la celulosa), así como reducir y adecuar sus vertidos a unos límites muy exigentes.

Dado que el sector cumple este objetivo desde hace varios años, toda la celulosa blanqueada que ha sido fabricada en nuestro país tiene la certificación ECF (libre de cloro elemental) o TCF (totalmente libre de cloro) (ASPAPPEL, 2011).

Aunque estos objetivos ya se cumplieron en 2006, en la actualidad siguen llevándose a cabo y el sector sigue investigando para mejorar los valores registrados.

2.3. Eficiencia en la gestión de residuos.

Otro de los grandes problemas de nuestra sociedad es la gestión de residuos. La industria papelera, lleva a cabo una correcta gestión de los mismos, a través de una doble vía.

Por un lado, hay que resaltar los residuos que el sector papelerero genera como consecuencia de llevar a cabo su propia actividad. La gran mayoría de los residuos generados durante la producción, son residuos no peligrosos que finalmente son valorizados. Tan sólo un ínfimo porcentaje son peligrosos, y generalmente se han producido como consecuencia del desarrollo de cualquier actividad industrial (cambios de aceites, baterías, etc.).

Según ASPAPPEL (2009, pág. 17), el *“importante volumen de residuos sólidos no peligrosos que se genera en los procesos de fabricación de celulosa y papel está en su mayor parte asociado a los procesos de reciclado del papel, ya que más del 80% de la materia prima que utiliza la industria papelera española es papel usado”*. Según Ruiz (2016, pág. 167), *“estos residuos son principalmente residuos de corteza y madera; lodos de lejías verdes procedentes de la recuperación de lejías de cocción; lodos de destintado procedentes del reciclado del papel; desechos, separados mecánicamente, de pasta elaborada a partir de residuos de papel y cartón; residuos procedentes de la clasificación de papel y cartón destinados al reciclado; residuos de lodos calizos; desechos de fibras y lodos de fibras, de materiales de carga y de estucado, obtenidos por separación mecánica; lodos del tratamiento in situ de efluentes distintos de los especificados en la categoría anterior; y residuos no especificados en otra categoría”*.

Los residuos no peligrosos producidos durante la fabricación de celulosa y papel son valorizados por distintas vías: uso directo en actividades agrícolas, en el compostaje, en la industria cerámica, industria cementera, etc. Algunos de estos residuos se valorizan energéticamente en la propia fábrica de celulosa y/o de papel. Según ASPAPPEL (2016), durante el año 2015 el 80% de los residuos no peligrosos del proceso se valorizaron y el porcentaje de residuos que acabó en el vertedero se redujo de forma importante respecto a años anteriores. Asimismo, en 2012 se produjo un importante crecimiento en la valorización energética en la propia fábrica, pasando del 9% en el año 2011, al 24%, superando el objetivo para 2015 fijado en un 20%.

Por otro lado, no sólo hay que tener en cuenta los residuos que son generados en el propio proceso productivo del papel. Es de suma importancia cerrar el ciclo de vida del papel a través de los sistemas de recogida de papel y cartón, una vez que éstos han sido usados por los

consumidores finales, ya que los productos de papel son totalmente reciclables. Sin embargo, como se ha comentado anteriormente, la industria papelera no sólo ha de gestionar los propios residuos que ella genera durante su proceso productivo, sino que además, muchos de los residuos no peligrosos que gestiona, *“tienen su origen en una insuficiente separación de éstos (grapas, plásticos, cinta adhesiva, etc.) en la cadena de reciclaje del papel, desde los consumidores hasta su entrega final a la fábrica papelera”* (ASPAPPEL, 2009, pág. 21). Es por ello, por lo que hay que tomar con cierta cautela el volumen de residuos que valoriza esta industria.

Debido a que este sector gestiona adecuadamente los residuos que produce, así como los que obtiene a través de los sistemas de recogida de papel y cartón, la industria papelera juega un papel muy importante en el ciclo de vida de estos desechos que se convierten en materias primas. Aun así, también hay que destacar la labor de las administraciones públicas (nacionales, regionales y locales) como a la ciudadanía. De hecho, el papel es el material que más se recicla en nuestro país. En efecto, según REPACAR (Asociación Española de Recuperadores de Papel y Cartón), en España, se recogieron 4,6 millones de toneladas de residuos de papel y cartón durante 2012, representando el 73,9% del papel y cartón que el sector valorizó ese año, posicionándose entre los doce primeros países que superan una tasa de reciclaje del 70% (ASPAPPEL, 2013; REPACAR, 2012).

De acuerdo con Ruiz (2016), esta tendencia ha hecho que la industria papelera española haya incrementado su capacidad recicladora, con nuevas y mejores instalaciones que le permiten garantizar el reciclaje de todo el papel y cartón que se recoge en España. Según ASPAPPEL (2013), *“la industria papelera española recicló en sus fábricas 5,1 millones de toneladas de papel y cartón usado en 2012, [...] lo que nos sitúa como el segundo mayor reciclador de Europa, sólo por detrás de Alemania”*.

A través de la recuperación y el reciclaje, se cierra el ciclo de vida del papel, pasando de ser un mero residuo sin ningún tipo de valor a convertirse en una materia prima tras gestionarse en las instalaciones del sector. Un residuo, cuya recogida y valorización genera riqueza y empleo, y su reciclado, evita el uso relativo de materias primas vírgenes además de contribuir activamente a la reducción de emisiones de GEI (Gases de Efecto Invernadero) (Ghinea et al. 2011; 2012).

Finalmente, resulta necesario indicar los objetivos marcados por el sector para los próximos años en materia de eficiencia y sostenibilidad, objetivos que también están representados en los informes de sostenibilidad llevados a cabo por CEPI (Confederación de Industrias Paperas Europeas) (CEPI, 2013):

- *“Seguir reduciendo el índice de frecuencia de la accidentalidad;*
- *Potenciar la cogeneración en el sector y garantizar una mejora en la eficiencia energética del 5,0% para 2013;*
- *Continuar minimizando los residuos generados durante el proceso, así como la reducción de materiales impropios, y seguir incrementando la valorización de los residuos y la disminución del depósito final en vertedero;*
- *Mayor implicación de los trabajadores en los Sistemas de Gestión Medioambiental”* (ASPAPPEL, 2011, pág.44 y sig.).

CONCLUSIONES

Como se ha comentado a lo largo del presente trabajo, la degradación medioambiental se ha hecho cada vez más visible a través de un mayor calentamiento global, inundaciones, sequías, pérdida de biodiversidad, etc. Tras todos estos fenómenos, se encuentra cómo no, la mano del hombre. Un sistema productivo, el capitalismo, basado en la producción masiva que incentiva el consumismo desmesurado, ha llevado consigo a una mayor riqueza (de algunos) en términos

económicos, pero también, a una mayor pobreza social y a una destrucción sin precedentes del medioambiente.

Hay quienes consideran que el cambio climático es una pantomima más, pero es evidente, no sólo porque hay muchos estudios que lo corroboran, que los cambios que se están produciendo en nuestro planeta, traerán problemas en todas las esferas de nuestra sociedad. Como bien indicaba Stern en su informe, entre otros, el entorno natural nos abastece de recursos y materias primas de las que dependen todas nuestras actividades económicas y, si no lo protegemos de alguna manera, lo perderemos todo.

Afortunadamente, se están llevando a cabo políticas “más verdes” y con “distintas tonalidades de verde”, que tratan de frenar este barco que va a la deriva. Políticas que intentan concienciar a todos los agentes económicos, donde las empresas, no se encuentran exentas. Es por ello, por lo que en este siglo XXI, las empresas se encuentran ante una serie de retos sin precedentes. No sólo tienen que competir en un entorno globalizado, donde hay una cada vez mayor competencia, donde la diferenciación del producto, una correcta organización empresarial, una buena gestión y una adecuada correcta toma de decisiones, entre otros aspectos, son esenciales para mantenerse a flote. Sino que, además, muchas de ellas están aplicando reconducir sus sistemas productivos hacia otros más sostenibles con el medio ambiente, ¿es posible producir más con menos? Parece un gran reto, pero si bien es cierto que, Japón es un gran ejemplo de ello: a finales de la década de los noventa, este país tenía una producción real superior en un 81% a la producción real de 1973 y, sin embargo, en ambas fechas consumía la misma cantidad de recursos (véase González et al., 1997).

Como se ha comentado a lo largo del texto, la industria papelera puede considerarse como un ejemplo a seguir, ya que está reorientando o como indica el sector, “*reindustrializando*” sus plantas para desacoplar el aumento de la producción y el impacto ambiental asociado a ella. Aunque, es cierto, que esta industria tiene que seguir avanzando para convertirse en una industria más eficiente, ha logrado grandes avances para reducir las externalidades negativas que pueda ejercer no sólo sobre el medio natural, sino sobre la sociedad en general.

El objetivo del sector, es conseguir que toda la producción española esté respaldada bajo certificados ISO o EMAS. Además, está realizando grandes esfuerzos para optimizar el uso de materias primas, garantizando la procedencia de la misma, fomentando el uso de madera procedente de plantaciones gestionadas de forma sostenible y, para evitar el uso de madera, más barata y que, pueda proceder de tala ilegal. Asimismo, esta industria apuesta por la eficiencia energética, eficiencia en el uso del agua y en la gestión de residuos. Como se ha desarrollado en este trabajo, este sector está alcanzando importantes resultados no sólo en cuanto a una producción más respetuosa con el medio ambiente se refiere, sino que además, estos gestos están aumentando el empleo rural; las nuevas innovaciones tecnológicas instaladas en sus plantas, requieren una mayor formación del capital humano; la industria apuesta por la “*bioeconomía*”, en la que se desarrollen nuevos productos o “*bioproductos*”, incrementando el valor añadido del sector, etc.

Si bien es cierto que este proceso de “*reindustrialización*” requiere un importante esfuerzo inversor, también pone de manifiesto que es posible producir de forma más eficiente y más respetuosa con el medioambiente.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ASPAPEL (Asociación Española de Fabricantes de Pasta, Papel y Cartón). (2009). Guía de gestión de residuos (fábricas de pasta, papel y cartón) 2008. Madrid: ASPAPEL.

- ASPAPEL (Asociación Española de Fabricantes de Pasta, Papel y Cartón). (2011). Memoria de sostenibilidad 2011. Madrid: ASPAPEL.
- ASPAPEL (Asociación Española de Fabricantes de Pasta, Papel y Cartón). (2013). Memoria de sostenibilidad. Actualización 2013. Madrid: ASPAPEL.
- ASPAPEL (Asociación Española de Fabricantes de Pasta, Papel y Cartón). (2014a). Boletín electrónico de la industria papelera. Especial 10 de diciembre de 2012. Último acceso en Diciembre, 2012, disponible en: <http://www.aspapel.es/es/actualidad/boletines>
- ASPAPEL (Asociación Española de Fabricantes de Pasta, Papel y Cartón). (2014b). Web ASPAPEL. Último acceso en Febrero, 2014, disponible en: <http://www.aspapel.es>
- ASPAPEL (Asociación Española de Fabricantes de Pasta, Papel y Cartón). (2014c). Informe Estadístico Anual del Sector Papelero. Madrid: ASPAPEL.
- ASPAPEL (Asociación Española de Fabricantes de Pasta, Papel y Cartón). (2016). Memoria de sostenibilidad 2016, actualización. Madrid: ASPAPEL. Último acceso en Febrero, 2017, disponible en: http://www.aspapel.es/sites/default/files/adjuntos/doc_444.pdf
- CEPI (Confederation of European Paper Industries). (2013). *CEPI Sustainability Report 2013. European Paper Industry Advancing the Bioeconomy*. Bruselas: CEPI.
- Gaona Pérez A. (2000). Desarrollo sostenible y desarrollo solidario. *Comunicar: Revista Científica Iberoamericana De Comunicación y Educación*, 15, 83-91.
- Ghinea C., Petraru M., Gavrilescu M., Bressers H. (2011). *Waste management and recovery of fibres-The impact on climate change*, IGS-SENSE Conf., Disponible en: http://www.utwente.nl/igs/research/conferences/2011/resilient_societies/Papers%20and%20presentations%20CLIMATE%20CHANGE/
- Ghinea C., Petraru M., Bressers H. Th. A., Gavrilescu M. (2012). Environmental evaluation of waste management scenarios-significance of the boundaries, *Journal of Environmental Engineering and Landscape Management*, 20, 76-85.
- González C., Martín C., Goodland R. (1997). *Medio ambiente y desarrollo sostenible: Más allá del informe Brundtland*. Madrid: Trotta.
- REPACAR (Asociación Española de Recuperadores de Papel y Cartón). (2012). Memoria de actividades de REPACAR 2012. Madrid: REPACAR.
- Ruiz Peñalver, S.M. (2016): La sostenibilidad en un sistema productivo globalizado: el papel y el cartón, ¿residuo o materia prima? Tesis doctorales, Editorial Universidad de Granada. Granada.

(Febrero 2017)

LA IMPORTANCIA DE LAS TIC COMO ELEMENTO FUNDAMENTAL EN EL RECLUTAMIENTO DE PERSONAL

Jenny García García¹**Jennifer Jarrin Arias²****Patricio Medina Chicaiza³**

1. Estudiante Universitaria. Universidad Técnica de Ambato. Ambato – Ecuador. Correo: alexagarcia2974@gmail.com
2. Estudiante Universitaria. Universidad Técnica de Ambato. Ambato – Ecuador. Correo: y.jenniferjarrin228@gmail.com
3. Magister en Tecnologías de la Información. Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Docente de la Escuela de Ingeniería en Sistemas. Universidad Técnica de Ambato, Docente de la Facultad de Ciencias Administrativas, Ambato – Ecuador. Correo: pmedina@pucesa.edu.ec; ricardopmedina@uta.edu.ec

RESUMEN

La presente investigación tiene como objetivo promover la importancia de las Tecnologías de la información y Comunicación (TIC) en el proceso de reclutamiento electrónico (e-recruitment). La investigación evidencia como problema el desconocimiento de herramientas tecnológicas en el reclutamiento del personal en empresas de la ciudad de Ambato-Ecuador. La búsqueda de la información se lo realizó mediante la herramienta Perish, con los documentos encontrados se realizó un análisis-síntesis y análisis de documentos. Como resultado relevante se obtiene una sistematización de las etapas del reclutamiento desde la perspectiva de varios autores y un conjunto de sitios *web* como apoyo para el e-recruitment.

Palabras clave: reclutamiento, e-recruitment, TIC, personal

INTRODUCCIÓN

El reclutamiento y la selección de personal tienden a ser de carácter homogéneo, académico y profesional, con un enfoque directo hacia los dos últimos que se enfocan en el desarrollo y uso de la tecnología, así como también en los contenidos de los procesos, a lo largo del

tiempo han requerido utilizar diferentes tecnologías para obtener información útil de los candidatos, sea esta a través de test, métodos de evaluación psicológica, entrevistas Blasco(2004).

El proceso de selección del personal permite alcanzar de manera eficiente y eficaz su objetivo principal que es atraer a los candidatos potenciales para que se incorpore en la organización mediante la utilización de las siguientes etapas: necesidad de selección, reclutamiento, preselección, pruebas de selección, informe final y contratación Montes & González (2006). Para el investigador Naranjo (2012) las fases de selección son un factor clave en las organizaciones para el logro de objetivos, es por ello que sus fases deben definirse claramente y desarrollarse de la siguiente manera: requerimiento, definir el perfil, reclutamiento, entrevistas, técnicas de selección, presentación de informes y entrevista final

E-recruitment o reclutamiento por entornos electrónicos, es un método que funciona mediante tecnologías de la información y comunicación (TIC), el mismo que proporciona a las empresas la información pertinente del personal reclutado, además, se encarga de recoger requisitos como: hoja de vida, solicitudes, formularios para obtener el personal apto de acuerdo al puesto de trabajo Baldeón (2013). El autor Bustos (2015) afirma que es un sistema tecnológico adaptado a las empresas con el fin de apoyar la evaluación de conocimiento para cargos de mando medio y alto dentro de las organizaciones, en el escogimiento de candidatos idóneos para ejercer el puesto de trabajo. Cárdenas (2015) menciona que es una aplicación tecnológica que permite atraer a los mejores candidatos para ofertar oportunidades de trabajo, representa un bajo costo con su eficiencia y eficacia proporciona información en el proceso de contratación.

El proceso de reclutamiento inicia con la etapa de requisición, el mismo que consiste especificar y notificar los requisitos necesarios como: títulos, años de experiencia, fechas de entrevistas, tiempo, funciones, entre otros detalles, para posteriormente llevar cabo la selección y contratación del personal Tovar & Uribe (2012). En base a este análisis muchas empresas utilizan dos tipos de reclutamiento; interno y externo como factor clave al iniciar un proceso de selección; el reclutamiento interno valora al personal incorporado en la organización, el mismo que permite promover o rotar los puestos de trabajo, este proceso de reclutamiento resulta ser rápido y sencillo porque dispone fácilmente la información del

candidato, mientras que el reclutamiento externo atrae a los mejores candidatos que son ajenos a la empresa, los mismos que pasan por un proceso de evaluación para ocupar un cargo en la organización.

García (2016) las empresas afrontan problemas ante la admisión del personal idóneo para cubrir ciertos cargos en la organización, probablemente por no contar con los instrumentos adecuados o demora en los tiempos de análisis de la información proporcionada por el candidato; mediante el uso de las TIC se prevé rapidez en el proceso de reclutamiento, proporciona a las empresa el suficiente personal, optimizar tiempo y recursos, además aprovechar las ventajas y beneficios uso tecnológico con el fin de lograr eficiencia y eficacia en el departamento de Recursos Humanos (RRHH) actualmente conocido como Talento Humano.

En sintonía con el párrafo anterior, se analizaron los principales problemas del reclutamiento propuesto por el autor García (2016) siendo en resumen: alta utilización del recurso económico, demoras en el proceso; sin embargo en estos problemas no indica de manera concreta las herramientas necesarias para llevar a cabo la selección del personal como: acceso a las TIC y validación de datos, costo de reclutamiento, convirtiéndose estas en restricciones a considerar en nuestro estudio.

Por otra parte, las TIC componen la base de las tecnologías que ayudan en el manejo de la información, convirtiéndose en un recurso importante, que proporciona ventajas competitivas para la organización. Entre sus principales herramientas utilizadas de forma administrativa están: las bases de datos y los sistemas de información, también utiliza el correo electrónico, las bolsas de empleo electrónicas, sitios web propuestos para promocionar y generalizar a profesionales con las mejores competencias en el ámbito laboral, incluso por medio de foros online existe la posibilidad de incorporar expertos de alto nivel Riascos (2011). Los sistemas de información permiten reunir, inspeccionar, recopilar, examinar y recuperar información correspondiente al talento humano de la empresa, es por ello la importancia de proponer herramientas tecnológicas que apoye al profesional administrativo en sus labores.

METODOLÓGÍA

Con apoyo de la herramienta tecnológica Perish (Harzing, 2007) se efectuó búsquedas bibliográficas en Google Académico y Microsoft Academic Search para compilar información de un conjunto de documentos con mayor número de citas de cada artículo que contiene el objeto de estudio al recopilar información de las herramientas tecnológicas para el reclutamiento. Además, se consideraron las recomendaciones planteadas para la precisión del estado del arte propuesto por (González Alonso & Pérez González, 2014).

Los métodos teóricos que se utilizaron en el presente trabajo son: análisis-síntesis, inductivo-deductivo y el método empírico utilizado fue el análisis de documentos.

DESARROLLO

En la literatura, se encuentra varias propuestas sobre el reclutamiento como: Dessler (2001); Fuente, Fernández, & García,(2006); Saks&Uggerslev (2010) ; (T. K., 2010) ; Ibáñez (2015), las mismas que se detallan a continuación:

Dessler (2001) la planeación del personal es el primer paso del proceso de reclutamiento y selección. La manera más conveniente de ver el proceso de reclutamiento y selección es como si se tratara de una serie de obstáculos:

- Planificar y pronosticar el empleo para fijar las obligaciones del puesto vacante.
- Formar una reserva de aspirantes para estos puestos, incorporando a candidatos del interior y del exterior.
- Pedir a los solicitantes que llenen las formas de solicitud y, tal vez, pasen por una entrevista inicial de selección.
- Usar distintas técnicas de selección, como las pruebas, la investigación de antecedentes y los exámenes médicos, para identificar a los candidatos asequibles para el trabajo.
- Enviar a uno o varios postulantes viables para el puesto a una entrevista con el supervisor responsable del trabajo.

- Hacer que el o los solicitantes tengan una o varias entrevistas de selección con el supervisor y otras personas interesadas, con el propósito de determinar a cuál de ellos se les hará la oferta.

En referencia a los autores Fuente, Fernández, & García,(2006) mencionan que el proceso de reclutamiento se divide en dos etapas:

- Etapa de investigación: se especifica las características del candidato y necesidades de la empresa, además se realiza una investigación a la población para la selección del personal.
- Etapa de ejecución: se fija la fecha cuando inicia y termina el proceso de reclutamiento, al mismo tiempo se establece que herramienta de comunicación se va a utilizar para dar a conocer una oferta de empleo.

Con respecto a las fases que intervienen en el proceso de reclutamiento los autores Saks&Uggerslev (2010) mencionan la generación de candidatos, mantener el estado del candidato, e influir en las opciones de trabajo, estas hacen posible la atracción y retención del talento, necesario para cubrir los problemas de muchas organizaciones. Las etapas son: generación de candidatos, mantener el estado de candidato, influir en las opciones de trabajo.

(T. K., 2010) El proceso de reclutamiento consta de tres etapas relacionadas, la planificación, desarrollo de estrategias y la evaluación del proceso.

- Planificación:consiste en la versión de cada uno de los solicitantes, para conocer el número necesario de los que podrían ser contactados. La clase de personas que serán seleccionadas se determina de acuerdo a la descripción del trabajo y la especificación de la persona.
- Desarrollo de Estrategias:se especifica cómo, dónde y a qué costo, se elegirán los candidatos indicados.
- Evaluación del Proceso: busca asegurar el tiempo necesario para cumplir con el proceso de reclutamiento, incluyendo ciertos factores:
 - Número de solicitudes recibidas
 - Número de aspirantes seleccionados en cada etapa del proceso.

- Número de candidatos inscritos.
- Número de solicitantes de la lista contratada retenidos con la organización.

Para el criterio de Ibáñez (2015) el reclutamiento es un proceso que inicia búsqueda o exploración de candidatos potenciales y finaliza cuando se recogen la información de las diferentes personas.

- ETAPA 1. Información del perfil del candidato: se indaga el perfil del candidato, para ello se utiliza las fuentes externas de reclutamiento, permite aumentar el número de candidatos, genera nuevas ideas de negocio. Las fuentes externas más utilizadas son:
 - Sistemas nacionales de empleo: actualmente se encuentra formado por el Servicio Público Estatal (SEPE) y los servicios públicos de empleo de las comunidades autónomas, su principal función es comunicar las ofertas de trabajo de forma gratuita y buscar personal competitivo mediante de “redtrabaja”.
 - Empresas de trabajo temporal (ETT): su propósito es contratar y colocar temporalmente a determinadas personas en otras empresas, a la vez los trabajadores se encuentran vinculados con las ETT mediante un contrato laboral, sin embargo, no existe relación alguna con la otra empresa.
 - Empresa de selección de personal: actúa como un intermediario en la selección del personal, es decir, se encarga de asegurar el mejor personal para la empresa que le contrató.

En el Ecuador existen diversos portales *web* para el reclutamiento de personal, entre estos se encuentran:

Cuadro 1. Portales web de empleo en Ecuador

PORTAL	DETALLE
www.multitrabajos.com	Especialistas en Internet y en el desarrollo de soluciones tecnológicas para los procesos de recursos humanos, son líderes en reclutamiento a través de Internet y en el desarrollo de tecnología para automatizar y tercerizar procesos internos relativos a la gestión de los recursos humanos. Se enfocan en las necesidades de progreso en el campo laboral y en el nivel de vida de las personas involucradas, se orienta la actualización permanente y a

	la innovación de software y tecnología en base a la inversión en Investigación y Desarrollo (I+D).
www.socioempleo.gob.ec	La Red Socio Empleo facilita el encuentro entre la oferta (pública y privada) de empleo y la demanda de los ciudadanos empleadores, para que estos puedan obtener opciones de empleo y los empresarios personal calificado y apto para sus necesidades.
www.linkedin.com	LinkedIn es una de las mejores cartas de presentación profesional en internet y es una de las plataformas más actuales para hacer negocios y alianzas estratégicas. Sólo permite enfocarse en la información profesional de las personas.
www.universia.com.ec	Esta reconocida red de Universidades de habla hispana cuenta con un portal web de empleo donde se puede localizar cientos de ofertas para trabajar en Ecuador.
www.computrabajo.com.ec	Es un portal web de ofertas de empleo, ofrece miles de ofertas destinadas para profesionales de todas las áreas.

Fuente: elaboración propia

- ETAPA 2. Medios de comunicación para la oferta de trabajo: identifica los principales medios por donde dará a conocer una oferta de trabajo como puede ser interna y externa; las fuentes internas de reclutamiento permiten informar el número de puestos disponibles, requisitos y recomendaciones de empleados, mientras que las fuentes externas ayudan a realizar publicaciones en medios de comunicación, redes sociales, páginas web que ofrecen empleo, SEPE, ETT, bosas de empleo, entre otras.

Actualmente en el Ecuador los principales medios para comunicar las ofertas de trabajo y requerimientos de los puestos disponibles son:

Cuadro 2. Portales de empleo en redes sociales

PORTAL	REDES SOCIALES		
	Facebook	Twitter	Instagram
www.multitabajos.com	x	x	x
www.socioempleo.gob.ec	x	x	
www.linkedin.com	x		
www.universia.com.ec	x		
www.computrabajo.com.ec	x		

Fuente: elaboración propia

- ETAPA 3: Soporte documental: una vez que se ha determinado la necesidad o la vacante es necesario recibir la información de los candidatos, posteriormente proceder a una preselección.
 - Solicitudes de empleo: la empresa diseña un tipo de formulario con la información que considere importante como: datos personales, títulos obtenidos, años de experiencia, idioma, referencias entre otros.
 - Currículum Vitae: es un resumen de datos personales del candidato e incluye experiencias laboral y académica, su objetivo es seleccionar al candidato que cumple con las características y requisitos del puesto.
 - Currículum vitae funcional: indica actividades como: trabajos en equipo, experiencia competitiva.
 - Currículum vitae estándar: se define un auto-candidato, es decir, el candidato acude a varias empresas sin que exista una oferta de empleo u ofrece sus servicios por iniciativa propia.
 - Currículum Europeo Europass: es un formato europeo donde indica las capacidades y habilidades del candidato.
 - Carta de presentación: es un documento que acompaña al currículum, donde se expresa el motivo por la que se envía el Currículum Vitae, además, el cumplimiento de los requisitos y exigencias de la oferta de trabajo.

Mediante el apoyo de las TIC se puede crear su propio currículum vitae diferente y atractivo como se sugiere en los siguientes sitiosweb.

Cuadro 4. Páginas web para la creación de Curriculum Vitae

PÁGINAS WEB	DETALLE
http://vizualize.me/	Es la herramienta más utilizada y sencilla para crear un currículum vitae que transforma tu currículum en una infografía.
http://cuvitt.talentkey.io/	Facilita un análisis gráfico del talento, capacidades, habilidades que tiene la persona.
http://kinzaa.com/	Crea el currículum a través de la infografía, es decir, presenta la información mediante una representación visual o diagramas.
https://www.doyoubuzz.com/es/	Es una herramienta para crear un currículum, puede almacenar datos que serán visualizados

	como un perfil donde las empresas y tú puedan ver.
https://www.visualcv.com/es/	Admite realizar el currículum en diferentes idiomas como: alemán, inglés o chino, además, se puede juntar una carta de presentación.
Nota: Todas las páginas web presentadas son gratuitas.	

Fuente: elaboración propia

Existen portales de simuladores o *test* en línea, donde ofrecen ejercicios que apoyen en el desarrollo y desenvolvimiento práctico del proceso de reclutamiento.

Cuadro 4. Simuladores o test sobre temas de reclutamiento

PORTAL	DETALLE
http://www.educastur.princast.es/fp/hola/simulador/simulador.html	Permite realizar una práctica del proceso de reclutamiento, además ofrece recomendaciones en cada una de las respuestas.
http://orientacion.gijon.es/GijonOrientasimulador0.asp	Solicita información del puesto para posteriormente elegir el tipo de entrevista donde se efectuará varias preguntas.
http://www.testpersonalidad.com/test-manager-gratis.php	Desarrollo de diferentes test como: psicotécnicos, personalidad y de RRHH.

Fuente: elaboración propia

CONCLUSIONES

Con la evolución de las TIC se han convertido en la clave fundamental como apoyo al sector empresarial, educativo, entre otros, las mismas marcan una ventaja competitiva en un mundo digital.

La aplicación adecuada de herramientas tecnológicas en el reclutamiento de personal, permiten que la empresa seleccione al personal idóneo para ocupar una determinada vacante, mediante el conocimiento oportuno de la información del postulante.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Baldeón, E. (2013). Recursos Humanos: Reclutamiento y Selección del personal. *Universidad San Francisco de Quito*, 31.

Blasco, R. (2004). Reclutamiento, selección de personal y las tecnologías de la. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones* , 143 - 145.

Bustos, A. (2015). Los medios electrónicos como herramienta de reclutamiento de personal (social recruitment) en el departamento de operaciones en una empresa del sector manufacturero. *Universidad de Carabobo* , 105.

Cárdenas, G. (2015). Reclutamiento y selección del personal, elemento clave para tener éxito dentro de la empresa. *Universidad Veracruzana* , 103.

Dessler, G. (2001). *Administración de personal*. México: Pearson Prentice Hall.

Fuente, D. d., Fernandez, I., & García, N. (2006). *Administración de empresas en ingeniería*. Oviedo: Universidad de Oviedo.

García, P. (2016). Procesos de reclutamiento y las redes sociales. *Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo* , 17.

Ibañez, B. (2015). *Apoyo administrativo a la gestión de recursos humanos UFO 345*. España: Ediciones Paraninfo.

Montes, M., & González, P. (2006). *Selección de personal: la búsqueda del candidato adecuado*. España: Ideaspropias Editorial .

Naranjo, R. (2012). El proceso de selección y contratación del personal en las medianas emoresas d ela ciudad de Barranquilla (Colombia). *Scielo* , 32.

Riascos, S. (2011). Herramientas TIC como apoyo a la gestión de talento humano. *Scielo* , 147 - 148.

Saks, A., & Uggerslev, K. (2010). Sequential and Combined Effects of Recruitment Information. *Springer Science+Business Media* , 353- 360.

T. K., R. (2010). *Recruitment Management* . Mumbai: Himalaya Publishing House.

Tovar, P., & Uribe, J. (2012). Análisis y diseño de proceso de políticas del área de gestión humana, diseños de cargos, reclutamiento, selección e inducción y evaluación de desempeño en la empresa llantas & llantas. *Universidad del Valle* , 149.

EL COMERCIO ELECTRÓNICO Y SU EVOLUCIÓN EN EL ECUADOR

Ing. Alexandra Mendoza Vera, MMKT

Docente: Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí, Ecuador – Carrera de Ingeniería en Sistemas
alexandra.mendoza@uleam.edu.ec

Ing. Pablo Ávila Ramírez, MAE

Docente: Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí, Ecuador – Carrera de Ingeniería en
Contabilidad y Auditoría
pablo.avila@uleam.edu.ec

RESUMEN

El objetivo principal de esta investigación es analizar la comercialización de bienes y servicios “en línea”, negocios virtuales que han adquirido mayor aumento debido al avance de la tecnología y a la consolidación del internet a nivel nacional, originando grandes facilidades para el directo intercambio de productos, permitiendo una mejora en la competitividad y la reducción de la brecha de emprendedores, empresas y profesionales en diferentes regiones del país y del mundo, sin embargo realizar actos de comercio en la red implica riesgos y desventajas, que hacen posible que el usuario sea víctima de fraude. En Ecuador con la creación de normativas que regulan las operaciones comerciales realizadas vía internet, y mediante la asesoría y capacitaciones a las empresas de los diversos sectores y tamaños que motiva e impulsa a los empresarios aceptar el reto e identificar las ventajas que ocasiona el involucrase en los negocios electrónicos.

Palabras Claves: Comercio electrónico, comercialización, tecnología, en línea, normas, rentabilidad, ética, ventajas competitivas

SUMMARY

The main objective of this research is to analyze the commercialization of goods and services "online", virtual businesses that have acquired greater increase due to the advance of the technology and the consolidation of the internet at national level, creating great facilities for the direct exchange of products , Allowing an improvement in the competitiveness and the reduction of the gap of entrepreneurs, companies and professionals in different regions of the country and of the world, nevertheless to realize acts of commerce in the network entails risks and disadvantages, that allow the user to be victim Of fraud. In Ecuador with the creation of regulations that regulate the commercial operations carried out via the Internet, and through the advice and trainings to companies of the various sectors and sizes that motivates and encourages entrepreneurs to accept the challenge and identify the advantages that the involvement in E-business.

Keywords: E-commerce, marketing, technology, online, standards, profitability, ethics, competitive advantages

INTRODUCCIÓN

El nacimiento del comercio electrónico ocurrió en 1920 en Estados Unidos donde apareció la venta por catálogo, este nuevo método causó gran revuelo, ya que se podía comprar sin antes ver el producto, solo mediante la observación de fotos ilustradas, después en 1960 se crea la forma de Intercambio de Datos Electrónicos (EDI), que permitía a las empresas el intercambio de información entre las empresas.

Por el año 1995 se inició el auge del internet comercial, su principal objetivo fue crear una red descentralizada que uniera a los navegadores, y los incorporara en un mundo virtual atractivo. Desde esta época las empresas empezaron a instalarse en la red, para ofrecer todo tipo de productos online, tiendas, bancos, etc. Descubriendo así el ciberespacio y las ventajas del comercio electrónico. El comercio electrónico abre nuevas oportunidades de negocios a los países en desarrollo, a través de la utilización de las Tecnologías de Información, lo que produce una innovación dentro del campo comercial, dejando atrás el método tradicional mercantil.

El Ecuador, no podía ser la excepción, es por ello que con el surgimiento de la comercialización por internet, se canaliza, que el comercio electrónico es una gran estrategia, donde su tendencia va en crecimiento y aprovechando éste reto permite a las empresas desarrollar ventajas competitivas, que además de brindarles rentabilidad permite reactivar y contribuir en el crecimiento económico del país. Según un estudio realizado por el Instituto Latinoamericano de Comercio Electrónico (ILCE) se conoce que el 51% de las compras virtuales se realizan en las tres ciudades más grandes del país; Quito, Guayaquil y Cuenca, y según reporte del Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos (INEC), los productos más comprados por los ecuatorianos son las prendas de vestir y el calzado, otorgado el 33% del total de adquisiciones. Además de 0.34% de la población ha comprado algún producto en línea.

Es evidente y necesario que con este medio mercantil en auge, se revalúen y adapten nuevos fundamentos, para facilitar su práctica segura y equitativa a los ciudadanos sometidos en él, por tal motivo en este documento se presenta lo que ocurre con el comercio electrónico, analizando sus implicaciones, riesgos, ventajas y la posición del Ecuador frente al imponente avance del mercado online.

EL COMERCIO ELECTRÓNICO

En un concepto simple E-Commerce o Comercio electrónico se refiere, a la distribución de productos y servicios por el internet. Su uso principal es guiar los negocios, motivando a las empresas a invertir en productos o tecnologías que le generaran ganancias a largo plazo.

a) Algunos conceptos claves

Según Jiménez (2011) existen algunos términos comunes y utilizados en los negocios y el comercio electrónico tales como:

- **Web:** Es un vocablo inglés que significa “red”, “telaraña” o “malla”, el concepto se utiliza para nombrar a una red informática.
- **Online:** Es una palabra inglesa que significa “en línea”, sirve para nombrar a algo que está conectado o a alguien que está utilizando la red.
- **Registro mercantil:** Se emplea para nombrar un sistema o un instrumento donde se almacenan datos relacionados con la actividad comercial.

- **E-Commerce:** Es un término que se refiere al comercio realizado electrónicamente, denominado comercio online.
- **Consolidar:** Es una palabra que proviene del latín consolidare, se refiere a que otorga solidez, asegura o endurece.
- **Neutralidad Fiscal:** Es aquel que no altera el comportamiento de los agentes económicos.
- **Vanguardia:** El concepto original hace referencia a la parte de una fuerza armada que va delante del cuerpo principal.
- **Brecha digital:** Hace referencia a la desigualdad entre las personas que pueden tener acceso o conocimiento en relación a las nuevas tecnologías y a las que no.
- **Competitividad:** Es la capacidad que tiene una empresa de obtener utilidad en el mercado en relación a sus competidores.
- **Servicios electrónicos:** Se refiere a los hechos, esfuerzos o actuaciones cuya entrega esta mediada por las tecnologías de la información.
- **Usuario:** Procede del latín usuarius, se refiere a una persona que usa ordinariamente algo.
- **Consumidor:** Es aquel individuo u organización que demanda bienes o servicios que ofrece un proveedor.
- **Mensaje de datos:** Son un conjunto propio de las firmas digitales en los que se entiende como tal a cualquier tipo de mensaje enviado o recibido por medio electrónico u óptico.
- **Firmas electrónicas:** Es un método criptográfico que asocia la identidad de una persona o de un equipo informático al mensaje o documento.
- **Subsidio:** Se origina del latín subsidium, permite identificar una asistencia pública basada en una ayuda o beneficio de tipo económico.
- **Objeto lícito:** Se refiere a que el objeto este de acuerdo con la ley, el orden público y las buenas costumbres.

b) Elementos característicos del comercio electrónico

Según Guercio & Laudon (2013) las características más relevantes son:

- **Ubicuidad:** Si lo planteamos dentro del comercio tradicional se refiere al establecimiento físico donde acudimos a comprar, pero si nos referimos al comercio electrónico es el lugar donde realizamos la petición de compra.
- **Alcance Global:** Es el mercado potencial de las empresas virtual, es decir toda la población mundial con acceso a internet.
- **Estándares Universales:** Los estándares a internet son mundiales, lo cual reduce costos de entrada y búsqueda para los consumidores.
- **Multimedia:** En la Web es más fácil vender un producto con solo añadir más riquezas a los documentos sin un costo, como por ejemplo: ponerle color, video, audio, imágenes, texto, con el único fin de hacerlo más visto para el usuario.
- **Interactividad:** Facilita la comunicación entre el comprador y el comerciante.
- **Densidad de la información:** La información está siempre actualizada para que el usuario puede obtener una amplia gama de opciones de acuerdo, al precio, calidad de manera más fácil.
- **Personalización:** Los comerciantes pueden personalizar la información que desean mostrar al adquirente.
- **Tecnología social:** Permite al usuario intercambiar información, ya sea texto, audio, video etc.

c) Tipos de transacciones

Los tipos de transacciones que se desarrollan dentro del mercado online son:

- **Negocio a Negocio B2B** (*Business to business*): Se da entre las empresas que intervienen como compradoras y vendedoras, o a la vez como proveedoras de herramientas.
- **Negocio a Consumidor B2C** (*Business to Consumers*): Entre empresas que venden sus productos y prestan sus servicios a través de un sitio Web, para llegar directo al consumidor.
- **Consumidor a Consumidor C2C** (*Consumers to Consumers*): Se da entre consumidores, como un remate en línea. En Ecuador existe OLX o mercado libre.com.
- **Consumidor a Gobierno C2G** (*Consumers to government*): En este caso es el contacto directo de los ciudadanos con la administración estatal o empresas públicas. Ej.: Cuando presentan sus declaraciones en el Servicio de Rentas Internas (SRI).
- **Negocio a Gobierno N2G** (*Business to government*): En este caso las administraciones públicas actúan como agentes promotores del comercio. Ej.: Portal de compras públicas.

LEYES QUE REGULAN EL COMERCIO ELECTRÓNICO

Según (Salazar, Mamani, Lizarraga, & Mamani, 2014) las leyes son:

- **Ley Especial Contra Delitos Informáticos (Publicada en gaceta oficial N° 37.313 del 30-10-01)**: El objetivo de esta ley es la protección de los sistemas que utilicen las tecnologías de la información, así como la prevención y sanción de los delitos cometidos contra tales sistemas.
- **Ley de Mensajería de Datos y Firmas Electrónicas (Decreto N° 1204. Publicado en gaceta oficial N° 37.076 de fecha 13 de diciembre del 2000)**: Su objetivo es dar pleno valor jurídico a los mensajes de datos que hagan uso de las TICs, así como avalizar la firma escrita.
- **Ley Orgánica de Telecomunicaciones (Gaceta Oficial N° 39.610 del 07-02-2011)**: Garantiza el derecho humano a la comunicación y a las actividades económicas de telecomunicaciones.
- **Plan Nacional de Telecomunicaciones Informática y Servicios Postales (2007-2013)**: Promueve la participación popular en el sector, para lograr un desarrollo económico, político, social y cultural del ciudadano.
- **Ley General de Bancos y otras instituciones financieras**: Regula la actividad financiera y la captación de recursos de los bancos, entidades de ahorro, operadores bancarios fronterizos, etc.
- **Ley de Cajas de Valores**: Tiene como objeto regular los servicios prestados por aquellas sociedades anónimas, que tiene como fin la prestación de servicios de depósitos, transferencias, liquidación de valores etc.
- **Ley de Licitaciones**: Tiene por objeto regular las maneras de selección de contratistas, por parte de los órganos del poder nacional, institutos autónomos, las universidades y demás entes que reciben subsidios o donaciones para la ejecución de obras.
- **Ley Orgánica de Ciencias y Tecnología**: Tiene por objeto desarrollar los principios orientados en materia de ciencia, tecnología e innovación y promueve la investigación científica para impulsar el desarrollo nacional.

- Ley de Comercio electrónico Ecuatoriano: Regula los mensajes de datos, la firma electrónica, los servicios de certificación, la contratación electrónica y telemática. Se diferencia de la Ley de comercio española por el ámbito de aplicación y el grado de desarrollo de ambos países.

EL COMERCIO ELECTRÓNICO COMO VENTAJA COMPETITIVA

Las empresas que optan por vender sus productos mediante la web, para ser exitosas deben brindar atributos o contar con una propuesta de valor atractiva, que permita conseguir la fidelidad sus clientes tales como: Confiabilidad, forma de pago, comodidad (logística de entrega), seriedad y honestidad. Atributos que se viabilizarán como estrategias útiles para mejorar la oferta, ya que en el momento que el cliente realiza la compra esta debe ser seria, hacerla sin miedo, porque cuando se está inseguro, se puede pensar en el robo de la información de la tarjeta, se exhorta a que la persona quien hace la oferta mediante el comercio, cumpla con dicha oferta, es decir que el bien que ofertan, llegue a su destino sin ninguna complicación y tal como lo ofrecieron.

Contrato online

La forma contractual es en donde se ponen de acuerdo las partes para dar cumplimiento a lo acordado en la transacción comercial.

El mismo que es el resultado de la oferta de las páginas web, mediante la publicidad novedosa de un producto, con la aceptación del comprador a través del portal web. Lo que diferencia a un contrato tradicional de un electrónico son las siguientes características:

- Es un contrato celebrado a distancia
- Se perfecciona a través del medio electrónico

Existe varios requisitos en este tipo de contratos como: capacidad, consentimiento, causa, objeto lícito, código del usuario, fecha de iniciación de la operación etc.

Según la Ley Nacional ha determinado a los agentes incapaces de contraer derechos y obligaciones dentro del mercado electrónico y estos son:

- **Incapacidad Absoluta:** Son llamadas incapacidades naturales, es la imposibilitan de consentir esto implica a impúberes, dementes, sordomudos, etc.
- **Incapacidad Relativa:** Son llamadas incapacidades de protección, porque son creaciones del legislador para proteger a determinadas personas o patrimonios como: menores adultos, los interdictos y las personas jurídicas.
- **Incapacidad Particulares:** Son llamadas capacidades especiales, no inhabilitan a las personas en su totalidad solo en determinados casos.

Medios de pago

Según Andrés (2010), existen algunos procesos tradicionales para pagar y cobrar, e incluso algunos sistemas novedosos para tratar de minimizar las posibilidades de fraude. La mayoría de problemas no radican en una base de tecnología, sino en el componente humano del sistema, y a veces no solamente por las instrucciones, sino por distintas falencias logísticas.

Algunos medios de pagos existentes:

- Tarjeta de crédito.
- Tarjeta de débito
- Contra reembolso
- Dinero electrónico
- Micro pagos
- Transferencias bancarias
- Depósitos

Ventajas de su aplicación

a) Para las empresas:

Según (Beltrán, 2011) menciona algunas ventajas:

- Hacer más sencilla la labor de los negocios con sus clientes.
- Reducción considerable de inventarios.
- Analizar las operaciones de negocio.
- Proporcionar nuevos medios para encontrar y servir a nuevos clientes.
- Incorporar internacionalmente estrategias nuevas de relaciones entre clientes y proveedores.
- Reducir el tamaño de la fuerza.
- Menos inversión en los presupuestos publicitarios.
- Reducción de precios por el bajo coste del uso de internet en comparación con otros medios de promoción, lo cual implica mayor competitividad.
- Desarrollo de ventas electrónicas.
- Globalización y acceso a mercados potenciales de millones de clientes.

b) Para los clientes:

- Abarata costos y precios.
- Un medio que da poder al consumidor de elegir en un mercado global acorde a sus necesidades.
- Brinda información pre-ventas y posible prueba del producto antes de la compra,
- Inmediatez al realizar los pedidos.
- Servicio pre y pos-venta on-line.
- Reducción en la cadena de distribución, lo que permite adquirir un producto a un mejor precio.
- Mayor interactividad y personalización de la demanda.
- Permite el acceso a más información.

EL COMERCIO ELECTRÓNICO FRENTE A LOS SISTEMAS IMPOSITIVOS ACTUALES

Consideran que la imposición al comercio electrónico, o pasa de ser una mera discusión doctrinal, ya que las transacciones se realizan en un espacio virtual, donde no es posible encontrar individuos o lugares determinados.

Según (Alban, 2003) la característica fundamental de internet es, que se trata de un sistema autosuficiente sin ningún control central. Cada uno de los ordenadores conectados a la red para la conexión entre un número indefinible de otros ordenadores, la información viaja desde un punto al otro sin un recorrido predefinido o pre definible.

CRITERIOS DE CONVENIENCIA O PERJUICIO DEL COMERCIO ELECTRÓNICO

El comercio electrónico, comprende todo tipo de operaciones que se realicen a través de medios electrónicos, debido al desarrollo del internet, permite la realización de transacciones comerciales vía electrónica a una velocidad y en una magnitud antes no conocida.

El internet no se presenta como una exclusiva herramienta de movimientos económicos, también se lo considera como un medio idóneo para la información, la educación y el conocimiento en el tiempo actual.

El comercio electrónico tiene previsiones de un mayor desarrollo y avance, debido a las ventajas que se presenta, así como la evolución de la tecnología que nos permite una mayor cantidad de transacciones en menor tiempo, con ahorro de recursos y evitando las distancias.

PROTECCIÓN DE LOS FRAUDES ELECTRÓNICOS

Para (Cueva, 2012) los fraudes por medios electrónicos han crecido potencialmente en los últimos años:

La necesidad de usar internet como medio de comunicación prioritario ha abierto la puerta a un sinnúmero de estafadores que lo usan como un nuevo medio para atacar y defraudar a usuarios y empresas por igual.

El objetivo principal de un estafador normalmente es tener acceso a información de valor como cuentas bancarias, números de tarjetas de crédito, contraseñas y demás, con el objetivo de transferir dinero, hacer cargos o acceder a datos privados de los cuales puedan sacar algún beneficio, se puede considerar que existe el engaño por correo electrónico y la forma más común de fraude electrónico se conoce como phishing.

EVOLUCIÓN Y TENDENCIA AL COMERCIO ELECTRÓNICO EN ECUADOR

Según Moyano (2012), el origen del comercio surgió, hace más de dos décadas en las empresas con la introducción del intercambio electrónico de datos, entre firmas comerciales, con el envío y recibo de pedidos. Al utilizar un cajero automático o una tarjeta de crédito para el pago de un bien se está realizando una transacción de comercio electrónico, por lo tanto podemos notar que el nacimiento del comercio online viene mucho antes que el realizado por vía internet.

En tal caso, países desarrollados ya trabajan en regulaciones que puedan contrastar estas transacciones de una manera innovadora o parecida a la utilizada con la transacción física. Uno de los principales obstáculos para ampliar la economía electrónica es la amplia tasa de alfabetización en países subdesarrollados, la falta de sistemas de pago y la resistencia al cambio por la costumbre y desconocimiento de este tipo de transacciones.

El inconveniente más común que se presenta es la dificultad de gravar este tipo de operaciones por diversos motivos: la ausencia física del consumidor y proveedor, el establecimiento permanente, el producto intangible, leyes aplicables y la neutralidad fiscal.

En Ecuador las compras electrónicas están en constante crecimiento como lo mencionó Marcos Pueyrredón, Presidente del Instituto Latinoamericano de Comercio Electrónico (ILCE) en la conferencia Internacional E-Commerce Day, “Pese a ser una actividad virtual el país está todavía en sus cimientos, con la iniciativa propuesta. Ecuador llegará en algunos años, a ser parte de los países en vanguardia del comercio electrónico”.

En términos puntuales de compras en línea vemos que en Ecuador los líderes son plataformas internacionales, que ofrecen tanto comercio electrónico como contacto entre compradores y vendedores sin realizar pagos en línea (Mercado Libre); las plataformas más visitadas por los ecuatorianos son: Amazon.com, Mercadolibre.com.ec, Aliexpress.com, Ebay.com y Alibaba.com.

En Ecuador el 51% de las compras virtuales se realizan en las tres ciudades más grandes del país; Quito, Guayaquil y Cuenca, estadísticas realizadas por el Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos (INEC), los productos más comprados por los ecuatorianos son las prendas de vestir y el calzado, otorgado el 33% del total de adquisiciones. Además de 0.34% de la población ha comprado algún producto en línea.

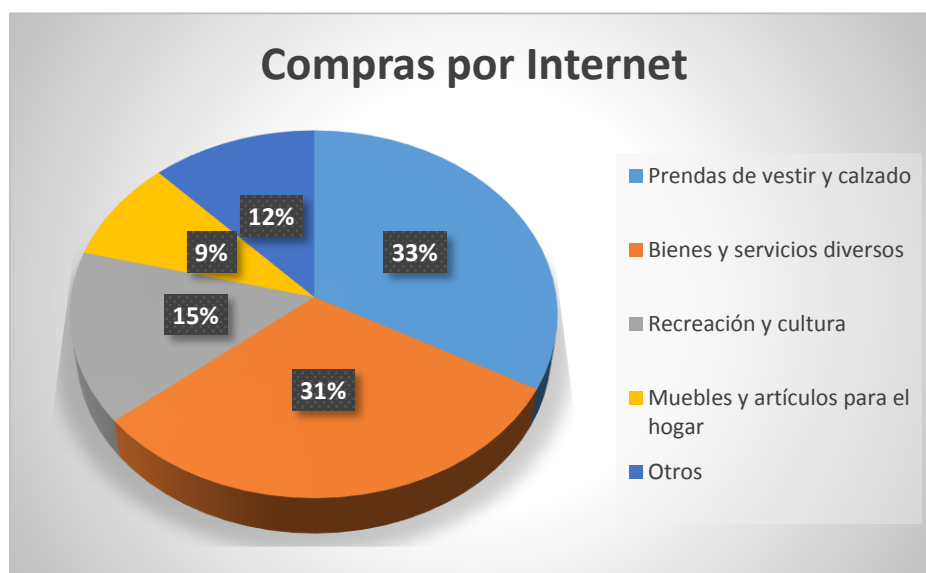


Figura 1.- Productos que se compran en Ecuador por internet según (Durán, 2014).

EL COMERCIO ELECTRÓNICO FRENTE A LAS LEYES ECUATORIANAS

En ésta última década Ecuador, se ha caracterizado por estar inmersos en los grandes avances tecnológicos, sin quedar atrás en el campo comercial, es por ello que el comercio electrónico ha tenido un impacto positivo en los sectores del país, recibiendo gran aceptación por parte de la legislación ecuatoriana.

La aplicación del comercio electrónico requiere de conocimientos especializados en referencia a las Tecnologías de la Información, así también debe regirse a las normativas y principios que le ayudan a regular su correcta utilización. Estos se caracterizan por respetar los contratos virtuales y a la obligación de la buena fe.

Con el objetivo de responder a las exigencias de los consumidores, el comercio electrónico ofrece un sin número de beneficios como la compra/venta de bienes y servicios vía online, las transferencias de fondos, las subastas y muchos otros más.

Los mercados locales y su comercialización, están normalizados y regulados por Leyes ecuatorianas, establecidas para salvaguardar la economía del país, es por ello que con el surgimiento de la comercialización por internet no podía ser la excepción, estos procesos también deben acogerse a normativas reguladoras, por tal razón; se da la creación de la “Ley de Comercio Electrónico, las firmas electrónicas y los Mensajes de Datos”, fortaleciendo su desarrollo, dándole legalidad a sus transacciones y brindar seguridad a los usuarios de las compras en línea.

LA POSICIÓN DEL ECUADOR FRENTE AL AVANCE TECNOLÓGICO DEL COMERCIO ELECTRÓNICO

En Ecuador según (Durán, 2014) el comercio tradicional está siendo reemplazado por los canales de compra y venta virtuales también conocidos como e-commerce, una vitrina virtual de existencias disponibles las 24 horas del día, en el cual no existe horario ni fronteras.

Para poder incentivar el comercio electrónico, el Estado ecuatoriano busca llegar a ese 70% de usuarios que no utiliza la herramienta tecnológica para fines de compra y venta de productos o servicios.

Juan Carlos Fiallos, subsecretario del Ministerio de Telecomunicaciones y Sociedad de la Información (MINTEL), explica que una de las razones por las que no se desarrolla esta forma de comercio es “la falta de capacidad de las empresas en entender este modelo de negocios”. Pero hay otras en las que el Estado también trabaja para impulsar el modelo de negocios.

El sondeo de “Comercio Electrónico – Demanda”, realizado por el Mintel en 2015, revela que el 60% de personas encuestadas no realiza compras en internet, debido a la desconfianza para proporcionar sus datos y un 33% por la falta de conocimiento de uso. A esto se atribuye el crecimiento lento del e-commerce en el país.

En este sentido, Fiallos indica que el dinero electrónico es una herramienta fundamental para fomentar el e-commerce. Destaca que en el país las personas pueden efectuar la compra de un celular en tiendas electrónicas en el extranjero y recibirlas en su hogar, mediante los servicios de paquetería de empresas de courier, como Correos del Ecuador.

Jorge Rosales, delegado del Ministerio de Industrias y Productividad (MIPRO), destaca que el e-commerce abre la posibilidad de generar transacciones en cualquier momento y lugar. “Al ser Guayaquil la capital comercial del país, es importante que se ponga al nivel tecnológico que requieren nuestros empresarios por sus beneficios”. Expresa que unas 5.200 empresas, entre medianas y pequeñas, además de artesanos, reciben capacitación constante de acceso a la tecnología, con proyección a la adaptación de las tendencias actuales de comprar y vender en línea.

El subsecretario considera que las bases para el aumento de este modelo de negocios están dadas, pues están los emprendedores que se anuncian por internet, los potenciales clientes y una infraestructura tecnológica adecuada para ofrecer productos y servicios a la ciudadanía. Actualmente más del 50% de la población tiene internet y más del 97% de personas dispone de un teléfono celular (El Telégrafo, 2016).

Y es así que llega éste nuevo reto a las empresas ecuatorianas, lo que ha creado un interés en los emprendedores ecuatorianos quienes han visto en las compras en línea

una oportunidad de negocio, este es el caso de dos empresas nacionales Revolucionatuprecio.com y Neverlandmoda.com, las mismas que manejan su negocio por la red.

La primera empresa Revolucionatuprecio.com, que actualmente se llama Yaesta.com, ofrece una gama de productos en su portal web todo lo relacionado a tecnología, licores artesanales, implementos del hogar, tienda gourmet (chocolates artesanales y el mejor café ecuatoriano), tienda de diseño (objetos elaborados a mano), cervezas artesanales y utensilios para mascotas.

Los cofundadores del portal Alejandro Freund y Martín Jara, trabajan conjuntamente con productores locales (grandes, medianos y pequeños) con la finalidad de que su producto llegue a todos los rincones del país y a nivel internacional, donde el artículo es entregado en el lapso de 3 a 5 días hábiles.

Emprendedores de esta índole han hecho posible que los productos de artesanos sean reconocidos a nivel nacional, no solo por su habilidad en la creación del artículo sino en el verdadero valor de sus artesanías por el tiempo y el esfuerzo dedicado.

Otro caso muy particular es de [Neverlandmoda](http://Neverlandmoda.com) es una empresa virtual ecuatoriana con sede en la ciudad de Cuenca, creada a finales del 2012 que ofrece a través de su portal web una amplia variedad de ropa americana en diferentes marcas para bebés, niños y niñas de 0 a 16 años. El gerente Juan José Moyano motivado por la idea de que el usuario pueda adquirir un artículo acomodándolo a su tiempo libre sin horarios y con la idea de hacerlo en cualquier parte del mundo, decidió crear su propio negocio.

Las dos empresas citadas con anterioridad, llegan a la conclusión que no existe un modo seguro de pago, por las innumerables estafas en línea existentes, estos dos negocios virtuales usan pasarela de pagos segura PayPal, el cual le permite no tener contacto directo con la información de la tarjeta de crédito del cliente. Por tal razón existe la aceptación de pagos electrónicos si es el caso, y si no hasta depósitos bancarios o transferencias.

La Comisión Federal de Comercio (2011), muestra diferentes ítems de protección para brindar seguridad al usuario (Saber con quién se está tratando, saber qué es lo que se está comprando, saber el costo, verificar los términos de la transacción, así como las políticas de reintegro y la fecha de entrega). Si se paga con tarjeta de crédito, la transacción realizada estará protegida por la Ley de Facturación Imparcial de Crédito, otro consejo muy importante es que no envíe la información financiera por e-mail y que lea las políticas de privacidad en cada operación realizada.

En Ecuador, más del 90% de las medianas y grandes empresas acceden actualmente a internet. De ese total, menos del 20% de los usuarios tiene como propósito realizar movimientos a través de esa plataforma electrónica y sus redes sociales. No obstante, entre 2012 y 2014, las transacciones comerciales aumentaron de \$ 300 millones a \$ 540 millones. Y ya para el 2015 fueron transaccionados \$ 800 millones a través del e-commerce, según datos proporcionados por la Cámara Ecuatoriana de Comercio Electrónico (El Telégrafo, 2016)

A continuación, se aprecia la oportunidad de crecimiento que ofrece el comercio electrónico en el Ecuador y la participación de las empresas según su tamaño en transacciones de compra y venta a través de la web.

Por concepto	Crecimiento %
Tarjeta de Crédito	14.2%
Tarjeta de Débito	19.7%
Cajeros Automáticos	1340
Índice Sistema Bancario	0.13
Banda Ancha Móvil	0.60%
E-Compradores	2.50%
Compras por internet	71
Índice Adopción Tecnología	0.15
Pagadores de impuestos Online	0
Grandes Retailers Online	0
Índice Potencia Oferta	0.00
Índice E-Readiness	0.26

Tabla 1.- Indicadores del crecimiento E-Commerce en el Ecuador según (Instituto Latinoamericano de Comercio Electrónico, 2011)

Empresas ecuatorianas que realizaron transacciones comerciales a través de internet y promedio de participación en compras y ventas, según tamaño de empresa en los años 2012, 2013 y 2014.

Tamaño de Empresa	Año	Número de empresas			Promedio de Participación del Total Compras	Promedio de Participación del Total Ventas
		Total	Realizan transacciones a través de Internet	%		
TOTAL	2012	4.128	749	18%	34%	34%
	2013	3.921	657	17%	31%	37%
	2014	3.777	647	17%	29%	36%
MICROEMPRESA	2012	-	-	-	-	-
	2013	-	-	-	-	-
	2014	106	6	6%	47%	48%
PEQUEÑA EMPRESA	2012	1.921	269	14%	36%	32%
	2013	1.541	175	11%	36%	33%
	2014	1.356	189	14%	36%	33%
MEDIANA EMPRESA A	2012	174	34	20%	38%	19%
	2013	401	77	19%	36%	44%
	2014	447	87	19%	39%	44%
MEDIANA EMPRESA B	2012	1.179	262	22%	35%	37%
	2013	905	180	20%	31%	38%
	2014	733	144	20%	26%	36%
GRANDE EMPRESA	2012	854	184	22%	31%	37%
	2013	1.074	225	21%	24%	35%
	2014	1.135	221	19%	22%	34%

Tabla 2.- Número de empresas que realizaron transacciones comerciales utilizando el internet, según (INEC, 2016)

Herramientas complementarias que fortalecen el comercio electrónico en la actualidad

Una manera en que día a día se fortalece el comercio electrónico es mediante las redes sociales, por ejemplo Facebook y Twitter, claro está que es menos formal que los portales de sitios web, pero es gratuito permitiendo conectarse con una gran cantidad de usuarios que cuentan con dichas redes sociales.

Las redes sociales online, es otra manera de que las empresas puedan profundizar el conocimiento de sus clientes y son una oportunidad de marketing de gran valor para los anunciantes, ya que este permite interactuar con el usuario y así poder presentar la marca de una forma atractiva.

Las empresas anteriormente mencionadas, además de contar con su portal en la web optan, por difundir sus productos mediante las redes sociales, como herramienta aliada para fomentar el impacto y la persuasión a los clientes en tiempo real.

Reconocimiento local e internacional a las empresas ecuatorianas por su aporte al comercio electrónico

El Instituto Latinoamericano de Comercio Electrónico dio a conocer a las empresas ecuatorianas finalistas para competir en los eCommerce AWARDS Ecuador 2016, el mayor reconocimiento que se otorga a las empresas del sector (eCommerce Institute, 2016).

Un selecto Jurado de Expertos Internacionales decide que las siguientes empresas de acuerdo al sector, compitan por ser las más destacadas en el desarrollo y aporte al Comercio Electrónico y Negocios por Internet en Ecuador:

a) Los líderes del ecommerce en la industria turística:

- Latam Airlines – www.latam.com/es_ec
- Despegar - www.despegar.com.ec
- You Travel Agency – www.youtravelagency.com
- Avianca – www.avianca.com/es-ec

b) Los líderes del ecommerce en retail:

- Como en TV – <http://comoentv.com.ec>
- Movistar – www.movistar.com.ec
- Sony Ecuador – <http://store.sony.com.ec>
- Fybeca – www.fybeca.com
- Comandato – www.comandato.com
- Créditos Económicos – www.creditoseconomicos.com

c) Entretenimientos y medios en ecommerce:

- Cinemark – www.cinemark.com.ec
- El Universo – www.eluniverso.com
- TicketShow – www.ticketshow.com.ec
- Loteria Nacional – www.loteria.com.ec
- Vistazo – www.vistazo.com
- Ecuavisa – www.ecuavisa.com

d) Servicios it y soluciones para ecommerce:

- Movistar – www.movistar.com.ec

- Claro – www.claro.com.ec
- Banco del Pacifico – www.bancodelpacifico.com
- Urbano – www.urbano.com.ec
- LatAm Autos – www.latamautos.com
- Servientrega Ecuador – www.servientrega.com.ec

e) Servicios financieros y banca online:

- Banco del Pacifico – www.bancodelpacifico.com
- Payclub – Dinners – www.payclub.com.ec
- Banco Bolivariano – www.bolivariano.com

f) Indumentaria y moda en ecommerce:

- Almacenes de Prati – www.deprati.com.ec
- Eta Fashion – www.etafashion.com
- Bakanes – www.bakanes.com
- Linio – www.linio.com.ec
- OLX – www.olx.com.ec

g) Mejor agencia de marketing on line en ecommerce:

- BBMDIGITAL – www.bbm.com.ec
- ccroachcode – www.ccroachcode.com
- Fotointeractiva – www.fotointeractiva.com
- Grupo Céntrico Digital – www.grupocentrico.com
- Yagé Evolución Digital – www.yage.com.ec

h) Mejor Pyme de ecommerce:

- Cuponeraclub – www.cuponeraclub.com
- Zonacards – www.promotick.com
- Mi Flota – www.miflota.com
- Perros y Gatos Online – www.perrosygatosonline.com
- YaEsta.com – www.yaesta.com

i) Mejor iniciativa mobile para ecommerce:

- Claro – www.claro.com.ec
- Movistar – www.movistar.com.ec
- Supercines – www.supercines.com
- Easytaxi – www.easytaxi.com/ec
- Comandato – www.comandato.com

La ceremonia de entrega de los eCommerce Awards Ecuador 2016 se realizó el 30 de Junio en Quito, evento organizado por la Cámara Ecuatoriana de Comercio Electrónico en conjunto con el eCommerce Institute en el marco del eCommerce Day Ecuador 2016, donde seleccionan un ganador por cada uno de los sectores.

Sobre los eCommerce AWARDS:

El eCommerce Institute, en conjunto con sus capítulos locales en América Latina instauró estos premios con el objetivo de reconocer a las empresas que cumplen con las buenas prácticas y con su constante trabajo hacen posible el desarrollo de la Economía Digital en cada país de la Región.

CONCLUSIÓN

La aparición del comercio electrónico tuvo un gran impacto dentro de los mercados internacionales, el poder comprar un producto mediante imágenes y características descritas fue un evento novedoso que abrió nuevas oportunidades de negocios hacia los países que utilizan las Tecnologías de la Información. En el Ecuador, el comercio electrónico es cada vez más frecuente, por el impulso del Estado y la inversión extranjera, que incentivan su aplicación y desarrollo, por lo tanto se visualiza un futuro próspero para el país y los actuales emprendedores que ven en el mercado online un negocio rentable, al poder dar a conocer un producto artesanal a nivel nacional y mundial, lo que genera ganancias para la empresa y para el país en general, pero también trae consigo un futuro incierto lleno de dudas, vacíos y riesgos, todo un comercio a nivel mundial que imposibilita el control eficaz de una red electrónica e interacción entre usuarios, es por ello que los empresarios deben ser cautelosos, porque a medida que la tecnología avanza, los países se desarrollan también, creando nuevas formas de perjuicio y competencia.

BIBLIOGRAFÍA

- Alban, M. (2003). *problemas del derecho tributario frente al comercio electrónico*. Quito: Universidad Andina Simón Bolívar.
- Andrés, G. J.-P. (17 de 11 de 2010). *Seminario de E-commerce*. Obtenido de Seminario de E-commerce: http://www.fce.unl.edu.ar/ecommerce/medios_pago.htm
- Armas, M. (2006). *La tributación y el comercio electrónico*. Venezuela: Telos.
- Beltrán, C. L. (05 de 2011). *La Web 2.0 Comercio Electrónico/E-commerce*. Obtenido de <http://cmelendez.wikispaces.com/file/view/APLICACIONES.pdf>
- Comisión Federal de Comercio. (Septiembre de 2011). *Alerta en línea.gov*. Obtenido de Compras en línea: <http://www.alertaenlinea.gov/articulos/s0020-compras-por-internet>
- Cueva, F. (2012). *"NORMAS EN LA LEY DE COMERCIO ELECTRÓNICO, FIRMAS ELECTRÓNICAS Y MENSAJES DE TEXTO"*. LOJA: Universidad Nacional de Loja.
- Durán, M. (05 de 08 de 2014). El comercio electrónico se concentra en Quito, Guayaquil y Cuenca. *El Comercio*.
- eCommerce Institute. (10 de 12 de 2016). *Instituto Latinoamericano de Comercio Electrónico*. Obtenido de <http://www.ecommerceday.ec/2016/finalistas-de-los-ecommerce-awards-ecuador-2016/>
- El Telégrafo. (2016). Obtenido de www.eltelegrafo.com.ec
- Gonzalez, K. (2014). *El comercio electrónico en las transacciones comerciales de empresas ecuatorianas*. Guayaquil: Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.
- Guercio, C., & Laudon, K. (3 de Febrero de 2013). *strincom*. Obtenido de Las 8 características esenciales de "E-commerce" o "Comercio electrónico":

<https://strincom.wordpress.com/2013/02/03/las-8-caracteristicas-esenciales-de-e-commerce-o-comercio-electronico/>

INEC. (2016). *Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censo*. Obtenido de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/estadisticas-de-las-empresas/>

Instituto Latinoamericano de Comercio Electrónico. (2011). *Centro de Estudios de la economía digital*. Obtenido de E-Commerce Ecuador: <http://www.einstituto.org/nuestras-iniciativas/observatorio-y-centro-de-estudios-de-la-economia-digital/ecuador/>

Mejía, M. (2008). *EL COMERCIO ELECTRÓNICO DENTRO DE LA LEGISLACIÓN ECUATORIANA Y SU INCIDENCIA EN LA TRIBUTACIÓN*. QUITO: UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA.

Moyano, A. (22 de 10 de 2012). *Lynkoo Blog*. Obtenido de La historia del Comercio electrónico: <http://www.lynkoo.com/comercio-electronico/la-historia-del-comercio-electronico/>

Nacional, A. (s.f.). *Código Civil*. Quito: Republica del Ecuador. Obtenido de El Comercio electrónico.

R, C. J. (2011). *Internet y los negocios*. Bogotá: illustrated - IESA C.A. Obtenido de <http://dle.rae.es/>

Ramírez, S. (2002). *NUEVAS TECNOLOGÍAS Y FISCALIDAD: EL COMERCIO ELECTRÓNICO*. Madrid: Universidad de Huelva.

MARKETING VERDE: APLICABILIDAD DESDE LA TECNOLOGÍA

Esteban Oñate Solís¹

Mario Benalcázar Villegas²

Patricio Medina Chicaiza³

Julio Zurita Altamirano⁴

1. Estudiante Universitario. Universidad Técnica de Ambato. Ambato – Ecuador.
Correo: eonate3455@uta.edu.ec
2. Estudiante Universitario. Universidad Técnica de Ambato. Ambato – Ecuador.
Correo: mbenalcazar9214@uta.edu.ec
3. Magister en Tecnologías de la Información. Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Docente de la Escuela de ingeniería en Sistemas. Universidad Técnica de Ambato, Docente de la Facultad de Ciencias Administrativas, Ambato – Ecuador.
Correo: pmedina@pucesa.edu.ec / ricardopmedina@uta.edu.ec
4. Magister en Administración de Empresas. Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Docente de la Escuela de Administración, Ambato – Ecuador.
Correo: jzurita@pucesa.edu.ec

RESUMEN

Esta investigación tiene por objetivo proponer la aplicación de marketing verde mediante el uso de herramientas tecnológicas en las instituciones para mejorar prácticas que ayuden al medio ambiente y su cuidado. El trabajo se sustentó en métodos teóricos que permitieron la revisión de documentos rectores del marketing verde. Se propone una sistematización teórica de términos relacionados al marketing verde e ideas sobre el uso de tecnología en procesos que tiene la empresa.

Palabras clave: marketing verde, empresa, tecnología

INTRODUCCIÓN

Se parte de varias definiciones sobre el medio ambiente de la literatura como (Oficina Internacional del Trabajo, 2001) y los autores (León, 2001); (Solé, 2006); (Zhu & Ouadha, 2016), donde se expresa que el medio ambiente al espacio físico donde se encuentran la totalidad de los elementos sociales, tecnológicos, físicos, y químicos que componen los entornos del hombre en los que se puede interactuar entre sí. Para los autores del trabajo, el medio ambiente es todo aquello que aproxima a los elementos

existentes en el entorno. La norma ISO 140001 estipula con claridad los procesos responsables con el medioambiente (ISO - The International Organization for Standardization, 2017), es por lo tanto importante que el empresario tenga presente estas normativas. Otro término interesante es el de sustentabilidad el cual se caracteriza en el siguiente párrafo.

Investigaciones realizadas por (Roa & Roa, 2012); (Universidad de Antioquia, 2006); (Nations, 2008) concluyen que la sustentabilidad es aquel factor que incide y promueve una nueva creación, que se diferencia al satisfacer nuevas necesidades mediante conocimientos establecidos, apoyados de factores como la economía, cultura, sociedad y naturaleza. Al analizar procesos de sustentabilidad hay que considerar el avance tecnológico de las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC) y el marketing, refiriéndose a TIC a la preparación que tienen los individuos para satisfacer necesidades de tecnología y comunicación que a menudo implica pequeños cambios que transforman grandes procesos que interpretan de mejor manera el cambio de información, y a marketing como la satisfacción de clientes internos y externos dentro de una organización.

Las organizaciones pioneras a la vanguardia del cuidado y preservación del medio ambiente están conscientes que el marketing verde involucra el desarrollo, promoción de bienes y servicios que satisfacen necesidades y deseos de clientes siendo amigable con el ambiente con tendencia futurista, así lo afirman el autor del libro *¿En qué estamos fallando?: Cambio social para ecologizar el mundo* (Riechmann, 2008), este es el esfuerzo por el porvenir para promocionar productos y servicios con un enfoque de responsabilidad y sensibilidad ecológica.

Para la consecución de los objetivos organizacionales, las empresas deben acoplar a sus sistemas modelos de conciencia ambiental y adaptarse al mercado actual siempre pasando el proceso de transformación de la cultura organizacional, de esta manera se alcanza la transmisión del mensaje correcto. Se plantea necesario la utilización de herramientas informáticas en la red como alternativa amigable con el ambiente descrita en la siguiente sentencia (Gali, Peattie, & Belz, 2013).

En consecuencia, de lo expuesto se presenta en este trabajo investigativo herramientas informáticas en la red para su utilización en el campo empresarial, las mismas que se implemente en organizaciones que cambian su cultura y transformación de procesos para llegar a una mejor práctica ambiental, además se propone el uso de herramientas

informáticas en la red las mismas que se manejan bajo la tecnología en la nube conocida como cloud computing tomada como herramienta a favor de la conciencia ambiental y desarrollo empresarial que sirve para almacenar, compartir información, agiliza procesos y los desburocratiza.

Por otra parte, el uso de las TIC y los avances tecnológicos convierten al mundo en un sistema globalizado. El medio ambiente, su cuidado es un punto a considerar desde la empresa, el marketing donde cada vez evoluciona y se adapta a los cambios permanentes para satisfacer necesidades y deseos del cliente, por lo que surge la exigencia de implementar herramientas tecnológicas debido a la omisión presentada en el ámbito organizacional, esto obliga a la implementación del marketing verde dentro de la cultura empresarial, que apremia a la diversificación de los principales procesos de la misma.

La red dispone de múltiples herramientas informáticas para las empresas, que sirve de apoyo en el desempeño de las actividades organizacionales, así lo manifiesta (González, 2011). Además adopta tecnologías digitales y soluciones informáticas que ayudan a las operaciones de las empresas (Rodríguez, 2014).

El cloud computing o la nube ejerce una influencia importante en la empresa debido a que brinda facilidad para desenvolverse en el negocio que esta ejerce sin invertir grandes cantidades de recursos ya que brinda servicios por internet que permite almacenar nuestra información, así lo afirma los autores del libro cloud computing, tecnología y negocio (Beltrán & Sevillano, 2013), que esta nueva tecnología permite tener un contacto específico y personal con los clientes internos y externos en una organización.

Objetivo

Proponer el uso de la tecnología enfocada al marketing verde para las organizaciones.

MÉTODO

Con apoyo de la herramienta tecnológica Perish (Harzing, 2007) se efectuó búsquedas bibliográficas en Google Académico y Microsoft Academic Search para compilar información de un conjunto de documentos con mayor número de citas de cada artículo que contiene el objeto de estudio al recopilar información de las herramientas tecnológicas para el marketing verde. Además, se consideraron las recomendaciones planteadas para la precisión del estado del arte propuesto por (González Alonso & Pérez González, 2014).

Los métodos teóricos que se utilizaron en el presente trabajo son: análisis-síntesis, inductivo-deductivo y el método empírico utilizado fue el análisis de documentos.

DESARROLLO

Referentes teóricos

A criterio del autor (Epstein, 2009), define al medioambiente como el conjunto de todos los elementos que integran el entorno en el que se desenvuelve el hombre. Asimismo dentro del desarrollo empresarial y cuidado del medio ambiente, se torna normal hablar de marketing debido a la proliferación de simpatía hacia temas ecológicos. En suma se dice que el medioambiente es el conjunto de todos los elementos que integran el entorno en el que se desenvuelve el hombre. Al hablar de medio ambiente hoy en día no es atípico mencionar a la sustentabilidad como promulgación de estas dos como parte de los problemas ecológicos que surgen en la actualidad.

La sustentabilidad o también llamada sostenibilidad es tomada como el génesis de la investigación por lo tanto es idóneo revisar estudios realizados anteriormente para definir esta primicia de la pesquisa. La sustentabilidad tiene varios enfoques de conceptos, entre ellos se ha analizado la literatura: (Roa & Roa, 2012); (Desarrollo humano y ética para la sustentabilidad, 2006); (Nations, 2008); (Asociacion de academias de la lengua española, 2016), como se manifiesta en el siguiente cuadro.

Cuadro 1. Definición de sustentabilidad

Autor	Año	Concepto
Martínez	2000	“El concepto de sustentabilidad promueve una nueva alianza naturaleza-cultura fundando una nueva economía, reorientando los potenciales de la ciencia y la tecnología, y construyendo una nueva cultura
Universidad de Antioquia	2006	“Nueva propuesta que introduzca una concepción distinta de las necesidades humanas.”
Naciones Unidas	2008	<p>“Se representan en tres conceptos básicos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ecológicos. Que representan el estado natural de los ecosistemas. • Económicos. Debe promoverse una economía productiva basada y auxiliada por el conocimiento (Know-how) y el desarrollo científico. • Sociales. Los beneficios y costos deben distribuirse equitativamente entre los distintos grupos, etc. <p>La tecnología ofrece hoy alternativas sustitutivas que ejercen su influencia,</p>

		mediante la modificación del concepto de: intensidad de uso de estos recursos.”
ASALE	2016	“Que se puede sustentar o defender con razones”

Fuente: elaboración propia

Con base de la literatura expuesta, los autores asumen la sustentabilidad como factor que incide y promueve la acción del hombre, apoyado de factores como la economía, cultura, sociedad y naturaleza en relación con su entorno.

A criterio del autor (Epstein, 2009), es importante integrar la sustentabilidad en los objetivos y metas, debido que transmite un nuevo mensaje de una manera eficiente, la comunicación y el establecimiento de metas garantizan la sustentabilidad, por lo tanto, no se debe permitir que la debiliten desde el interior. Otro punto es el marketing de la sustentabilidad que es visto como pura apariencia y poco sustancioso, sin embargo, con enfoques correctos y el uso de herramientas adecuadas se puede obtener el máximo provecho (Gali, Peattie, & Belz, 2013).

De la misma manera el desarrollo empresarial y cuidado del medio ambiente, se torna normal hablar de marketing debido a la proliferación de simpatía hacia temas ecológicos. Se comparte del criterio de (Carballar, 2012), al afirmar que el marketing es el arte que satisface necesidades y deseos de clientes internos y externos es puntual estar a la vanguardia de las tendencias que maneja el mundo globalizado en el que se desenvuelven las empresas, además al hablar del cuidado del medio ambiente nace el llamado marketing verde, ecológico o sostenible (Carballar, 2012). El mismo que involucra el desarrollo, promoción de bienes y servicios que satisfacen necesidades y deseos de clientes siendo amigable con el ambiente con tendencia futurista. (Holiday, 2014). Seguidamente para complementar el tema se da paso a las definiciones de ciertos autores (ver cuadro 2).

Cuadro 2. Definición de marketing verde

AUTOR	AÑO	CONCEPTO
Polonsky & Mintu-Winsath	1997	“El mercadeo verde involucra el desarrollo y promoción de productos y servicios que satisfacen las necesidades y deseos de los clientes en términos como calidad, desempeño, precios competitivos y conveniencia sin causar contaminación o deterioro del medio ambiente”.
Santesmases	2000	“Comercialización de productos y envases que son menos tóxicos o contaminantes”.
Mad Comunicación	2007	“Satisfacción de las necesidades de los clientes y también la consecución de los objetivos de las empresas con el menor impacto negativo posible sobre el ambiente”.

Riechmann	2008	“Promoción de productos y servicios que tienen un valor ambiental añadido”.
Gali	2013	“Desarrollo de productos que producen el menor daño ambiental”

Fuente: elaboración propia

Los autores (Polonsky & Mintu-Winsath, 1997); (Santesmases, 2000); (MadComunicación, 2007); (Riechmann, 2008); (Gali, Peattie, & Belz, 2013) convienen que el Marketing verde es la satisfacción de clientes internos y externos en una empresa mediante la producción o prestación de servicios que causen el menor impacto al medio ambiente.

Ventajas y Desventajas

Del libro Marketing 3.0 de los autores (Kotler & Kartajaya, 2012) conviene distinguir los siguientes beneficios del marketing verde.

Beneficios

- La reducción de costes
- Mejora de la reputación
- Mayor motivación de los empleados

Además de ello las empresas que promueven la sostenibilidad medioambiental están practicando el marketing 3.0. Dentro del marketing verde y la sostenibilidad se indaga los factores de riesgo los cuales se detallan en el siguiente cuadro:

Cuadro 3. Factores de riesgo a considerar

Factores de Riesgo	
Riesgo del producto	Se debe tener en cuenta el proceso de elaboración así como el uso correcto de materia prima ecológica ya que el consumidor puede asociar a un registro ecológico malo con condiciones laborales inadecuadas.
Riesgo económico	Existen riesgos de pagar compensaciones económicas por cargos legales y ambientales, además un incremento en el costo de los seguros.

Riesgo operacional	Incremento en los costos por tratamiento especial en materiales contaminantes, la empresa puede reducir las ganancias debido a que no se beneficia del ahorro de estos costos.
Riesgo asociado con la reputación	Al no utilizar un enfoque adecuado para sustentabilidad, existe el riesgo de que se dañe la imagen de la compañía debido a la mala fama y escándalos, otro riesgo es las manifestaciones y protestas.

Fuente: elaboración propia en base a la literatura consultada

En lo referente al cambio cultural se trata de utilizar un enfoque joven, fresco y más ambicioso. Es necesario que la organización se enfoque al cliente, una vez que se tiene los pilares de la misma bien definidos y fortalecidos.

El punto de partida clave del marketing verde es el análisis de aspectos claves o destacables del producto y servicio. Por otra parte, el desempeño de las empresas fluctúa de acuerdo al paso de los años y a las mejoras tecnológicas que cambian la manera de desarrollar los negocios, una de estas es la red y es la que más impacto ha tenido en los últimos años ya que ha abierto barreras y puesto a disposición del mundo un cumulo de información abierta (González, 2013).

Gracias a herramientas manejadas desde internet las empresas pueden apoyarse a desempeñar las actividades organizacionales de manera eficiente, así lo manifiesta (González, 2013). Además adopta tecnologías digitales y soluciones informáticas que ayudan a las operaciones de las empresas (Rodríguez, 2014).

Los problemas ambientales y la conservación de los recursos naturales, el calentamiento global, la economía energética y la sostenibilidad ambiental han sido objeto de interés de las organizaciones, sobre todo en lo que respecta a la informática como lo son los residuos electrónicos que pueden afectar gravemente el medio ambiente. Las prácticas se adoptan por diversas organizaciones y el estudio en cuestión se refiere a una rama educativa de la empresa, el análisis de sus acciones, estrategias y medios de sensibilización que se utilizan con sus clientes y la sociedad, las prácticas utilizadas TIC verdes por lo que es la sostenibilidad y con el fin de servir de referencia para las empresas en la misma línea de negocio. (Pontes & Giordano, 2015), por lo que resulta evidente proponer estrategias que contribuyan a fortalecer esta iniciativa.

De acuerdo con el autor (Rodríguez, 2014), el internet como una tecnología que se encuentra en todas partes se ha convertido en el centro de interés de toda organización

que potencia la apertura de información, que establece un cambio en la toma de decisiones y el desarrollo de estrategias, por lo tanto genera transformación constante en aspectos económicos, sociales y organizacionales. Además el internet pone a la orden de una organización aplicaciones informáticas empresariales en la red, siendo una herramienta que mejora la eficiencia y eficacia del progreso de una empresa debido a la interconexión mundial y a un mercado exorbitante al cual presidir la oferta comercial de una empresa, asimismo es un canal de distribución y de comunicación encaminado a los clientes (González, 2013). Asimismo existen muchos canales gracias a la red para interactuar y almacenar información, debido a que el internet es un medio en el que se combinan varias disciplinas (Fernández, 2013).

Como sugiere (McDonough, 2003) la implementación de las herramientas informáticas para el marketing verde consiste en una reducción del impacto social y ambiental de esta manera simplificamos trabajos lo cual nos inserta en el concepto de crear más usando menos, este concepto se centra principalmente en la creación de más bienes y servicios al mismo tiempo que se usan mucho menos recursos que produzca menor cantidad de desechos, como resultado la contaminación es menor. Algunos autores proponen que las empresas deben basar sus productos y procesos en el modelo desde “la cuna-hasta-la-cuna” (Rodríguez, 2014). Por tal motivo es indudable que este modelo se argumenta en que los productos deben tener una multifuncionalidad que cumpla varios usos después de utilizar su propósito principal o que tengan características que pueda servir a la naturaleza y el medio ambiente para cumplir un proceso cíclico.

Por lo tanto, en base a lo expuesto en el anterior párrafo se concluye que una empresa o sistema debe estar orientado al medio social y ambiental con todos los procesos de su organización. Desde el alto mando que es el factor clave en la implementación de estos avances, que tiene acceso y transmite el mensaje de una sustentabilidad y sostenibilidad empresarial. Se logra así obtener una inserción y mejor control de estrategias verdes que establece e incorpora nuevos modelos estructurales que habiliten optimizar de mejor manera el recurso humano que promueve el potencial y el desarrollo verde todo esto será posible con una asignación de recursos humanos, financieros y técnicos.

A criterio del autor (Wang & F, 2016) se debe evaluar y valorar estructuras existentes calificándolas para obtener mejores estrategias al introducir el marketing verde en dichos procesos, por medio de este se puede evaluar las funciones y unidades de negocios. Pero se puede eludir procesos por medio de la utilización de herramientas informáticas en la

red las cuales elevan significativamente la eficiencia al reducir tiempo y costes para la empresa con un enfoque ambiental. (Holiday, 2014), por lo tanto, es importante la aplicabilidad de las TIC orientadas al marketing verde.

Además otro punto a considerar son los mercados ocupados por las compañías en los que se pueden encontrar nuevas formas de satisfacer a sus clientes, sus necesidades y deseos para obtener una ventaja mayoritaria ante la competencia, esto se comprende dentro de la estrategia de la diferenciación, un factor crucial e importante es llegar al cliente y que este esté dispuesto a pagar el valor agregado que es ambientalmente amigable y socialmente responsable, por tal motivo se ve pertinente que las empresas adopten el uso de tecnología en la red para crear conciencia ambiental, de esta manera se satisface las necesidades de tendencia del mercado.

Todos los miembros de una organización tienen que sentir y comprometerse para mejorar el desempeño de la aplicación de técnicas verdes en nuestros procesos, esto asegurara el éxito y el crecimiento a largo plazo, para complementar se necesita un sistema de retroalimentación que ayuda a identificar de manera oportuna nuestras áreas y en caso de existir problemas ayuda a detallarlos, facultan un mejor desempeño de las actividades (Epstein, 2009).

¿Por qué usar estrategias de marketing verde en internet?

El alcance y poder del internet la convierte en una herramienta masiva para la comunicación e información con posibilidad de ofertar bienes, servicios personalizados que tratan de convertir el marketing común a manera de inquirir la especialización al marketing contextual. Información Smart traslada información física a digital actualmente evoluciona el internet de contener sitios web de destinos (página web activa a la que acceden los usuarios cuando hacen clic en un anuncio o en un resultado de búsqueda), a posicionar y abrir oportunidades que conducen al cliente al marketing, mientras mayor complejidad será un salto significativo a las ventajas frente a la competencia (Cohen Karen & Asín Lares, 2009). El error más común de marketing mediante web de las empresas es no encaminar ni adecuar la verdadera necesidad del cliente. (Harvard Business School Publishing Corporation , 2002)

Alta administración considera las TIC como herramientas para el apoyo de funciones operativas, en nuestros días es de carácter continuo (proceso que se transforma en etapas o periodos muy cortos sin interrumpirse), en el alto rendimiento propicia a la reducción y

optimización de recursos y tiempo, la característica implícita de la alta administración es que favorece la innovación (Beltrán & Sevillano, 2013). Por lo tanto, incita a capacitación de nuevas tendencias, el marketing verde es claro potencial de cambio como la herramienta de satisfacción de clientes internos y externos de una organización.

Luego de transcurrir procesos para el cambio e innovación se puede amoldar y transformar nuestro producto o servicio considerando los aspectos y errores más comunes a cometer asimismo el comercio electrónico, hace referencia a “intercambios mediados por la tecnología entre diversas partes, así como las actividades electrónicas dentro y entre organizaciones que facilitan esos intercambios” (Cohen Karen & Asín Lares, 2009, pág. 106)

Para continuar se enuncia los siguientes casos tomados de la siguiente literatura: (McDonough, 2003); (Time warner inc., 2007); (Tapia, 2010), en la que se sustenta el uso de prácticas verdes:

General Mills: industria internacional productora de alimentos construcción e implementación de plantas para tratamiento y reciclaje de aguas residuales

Waste Management: conversión del desecho en energía por medio del proyecto gas-a-energía

Colgate: reducción de agua mediante modificación en técnicas de limpieza

Warner Brothers: ahorro de electricidad por medio de modificación eficiente

Ford: rediseño su planta de fabricación, implementando techo verde con una capa de tierra, adicional a esto se remplazó espacios de pavimento por superficies que absorben agua

Unión europea: programa life +, consiste en bonos e incentivos económicos a las PYMES por las prácticas ambientales en sus procesos.

A criterio de los investigadores se puede resaltar el cambio implementado por la literatura estudiada, sin embargo a su vez se denota que no existe cambio e implementación de herramientas tecnológicas al marketing de cada caso.

Herramientas informáticas en la red y su aplicabilidad en el desarrollo del marketing verde

Cloud Computing aplicado a las empresas

El cloud computing o la nube ejerce una influencia importante en la empresa debido a que brinda facilidad para desenvolverse en el negocio que esta ejerce sin invertir grandes cantidades de recursos dando servicios por internet que permite almacenar nuestra información, así lo afirma los autores del libro Cloud Computing, tecnología y negocio (Beltrán & Sevillano, 2013), que esta nueva tecnología permite tener un contacto específico y personal con los clientes internos y externos en una organización.

- **ONEDRIVE FOR BUSSINES:** Es una herramienta que gestiona información de una empresa en la nube con lo cual se logra el beneficio de la organización de ayudar al medio ambiente, mediante la reducción de consumo de papel e insumos de iguales características al optimizar procesos y recursos. (Microsoft Corporation US, 2017)
- **TRACKGLOBE:** Trabaja con múltiples tecnologías utilizando soluciones propias basadas en tecnología Microsoft. Ofrece al usuario una plataforma que tiene servicios como: eCommerce, Plataformas (Digitalización de procesos al entorno digital desde procesos básicos de gestión, hasta servicios de aceleración para personas emprendedoras.), Web y Blogging (Soluciones a nivel de Landing, microsites o Blogs. También permite generar proyectos web no transaccionales para grandes o pequeñas corporaciones.), Mobile (contenidos con sistemas adaptables al móvil), Business Intelligence (Conjunto de estrategias y aspectos relevantes enfocados a la administración y creación de conocimiento a través del análisis de los datos existentes), SmartKiosk (Hardware para tiendas conectadas, instalación de elementos tecnológicos de vanguardia para conseguir mayor visibilidad y conversión en tus tiendas físicas). Por otra parte le hace frente a la reducción de tiempo y el coste de insumos no reciclables. (Trackglobe: Grupo Barrabés, 2017)
- **UNKASOFT:** La herramienta potenciada al marketing interactivo pionera en el Advergaming (creación de videojuegos para promocionar una marca, producto o servicio mediante el ocio y publicidad) se especializa y proporciona múltiples herramientas para desarrollar juegos interactivos que permitan comunicar el mensaje de las empresas u organizaciones. Entonces optimiza procesos al reducir el consumo de energía eléctrica utilizada en instrumentos para campañas de marketing (Unkasoft, 2017).

- **CREATIVE COMMONS:** Creative Commons le ayuda a compartir legalmente su conocimiento y creatividad para construir un mundo más equitativo, accesible e innovador, desbloqueando todo el potencial de Internet para impulsar una nueva era de desarrollo, crecimiento y productividad. Con una red de personal, directorio y afiliados de todo el mundo, Creative Commons proporciona licencias de derechos de autor gratuitas y fáciles de usar para crear una forma sencilla y estandarizada de dar al público permiso para compartir y usar sus condiciones creativas de trabajo elección. Después de analizar esta herramienta, nos permitirá un ahorro significativo de papel e insumos de iguales características al registrar en red nuestro trabajo, también existe la posibilidad de encontrar trabajos con ideas similares que dan la posibilidad de evitar horas de trabajo y la duplicidad de esfuerzos (Creative Commons, 2017).

Herramientas tecnológicas con enfoque al *Customer Relationship Management* (CRM).

La aplicación de innovación dentro del marketing verde en procesos de obtención y actualización de datos mejora nuestro CRM interno y externo. Facilita procesos desburocratizando los mismos, adicionalmente nos permite ahorrar recursos como: material (papel, encuestas), humanos y tiempo. A continuación, se proponen las siguientes herramientas:

- **SAP:** SAP es el líder mundial en aplicaciones empresariales en términos de ingresos por servicios de software y software. Basados en la capitalización de mercado, somos el tercer mayor fabricante de software independiente del mundo. Busque los hechos y la información de SAP a continuación. Sostenibilidad y Responsabilidad Social Corporativa (RSE) El enfoque de sostenibilidad y RSE de SAP es una consecuencia de nuestra visión de ayudar a que el mundo funcione mejor y mejore la vida de las personas. Creemos que las actividades y el desempeño social, ambiental y económico están interrelacionados, cada uno creando impactos tangibles en los demás. Nuestros esfuerzos se centran en crear un futuro sostenible para SAP, nuestros clientes y la sociedad. Con una especialidad basada en la creación de espacios exclusivos de sugerencia e interacción de clientes permitiendo una construcción de comunidades desarrolladas por cada empresa para ambientar al servidor interno y externo (SAP, 2017).

- **IBM CLOUD MARKETING:** Permite ofrecer a sus clientes experiencias excepcionales en todo el proceso de compra, utilizando los datos de cliente, proporcionando información de valor extraída de la analítica y automatizando las interacciones multicanal, esto evita el excesivo consumo de tinta de impresora y la emisión de dióxido de carbono a la atmosfera (IBM Marketing Cloud: IBM, 2017).
- **EMBLUE EMAIL MARKETING:** Se puede manejar base de datos de contactos de forma ordenada, además crea perfiles usando filtros, se puede realizar e-mail marketing para tener un contacto personal con los clientes de la organización, además integra contenido con redes sociales como Facebook y Twitter, permite generar reportes y permite el reenvío de mensajes al email para personas que no abrieron el mensaje, esta herramienta ayuda a las empresas a crear una conexión personal para satisfacer las necesidades de sus clientes, asimismo busca fidelizarlo ya que brinda un mejor CRM (Email Marketing: emBlue, 2017).

CONCLUSIÓN

Los procesos administrativos en las diferentes áreas que está involucrado el ser humano, acompañado del uso adecuado y consiente de las TIC que oriente al apoyo del medio ambiente y su cuidado, tiene que ser un objetivo a cumplir por las personas que dirigen la institución.

Referencias

- Asociacion de academias de la lengua española. (22 de Diciembre de 2016). *ASALE*. Obtenido de <http://www.asale.org/>
- Beltrán, M., & Sevillano, F. (2013). *Cloud Computing, tecnología y negocio*. España: Paraninfo.
- Carballar, J. (2012). *Social media: marketing personal y profesional*. Madrid: RC Libros.
- Cohen Karen, D., & Asín Lares, E. (2009). *Tecnologías de información en los negocios*. México: Mc Graw-Hill/Interamericana editores, S.A.DE C.V.
- Creative Commons*. (15 de Enero de 2017). Obtenido de <https://creativecommons.org/>
- Email Marketing: emBlue*. (15 de Enero de 2017). Obtenido de <http://www.embluemail.com/producto/>

- Epstein, M. J. (2009). *Sostenibilidad empresarial: Administración y medición de los impactos sociales, ambientales y económicos*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Fernández, E. (2013). *Marketing de contenidos: Estrategias para atraer clientes a tu empresa*. Madrid: ANAYA.
- Gali, J., Peattie, K., & Belz, F. (2013). *Marketing de sostenibilidad*. Profit.
- González, Ó. (2013). *Comercio electrónico*. Madrid: Anaya.
- González Alonso, J., & Pérez González, Y. (2014). Precisión del «estado del arte». Paso imprescindible para poder escribir un artículo para una revista indexada. González Alonso, J., & Pérez González, Y. (2014). Precisión del «estado del arte». Paso imprescindible para poder escribir un artículo para una revista indexada. Revista Publicando, 1(1), 3–7.
- Harzing. (2007). Perish. Recuperado 8 de marzo de 2016, a partir de <http://www.harzing.com/resources/publish-or-perish/windows>
- Harvard Business School Publishing Corporation . (2002). *Nuevas Tendencias en Marketing*. España : Ediciones Deustro.
- Holiday, R. (2014). *Growth Hacker Marketing: A Primer on the Future of PR, Marketing, and Advertising*. USA: Penguin Random House Company.
- IBM Marketing Cloud: IBM. (15 de Enero de 2017). Obtenido de <https://www.ibm.com/es-es/marketplace/digital-marketing-and-lead-management>
- ISO - The International Organization for Standardization. (25 de Enero de 2017). *ISO*. Obtenido de <http://www.iso.org/iso/home.html>
- Kotler, P., & Kartajaya, H. (2012). *Marketing 3.0*. Bogotá: Ediciones de la U.
- Kroenke, D. (2003). *Procesamiento de bases de datos: fundamentos, diseño e implementación*. Mexico: Pearson.
- López, I., & Vásquez, M. d. (2014). *Gestión de Bases de Datos*. Madrid: Ibergaceta Publicaciones.

- MadComunicación. (2007). *Todo marketing y mas... Fundamentos, principios, conceptos y estrategias*. Madrid: FC Editorial.
- Mannino, M. (2007). *Administración de bases de datos: diseño y desarrollo de aplicaciones*. Mexico: McGraw-Hill.
- McDonough, W. (2003). *A Field of Dreams: Green Roofs, ecological Desing, and the Future of Urbanism*. Atglen, PA: Schiffer Publishing.
- Microsoft Corporation US. (15 de Enero de 2017). Obtenido de <https://onedrive.live.com/about/es-419/business/>
- Navarro, M. (2016). *Creación y comercialización de Video*. España: Createspace.
- Oficina Internacional del Trabajo. (2001). *Capacitacion en Administracion general del Medio Ambiente*. México: ALFAOMEGA.
- Polonsky, M., & Mintu-Winsath, A. (1997). *Environmental Marketing: Strategies, Practice, Theory, and Research*. United States of America: The Haworth Press Inc.
- Riechmann, J. (2008). *¿En qué estamos fallando?: Cambio social para ecologizar el mundo*. Barcelona: Icaria.
- Roa, H., & Roa, C. (2012). *Régimen ambiental*. Bogotá: Ecoe.
- Rodríguez, I. (2014). *Marketing digital y comercio electrónico*. Madrid: Pirámide.
- Santesmases, M. (2000). *Marketing. Conceptos y estrategias*. Madrid: Pirámide.
- SAP. (15 de Enero de 2017). Obtenido de <https://www.sap.com/spain/>
- Tapia, G. N. (2010). *Finanzas Verdes*. Buenos Aires: Fondo Editorial Consejo.
- Time warner inc. (2007). *Green building design*. Time Warner.
- Trackglobe: Grupo Barrabés. (15 de Enero de 2017). Obtenido de <http://www.trackglobe.com/>
- Unkasoft. (15 de Enero de 2017). Obtenido de <https://unkasoft.wordpress.com/>
- Wang, A. S., & F. (2016). *Theoretical Aspects of Computing*.
- Zhu, L., & Ouadha, A. (2016). *Proceedings of the 2015 international Conference on Sustainable Development*. World Scientific.

(Febrero 2017)

CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT SOCIAL COMO VÍA DE ATENCIÓN AL CLIENTE

Danilo Cruz Frutos¹**Mishell Angamarca Pillajo²****Patricio Medina Chicaiza³****Lorena Chilibingua Véjar⁴**

RESUMEN

El trabajo propone el uso de plataformas virtuales orientadas al Customer Relationship Management (CRM) social. Se utilizó métodos teóricos y la revisión de sistemas informatizados sobre el tema de estudio. Se propone una revisión teórica de esta tecnología y la puesta en práctica de varias herramientas tecnológicas.

INTRODUCCIÓN

Las organizaciones del siglo XXI enfatizan cada vez más la importancia que tiene el cliente en la proyección de su negocio. Las empresas guían su atención hacia las necesidades y expectativas del cliente y los procedimientos a seguir para satisfacerlas, logrando desarrollar más a la gente que presta el servicio como base fundamental para ofrecer calidad total (Pérez, 2010) . Es así como destaca una opinión fundamental: la razón de existir de las empresas son los clientes y los vendedores deben encontrar los métodos exactos para obtener resultados positivos en sus ventas.

Varios autores comparten la misma precepción acerca de la atención al cliente como: (Turban, Lee, King, & Chung, 2002); (Stinnett, 2006); (Morse, 2012) ; (Escudero, 2015) quienes lo consideran como un conjunto de estrategias realizadas por la empresa con el fin de cuantificar en ganancias la satisfacción del cliente al obtener un bien o servicio y suministrar estratégicamente el producto en el momento y lugar adecuado.

1. Estudiante Universitaria. Universidad Técnica de Ambato. Ambato – Ecuador. Correo: dany_robertcruz@hotmail.com
2. Estudiante Universitaria. Universidad Técnica de Ambato. Ambato – Ecuador. Correo: mishu.fany@hotmail.com
3. Magister en Tecnologías de la Información. Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Docente de la Escuela de Ingeniería en Sistemas. Universidad Técnica de Ambato, Docente de la Facultad de Ciencias Administrativas, Ambato – Ecuador. Correo: pmedina@pucesa.edu.ec; ricardopmedina@uta.edu.ec
4. Magister en Tecnologías de la Información. Docente de la Carrera de Trabajo Social. Universidad Técnica de Ambato. Correo: lorenachv@hotmail.com

Este conjunto de estrategias a su vez, proporcionan un nuevo enfoque direccionado hacia la excelencia en la atención al cliente, esta se encuentra en continuas evoluciones, motivo por el cual los empresarios deben estar en continuas investigaciones para actualizar sus estrategias frente a las nuevas herramientas que surjan como son los Gestión sobre la Relación con los Consumidores (CRM).

Para (Echegoyen, 2013); (Mendivil, 2013); (Domínguez, 2014) ; (McCormack & Johnson, 2016) el CRM es la nueva metodología de *software*, enfocada a seleccionar y gestionar una relación para obtener nuevos clientes, mantener a los clientes existentes y proporcionar productos y servicios adicionales de valor agregado para optimizar su valor a largo plazo siendo una estrategia de la organización, centrada en el conocimiento de sus clientes, detectando sus necesidades, aumentando su grado de satisfacción, incrementando su fidelidad a la empresa e incrementando la rentabilidad o beneficios del cliente a la empresa.

La implementación de estas nuevas estrategias ha promovido que la misma mejore y propicie aplicaciones más eficaces para sintetizar la información que los clientes proveen para iniciar nuevas formas de comunicación en las redes sociales, he ahí el surgir del termino CRM social.

Conceptualizan los autores (Brunetta, Marketing Digital, 2014); (Goldenberg, 2015) que el CRM social son estrategias, que está sustentada por varias herramientas y plataformas tecnológicas, con la interacción con los clientes, donde se emplea la extracción de datos a partir de las redes sociales, integrar los perfiles de los clientes para personalizar mejor el servicio al cliente, los mensajes y las ofertas de ventas. Estas herramientas tecnológicas permiten contar con mayor interacción con los clientes para una atención oportuna. Según (Alet, 2015) otro punto que permite mejorar a las empresas en un CRM social es la relación que existe entre la tecnología y el comercio, para acudir a un medio por el cual se pueden intercambiar los productos, así mismo los medios por los cuales el cliente da a conocer los agrados y deseos de las características que deben contener los bienes o servicios que desean adquirir.

En el siglo actual la tecnología moderna (Castaño, 2016) promueve a las empresas estar al tanto de los *software* que promuevan la cercanía entre las organizaciones y los clientes para una estable comunicación e información de datos disponibles para ellos. La información que los clientes pueden proporcionar debe ser verídica, a partir de esta

determinar las estrategias necesarias hacia el consumidor para convertirlo en un cliente potencial. Para ello es de suma importancia adaptarse a la nueva era de la *web* para utilizar las nuevas herramientas que la tecnología facilita.

MÉTODOS

La investigación utilizó:

Análisis – Síntesis: que permitió llegar a conclusiones, a partir del objeto de estudio en diferentes fuentes de consulta bibliográfica, como es el CRM social.

Inductivo - Deductivo: para recorrer de lo general a lo particular y viceversa, al establecer los nexos entre la atención a los clientes y las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC).

Análisis de documentos: en la consulta de la literatura especializada y los documentos rectores de las tecnologías CRM, que permita extraer la información necesaria para realizar el proceso investigativo.

Análisis de herramientas tecnológicas: para proponer las TIC más idóneas en la atención al cliente acordes al contexto ecuatoriano

DESARROLLO

Referencias Teóricas

En la actualidad, la labor de comunicación en la empresa se alinea con el objetivo empresarial, para estar en continuo lazo con sus clientes, en este entorno digital cada vez cambiante. Las TIC en concreto internet, se han configurado como los medios idóneos para alcanzar el nivel de personalización del mensaje y de interacción con el destinatario necesarios para satisfacer las expectativas del consumidor. (Castelló, 2010).

El objetivo principal de la investigación es apoyar a la fidelización de los clientes por lo que se propicia sustentar este término para que las empresas obtengan el enfoque apropiado y acceder así a las actualizaciones pertinentes. Para integrar un concepto más amplio se consideró los aportes de (Boubeta, 2007), (García E. B., 2007); (Funes, 2012); (Muñoz, 2013); (Santaella, 2017).

Cuadro 1. Definición de fidelización

Autor	Año	Concepto
-------	-----	----------

Boubeta	2007	“Cuando decimos fidelizado, nos referimos a una estabilidad en el pedido, a un estrecho margen de movilidad en el volumen anual de ventas”
García	2007	“La fidelización, tal como se entiende en el marketing actual, implica el establecimiento de vínculos sólidos y el mantenimiento de relaciones a largo plazo con los clientes”
Funes	2012	“La fidelización es el éxito de lograr llenar la expectativa del cliente, pero además debe ofrecer mucho más, superar esas expectativas y esto permite diferenciar en la percepción que tiene entre una empresa y otra”
Muñoz	2013	La fidelización de los clientes tiene una importante justificación económica ya que un cliente “fiel” a nuestros productos o servicios “contribuye a la generación de un flujo estable y crecimiento de ingresos para la empresa, que a su vez ayuda a disminuir los diferentes tipos de costes operativos (publicidad, logística, administración, comercial, entre otras)
Santaella	2017	La fidelización de clientes puede permitir a la empresa ampliar sus posibilidades de negocio y afianzar a clientes indecisos, esto contara con ventajas económicas, los clientes percibirán un trato exclusivo y diferenciado para aumentar sus ventas.

Fuente: elaboración propia

Cuando se habla de fidelización, se deriva a la satisfacción del cliente frente al producto/servicio que la compañía otorga. Esta a su vez, proporciona beneficios imprescindibles para la rentabilidad de la empresa, para alcanzar la misma, se debe

considerar las estrategias que plasme la precepción de los clientes para marcar la diferencia de otras empresas.

Mediante el estudio realizado por los autores (Alcaide, y otros, 2013). Sobre las tendencias de fidelización al cliente, plantea una serie de directrices como:

1. La consagración del teléfono móvil: con todo lo que implica para la fidelización, además, a esto se unen nuevos elementos incorporados a estos dispositivos como la conexión permanente o la geolocalización, los cupones móviles o los descuentos en nuestro teléfono cobrarán protagonismo.
2. La gestión de la experiencia del cliente como elemento clave de fidelización: entender el marketing de forma holística, ser capaces de diseñar y desarrollar experiencias positivas, memorables y dignas de ser contadas en cualquier contacto que tenga el cliente con la empresa.
3. Integrar el mundo *online* y el mundo *offline*: aprovechar al máximo las posibilidades que ofrecen las redes sociales para interactuar con los clientes siendo coherentes con la estrategia de marketing de la compañía.
4. La gestión adecuada de los datos obtenidos por la compañía con objeto de encontrar nuevos nichos en base a los clientes para personalizar al máximo la oferta. Se busca adaptar esta propuesta de valor a necesidades muy concretas.

El sitio web (isolated, 2017) con su experiencia menciona que se debe saber sobre sus clientes sus gustos, necesidades y lo que es lo que le atrae de la marca y este es el primer paso para la fidelización. En la actualidad se menciona las ofertas, promociones que llaman la atención a los clientes, para (García, 2015) otra estrategia de fidelización es la de personalizar la ofertas mediante la identificación de las variables de compra de su cliente para realizar promociones y ofertas más ajustadas a sus preferencias. Las nuevas tecnologías permiten desarrollar aplicaciones que faciliten la personalización al máximo.

También (García, 2015) dice que para obtener una buena fidelización se debe hacer un seguimiento: el acto de la venta no se acaba con el intercambio de producto o servicio por dinero, sino que debe continuar en los tiempos posteriores. Siempre es conveniente realizar alguna llamada o enviar algún mensaje a posteriori para conocer cómo le ha ido al cliente con nuestro producto o servicio. Ofrécele promociones periódicas, servicios novedosos, infórmale sobre ofertas que le puedan interesar, comunícale información

relevante sobre el sector, inclúyelo en el envío de boletines (previa autorización), involúcra en tus redes sociales.

Como proceso acota (Giménez, 2017) segmentar la cartera de clientes para determinar a los clientes más importantes y esto ayudara a focalizar todos los esfuerzos y concentración en los clientes importantes con la estrategia ABC. El investigador (Giménez, 2017) propone que el siguiente paso será implementar una estrategia de fidelización por tipología de cliente y así empezar a poner en marcha nuestro programa de marketing relacional: programa de puntos, recompensas y/o incentivos a clientes tipo A/B, segmentación del servicio por tipología de clientes, sorteos, programas de agradecimiento por recomendación etc. Es importante que la estrategia de marketing relacional esté apoyado en un *software* CRM.

Cuando se habla de nuevas estrategias en el marketing la página (DonWeb, 2015) afirma que una forma es el *Inbound Marketing*, que aparece para hacer frente a estos nuevos comportamientos del consumidor, esta se apoya entre otros de la social media (enlazar a los integrantes través de redes *web*).

Para (Olmo, 2014) cualquier procedimiento que suponga el flujo de información, debería ser considerado e integrado en la herramienta CRM. La persona que gestione información relacionada con clientes debería tener sistematizada el flujo de recogida, integración y acumulación de estos datos en una única base de datos. En este sentido las tecnologías ofrecen potentes planteamientos en el ámbito funcional tanto en soluciones en informática distribuida, tanto a nivel de redes locales como de *intranets* corporativas o en la nube (*cloud computing*), donde los distintos departamentos y personas pueden estar físicamente separados pero perfectamente integrados en la gestión de la información. Disponer pues de un sistema informático que integre y no plantee entradas de información redundantes será el primer paso para orientar toda la organización hacia la correcta gestión de la información. Una vez implantado el sistema para identificar al cliente, es responsabilidad de la empresa poner en funcionamiento un sistema de gestión y personalización tanto de información, como de servicios y productos ofertados. Se debe tener claro, en todo momento, el nivel de personalización que se quiere ofrecer en función del mismo.

A criterio del autor (Dorcel, 2010) los clientes son esenciales para la recuperación de la inversión y el mantenimiento de la empresa. Se plantea los CRM como un programa

para conseguir que nuestros clientes permanezcan con nosotros. Un CRM eficiente según (Negrete, 2013) aporta: sin importar la industria, ni el tamaño en donde está inserta una empresa, las organizaciones deben llevar su iniciativa de CRM a nuevos niveles como son el CRM social. Para complementar la conceptualización se promueve a acotar los diferentes aportes de: (Barquero, 2012); (Brunetta, Marketing Digital, 2014); (Goldenberg, 2015); (Valdivia, 2015) se sintetiza en el cuadro 2:

Cuadro 2. Definición de CRM social

AUTOR	AÑO	CONCEPTO
Barquero	2012	La CRM Social se utiliza para implicar a los clientes en todo una variedad de actividades de colaboración.
Brunetta	2014	Integra la información interna de un cliente con las conversaciones que se producen en el mercado, teniendo como medio principal a las redes sociales. La forma que lo hacen es optimizar campañas existentes para medios sociales, o creando campañas totalmente nuevas, que giran en torno al carácter viral de los medios sociales
Goldemberg	2015	El CRM social ofrece a las organizaciones la posibilidad de recopilar información de las redes sociales, integrar esta información en perfiles de los clientes y utilizar el perfil ampliado para personalizar mejor el servicio al cliente, los mensajes de marketing y las ofertas de ventas.
Clavijo	2015	Es una filosofía y una estrategia de negocio, apoyada en una plataforma tecnológica, junto a los parámetros empresariales, procesos y funcionalidad o características “sociales”, diseñada para vincular al cliente en una conversación colaborativa que persiga un beneficio mutuo en un entorno transparente y de confianza. Es la respuesta “corporativa” a la propiedad de la conversación por parte del cliente.
Valdivia	2015	“El Social CRM es una evolución del CRM tradicional, donde se integran CRM con las redes sociales y el cliente social, posibilitando el intercambio de ideas y mejorando

		la comunicación con el cliente...”
--	--	------------------------------------

Fuente: elaboración propia

El éxito de las CRM sociales aplicadas en las empresas

Coca-Cola Brasil, seleccionó e implementó Oracle CRM On Demand Release 19, con el objetivo de facilitar una mejor comunicación con sus clientes y 18 franquicias ubicadas en todo Brasil. Así Elizabeth Almeida, Customer Relations Manager, Coca-Cola Brasil afirma que “Oracle CRM On Demand Release 19 nos ha permitido ofrecer un servicio más rápido al cliente, una comunicación más dinámica entre los departamentos de nuestro negocio, y una mayor flexibilidad para el cliente del Departamento de Relaciones(...)” (Gomez, 2012)

En Europa, solo en el último año en España la utilización de las herramientas CRM ha subido de un 30% a un 40% y sigue en incremento. El crecimiento de uso de un CRM se debe a que las herramientas que existen actualmente en el mercado, ya no son las herramientas antiguas y caras, difíciles de implantar, que existían antes. Ahora son herramientas en la nube que con un solo clic ya están funcionando. (Gutiérrez, 2015)

Por lo que en estos países son positivos los beneficios que proporciona los CRM, la página (CRM para empresas, 2016) menciona a grandes, medianas y pequeñas empresas como: Quality Secure, RE/MAX, Global Alumni, Écija, Aerodynamics entre otros que utilizan esta vía como acercamiento al cliente a la empresa.

Dentro de la página *web* (PuroMarketing, 2014) se encuentra las acotaciones del grupo de redacción de CRM quienes toman como ejemplos de buenas prácticas en redes sociales a partir del aprovechamiento del Social CRM, el informe destaca a Dell, que fue una de las empresas pioneras en implantar la gestión social de clientes, allá por 2010; permitiendo la gestión y actuación en redes sociales a todo su personal, independientemente de su función. Por su parte, Best Buy también ha sido capaz de desarrollar un sistema integral de atención al cliente a través de Twitter, de tal modo que permite a todos los departamentos de la empresa entender y gestionar consultas con eficacia y celeridad. Por otro parte, Domino’s se sirvió de las redes sociales para conocer la opinión pública de su marca, a raíz de un video sobre su empresa donde se

mostraba una manipulación inapropiada de alimentos por parte de 2 de sus empleados, y que causó conmoción en los Social Media.

En esta ocasión, (Bejarano, 2010) se dará a conocer un caso exitoso de una gran empresa que mejoró la relación de su personal con sus clientes. Se trata de la marca de automóviles Audi, donde se comenzó por convencer a los trabajadores de que lo más importante para la empresa es la satisfacción de los clientes. Actualmente, Audi posee una base de datos con casi la totalidad de la información de sus clientes. Con esta base de datos, ha logrado segmentar el mercado de acuerdo a cada una de las características de cada cliente, su nivel socioeconómico, cultural, edad, género, entre otras, aumentando la eficiencia en sus campañas de marketing.

La sociabilidad de una marca es la clave más importante de las empresas y está íntimamente ligada a la consecución de resultados positivos en nuestra estrategia *online*, de hecho, se prevé que el 65% de la reputación de nunca empresa tenga origen en su nivel de sociabilidad en las distintas redes sociales en un plazo no superior a tres años. (Merodio, 2016)

Beneficios de un Social CRM aplicado en las grandes y medianas empresas.

Los beneficios de un crm permiten mejorar la atención de un cliente hacia la empresa y un gran reto del siglo XXI es dar a conocer un vínculo duradero para establecer que los clientes sean potenciales clientes. Igualmente los beneficios exigen un mayor conocimiento de la información de cada segmento del consumidor a lo que se deriva de varias funciones el Crm social y sus beneficios propios a quien los siguientes autores mencionan a continuación: (Reinares, 2009); (Gonzalo, 2014); (Alcaide J. C., 2015); (Galvez, 2016).

Cuadro 3. Beneficios de un CRM Social

AUTOR	AÑO	CONCEPTO
Pedro Reinares	2009	<ul style="list-style-type: none"> - Conexión con la autoestima o grado en el cual marca proporciona elementos relacionados con la identidad del individuo - El deseo de continuar y mantener con una relación de marca o empresa bajo los supuestos de creencias en una promesa concreta - Amor y pasión de la marca
Juan Carlos Alcaide	2015	<ul style="list-style-type: none"> - Ofrecer un servicio mejor adaptado a las necesidades, deseos y expectativas de los clientes,

		<p>capaces, en consecuencia de garantizarles mayores niveles de beneficios</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mejorar la percepción de conveniencia en el uso de los servicios de la empresa - Enfatizar valores específicos de la categoría haciendo que sea más crítica la compra de los servicios de la empresa
José Luis del Olmo	2014	<ul style="list-style-type: none"> - Personaliza y aumenta la eficiencia de los procesos de marketing, ventas y servicios a través de la colaboración entre las distintas áreas de la empresa - Permite tener una visión completa de los clientes mientras se interactúan con ellos. - El departamento comercial y el de atención al cliente es real por lo que se debe mimar o recompensar de alguna manera.
Enrique Domingo Gonzalo	2014	<ul style="list-style-type: none"> - Incrementa la viabilidad de las operaciones en curso - Proporciona viabilidad del rendimiento comercial - Permite las operaciones de venta cruzada y ampliación - Proporciona Información financiera
Galvez	2016	<ul style="list-style-type: none"> - Diseñada para vincular al cliente en una conversación colaborativa que persigue un beneficio mutuo en un entorno transparente y mutuo.

Fuente: elaboración propia

Cuando se habla de beneficios, se denomina a las prestaciones de satisfacción que se brinda al cliente para fomentar una necesidad de compra a la cual nos permite saber que las empresas desean tener el CRM social como estrategia que permite que los beneficios sean únicos y especiales para los clientes

Herramientas CRM Sociales para medianas y pequeñas empresas

Dentro de las plataformas más reconocidas por su aceptación según (Area, 2013) se encuentra:

BATCHBOOK: se integra con HootSuite para habilitar las siguientes capacidades.

- Acceda a los detalles Batchbook de contacto, las comunicaciones, tareas y notas desde el interior de HootSuite.
- Ver historial de relaciones con los clientes examinado por Batchbook en los datos de contacto en HootSuite.
- Guardar mensajes sociales y datos de contacto a Batchbook desde HootSuite.
- Tome nota de los contactos sociales más comprometidos y marcarlos como "Campeones" en Batchbook. (Kovac, 2016)

NIMBLE: (Gonzales, 2016) ofrece las siguientes características:

- Integración social automatizada: identifica automáticamente el perfil social de un contacto en Facebook, LinkedIn y Twitter, y luego conectar, escuchar y participar con él o ella.
- Bandeja de entrada unificada: escucha todas las conversaciones relevantes que ocurren en las redes sociales y conectar de una bandeja de entrada unificada. Los minoristas también pueden enviar mensajes a contactos individuales desde Nimble y / o enviar mensajes a sus propios perfiles sociales.
- La búsqueda social: las redes sociales para buscar las palabras clave para encontrar personas que puedan estar interesadas en su empresa o productos.
- Importar contactos sociales: los contactos pueden ser importados en Nimble. Los comerciantes pueden ver su perfil si ya están en la base de datos y Nimble puede profundizar en un contacto del perfil social para aprender lo que él o ella ha dicho o hecho.
- Integración con HootSuite: como Batchbook, Nimble se integra con HootSuite.
- Status *updates*: Puede enviar actualizaciones de estado a cualquier red social o enviar mensajes a cualquier persona en las redes sociales.

BLUECAMROO: (Canal, 2015) el componente de CRM social BlueCamroo - llamado "Explorador Social" permite a los comerciantes ver y publicar en su cuenta de Twitter, Facebook y las cuentas de LinkedIn, además propicia los siguientes beneficios:

- **Oportunidades comerciales:** Configure las palabras clave para escuchar en Twitter y las actualizaciones de Facebook públicas que incluyan la compra de señales, tales como "que necesitamos", "Estoy buscando", "¿alguien puede recomendar?" y otras. Estos también se pueden añadir como clientes potenciales

para que los comerciantes puedan responder a través de Twitter y Facebook si el contacto es también un amigo.

- **Buzz:** Configuración de las búsquedas de clientes que plantean cuestiones acerca de la empresa o sus productos y crear un "caso" para el seguimiento.
- Por último, los comerciantes pueden añadir criterios de redes sociales a los contactos de la base de datos y ver lo que han estado publicando.

INSIGHTLY: (Balaguer, 2016), ofrece integración con *LinkedIn* y *Twitter*, de modo que los comerciantes pueden mostrar los datos sociales desde el interior del tablero "de a bordo".

- Importar contactos de LinkedIn en las conexiones.
- Agregar perfiles de LinkedIn a los contactos existente.
- La plataforma también se integra con Gmail, Google Apps y Google Drive.

ZOHO CRM: la página (E-Global, 2016) dice que es un conjunto de características saludables y excelentes opciones de precios que incluye una versión gratuita para un máximo de tres usuarios de Zoho CRM hace una buena opción para las pequeñas empresas. Algunas de las herramientas que vienen con la versión gratuita de Zoho CRM:

- Tiene apartados sociales de integración, informes y cuadros de mando, y el Lead y la gestión de contactos.
- Las versiones de pago incluyen características como la previsión de ventas, el marketing y el flujo de trabajo de automatización y análisis avanzados de CRM.

Otro autor como (Molina, 2011) propicia las siguientes herramientas para aplicar en su empresa certificadas por Gardner para el *Magic Quadrant* de soluciones y a estas se agregan firmas de analistas de IT mundiales:

JIVE SOFTWARE.- (SUITE CRM).- Uno de los líderes en soluciones de CRM, integra funcionalidades de comunidad, foros, blogs, junto con la capacidad de monitorizar y actuar de enlace entre las conversaciones en las redes sociales y comunidades y la compañía. Entre sus limitaciones está que funciona como una aplicación independiente para gestionar el canal social, con integración limitada a los CRM tradicionales. (Steele, 2017)

CONCLUSIONES

Los distintos procesos administrativos de las empresas constituyen un pilar fundamental en las pequeñas y grandes empresas, es por ello que el CRM social constituye una estrategia de atención al cliente que apoye a la fidelización del cliente en los entornos digitales.

Trabajos citados

- Aced, C., & Sanagustín, E. (2012). *Facebook para dummies*. Barcelona: Grupo Planteta.
- Alcaide, J. C. (2015). *Fidelización de clientes*. Madrid: ESIC.
- Alcaide, J., Bernués, S., Díaz A., E., Espinoza, R., Muñiz, R., & Smith, C. (2013). *Las principales claves de Marketing en la pequeña y mediana empresa*. España: MARKETING Y PYMES.
- Alet, J. (2015). *Visión Cliente: Crecer y ganar más con los clientes*. Barcelona: Profit Editorial.
- Area, E. (23 de Julio de 2013). Obtenido de <http://eduardoarea.blogspot.com.es/2013/07/7-herramientas-de-social-crm-para.html>
- Area, E. (30 de Julio de 2013). *Social Media*. Obtenido de <http://eduardoarea.blogspot.com.es/2013/07/7-herramientas-de-social-crm-para.html>
- Balaguer, F. (22 de Septiembre de 2016). *miCliente*. Obtenido de <http://micliente.net/como-utilizar-insightly-el-crm-numero-1-para-pequenos-negocios/>
- Barquero, J. D. (2012). *La organización Social*. Barcelona: INEC.
- Bejarano, D. X. (08 de Diciembre de 2010). *Mipyme al día*. Obtenido de <http://mipymealdia.blogspot.com/2010/12/audi-caso-exitoso-de-crm.html>
- Boubeta, A. I. (2007). *Fidelización del cliente*. España: Ideaspropias Editorial S.L.
- Brunetta, H. (2013). *Marketing Digital*. Buenos Aires : INEC.
- Brunetta, H. (2014). *Marketing Digital*. Buenos Aires: USERS.
- Canal, P. (17 de Julio de 2015). *COMUNIDAD IEBS*. Obtenido de <http://comunidad.iebschool.com/iebs/marketing-digital/social-crm-herramientas/>
- Castaño, J. J. (2016). *Venta Técnica*. Madrid: Editex.
- Castelló, A. (2010). *Estrategias empresariales en la Web 2.0. Las redes sociales Online*. Alicante: Editorial Club Universitario.
- CRM para empresas*. (2016). Obtenido de <http://www.crmparaempresas.es/las-empresas-que-utilizan-crm/>
- digital, I. y. (2014). *David Villaseca Morales*. Madrid: ESIC.

- Domínguez, G. E. (2014). *Aplicaciones informáticas de la gestión comercial*. España: Editorial Tutor Formación.
- DonWeb. (19 de Febrero de 2015). *donweb*. Obtenido de www.donweb.com
- Dorcel, A. D. (2010). *Metricas del Marketing*. Madrid: ESIC.
- Echegoyen, J. (2013). *Cliente Social*. Barcelona: ISBN.
- E-Global. (03 de Mayo de 2016). *odoo*. Obtenido de <http://www.e-global.es/software/comparativa-de-los-4-mejores-crm-salesforce-zoho-crm-sugarcrm-y-odoo-crm-opensource.html>
- Escudero, M. E. (2015). *Servicio de atención comercial*. Castilla y Leon: Editex.
- Funes, R. (2012). *Analisis sobre estrategias de Fidelizacion de clientes*. Madrid: ISBN.
- Galvez, I. (2016). *Face para empresas y emprendedores*. Malaga: INEC.
- Garay, S. G. (2010). *Integracion Social Digital*. Mexico: ISBN.
- Garcia, E. B. (2007). *Marketing relacional*. España: Gesgiblo, S L.
- García, I. (03 de Julio de 2015). *Emprendedores.es*. Obtenido de <http://www.emprendedores.es/gestion/fidelizar-clientes-satisfechos>
- Garcia, M. D. (2008). *Manual de Marketing*. Madrid: ESIC.
- Giménez, R. (09 de Enero de 2017). *clavei*. Obtenido de <https://www.clavei.es/blog/2017/propositos-2017-fidelizar-tus-clientes/>
- Godoy, J. (2012). *Como construirse marca en las redes sociales*. Febrero: ICEX.
- Goldenberg, B. J. (2015). *Social CRM*. Ney Jersey: ISM Inc.
- Gomez, N. (19 de Junio de 2012). *Oracle Aplicaciones*. Obtenido de https://blogs.oracle.com/oracleaplicaciones/entry/caso_de_%C3%A9xito_coca_cola
- Gonzales, C. (21 de Abril de 2016). *eldiario.es*. Obtenido de http://www.eldiario.es/edcreativo/blogs/clickbanking/hacer-primer-venta-online_6_507509283.html
- Gonzalo, E. D. (2014). *Aplicaciones Informaticas de la gestion comercial*. Madrid: ISEC.
- Gutiérrez, Á. (10 de Abril de 2015). *ecommerce-news*. Obtenido de <http://ecommerce-news.es/marketing-social/las-empresas-que-utilizan-crm-venden-un-35-mas-que-las-que-no-lo-utilizan-24787.html>
- isolated. (1 de Febrero de 2017). *Isolated*. Obtenido de <http://www.isolated.es/7-tecnicas-infalibles-para-la-fidelizacion-de-clientes/>
- Kovac, S. (23 de Marzo de 2016). *PC*. Obtenido de <http://www.pcmag.com/article2/0,2817,2364869,00.asp>
- Lázaro, M. (28 de Octubre de 2014). *LinkedIn para empresas: Claves y estrategias para sacarle el máximo partido en marketing corporativo*. Obtenido de <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0>

- McCormack, K. P., & Johnson, W. C. (2016). *Supply Chain Networks and Business Process Orientation: Advanced Strategies and Best Practices*. Florida: CRC press LLC.
- Mendivil, E. O. (2013). *Atención Básica al Cliente*. Murcia: Instituto Mediterráneo Publicaciones.
- Merodio, J. (2016). *Eestrategias y tácticas empresariales en redes sociales*. Colombia: LID Editorial.
- Molina, C. (Abril de 2011). *Social Media Experience*. Obtenido de <https://socialmediaexperience.wordpress.com/2011/04/11/las-20-mejores-herramientas-de-social-crm/>
- Morales, D. V. (2014). *Innovacion y marketing de servicios en la era digital*. Madrid: INEC.
- Muñoz, L. (2013). *Gestion Comercial y de Marketing*. España: Profit.
- Negrete, Á. M. (2013). *Tecnología y mercadotecnia*. Mexico: Editorial Digital.
- Olmo, J. I. (2014). *Marketing Digital a la moda*. Madrid: ISBN.
- Pérez, V. (2010). *Calidad Total en la Atención Al Cliente*. Barcelona: Ideaspropias Editorial S.L.
- PuroMarketing. (2014). *PuroMarketing*. Obtenido de <http://www.puromarketing.com/20/19077/social-herramienta-cada-vital-para-empresas.html>
- Ramos, J. (10 de Mayo de 2016). *Twitter para empresas: La guía definitiva de Marketing en Twitter*. Obtenido de <http://www.lulu.com/shop/view-cart.ep>
- Reinares, P. (2009). *Los cien errores del Crm* . Madrid : ESIC.
- Santaella, R. (9 de Enero de 2017). *rubensantaella.es*. Obtenido de http://www.rubensantaella.es/pdfs/2017_FdC.pdf
- Steele, E. (19 de Enero de 2017). *glassdoor*. Obtenido de <https://www.glassdoor.com/Reviews/Jive-Software-Reviews-E157126.htm>
- Stinnett, B. (2006). *Piense como su cliente: Una estrategia para incrementar las ventas al entender cómo y por qué compran los clientes*. Barcelona: Grupo Planeta.
- Turban, E., Lee, J., King, D., & Chung, H. (2002). *Electronic Commerce: A managerial perspective (International ed.)*. New Jersey: Prentice-Hall International.
- Valdivia, J. A. (2015). *Comercializacion de productos y servicios en pequeños negocios o microempresas*. Madrid: ISBN.

EL COMERCIO ELECTRÓNICO COMO VENTAJA COMPETITIVA PARA LAS EMPRESAS DEL SIGLO XXI

AUTOR/A

***Jacqueline del Pilar Regatto Bonifaz**

jregattob@unemi.edu.ec; piliregatto@gmail.com

Universidad Estatal de Milagro

****Víctor Manuel Viteri Miranda**

vviterim@unemi.edu.ec; vmviteri@gmail.com

Universidad Estatal de Milagro

RESUMEN

El presente trabajo investigativo está inserto en la línea tecnología y redes sociales que hace referencia al comercio electrónico (compra y venta de servicios a través de las redes sociales). En el Ecuador según un estudio realizado en el 2014 por el INEC (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos), el 51% de la población realiza compras virtuales en: Quito, Cuenca y Guayaquil, destacando que dentro de los productos más adquiridos están las prendas de vestir y calzado. Pero ante las facilidades que permiten las Empresas del Siglo de XXI al usuario en cuanto a tiempo y comodidad en la adquisición del producto o servicio como ventaja competitiva, está la desconfianza por parte de quien efectúa la compra, ya que no existe una buena comunicación entre el vendedor y el consumidor, por lo que en el presente artículo se abordará mediante un estudio descriptivo las ventajas y desventajas del e-commerce. Concluyendo que los actores en la transacción comercial tienen derechos y obligaciones que cumplir para que el proceso se efectúe con responsabilidad.

Palabras Clave: comercio electrónico, empresas, ventaja competitiva.

ABSTRACT

The present research is inserted in the line technology and social networks that refers to electronic commerce (buying and selling services through social networks). In Ecuador, according to a study carried out by INEC (National Institute of Statistics and Censuses), 51% of the population make virtual purchases in Quito, Cuenca and Guayaquil, noting that among the most acquired products are the garments Clothing and footwear. But given the facilities that the Companies of the XXI Century allow the user in terms of time and convenience in acquiring the product or service as a competitive advantage, there is distrust on the part of the person making the purchase, since there is no good communication between The seller and the consumer, so that in this article will be addressed through a descriptive study the advantages and disadvantages of e-commerce. Concluding that the actors in the commercial transaction have rights and obligations to be fulfilled in order for the process to be carried out responsibly

Keywords: Commerce, companies, competitive advantage.

I. INTRODUCCIÓN

Hoy en día vivimos en un mundo con constantes cambios y en continua evolución. El avance de las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC) ha llevado a que nuestra vida cotidiana sea producto de un cambio profundo, en el cual nos pasamos la mayor parte de nuestro tiempo conectados a la Red, estemos donde estemos, bien sea mediante ordenador, Tablet o teléfono móvil. Contamos con Plataformas Web viables y cada vez podemos realizar más acciones en torno a un mundo virtual, en el que no sólo navegamos, también realizamos nuestras actividades diarias. En este nuevo entorno virtual tenemos una comunicación constante con otras personas mediante la llegada de las Redes Sociales, donde podemos compartir inclusive contenidos multimedia y hasta poder disfrutar de juegos en línea en grupo, o bien ejecutar distintas Aplicaciones Web. También tenemos participación en sitios web de Creación Propia, como el diseño de sitios de tipo blog o álbumes fotográficos, pero también encontramos soluciones para nuestras necesidades.

El comercio electrónico juega un papel importante en la vida de los internautas. La globalización en la Red ha permitido la apertura de negocios en todo el mundo durante las 24 horas del día, por lo que ha aumentado las posibilidades de éxito de nuestro negocio. La elección del comercio electrónico como tema principal en este artículo se debe a que Internet y otras tecnologías como la televisión digital, las tablets y los teléfonos móviles están creando un nuevo paradigma en la forma de comprar y vender, tanto entre empresas como con los consumidores. El e-commerce tiene importancia en la vida de todas las personas, ya que diariamente realizamos operaciones y compras electrónicas. Para todos los usuarios representa una mayor comodidad al poder realizar transacciones o compras sin tener que trasladarse físicamente a cualquier lugar y momento, ahorrando tiempo, energía y dinero. Este estudio está enfocado desde el punto de vista de las empresas. Un análisis de cómo el comercio electrónico ha notificado una serie de ventajas respecto al comercio tradicional; como mejora nuestra calidad de vida y a su vez mejora el resto de las empresas. Y puede ser la clave de éxito para muchas empresas en estos tiempos difíciles en los que vivimos.

II. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

A.- DEFINICIONES

Según, Seoane (2005) el comercio electrónico es: “cualquier tipo de operación comercial en la que la transacción se realiza mediante algún sistema de comunicación electrónico, por lo que no se requiere “contacto físico” entre comprador y vendedor”.

Por otro lado, Malca (2001) considera que es: “el uso de las tecnologías de la informática y las telecomunicaciones, que soportan las transacciones de productos o servicios entre las empresas, entre estas y particulares o con el Estado”.

Mientras que en la Ley de Comercio Electrónico, Firmas Electrónicas y Mensajes de Datos de Ecuador (2002) se define al comercio electrónico como: “toda transacción comercial realizada en parte o en su totalidad, a través de redes electrónicas de información”.

A esto se suma el pensamiento de la Unión Europea, en la comunicación de la Comisión de 18 de abril de 1997, sobre el comercio electrónico como:

Un modelo basado en el tratamiento electrónico y de transmisión de datos, que abarca actividades muy diversas que van desde el intercambio de bienes y servicios a la entrega en línea de información digital, pasando por la transferencia electrónica de fondos, la actividad bursátil, la contratación pública, etc. No se limita a internet, sino que incluye otras aplicaciones tales como el videotexto, la tele compra, la compra por catálogo o por cd-rom

B.- VENTAJAS Y DESVENTAJAS DEL COMERCIO ELECTRÓNICO

Autor /Año	Ventajas
Liberos et al. (2011)	Disponibilidad Comodidad Conectividad instantánea Personalización Localización
Malca (2001)	Alcanzar eficiencia y flexibilidad Ampliar y penetrar mercados Modificar rápidamente productos Facilitar la compra y venta Estar preparado para el futuro Mejorar el contacto directo Publicar información estratégica Alcanzar el perfil de mercado deseable. Probar nuevos productos y servicios Impactar en los medios de comunicación

Tabla 1. Ventajas del comercio electrónico.
Fuente: Liberos, E. et. al. (2011); Malca, O. (2001).
Elaboración: Propia

Según, Ruiz (2012) existen ventajas del comercio electrónico tanto para la empresa como para el cliente.

Ventajas para la Empresa	Ventajas para el Cliente
Mayor alcance	Facilidad de buscar productos en línea
Ventas las 24 horas al día	No hay fila de espera
Posibilidad de Ofertar más productos	Entrega a domicilio
Reducir costos	Mejores precios
	Promociones y ofertas
	Puede encontrar productos poco comunes

Tabla. 2 Ventajas del comercio electrónico para la empresa y para el cliente

Fuente: Ruiz , A. (2012)

Elaboración: Propia

Desventajas del Comercio Electrónico

Para Castaño, J. &Jurado, S.(2016)

Desventajas para la Empresa	Desventajas para el Cliente
Desconfianza	
Posibilidad de estafa	
Menor atención al cliente	No conoce las normas de seguridad
No puede demostrar el uso del producto	No puede probar el producto
Relación entre ambas partes es lejana	
	Más difícil hacer uso de la garantía

Tabla. 3 Desventajas del comercio electrónico para la empresa y para el cliente

Fuente: Landívar, D. (2012)

Elaboración: Propia

C.- TIPOS DE TRANSACCIONES DEL COMERCIO ELECTRÓNICO

Según Fischer & Espejo (2004) “las transacciones online pueden realizarse a través de cualquiera de los siguientes formatos: Empresa a empresa, Empresa a consumidor y Procesos empresariales internos”.

- Empresa a empresa.- Que engloba las relaciones comerciales de la empresa con sus proveedores y distribuidores, su objetivo principal es la

automatización de las facturas y la eliminación de sus costes asociados, aumentando los beneficios de la mayoría de las grandes empresas, esto conlleva efectuar fuertes inversiones en tecnología, como sucede con el sistema EDI (Electronic Data Interchange – Intercambio Electrónico de Datos), pero lamentablemente con la llegada de la internet va quedando obsoleto. ya que no funciona bajo el estándar TCP/IP y por lo tanto debe utilizar su propio sistema de comunicaciones.

- Empresa a consumidor.- Este tipo de comercio gracias al uso de nuevas tecnologías permite un contacto directo entre fabricantes y consumidores, eliminando intermediarios en el proceso de compra y entrega, reduciendo por ende el precio final, los consumidores pueden adquirir bienes desde sus casas sin necesidad de desplazarse a una tienda concreta. La televisión por cable permitirá generalizar este tipo de negocio al llegar a un número mayor de consumidores potenciales, su obstáculo el pago con tarjetas de crédito, aunque en los actuales momentos se brinda mucha seguridad.
- Procesos empresariales internos.- Todas las funciones empresariales y muchos procesos empresariales se ven afectados por las actividades de comercio electrónico. Por ejemplo muchas empresas interconectadas en red están orientadas hacia el cliente y el mercado. Ellas continuamente supervisan y evalúan información en línea sobre sus clientes, proveedores y competidores con base en sus sitios web y grupos de discusión.

D.- EL COMERCIO ELECTRÓNICO EN EL ECUADOR

Según la Asociación Latinoamericana de Integración (2001) “los Proveedores de Servicios de Internet (PSI) han tenido una fuerte penetración en el país, en razón de que la Institución encargada del control ha disminuido la excesiva carga de requisitos exigidos anteriormente”. Con esto la cantidad de PSI’s en el país se ha triplicado, beneficiando a los usuarios de los servicios de Internet. En el último año las empresas empezaron a desarrollar negocios por Internet, siendo la primera actividad, el establecer contactos comerciales entre empresas ecuatorianas y empresas extranjeras de diferentes áreas. Dentro de esta etapa se orientó el comercio electrónico hacia los artesanos y la pequeña industria, mejorando notablemente las oportunidades de los productores para vender y exportar de manera más ágil sus productos. La experiencia más cercana al comercio

electrónico en el Ecuador ha sido el denominado “comercio electrónico sui géneris” que funciona estableciendo un contacto entre comprador y vendedor. El comprador facilita sus datos de transacción, el vendedor verifica que esté habilitado para negociar (especialmente con tarjeta de crédito) y se le envía el producto con una factura y en los casos de tarjeta de crédito, un “voucher” listo para la firma. En tema de protección de datos, la ley de telecomunicaciones protege el envío de señales de cualquier tipo y la privacidad de las telecomunicaciones. En el sector bancario, aún no hay una introducción al comercio electrónico en las transacciones financieras, sino ciertos servicios como tarjetas que protegen la clave del usuario y permiten realizar compras seguras.

E.- EMPRESAS ECUATORIANAS QUE UTILIZAN EL COMERCIO ELECTRÓNICO

EMPRESAS	DESCRIPCIÓN
DILIPA S.A.	Empresa situada en la ciudad de Quito, cuenta con 27 años de experiencia ofrece suministros de artículos para oficina, papelería, útiles escolares, libros, cristalería y regalos. Además de la distribución de libros y papelería al por mayor.
QUIFATEX S.A.	Es una compañía dinámica, cuyas oficinas principales están localizadas en Quito. Fabricación de sustancias medicinales activas que se utilizan por sus propiedades farmacológicas en la fabricación de medicamentos: antibióticos, vitaminas básicas, ácido salicílico y acetilsalicílico, entre otros.
INDUSTRIAS UNIDAS	Es una empresa que por más de 30 años se ha dedicado a la conversión de papel en sus formas más variadas elaborando Sobres, Folders, Cuadernos, Archivadores, Sobres Manila, Resmillas de papel, Pirotinas de papel, Platos y Charoles de cartón. Durante este tiempo ha servido al mercado nacional e internacional con la reconocida marca IDEAL. También proporciona servicio de corte de bobinas, guillotinado de resmas y bodegaje de productos.

Tabla 4. Empresas Ecuatorianas que utilizan el comercio electrónico

Fuente: DILIPA S.A.; QUIFATEX S.A.; INDUSTRIAS UNIDAS

Elaboración: Propia

El comercio electrónico es un instrumento fundamental que deben utilizar las Empresas del Siglo XXI, ya que de ello dependerá el éxito o fracaso de la misma. Por lo que es prioritario asegurarse de que la plataforma a utilizar sea intuitiva, atractiva y de fácil manejo. Además con esto se logrará captar el mercado de una manera más innovadora, ahorrando tiempo y recursos.

En Ecuador según el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (2014) se generaron transacciones en internet en 2014 por 540 millones de dólares, de los cuales 180 millones fueron compras por medio del sistema 4 x 4, que contaban con un valor promedio por compra de 74,45 USD y que según disposición de 2014 comenzaron a pagar adicional al transporte y servicio un valor fijo de 42 USD haciendo que esta opción sea poco atractiva y se haya reducido en más del 70%.

F.- PROYECCIÓN DEL COMERCIO ELECTRÓNICO EN ECUADOR.

La inmersión del comercio electrónico en el Ecuador en estos últimos años ha sido un factor determinante para que el Gobierno Nacional se vea obligado a buscar métodos y normativas para que el futuro del e-commerce vaya creciendo a la par con los países desarrollados, disminuyendo de esta manera la brecha digital. Con lo cual se pretende establecer un marco legal, que conjugue una adecuada permanencia en el tiempo, con una adaptación a la cambiante realidad tecnológica del sector. La transición será flexible y gradual, con transparencia, no discriminatoria y propendiendo una competencia justa para todos los agentes existentes o entrantes.

Se promoverán procesos de apertura a la inversión nacional y/o extranjera a fin de mejorar y desarrollar la infraestructura existente e implementar nuevas infraestructuras y servicios. Se respetarán todos y cada uno de los compromisos adquiridos en el ámbito nacional e internacional. Las instituciones contarán con funcionarios y empleados de los entes de regulación y control, altamente capacitados para administrar eficientemente los procesos y proporcionarán la información apropiada a los usuarios de los servicios de telecomunicaciones, a fin de que conozcan sus derechos y obligaciones frente a las compañías prestadoras de servicios. Se podrá implementar un mecanismo de comunicación permanente con las empresas del sector, a fin de conocer y resolver sus inquietudes en forma diáfana y oportuna. El Ecuador está entrando y se merece esta oportunidad, de ingresar a una nueva y definitiva etapa de modernización. Pero naturalmente, es un compromiso nacional consolidar la confianza que el país está generando y es un compromiso del Gobierno Nacional estar a la vanguardia de esa confianza y liderar los cambios que el sector requiere para conseguir adelantos en el ámbito del comercio electrónico.

G.- APLICACIONES DE COMERCIO ELECTRÓNICO

Las aplicaciones más utilizadas son:

1.- OSCOMMERCE



Fig. 1 Aplicación Oscommerce

Fuente: Alared. (s.f.). Aplicación: Comercio Electrónico. Recuperado el 17 de Abril de 2013, de http://www.alared.com/index.php?option=com_content&view=article&id=162&Itemid=637

Según, Alared (2013):

Este es sin duda el más conocido de todos los scripts para tiendas en línea y ha servido de inspiración a una gran cantidad de sucesores. Debido al tiempo que tiene en el mercado, cuenta con mucha documentación, módulos (más de 5.000), ayuda y tutoriales en numerosos foros y páginas Web que se dedican al tema. Una de las cosas que más impresiona es su velocidad, además que es muy robusto y confiable. El punto débil es que se ha rezagado con respecto a los estándares actuales.

2.- MAGENTO



Fig. 2. Aplicación Magento.

Fuente: Thode, M. (25 de Agosto de 2011). Aplicaciones para ecommerce o comercio electrónico. Recuperado el 17 de Abril de 2013, de <http://www.cursodirecto.com/blog/aplicaciones-ecommerce-comercioelectronico>

Según, Thode (2011):

Es una aplicación open source para poder instalar un software de e-commerce en nuestro sitio web. Así podremos tener nuestra propia tienda online de forma sencilla y gratuita. Dentro de las características para los usuarios posee optimización para motores de búsquedas (SEO), comunicación con los clientes, envío a varias direcciones, búsquedas, comparación de productos, etiquetado de productos, opiniones sobre productos, checkout, carrito de la compra y cuentas para clientes. A parte, ofrece la posibilidad de generar informes, definir reglas para los impuestos, manejar productos y catálogos, CMS, grupos de clientes, importar y exportar, ACL, múltiples sitios web, múltiples idiomas y muchas cosas más.

3.-FREEWAY

Thode ibídem: “ Freeway es ideal para vender servicios y entradas para eventos. Puede ser integrada con Joomla y ofrece posibilidad de configurar descuentos”.

4.- IBUNDLER

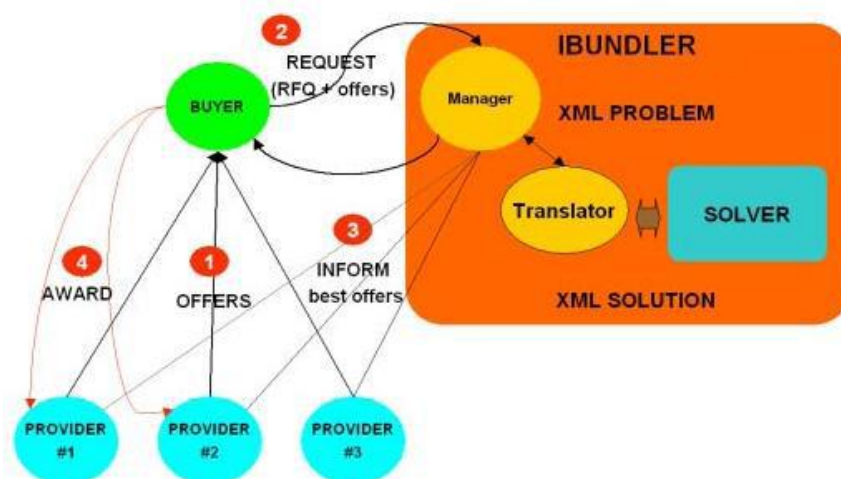


Fig. 3. Aplicación Ibundler
Fuente: Carballo (2007)

Según, Carballo (2007):

Ibundler es un sistema basado compuesto por agentes y componentes software cuyo propósito es facilitar la negociación de procesos complejos de compras o ventas, transacciones que suponen la agregación de ofertas de proveedores para cumplir un contrato de forma óptima.

5.- MASFIT

Según, Noriega, Rodriguez, & Sierra (2009) consideran que:

Masfit es un sistema de subasta intermediada por agentes que permite a los compradores participar en varias subastas que tienen lugar simultáneamente. Fue desarrollado para las subastas de pescado que se llevan a cabo diariamente en las lonjas de los puertos, pero es aplicable a otras casas de subastas.

FUNDAMENTACIÓN LEGAL

Según lo propuesto en la Ley de Comercio Electrónico, Firmas Electrónicas y Mensajes de Datos de Ecuador (2002) se busca normar, regular y controlar los servicios electrónicos a fin de que existe seguridad y confiabilidad en las transacciones comerciales.

Para ello se considera en el Art. 1.- Objeto de la Ley.- Esta Ley regula los mensajes de datos, la firma electrónica, los servicios de certificación, la contratación electrónica y telemática, la prestación de servicios electrónicos, a través de redes de información, incluido el comercio electrónico y la protección a los usuarios de estos sistemas.

Por otro lado, el Art. 36.- Organismo de promoción y difusión.- Para efectos de esta Ley, el Consejo de Comercio Exterior e Inversiones, “COMEXI”, será el organismo de promoción y difusión de los servicios electrónicos, incluido el comercio electrónico, y el uso de las firmas electrónicas en la promoción de inversiones y comercio exterior

Además, el Art. 49.- Consentimiento para el uso de medios electrónicos.- De requerirse que la información relativa a un servicio electrónico, incluido el comercio electrónico, deba constar por escrito, el uso de medios electrónicos para proporcionar o permitir el acceso a esa información, será válido si: a) El consumidor ha consentido expresamente en tal uso y no ha objetado tal consentimiento; y, b) El consumidor en forma previa a su consentimiento ha sido informado, a satisfacción, de forma clara y precisa, sobre: 1. Su derecho u opción de recibir la información en papel o por medios no electrónicos; 2. Su derecho a objetar su consentimiento en lo posterior y las consecuencias de cualquier tipo al hacerlo, incluidas la terminación contractual o el pago de cualquier tarifa por dicha acción; 3. Los procedimientos a seguir por parte del consumidor para retirar su consentimiento y para actualizar la información proporcionada; y, 4. Los procedimientos para que, posteriormente al consentimiento, el consumidor pueda obtener una copia impresa en papel de los registros electrónicos y el costo de esta copia, en caso de existir.

ORGANISMOS INTERNACIONALES QUE REGULAN EL COMERCIO ELECTRÓNICO

ORGANISMOS QUE REGULAN EL COMERCIO ELECTRÓNICO	FUNCIÓN
1.- Organización Mundial de la Propiedad Intelectual (OMPI- WIPO)	Es un organismo especializado del sistema de las Naciones Unidas. Su función principal es la de promover la protección de la propiedad intelectual en el mundo, mediante la cooperación de los Estados, y administrar varios tratados multilaterales que traten de los aspectos jurídicos y administrativos de la propiedad intelectual
2.- Comisión de las Naciones Unidas para el Derecho Mercantil Internacional (CNUDMI – UNCITRAL)	La Ley Modelo proporciona los criterios para apreciar el valor jurídico de los mensajes electrónicos, y por ello es muy importante para aumentar el uso de las comunicaciones que se operan sin el uso del papel. Como complemento de las normas generales, la Ley contiene también una serie de lineamientos para el comercio electrónico en áreas especiales, como

	sería el transporte de mercancías.
3.- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE- OECD)	Se encuentra examinado las implicaciones del comercio electrónico en áreas críticas de la microeconomía, en la aplicación de impuestos, prácticas fraudulentas, en la protección al consumidor, en la privacidad y la seguridad. Además, investiga el impacto económico y social del comercio electrónico sobre ámbitos de interés público como el trabajo, la educación y salud.
4.- Organización Mundial del Comercio (OMC)	Se ocupa de las normas mundiales por las que se rige el comercio entre las naciones. Su principal función es velar por que el comercio se realice de la manera más fluida, previsible y libre posible.
5.- Área de Libre Comercio de las Américas (ALCA)	En materia de Internet se ha designado una comisión especial llamada Comité Conjunto de Expertos del Sector Público y Privado en Comercio Electrónico que su finalidad es hacer recomendaciones a los Ministros de Comercio sobre cómo deben aumentarse y ampliarse los beneficios del comercio electrónico y, específicamente, sobre cómo debería tratarse el comercio electrónico en el contexto de las negociaciones del ALCA.
6.- Cámara de Comercio Internacional (CCI - ICC)	Promueve e informa a sus asociados sobre diferentes aspectos tecnológicos y de comercio electrónico.

Tabla 5. Organismos internacionales que regulan el comercio electrónico
Fuente: Organización Mundial de la Propiedad Intelectual (OMPI- WIPO); Comisión de las Naciones Unidas para el Derecho Mercantil Internacional (CNUDMI – UNCITRAL); Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE- OECD); Organización Mundial del Comercio (OMC); Área de Libre Comercio de las Américas (ALCA); Cámara de Comercio Internacional (CCI - ICC)
Elaboración: Propia

III.METODOLOGÍA

Para el desarrollo de este trabajo se efectuará un estudio descriptivo, con el fin de recolectar datos actuales del objeto de estudio, para lo cual se compararán y contrastarán los pensamientos de diversos autores; así como ejemplos reales sobre las ventajas y desventajas del comercio electrónico en las empresas del siglo XXI.

Para abordar este tema se efectuarán las siguientes interrogantes:

¿Qué es el comercio electrónico?

¿En qué consiste el comercio electrónico y cuáles son las principales diferencias entre el comercio tradicional?

¿Cuáles son las ventajas y desventajas del comercio electrónico?

¿Qué aspectos legales giran en torno al comercio electrónico?

¿Cuáles son los derechos y obligaciones tanto del vendedor como del consumidor?

¿Qué beneficios han obtenido las Empresas de Ecuador y los clientes que utilizan esta tecnología?

¿Qué aplicaciones utiliza el comercio electrónico?

¿Qué recursos se necesitan para implementar el comercio electrónico?

IV. CONCLUSIONES

- El comercio electrónico no está formado por un conjunto de herramientas tecnológicas para promocionar bienes y servicios; es un patrón de organización que abarca cada uno de los procesos de la empresa como: marketing, venta, despacho, prestación de servicios, pagos de productos y servicios adquiridos por las comunidades virtuales globales de clientes, interconectadas en red.
- El internet, las intranets y extranet proporcionan enlaces vitales de comercio electrónico entre los componentes de una empresa y sus clientes, proveedores y otros socios comerciales.
- El consumidor ecuatoriano está dispuesto a realizar transacciones comerciales en línea, lamentablemente en muchos casos los locales comerciales o proveedores no crean ofertas atractivas lo que dificulta el proceso de compra.

V. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- [1] Alared. (s.f.). Aplicación: Comercio Electrónico. Recuperado el 17 de Abril de 2013, de http://www.alared.com/index.php?option=com_content&view=article&id=162&Itemid=637
- [2] América Economía. (2012). El estudio de comercio electrónico en América Latina. Consultado en: <http://especiales.americaeconomia.com/2012/comercio-electronico-america-latina-2012/estudio.php>
- [3] Área de Libre Comercio de las Américas (ALCA). http://www.alca-ftaa.org/alca_s.asp. Consultado 31 de enero de 2017
- [4] Asociación Latinoamericana de Integración. (2001). Evolución del Comercio Electrónico en el Ecuador, Políticas Públicas y Avances en Materia Normativa. [www.aladi.org/nsfaladi/reuniones.nsf/.../\\$FILE/ecuador.doc](http://www.aladi.org/nsfaladi/reuniones.nsf/.../$FILE/ecuador.doc). Consultado el 31 de enero de 2017
- [5] Carballo, M., (2007), The challenge of migration and health, Antwerp: International Centre for Migration and Health.
- [6] Castaño, J. & Jurado, S. (2016). Comercio Electrónico. Primera Edición. Editorial Editex.
- [7] Comisión de las Naciones Unidas para el Derecho Mercantil Internacional (CNUDMI) <http://www.uncitral.org/>. Consultado el 31 de enero de 2017
- [8] Dilipa.S.A. <http://www.dilipa.com.ec/>. Consultado el 31 de enero de 2017
- [9] Industrias Unidas. <http://www.iunidas.com/>. Consultado el 31 de enero de 2017

- [10]International Chamber of Commerce
<http://www.iccwbo.org/>. Consultado el 31 de enero de 2017
- [11] Ley de Comercio Electrónico, Firmas Electrónicas y Mensajes de Datos. (2002, 17 de abril). Registro Oficial No. 557-S del Gobierno del Ecuador. Recuperado de
http://www.oas.org/juridico/spanish/cyb_ecu_ley_comelectronico.pdf
- [12] Liberos, E.; Somalo, I.; Gil, J.; García del Poyo, R.; Merino, J. (2011). El libro del Comercio Electrónico. Madrid. Segunda Edición. Esic Editorial.
- [13] Malca, O. (2001). Comercio electrónico. Perú. Primera edición. Universidad del Pacífico.
- [14] Noriega, P., Rodriguez, J., & Sierra, C. (2009). Electronic Institutions. Recuperado el 17 de Abril de 2013, de
<http://einstitutions.iiia.csic.es/papers/webi2/Tema6-5-final.pdf>
- [15] Organización Mundial del Comercio. <https://www.wto.org/indexsp.htm>. Consultado el 31 de enero de 2017.
- [16] Organisation for Economic Co-operation and Development
<http://www.oecd.org/>. Consultado el 31 de enero de 2017
- [17] Quifatex. S.A. <http://www.quifatex.com/>. Consultado el 31 de enero de 2017
- [18] Ruiz, A. (2012). El comercio electrónico tiene más ventajas de competitividad para los empresarios. Consultado en:
<http://www.larepublica.co/alta-gerencia/el-comercio-electronico-tienemas-ventajas-de-competitividad-para-los-empresarios> [13] Thode, M. (25 de Agosto de 2011). Aplicaciones para ecommerce o comercio electrónico. Recuperado el 17 de Abril de 2013, de <http://www.cursodirecto.com/blog/aplicaciones-ecommerce-comercioelectronico>
- [19] Seoane, E. (2005). La Nueva Era del Comercio Electrónico: El Comercio electrónico. España. Primera Edición. Edit. Ideaspropias.
- [20]World Intellectual Property Organization
<http://www.wipo.org/>. Consultado el 31 de enero de 2017.