

Boletín de Coyuntura



**OBSERVATORIO ECONÓMICO
Y SOCIAL DE TUNGURAHUA**
"Contribuyendo al desarrollo local y provincial"

**Estrategias del marketing digital adaptadas a
pequeñas y medianas empresas en
Latinoamérica**

**Conducta responsable de las 100 empresas con
mayores ingresos en el Ecuador**

**La agregación de valor en los productos rurales a
través de valores intangibles**

**Cuadro de mando integral como herramienta de
gestión en decisiones gerenciales para la
compañía Abestro S.A.**

URL: <https://revistas.uta.edu.ec/erevista/index.php/bcoyu/issue/view/218>



UNIVERSIDAD
TÉCNICA DE AMBATO

www.uta.edu.ec

JULIO – SEPTIEMBRE

2023

RECTOR UTA

PhD. Galo Naranjo López
Universidad Técnica de Ambato (Ecuador)

DIRECTORA OBEST

Dra. Tatiana Valle Álvarez
Universidad Técnica de Ambato (Ecuador)

COORDINADORA / EDITORA

Econ. MBA. Ana María Sánchez
Universidad Técnica de Ambato (Ecuador)
am.sanchez@uta.edu.ec

COMITÉ CIENTÍFICO INTERNACIONAL

Dr. Williams Aranguren Álvarez
Universidad de Carabobo (Venezuela)
waranguren30@gmail.com

Dr. Miguel Cervantes Jiménez
Universidad Nacional Autónoma de México (México)
miguelc@economia.unam.mx

Dr. Ricardo Fernando Crespo
Universidad Austral (Argentina)
rcrespo@iae.edu.ar

Dr. Benito Hamidian Fernández
Universidad de Carabobo (Venezuela)
bhamidia@uc.edu.ve

Dra. Ariadna Hernández Rivera
Benemérita Universidad Autónoma de Puebla (México)
ariadna.hernandezr@correo.buap.mx

Dr. Fernando Rodolfo Lemarie Oyarzún
Universidad de Los Lagos (Chile)
rlemarie@ulagos.cl

MSc. Ricardo Arturo Matamoros Moncada
Universidad Nacional Autónoma de Honduras (Honduras)
ricardomatamoros@unah.edu.hn

Dra. Eleonora del Socorro Rodríguez Alonzo
Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua (Nicaragua)
erodrigueza@unan.edu.ni

Dr. Rolando Sumoza Matos
Universidad de los Andes (Venezuela)
rjsumoza@gmail.com

COMITÉ EDITORIAL

PhD. Guido Andrés Abad Merchán
Escuela Politécnica Nacional (Ecuador)
andres.abad@epn.edu.ec

Mg. Fernando Sebastián Albertoli
Universidad Nacional de la Patagonia San Juan Bosco (Argentina)
s_albertoli@yahoo.com

PhD. Wilson Araque Jaramillo
Universidad Andina Simón Bolívar (Ecuador)
wilson.araque@uasb.edu.ec

PhD. Erick Pablo Beltrán Ayala
Universidad San Francisco de Quito (Ecuador)
pbeltran@usfq.edu.ec

Dr. Diego Fernando Católico Segura
Universidad Externado de Colombia (Colombia)
diego.catolico@uexternado.edu.co

PhD. Mary Cruz Lascano
Universidad Técnica de Ambato (Ecuador)
me.cruz@uta.edu.ec

PhD. Carlos Mauricio De La Torre Lascano
Universidad Central del Ecuador (Ecuador)
cdelatorre@uce.edu.ec

PhD. Álvaro Andrés Escobar Espinoza
Universidad de Cartagena (Colombia)
aescobare@unicartagena.edu.co

Dr. Fander Falconí Benítez
Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales (Ecuador)
ffalconi@flacso.edu.ec

Dr. Luis Alberto Jara Sarrúa
Universidad Santiago de Chile (Chile)
luis.jara.sa@usach.cl

Dra. Paola Lamenta Pistillo
Universidad de Carabobo (Venezuela)
paolalamenta@gmail.com

MBA. Alberto López Barrionuevo
Universidad Central del Ecuador (Ecuador)
albertoralopezb@gmail.com

Dr. Francisco López Herrera
Universidad Nacional Autónoma de México (México)
francisco_lopez_herrera@yahoo.com.mx

Dr. Fredy Richard Llaque Sánchez
Universidad de Lima (Perú)
flaque@gmail.com

Dr. Pablo Willins Mauricio Pachas
Universidad Nacional Mayor de San Marcos (Perú)
mauripachas@gmail.com

PhD. Rodrigo Mendieta Muñoz
Universidad de Cuenca (Ecuador)
rodrigo.mendieta@ucuenca.edu.ec

PhD. Carmen Alejandra Ocampo Salazar
Universidad EAFIT (Colombia)
cocampo2@eafit.edu.co

Dra. María Marta Panario Centeno
Universidad Católica Argentina (Argentina)
maria_panario@uca.edu.ar

MBA. Tarquino Patiño Espín
Servicio de Rentas Internas (Ecuador)
tflatino@sri.gob.ec

Dr. Eduardo Ramírez Cedillo
Universidad Autónoma Metropolitana (México)
ramceed@gmail.com

Dr. Rafael Ravina Ripoll
Universidad de Cádiz (España)
rafael.ravina@uca.es

Dr. Frank Rivas Torres
Universidad de los Andes (Venezuela)
ferivas69@gmail.com

Dra. Katia Lorena Rodríguez Morales
Escuela Superior Politécnica del Litoral (Ecuador)
krodrig@espol.edu.ec

Dra. María Luisa Saavedra García
Universidad Nacional Autónoma de México (México)
maluisasaavedra@yahoo.com

PhD. Leonardo Francisco Sánchez Aragón
Escuela Superior Politécnica del Litoral (Ecuador)
lfsanche@espol.edu.ec

PhD. Gonzalo Eduardo Sánchez Lima
Escuela Superior Politécnica del Litoral (Ecuador)
edsanche@espol.edu.ec

Dr. Erik Tapia Mejía
El Colegio de Puebla A.C. (México)
erik.tapia@colpue.edu.mx

Dra. Nora Beatriz Trifaró
Universidad Nacional de la Patagonia San Juan Bosco (Argentina)
nora.trifaro@gmail.com

MSc. Xavier Unda Galarza
Escuela Politécnica Nacional (Ecuador)
xavier.unda@epn.edu.ec



UNIVERSIDAD
TÉCNICA DE AMBATO



**OBSERVATORIO ECONÓMICO
Y SOCIAL DE TUNGURAHUA**
"Contribuyendo al desarrollo local y provincial"

PhD. Gabriel Jacob Velandia Pacheco
Universidad de la Costa (Colombia)
gvelandi1@cuc.edu.co

Dr. Francisco Venegas Martínez
Instituto Politécnico Nacional (México)
fvenegas1111@yahoo.com.mx

Dr. Percy Antonio Vilchez Olivares
Universidad Nacional Mayor de San Marcos (Perú)
pvilchezo@unmsm.edu.pe

Dr. Pedro Fabricio Zanzzi Díaz
Escuela Politécnica del Litoral (Ecuador)
pzanzzi@espol.edu.ec

Mg. Pedro Zapata Sánchez
Universidad Regional Autónoma de los Andes (Ecuador)
zapatapetro53@hotmail.com

PhD. Carlos Alberto Zúñiga González
Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua-León (Nicaragua)
czuniga@ct.unanleon.edu.ni

COMITÉ EXTERNO

MSc. Alvin Orlando Aguilar Ortega
Universidad Tecnológica Centroamericana (Honduras)
aaguilarortega@gmail.com

MBA. Andrés Esteban Aguilar Viteri
Universidad Central del Ecuador (Ecuador)
aeaguilar@uce.edu.ec

MSc. Juan Francisco Aguilar Viteri
Universidad de Las Américas (Ecuador)
juanjfav@hotmail.com

MSc. Leinad Johan Alcalá Sandoval
Universidad Nacional Autónoma de México (México)
leinadalcala@hotmail.com

Mg. Jaime Roddy Andocilla Cabrera
Universidad Estatal de Milagro (Ecuador)
jandocillac@unemi.edu.ec

MBA. Viviana Avellán Herrera
Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato (Ecuador)
bavellan@pucesa.edu.ec

Dr. Alfredo Esteban Barreiro Noa
Universidad Metropolitana (Ecuador)
barreironoa@gmail.com

MSc. Cinthya Daniela Barrera Rodríguez
Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales (Ecuador)
cbbarrerafl@flacso.edu.ec

PhD. Katina Vanessa Bermeo Pazmiño
Universidad Católica de Cuenca (Ecuador)
bermeovanessa@yahoo.com

Mg. Fernando Marcelo Borja
Universidad Tecnológica Equinoccial (Ecuador)
bbf2616@gmail.com

MSc. Andrés Cabrera Narváez
Universidad Central (Colombia)
acabreran@ucentral.edu.co

Dr. John Cajas Guijarro
Universidad Central del Ecuador (Ecuador)
jcajasg@uce.edu.ec

MSc. Segundo Marvín Camino Mogro
Universidad Espíritu Santo (Ecuador)
segundo.camino@gmail.com

Mg. Jorge Luis Chafía Granda
Escuela Superior Politécnica de Chimborazo (Ecuador)
jorge.chafia@esPOCH.edu.ec

MSc. Gladys Coello Gómez
Universidad de las Fuerzas Armadas - ESPE (Ecuador)
ggcoello@espe.edu.ec

PhD. Javier Alejandro Cuestas Caza
Escuela Politécnica Nacional (Ecuador)
javier.cuestas@epn.edu.ec

MSc. Gabriela Monserrath Duque Espinoza
Universidad del Azuay (Ecuador)
gduque@uazuay.edu.ec

MSc. Franqui Esparza Paz
Escuela Superior Politécnica de Chimborazo (Ecuador)
franqui.esparza@esPOCH.edu.ec

Dr. Jaime Eduardo Estay Reyno
Benemérita Universidad Autónoma de Puebla (México)
jaimeestay@hotmail.com

Dr. Víctor Hugo Fernández Bedoya
Universidad César Vallejo (Perú)
victorhugofernandezbedoya@gmail.com

MSc. Jorge Javier Flores Pérez
Universidad Tecnológica del Perú (Perú)
flores.jorge@pucp.pe

MSc. Lorena Freire Guerrero
Corporación de Seguro de Depósitos (Ecuador)
lorefreireg@hotmail.com

MBA. Iván Patricio Granda González
Servicio de Cesantía de la Policía Nacional (Ecuador)
ivangranda@gmail.com

PhD. Grace Carolina Guevara Rosero
Escuela Politécnica Nacional (Ecuador)
carolina.guevara@epn.edu.ec

PhD. Giovanni Herrera Enríquez
Universidad de las Fuerzas Armadas - ESPE (Ecuador)
gherrera@espe.edu.ec

Mg. Juan Pablo Hincapié Mejía
Universidad del Valle (Colombia)
juan.pablo.hincapie@correounivalle.edu.co

PhD. Nelson José Labarca Ferrer
Universidad Técnica de Manabí (Ecuador)
nelson.labarca@utm.edu.ec

Dr. Marlon Santiago Leal Paredes
Instituto Superior Tecnológico Cotacachi (Ecuador)
sleal@institutocotacachi.edu.ec

PhD. Juan Carlos López Gutiérrez
Universidad Técnica del Norte (Ecuador)
jclopez@utn.edu.ec

Dra. Grace Yolanda Llerena Sarsoza
Escuela Politécnica Nacional (Ecuador)
grace_yoly@yahoo.es

Dra. Marta Magadán Díaz
Universidad Internacional de La Rioja (España)
marta.magadan@unir.net

Dra. Laura Margarita Medina Celis
Universidad de Guadalupe (México)
medinacelis@gmail.com

MSc. Fabián Mera Bozano
CODEX (Ecuador)
efmera@hotmail.com

MSc. Pedro Humberto Montero Tamayo
Universidad Politécnica Salesiana (Ecuador)
pmontero@ups.edu.ec

MSc. Lourdes Cumandá Montesdeoca Espín
Universidad Central del Ecuador (Ecuador)
lmontesdeoca@flacso.edu.ec

Dr. Juan de Dios Morales
Universidad Regional Autónoma de los Andes (Ecuador)
juan_mg75@yahoo.com

Mg. Mario Alberto Moreno Mejía
Universidad Indoamérica (Ecuador)
ambacami@yahoo.com

Dr. Vlashkiv Mosquera Aldana
Escuela Superior para la Tecnología y la Innovación (México)
vlaskmo@hotmail.com

MSc. Bryan Steven Pérez Almeida
SuiDati Consultora S.A.S. (Ecuador)
bperez@suidati.com

MBA. Marco Antonio Piedra Aguilera
Universidad del Azuay (Ecuador)
mapiedra@uazuay.edu.ec



UNIVERSIDAD
TÉCNICA DE AMBATO



**OBSERVATORIO ECONÓMICO
Y SOCIAL DE TUNGURAHUA**
"Contribuyendo al desarrollo local y provincial"

MSc. Kathia Eliana Pinzón Venegas
Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales (Ecuador)
kepinzonfl@flacso.edu.ec

Dr. Sergio Pozo Ceballos
Universidad de La Habana (Cuba)
sergiop@fch.uh.cu

Mg. Jasleidy Astrid Prada Segura
Corporación Universitaria Minuto de Dios (Colombia)
jpradasegur@uniminuto.edu.co

MSc. Roberth Fabián Ramírez Granda
Universidad de Guayaquil (Ecuador)
rofaramirezg@gmail.com

MSc. José Luis Román Vásquez
Escuela Politécnica Nacional (Ecuador)
luis.roman@epn.edu.ec

Mg. Daniel Isaac Roque
Corporación Universitaria Iberoamericana (Colombia)
danyisaac82@gmail.com

PhD. José Augusto Salas Ávila
Universidad Católica del Maule (Chile)
jsalas@ucm.cl

Dr. Virgilio Eduardo Salcedo Muñoz
Universidad Técnica de Machala (Ecuador)
vsalcedo@utmachala.edu.ec

Dr. Napoleón Guillermo Sánchez Chóez
Escuela Politécnica Nacional (Ecuador)
napoleon.sanchez@epn.edu.ec

PhD. Daniel Alejandro Sánchez Llor
Universidad Cristiana de Chung Yuan (Taiwán)
dsanchezloor@cycu.edu.tw

Dr. Pedro Leonardo Tito Huamani
Universidad Nacional Mayor de San Marcos (Perú)
pedrotito18@gmail.com

PhD. Luis Bayardo Tobar Pesántez
Universidad Politécnica Salesiana (Ecuador)
ltobar@ups.edu.ec

MSc. María Elena Torrens Pérez
Universidad Hemisferios (Ecuador)
mtorremsp@profesorescol.imf.com

Dra. Patricia Torres Rivera
Universidad Autónoma de San Luis Potosí (México)
patricia.torres@uaslp.mx

MSc. Juan Antonio Umanzor Mejía
Universidad Nacional Autónoma de Honduras (Honduras)
juan.umanzor@unah.edu.hn

MSc. Santiago Ramón Valladares Vásquez
Universidad Politécnica Salesiana (Ecuador)
svalladares@ups.edu.ec

Dra. Sofía Elba Vázquez Herrera
Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla (México)
sofiaelba.vazquez@upaep.mx

Dr. Ricardo Rubén Vega Bois
Universidad de Los Lagos (Chile)
ricardo.vega@ulagos.cl

PhD. Vladimir Vega Falcón
Universidad Regional Autónoma de los Andes (Ecuador)
vega.vladimir@gmail.com

Dr. Hilarión José Vegas Meléndez
Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Manabí (Ecuador)
hvegas@pucem.edu.ec

PhD. Fernando Vera Sánchez
Universidad Anáhuac Puebla (México)
fernando.verasa@anahuac.mx

COMITÉ INTERNO

PhD. Patricio Carvajal Larenas
Universidad Técnica de Ambato (Ecuador)
ramiropcarvajal@uta.edu.ec

PhD. Christian Franco Crespo
Universidad Técnica de Ambato (Ecuador)
cf7996@gmail.com

EQUIPO TÉCNICO

Ing. Carolina Freire Paredes
Universidad Técnica de Ambato (Ecuador)
lc.freire@uta.edu.ec

Ing. Fernando Mayorga Núñez
Universidad Técnica de Ambato (Ecuador)
fa.mayorga@uta.edu.ec

Econ. MBA. Tatiana Vayas Carrillo
Universidad Técnica de Ambato (Ecuador)
tl.vayas@uta.edu.ec

Publicación Trimestral
BOLETÍN DE COYUNTURA
JULIO – SEPTIEMBRE 2023
Número 38
e-ISSN 2600-5727 / p-ISSN 2528-7931
Revista electrónica

Convocatoria

La recepción de artículos es abierta durante todo el año y se publican en los periodos establecidos en la revista

OBSERVATORIO ECONÓMICO Y SOCIAL DE TUNGURAHUA

Dirección: Universidad Técnica de Ambato, campus Huachi Av. Los Chasquis y Río Payamino. Facultad de Contabilidad y Auditoría (subsuelo), AMBATO (Ecuador). Casilla 180104

Teléfonos: (593) 03-2848487 ext. 102

Fax: (593) 032844362 ext. 111

ÍNDICE

Editorial	06
Estrategias del marketing digital adaptadas a pequeñas y medianas empresas en Latinoamérica Digital marketing strategies adapted to small and medium-sized companies in Latin America María Castro, Milena Carpio.....	07
Conducta responsable de las 100 empresas con mayores ingresos en el Ecuador Responsible behavior of the 100 companies with highest income in Ecuador Andrés Aguilar, Fernanda Martínez.....	18
La agregación de valor en los productos rurales a través de valores intangibles The addition of value in rural products through intangible values Raymundo Vásquez, Jaime Marcial, Salvador Montesinos.....	29
Cuadro de mando integral como herramienta de gestión en decisiones gerenciales para la compañía Abestro S.A. Balanced scorecard as a management tool in management decisions for company Abestro S.A. Yoselin Loor, Benigno Alcívar, Johana Márquez,.....	39
Lineamientos del Boletín de Coyuntura.....	54

EDITORIAL

Estimados lectores, a continuación, presentamos la edición número 38 de nuestro Boletín de Coyuntura, que corresponde al trimestre julio - septiembre 2023 con cuatro publicaciones de gran importancia para la investigación académica.

En primer lugar, el artículo “Estrategias del marketing digital adaptadas a pequeñas y medianas empresas en Latinoamérica” autoría de María Castro Rivera y Milena Carpio Vega presenta un análisis bibliográfico de carácter cualitativo, teórico y transversal sobre las estrategias de marketing utilizadas en las pymes en Latinoamérica durante los últimos 15 años. Con estos resultados se pudieron definir los factores claves de éxito y las estrategias esenciales para el desenvolvimiento adecuado en el mercado.

El segundo artículo titulado “Conducta responsable de las 100 empresas con mayores ingresos en el Ecuador” emplea un tipo de investigación cualitativa basada en los métodos de análisis de contenidos que trascendió en la reflexión iniciado por el levantamiento de datos. Sus autores Andrés Aguilar Viteri y Fernanda Martínez Ñacato pudieron distinguir 12 categorías de conducta responsable. Se aplicó a los resultados obtenidos el coeficiente de concordancia de Kendall siendo significativo; además el χ^2 en el que demuestra relación de dependencia entre los datos. La principal conclusión es que la responsabilidad social en las 100 empresas con mayores ingresos del Ecuador no depende del nivel de estos.

Raymundo Vásquez Luis, Jaime Marcial Ramírez y Salvador Montesinos González por medio de su investigación “La agregación de valor en los productos rurales a través de valores intangibles” discuten tres interrogantes ¿qué es el valor de los bienes y cómo se genera? ¿Por qué agregado de valor? ¿Cuál es el valor de la producción rural?,

concluyendo que, la agregación de valor a productos de origen rural tiene la finalidad que los valores intangibles sean parte de la puesta del producto en el mercado y que los productores primarios y los territorios incrementen sus ingresos económicos y su participación en las tramas productivas y comerciales a través de la identificación, reconocimiento y aprendizaje de los elementos de valor que lo conforman.

Como última publicación de esta edición, Yoselin Loor Zambrano, Benigno Alcívar Martínez y Johana Márquez Bravo presentan el artículo “Cuadro de mando integral como herramienta de gestión en decisiones gerenciales para la compañía Abestro S.A.”. La falta de una gestión adecuada en las empresas y la generación de indicadores se ve reflejada en las pérdidas económicas. Es por esto que, la investigación tiene como objetivo diseñar un cuadro de mando integral. Una vez que se aplicaron cuestionarios a clientes, directores y administrativos de la empresa los resultados finales permitieron definir cuatro perspectivas que integran el cuadro de mando integral y obtener el diseño de los indicadores para el tablero de control, beneficiando a la gerencia para su control.

**Econ. MBA. Ana María Sánchez
COORDINADORA / EDITORA**

Estrategias del marketing digital adaptadas a pequeñas y medianas empresas en Latinoamérica

Digital marketing strategies adapted to small and medium-sized companies in Latin America

María Castro-Rivera¹; Milena Carpio-Vega²

Fecha de recepción: 27 de marzo de 2023

Fecha de aceptación: 31 de agosto de 2023

URL: <https://revistas.uta.edu.ec/erevista/index.php/bcoyu/article/view/2185/version/2840>

Resumen

El marketing digital se ha convertido en una herramienta fundamental para las pymes, no sólo en el ámbito empresarial, sino para posicionarse en el mercado a nivel global. Por lo tanto, la siguiente investigación tiene el propósito de analizar bibliográficamente las estrategias de marketing digital adaptadas en pequeñas y medianas empresas en Latinoamérica durante los últimos 15 años, utilizando un enfoque de carácter cualitativo, de tipo teórico y transversal, mediante el uso de base de datos reconocidas. Como resultados se obtiene las herramientas usadas en las pymes y en base a ellas se identifican los factores clave de éxito y se sugieren estrategias esenciales a considerarse para el desenvolvimiento exitoso en el mercado. La información obtenida servirá para que las pymes y otros grupos de interés, puedan identificar los principios en los que se basa el marketing digital, proporcionando información en cuanto las estrategias que puedan ser adaptadas en las mismas.

Palabras clave: Marketing digital, pequeñas y medianas empresas, estrategias, redes sociales, comercio electrónico

Abstract

Digital marketing has become a fundamental tool for SMEs, not only in the business field, but also to position themselves in the global market. Therefore, the following research has the purpose of bibliographically analyzing the digital marketing strategies adapted in small and medium-sized companies in Latin America during the last 15 years, using a qualitative, theoretical and transversal approach, through the use of base of recognized data. As results, the tools used in SMEs are obtained and based on them, the key success factors are identified and essential strategies are suggested to be considered for successful development in the market. The information obtained will help SMEs and other interest groups to identify the principles on which digital marketing is based, providing information regarding the strategies that can be adapted to them.

Keywords: Digital marketing, e-commerce, small and medium-sized companies, social networks, strategies



Esta publicación se encuentra bajo una licencia de Creative Commons Reconocimiento - NoComercial 4.0 Internacional.

¹ Universidad del Azuay. Escuela de Administración de Empresas. Cuenca-Ecuador. E-mail: mcastror@uazuay.edu.ec ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7282-686X>

² Universidad del Azuay. Escuela de Administración de Empresas. Cuenca-Ecuador. E-mail: milenacarpio.19@es.uazuay.edu.ec ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-5617-5528>

Introducción

El marketing es “el proceso social y gerencial por el que individuos y grupos obtienen lo que necesitan y desean a través de la creación y el intercambio de productos y de valor con otros” (Kotler y Armstrong, 2008, p.39), Duchimaza, Armas y Cárdenas (2016) mencionan que “la implementación de estrategias de marketing ayuda a ganar mercado” (p. 8), con ello se corrobora que el adecuado uso del marketing conlleva que una empresa crezca y se posicione de manera más eficiente dentro del mercado. De igual manera, Santesmases, M. (2012) señala que gracias al marketing se puede llegar a mantener relaciones estables y duraderas con los clientes.

En la última década, el marketing ha evolucionado de manera exponencial, al incorporar distintos enfoques y nuevas herramientas, las cuales se han adoptado por parte de varias empresas en respuesta al acelerado crecimiento de las actuales tecnologías de información y comunicaciones (TICS), integrándolas como parte de las estrategias publicitarias (Vera, 2011). El comportamiento del consumidor se modifica con igual velocidad y su análisis dentro del mundo del marketing también se actualiza con la misma premura (Súarez, 2018). Véase tabla 1.

Repasando la teoría de la evolución del marketing, se presenta el marketing 1.0 dentro de la Revolución Industrial, se caracteriza porque no existían criterios para el consumidor, únicamente se tomaba en cuenta los productos o servicios que las empresas ofertaban, centrándose exclusivamente en la producción, más no en considerar las expectativas del consumidor (Súarez, 2018). Erragcha & Romdhane (2014) aportan que, “el marketing 1.0 es anónimo, intrusivo, centrado en las transacciones masivas y estructurado en torno a las “cuatro P” (Producto, Precio, Plaza y Promoción” (p.139). Es decir, se fundamenta en la segmentación de mercado, los recursos del marketing mix y el contacto unidireccional con los clientes, con un sistema de promoción y publicidad tradicionales.

El marketing tuvo una evolución rápida desde la llegada del internet, lo que marcaría una significativa diferencia en la manera de comunicar, sus soportes y su propia definición. Debido a la aparición del factor antes mencionado, se da lugar a la aparición del Marketing 2.0.; como lo mencionan Erragcha & Romdhane (2014) el principio fundamental de este marketing, toma en cuenta a los consumidores en todos los niveles de enfoque para mejorar la gestión de la relación con los mismos. El internet como herramienta fundamental del marketing 2.0, ya no solo se presenta como un medio de búsqueda de información, sino se convierte en una gran comunidad, en la cual las redes sociales forman parte de la interacción con el usuario, convirtiéndose en medios de intercambio de información de productos y servicios (Gómez & Aversano, 2018).

Así es como posteriormente y debido al cambio de comportamiento en los consumidores, aparece el marketing 3.0, como una combinación entre el marketing colaborativo, cultural y espiritual (P Kotler et al., 2012). En este nuevo concepto, las empresas actúan en mayor relación con la sociedad ya que reciben las percepciones de distintos grupos de clientes, mediante diferentes canales de comunicación, la cual influye directamente en la toma de decisiones creando nuevos contenidos, que anteriormente no se habían obtenido dentro de las estrategias del marketing tradicional (Kotler et al., 2012, Malhotra et al., 2012, Shaofeng & Dulekha, Kasturiratne Jonathan, 2012). Es por esta razón que desde esta óptica el marketing realiza una contribución social debido a esta nueva dimensión adoptada, orientada hacia los valores. (Mendez et al., 2020).

La evolución del marketing continua al nivel 4.0, como menciona Kotler et al. (2017), centrado en la confianza y fidelización del cliente, fusionando al marketing tradicional con el marketing digital; es decir, reconoce el impacto de la tecnología y la conectividad en la forma en que las empresas se relacionan con los consumidores y desarrolla estrategias de marketing efectivas, humanizando la marca y usando medios digitales (Gámez, 2020). De la misma manera, Mendez et al (2020), menciona que en un conjunto con el *big data*, ofrece la capacidad de comprender mejor a los consumidores, optimizar las estrategias de marketing y mejorar los resultados comerciales, los cuales son almacenados dentro de una base de datos con toda la información recopilada al interactuar con las distintas publicaciones, gestionando la información por una hiper conectividad.

El concepto de "Marketing 5.0" aún no es reconocido y aceptado en la industria del marketing. Sin embargo, se ha propuesto como una lógica a continuación de las etapas anteriores de evolución, centrándose en la humanización y la conexión emocional con los consumidores. Aunque aún está en desarrollo y no hay consenso sobre su definición precisa, se presenta como la consolidación tanto del avance de la tecnología y las herramientas digitales. Este estilo de marketing va de la mano con el marketing 4.0, puesto que hace hincapié en el uso de la *big data*, es por esto, que Mendez et al. (2020) indica que la publicidad se planifica con la ayuda de la inteligencia artificial, la cual se anticipa a los deseos del cliente, para poder brindar la mejor experiencia de consumo (Kotler, como se citó en Mercadonegro, 2019). Igualmente, Gámez (2020) menciona que la inteligencia artificial (IA) ha revolucionado el campo del marketing al proporcionar herramientas y capacidades avanzadas para analizar datos, personalizar experiencias, automatizar tareas y mejorar la toma de decisiones. Al aprovechar el poder de la IA, las empresas pueden obtener una ventaja competitiva al ofrecer estrategias de marketing más efectivas y relevantes para sus clientes.

Tabla 1. Etapas del Marketing

Variable	Etapas del marketing				
	1.0	2.0	3.0	4.0	5.0
Estrategia de Marketing	Centrado en el producto	Centrado en el consumidor	Centrado en valores	Compromiso social	Centrado en la humanidad usando inteligencia artificial
Objetivo	Masificar bondades y atributos del producto	Conocer los deseos y motivaciones del consumidor	Construir un mundo mejor	Humanizar la marca y crear alianzas para apoyar la sociedad	Crear y mejorar la experiencia del target emotivamente
Difusión	Medios tradicionales (tv, radio, prensa)	Medios tradicionales e interactivos	Medios digitales	Hiperconectividad	Ultra conectividad
Tipo de Comunicación	Unidireccional	Bidireccional	Multidireccional	Omnidireccional	Omnidireccional

Fuente: Hannis (2021) de comunicatuempresa.ep

Por lo tanto, el marketing digital hace referencia a la evolución basada en los beneficios del internet y sus interacciones con el cliente; de manera que como lo mencionan Kotler y Armstrong (2007) “es la forma de marketing con el más rápido crecimiento, es difícil encontrar una empresa que no utilice la red de una manera significativa” (p. 27). Según Selman, H (2017), se lo define como “el conjunto de estrategias de mercadeo que ocurren en la web (en el mundo online) y que buscan algún tipo de conversión por parte del usuario” (p.3). El marketing digital se refiere al uso de estrategias de marketing y publicidad en medios digitales para promocionar productos, servicios o marcas. A medida que la tecnología y el acceso a Internet han avanzado, el marketing digital se ha vuelto cada vez más importante para las empresas en la era digital, es por ello que genera una ventaja competitiva ante otras organizaciones; de igual manera si se hace referencia a las pequeñas y medianas empresas (pymes), integrando a las comunicaciones integradas del marketing, las cuales buscan brindar información efectiva, mediante un canal bidireccional, en el cual se recopilen datos relevantes y significativos del mercado, favoreciendo las relaciones y vínculos entre los clientes y la marca (Tunaroza & Rojas, 2016).

Las herramientas tradicionales que contemplan las CIM son:

Marketing directo

De acuerdo a Estrella & Segovia (2016) se menciona que el marketing directo se refiere a conexiones directas establecidas con clientes selectivos para conseguir respuestas inmediatas por parte de los mismos y obtener relaciones duraderas. El objetivo de esta herramienta es captar relaciones a largo plazo con el cliente, de manera que aumenten la frecuencia de compra de los productos o servicios de la empresa, sin la necesidad de intermediarios (Otero & Giraldo, 2019). Los medios usados por este tipo de marketing son: el teléfono, correo electrónico o internet, con la finalidad de conseguir una comunicación directa con el usuario y obtener una respuesta inmediata de su parte (Estrella & Segovia, 2016).

Publicidad

Es la comunicación no personal y pagada, para promocionar productos o servicios de una entidad en particular (Estrella & Segovia, 2016). Los avances

tecnológicos y el internet pueden realizar anuncios interactivos que aumentan las posibilidades de tener un acercamiento más contundente entre la empresa y el cliente (Otero & Giraldo, 2019) .

Relaciones públicas

Las relaciones publicas según Estrella y Segovia “se definen como aquel conjunto de programas diseñados para promover y proteger la imagen de la empresa o de sus productos” (2016, p. 160). Otero & Giraldo (2019) indican que es una técnica a largo plazo, que fomenta la gestión en la empresa, no obstante, para aplicarla, se realiza a través de distintas actividades como el lanzamiento de nuevos productos o marcas. Se basa en diseñar estrategias que fomenten la construcción de la empresa, para apoyar a la imagen corporativa e impulsar la responsabilidad social.

Ventas personales

Las ventas personales son importantes en muchos sectores y se utilizan ampliamente en diferentes tipos de negocios, desde pequeñas empresas hasta grandes corporaciones. Pueden ser altamente efectivas para establecer relaciones sólidas con los clientes, comprender sus necesidades y brindar un alto nivel de atención personalizada. Sin embargo, también requieren habilidades de comunicación, empatía, conocimiento del producto y capacidad para adaptarse a diferentes tipos de clientes y situaciones de venta (Estrella & Segovia, 2016).

Promociones

Son incentivos a corto plazo que se ofrece a los clientes para motivar la compra del producto o servicio (Estrella & Segovia, 2016). Según Otero y Giraldo, para realizar promociones se debe tomar en cuenta “las características psicológicas, demográficas, geográficas y económicas de los consumidores” (2019, p.326), ya que dichos factores influyen en las estrategias promocionales.

Siguiendo con los conceptos importantes en esta recopilación literaria, hacemos referencia a las pymes, cuya presencia a nivel mundial ha incrementado considerablemente en los últimos años. Este modelo de negocio representa a las pequeñas y medianas empresas que conforman la economía de los países. Según la CEPAL “estas empresas se caracterizan por una gran heterogeneidad en su acceso a los mercados, tecnologías y capital humano, así como su vinculación con otras

empresas, factores que afectan su productividad, capacidad de exportación y potencial de crecimiento” (2021). Las pymes tienen una fuerza dominante en la economía de todo el mundo, son consideradas la columna vertebral de las actividades, ya que son los artífices de la riqueza de la mayoría de las naciones industrializadas. En Latinoamérica existe una mayor cantidad de pequeñas y medianas empresas, cuya contribución es esencial para el progreso económico de estos países, debido a que generan empleo, crean riqueza y se consideran una fuente fundamental de suministro para las grandes organizaciones (Estrada et al., 2009). Estudios como el de Apak y Atay (2014) mencionan que las pequeñas y medianas empresas poseen una ventaja en relación a las grandes organizaciones, dada su composición y flexibilidad, lo cual asegura su adaptación más rápida ante cualquier cambio fuerte. De igual manera, estas organizaciones motivan a emprendedores a salir a delante con sus negocios, de ahí la importancia de su análisis en esta investigación.

Metodología

La presente investigación se enmarca dentro de una revisión literaria, la misma que cuenta información entre los años comprendidos del 2008 hasta 2021. Además, utilizó diferentes motores de búsqueda, como Google Académico o *Google Scholar*, base de datos de fuentes especializadas como: Scielo, Dialnet, Redalyc, Scopus, Academia, entre otros. De igual manera, se usaron otras fuentes de datos como la CEPAL y OIT. Las palabras claves que hacen posible esta investigación son: marketing, marketing digital, pymes, Latinoamérica, estrategias del marketing digital; entre otras. Para la elaboración del artículo se tomaron en cuenta 63 fuentes que permiten un acercamiento sólido al tema planteado.

Desarrollo y discusión

Marketing digital en las pymes

El marketing digital específicamente aplicado en las pymes, ha permitido diferenciarse y tener un impacto importante en la gestión administrativa estratégica, generando un alcance más objetivo en las metas propuestas por la empresa. De igual manera, el uso del internet es beneficioso en las empresas, ya que, según Patiño y Pinilla (2017) quien cita a Posada (2013) destaca la importancia del internet para la internacionalización empresarial, dándole soporte a las pymes en el acceso al mercado global y brindando ventajas competitivas, altos beneficios con respecto a la gestión del marketing; con el fin de que sea una herramienta efectiva para que estas empresas puedan obtener un alto crecimiento dentro del mercado (Hoyos & Sastoque, 2020). Es por esto, que esta herramienta, puede ser de gran provecho para las pequeñas y medianas empresas, mediante distintas plataformas digitales, puedan lograr un mayor alcance con los usuarios, sin la necesidad de efectuar una gran inversión. (Marín López & López Trujillo, 2020); en este sentido, como menciona Medina et al., (2017) las pymes deben ser integradas dentro del mundo digital y crear distintas metodologías de marketing para crecer como empresa.

Para ello, es importante mencionar a Mendez, (2018) que indica, “la importancia del empleo del marketing digital en las pymes, el cual se basa en que el consumidor de hoy, se informa, decide y compra a través de diferentes canales o medios, que se convierten en agentes de relación entre productores y compradores”. Sin embargo, las pymes latinoamericanas, tienden a presentar mayores dificultades al momento de entrar en un proceso de digitalización por la falta de un acceso económico, talento, infraestructura digital o información de prácticas exitosas (Cadena et al., 2017). De igual manera, existe una falta de financiamiento dentro de estas empresas, mayormente son excluidos de las bolsas como fuentes de financiamiento (Bonnet, 2018). Se conoce, que la implementación del marketing digital, dentro de las pequeñas y medianas empresas, es fundamental para su desarrollo, sin embargo, de acuerdo al artículo de Gutiérrez Leefmans y Nava Rogel (2016); su uso ha aumentado dentro de las grandes empresas, pero en las pymes sigue siendo escasa.

Debido a la pandemia atravesada por el SARS-CoV2, presente en el mundo entero, muchas empresas se vieron afectadas económicamente, es por esto que decidieron buscar nuevas alternativas para salvaguardar su sostenibilidad dentro del mercado. Siendo así, el marketing digital se ha transformado en una herramienta efectiva, tanto en las grandes, medianas y pequeñas empresas, para obtener un crecimiento dentro del mercado (Hoyos & Sastoque, 2020). Tal es el caso que, dentro del artículo de Campos y Buitrago (2022), mencionan que las pymes crearon nuevas estrategias para llegar al consumidor final en los distintos países como México, Honduras, El Salvador, Colombia, Perú, de tal manera que se crea una ola de crecimiento del marketing digital, considerada como un apoyo en sus inicios y tomada como herramienta fundamental en la actualidad, creando conciencia de su importancia para el desarrollo y sostenibilidad de este sector. Del mismo modo, los clientes adoptaron nuevas formas de compra, por lo que empezaron a ganar experiencia dentro de distintos medios digitales de comunicación y negociación (Vásquez & Vallejo, 2021).

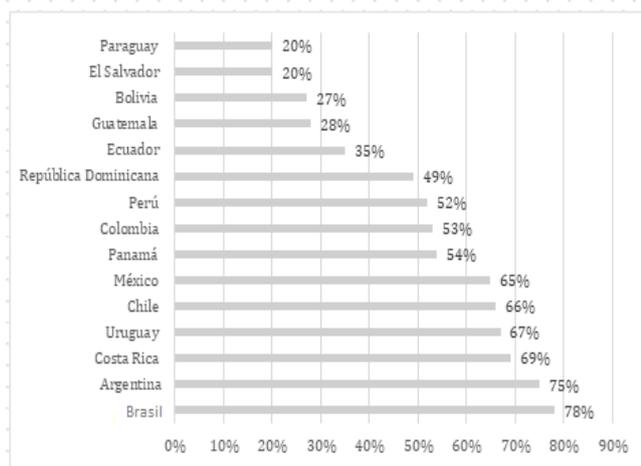
Es por esto, que hoy en día, el marketing digital se ha vuelto una herramienta fundamental para el desarrollo de las empresas, puesto que abarca todas las acciones y estrategias publicitarias o comerciales, que integran los distintos medios digitales, aprovechando de la mejor manera las posibilidades que la tecnología brinda. Teniendo en cuenta la pandemia mundial que se atravesó, esta herramienta fue de gran éxito para muchas organizaciones. Hoyos & Sastoque (2020) afirman que, varias empresas aprovecharon las herramientas digitales, las cuales permitieron posicionarse y lograr una buena reputación online.

Caso Latinoamérica

Las pequeñas y medianas empresas, son un componente esencial dentro del tejido empresarial en América Latina, por lo que su participación en el número total de las entidades es alrededor de 12,9 millones de Mipymes, distribuidas en toda Latinoamérica en el año 2021. A pesar de ello, en la región latinoamericana, ha existido un

incremento de la infraestructura tecnológica, sin embargo las pymes no alcanzan a desarrollar completamente la digitalización en sus negocios (Ibarra et al., 2021).

De la misma manera el comercio electrónico y la venta minorista en línea en América Latina, han formado parte de la evolución de la tecnología en la región, al observar la figura 1, se aprecia que el nivel de tecnología en América Latina es bajo, sin embargo, Brasil es uno de los países más representativos en este ámbito, con un 78%, ya que se trata de un país con una alta población; según un estudio proporcionado por EBANX (2022) se muestra que dentro de este país, existen mayores formas de pago, siendo las tarjetas de crédito los medios más representativos, no obstante, la mayor cantidad de usuarios prefieren realizar sus pagos a través de transferencias. Por su parte Argentina no se encuentra tan alejado, con un 75% de implementación de las herramientas que brinda el comercio electrónico, seguida de los países medianamente equipados con infraestructura tecnológica se tiene a Panamá con un 54% y Colombia con un 53%. Por último, están los países con menor implementación del comercio electrónico como Paraguay y El Salvador, con un porcentaje del 20%, muy por debajo a comparación de los distintos países analizados.



Fuente: (EBANX, 2022)

Figura 1. Implementación del comercio electrónico en América Latina 2021

Es evidente, de acuerdo al estudio proporcionado de la Organización Internacional del Trabajo (2020) el cual, valida que el porcentaje del uso de las TICS, deben ser esenciales dentro de las pymes, no obstante, la información muestra que no todas las empresas están haciendo un buen uso de las herramientas tecnológicas, ya que tienden a presentar deficiencias y bajo rendimientos dentro de las mismas.

En la tabla 2, se presenta el uso de las principales TICS en pequeñas y medianas empresas en Latinoamérica, es importante recalcar que tener herramientas tecnológicas deficientes constituye un impedimento para que las empresas crezcan (OIT, 2020). Como menciona Zorzi (2011) la tecnología es fundamental para el soporte de ciertas funciones, como lo es la comunicación escrita (correo electrónico, SMS, chat) y el acceso a datos gracias a la digitalización, que permite almacenar y distribuir

documentos de la entidad de forma más eficiente. Es por esto que, el no disponer de ciertas tecnologías, como el correo electrónico o una página web para el contacto directo con los clientes, puede obstaculizar el acceso a un mercado.

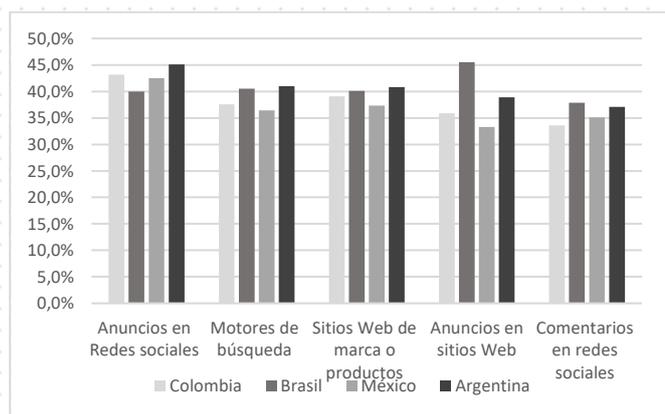
Tabla 2. Uso de las principales TICS en las pymes de Latinoamérica

País	Pequeñas empresas		Medianas empresas	
	% que no utiliza su propio sitio web	% que no utiliza correo electrónico	% que no utiliza su propio sitio web	% que no utiliza correo electrónico
Argentina	38,9	4,3	17	0,8
Barbados	36,7	0	26,7	0
Belice	86,5	19,8	31,4	1,4
Bolivia	58	32,3	29,5	13,7
Chile	31,8	7,5	19,3	2,4
Colombia	25,3	1,9	16,1	0,2
Costa Rica	65	21,4	30,7	0,7
República Dominicana	67,4	32,1	46,7	9,9
Ecuador	26	0	18,4	3,4
El Salvador	69,9	27	31,3	3,6
Guatemala	52,4	19,9	24,8	0,7
Guayana, R.C	60,9	12,7	62,9	6,5
Honduras	68,2	23,6	29,7	1,6
Jamaica	64,3	33,5	67,3	16,3
México	56,9	33,1	28,5	4
Nicaragua	74,3	37,9	33,7	2,5
Panamá	65,7	35,3	55,3	31,4
Paraguay	40,7	31,4	18	4,6
Perú	46,1	6	20,1	1
Surinam	26,6	0	16,7	0
Trinidad y Tobago	73,6	23,9	57,5	5,9
Uruguay	34,2	4,3	30,5	0,7
Venezuela	53,3	27	41,6	12,9

Fuente: Elaboración propia a partir de Organización Internacional del Trabajo (2020)

El estudio realizado por la OIT, publicado en el 2020, sobre los países latinoamericanos y su uso de las principales tecnologías de la información y comunicaciones por parte de las pequeñas y medianas empresas, entre los años 2010 a 2018; demuestra que el país con menos uso de su propia página web es en Colombia, con un 25,3%, se reconoce además que dentro de los países que no usan el correo electrónico están Barbados, Ecuador y Surinam, con un 0%. En el ámbito de las medianas empresas sigue siendo Colombia, en un 16,1% el país donde con menos uso de su propia página web y sigue Barbados y Surinam con un 0% dentro de las naciones que no usan el correo electrónico como medio de comercialización.

Por otra parte, es importante conocer como los clientes interactúan dentro de las compras por medios digitales, por lo que el estudio de Campos & Buitrago (2022) demuestra que los canales digitales son usados por los consumidores para conocer nuevos productos y servicios en tiempos de la pandemia; en donde se evidencia la existencia de diversas estrategias de marketing digital implementadas dentro de las pymes, mostrando un aumento en el uso de internet. Para dicho análisis, son tomados en cuenta los principales países con el uso de marketing digital como: Brasil, Argentina y México, en comparación con Colombia, que se encuentra en proceso de incrementar su digitalización. (Figura 2).



Fuente: Elaboración propia a partir de Campos & Buitrago (2022)

Figura 2. Canales digitales que usan los usuarios para descubrir nuevos productos y servicios

En la figura 2, se puede observar los porcentajes de los canales digitales usados por los clientes para conocer los nuevos productos o servicios; teniendo a Argentina con un 45% y Brasil con el 40% en los anuncios en redes sociales. En cuanto los motores de búsqueda, sigue siendo Argentina, el país con mayor índice dentro del cual los consumidores buscan nuevos productos o servicios y México con el 36,4% se presenta como el país con menor escala de motores de búsqueda por parte de los consumidores. Por otro lado, los sitios web de marca y productos, se encuentran mejor posicionados en Argentina y Brasil en comparación con México y Colombia, la misma tendencia se mantiene para el caso de los anuncios en los sitios web y los comentarios en las redes sociales.

Caso Ecuador

Como se pudo determinar en el análisis anterior, el Ecuador no se encuentra dentro de los principales países que utilizan medios tecnológicos como canales de comercialización, sin embargo las pymes forman parte importante de la economía ecuatoriana, puesto que dentro del país existe una gran cantidad de emprendimientos, por lo que en el tiempo se podrían convertir en pequeñas o medianas empresas (Ortiz et al., 2021). Para Rodríguez y Aviles (2020), en los últimos años las pymes han tenido un gran crecimiento en el país, se han presentado como una solución a los problemas económicos, especialmente por la falta de empleo o por lograr una independencia laboral. De igual forma, Ortiz et al., (2021) comentan que las pymes son el sector más productivo dentro del país, ya que su impacto afecta a la vida económicamente activa de los ciudadanos. En el

estudio de Vásquez (2021) se menciona que con el paso del tiempo, existe poca o nula inversión tecnológica en este sector, dado a que gran parte de las pymes no usan las herramientas digitales que están presentes en el mercado, para dar valor agregado y seguir innovando en los negocios.

En la tabla 3, se puede observar que el porcentaje de las pymes que no invierten en publicidad es menor a las que tienen un presupuesto para publicidad obteniendo un promedio del 34,65%, a diferencia de las pymes que generan una inversión en marketing y publicidad presentes con un promedio del 65,35%, un dato alentador dada la situación presentada.

Tabla 3. Pymes con carga de Marketing y publicidad 2014-2020

Año	%pymes sin gasto	% pymes con gasto
2014	36,32%	63,68%
2015	35,09%	64,91%
2016	35,49%	64,51%
2017	33,09%	66,91%
2018	33,36%	66,64%
2019	35,30%	64,70%
Proy. 2020	33,90%	66,10%

Fuente: Elaboración propia a partir de Haro (2021)

Por otra parte, el estudio de López et al., (2018) enfocado en las estrategias del marketing digital por medio de redes sociales en el contexto de las pymes del Ecuador, menciona que el uso del marketing digital es poco desarrollado en las pequeñas y medianas empresas, por falta de conocimiento de estas herramientas o por temor a innovar mediante estrategias digitales, por lo que se limitan a enviar correos electrónicos y ejecutar ocupaciones administrativas. Sin embargo, en cuanto las grandes empresas, al percibir un mejor presupuesto dentro de la comunicación, existe un mayor aprovechamiento de las redes sociales con campañas publicitarias avanzadas, así como la implementación de herramientas basadas en inteligencia artificial.

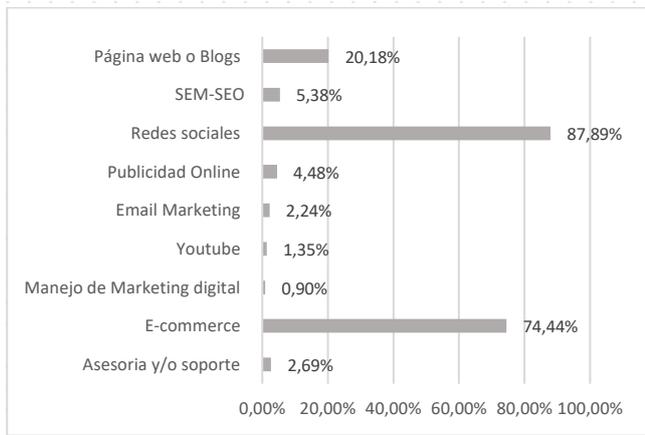
Cifras de herramientas digitales aplicadas en las pymes en Cuenca-Ecuador en tiempos de pandemia

El marketing digital aprovecha la realidad del consumidor, debido a que, por la pandemia las personas pasan detrás de una pantalla, por motivos de educación, trabajo u ocio, por lo que las empresas aprovechan esta realidad para promocionar productos y servicios a través de internet. De la misma manera, las organizaciones tienen la posibilidad de incrementar su actividad digital, aplicando o mejorando los instrumentos digitales para garantizar que su publicidad llegue a los consumidores potenciales, con el objetivo de transmitir el mensaje al lugar frecuentado la mayor parte de su tiempo (Sainz de Vicuña, 2021). Además, Rodríguez et al., (2020) revelan que luego de la pandemia, se cree que un 32% de los individuos seguirá comprando a través de medios digitales debido a un hipercrecimiento de los negocios en línea, por lo que, los usuarios del marketing

digital deberían aprovechar y aprender a convivir con dichas tácticas digitales.

En cuanto al estudio proporcionado por Vásquez & Vallejo (2021) aplicado a 223 empresas de una población de 529 Mipymes extraídas del Ministerio de Industrias y Productividad (MIPRO), en la ciudad de Cuenca - Ecuador, en el que se analizó al marketing digital como estrategia en las organizaciones; obteniendo como resultados que al momento de implementar el marketing digital se adquieren mejores ganancias.

De acuerdo a las encuestas realizadas, se evidencia en la Figura 3 las herramientas y decisiones que fueron aplicadas dentro de dichas empresas para superar el confinamiento por el COVID-19, para aumentar su economía.



Fuente: Elaboración propia a partir de Vásquez & Vallejo (2021)
 Figura 3. Herramientas digitales empleadas en pandemia por pymes cuencanas

Estrategias del marketing digital

De acuerdo al avance tecnológico, surgen nuevas herramientas o técnicas de marketing digital más efectivas y flexibles, que permiten prosperar en aspectos de la marca para distintos segmentos de consumidores y brindar datos relevantes sobre los hábitos, gustos y expectativas de los mismos (Viteri et al., 2018). De la misma manera, (Vásquez & Vallejo, 2021) menciona que una estrategia de marketing digital exitosa, es aquella que se genera a través de la combinación de distintos métodos que incluyan publicidad en línea, optimización en motores de búsqueda, ventas por canales electrónicos, creación de contenido, realidad aumentada, etc.; con la finalidad de obtener mejores resultados en las entidades y marcas.

Redes sociales

El publicar contenido se ha convertido en algo sencillo, puesto que, las redes sociales han experimentado un ascenso rápido, ya que personas no especializadas en el uso de técnicas web, son idóneas para crear contenido de manera rápida en distintas plataformas. (Viteri et al., 2018), debido a que las redes sociales se han transformado en un fenómeno que influye dentro del plano de la comunicación en las últimas décadas (Kaplan y Haenlein, 2012; Dijck, 2016). Como menciona Salazar et al., (2017) las empresas deben incorporar una presencia profesional en las redes sociales más trascendentales, cómo lo son Facebook, Instagram, Twitter, LinkedIn, YouTube, Pinterest, entre

otros; en donde su objetivo principal es crear una comunidad de usuarios mediante un enlace emocional con la marca. En este sentido Membiela Pollán & Pedreira Fernández (2019) quien cita a Fuchs (2008), menciona que las características importantes de las redes sociales, son el vínculo continuo que genera con los clientes la existencia de pactos formales e informales, la voluntad de interactuar de los usuarios y la velocidad en la que se generan las relaciones; esto debido a que las redes sociales son un factor importante dentro de las estrategias digitales, superando a una publicidad tradicional, por lo que las redes preferidas por los clientes son Facebook, Instagram y WhatsApp (Suárez & Santana, 2020).

Tabla 4. Redes sociales más representativas

Facebook		Facebook es considerada una de las redes más populares, al obtener un fan page dentro de esta red es una oportunidad de comunicarse de manera directa con usuarios y clientes potenciales. La plataforma se presenta como una herramienta útil, en lo que se refiere a las estrategias digitales para generar conocimiento de la marca, captar visibilidad y realizar promociones (Membiela Pollán & Pedreira Fernández 2019). También, como menciona García Moreno (2012) su potencial en la segmentación y su sencilla interacción, considerada patrón de distintas redes sociales.
Instagram		Es una red social visual, que es consolidada como líder, puesto que capta la atención del usuario a partir de publicaciones de imágenes. De manera que esta herramienta digital permite comunicar tanto de los productos o servicios que se ofrecen como visitar la página web o tienda online (Membiela Pollán & Pedreira Fernández 2019).
WhatsApp		Peñarroya (2014) menciona que esta aplicación, ha pasado de ser una red social común a una red de intercambio de información, para conllevar a un medio de información y negociación con los clientes. De igual manera, Suárez & Santana, (2020) afirman que es una herramienta que tiene como finalidad automatizar el contacto con el cliente.
Twitter		Esta plataforma mantiene a los usuarios actualizados en las novedades y noticias en cuanto a los productos o servicios que ofrecen empresas (Membiela Pollán & Pedreira Fernández 2019). Mediante Twitter se puede adquirir hashtags, con el fin de promover cuentas por búsqueda o figurar en las sugerencias en los distintos usuarios (Andrade Yejas, 2016).

Fuente: Elaboración propia a partir de Viteri et al. (2018).

Por tanto, el correcto uso de las redes sociales es importante, puesto que es uno de los principales canales que llegan de manera rápida y eficiente a la audiencia, es decir, que esta herramienta tiende a adaptarse a los formatos, contenidos y frecuencia de publicación para obtener una buena reputación de la empresa (Viteri et al., 2018).

SEO

EL SEO por sus siglas en inglés (*Search Engine Optimization*), son las acciones tomadas para conseguir que el sitio web de la organización se localice entre los principales resultados dentro de un buscador, con las condiciones que se encuentra descrito el producto o servicio a promocionar, mejorando el posicionamiento de la misma (Andrade Yejas, 2016; Arias, 2013); es por esto que, al encontrarse en las primeras páginas de Google, se incrementa de manera exponencial la probabilidad de que los usuarios visiten la página web, a menos que se posicione dentro de las siguientes entradas, las visitas bajarán de manera considerable. (Membiela Pollán & Pedreira Fernández, 2019). Además, Campos & Buitrago

(2022) y Viteri et al., (2018) mencionan que en esta estrategia, se usan distintas técnicas, que abarcan la reformulación del código Html, edición de contenidos, navegación en la web, campañas publicitarias, con el propósito de mejorar su reputación online dentro de los buscadores. Por tal motivo, se debe revisar frecuentemente esta estrategia, porque al tener un SEO bien estructurado, se llega a la confianza y la proximidad con los clientes (Viteri et al., 2018).

SEM

De igual forma, el *Search Engine Marketing* (SEM), es una estrategia parecida al SEO, ya que abarca las estrategias de búsqueda. Esta herramienta, hace referencia a los enlaces que se encuentra en los buscadores, a cambio de un monto económico (Maciá & Gosende, 2006). Para que una campaña de SEM funcione correctamente, se debe tener en cuenta ciertos factores como menciona Luque Ortiz (2021), entre ellos están las palabras claves, que deben formularse bien, en cuanto a la concordancia y la audiencia a la que se quiere llegar. Otro factor a tomar en cuenta, son las posiciones que se encuentran los anuncios de la entidad a comparación de la competencia. También, el tipo de inversión y campañas que se realiza dentro del SEM, ya que se verifica la posición en donde se encuentre la web, para obtener resultados positivos. De manera que Viteri et al., (2018) señala que para obtener una buena estrategia de SEM, es importante que el SEO se encuentre bien estructurado, de otro modo, las campañas pueden salir costosas pudiendo eliminar a la entidad como anunciante.

Email Marketing

Esta estrategia, puede ser considerada la actividad más antigua y habitual (Zhang et al., 2017, Membiela Pollán & Pedreira Fernández, 2019) que se acopla en las empresas para realizar marketing directo y se ajusta al marketing digital (Salas & Luna, 2018). De forma que Ramos & Muñiz (2010) mencionan que mediante un email, se permite personalizar el mensaje, interactuar con el usuario y conseguir métricas por el uso de esta plataforma. Para Salazar et al., (2017) y Ramos & Muñiz (2010), esta estrategia es efectiva, al momento de obtener una autorización por parte del usuario a que reciba los correos electrónicos, puesto que al crear un boletín de valor, los clientes pueden interactuar de forma correcta, es decir, los abra e interactúe con la marca.

Comercio electrónico

En el *E-commerce* o conocido comercio electrónico, es donde se establecen relaciones en la web, tanto con el proveedor como con el consumidor final, por cuanto se pueden realizar compras mediante dispositivos electrónicos, que generan pagos a través de plataformas digitales que aprueban transacciones en línea (Zuñiga et al., 2020; Issa, 2013). Además, Gerrikagoitia et al. (2015) mencionan que las ventas realizadas en el internet deben ser basadas en las necesidades del cliente, antes, durante y después de la venta, es por esto que, al usar el comercio electrónico se debe comprender cómo comportarse con el cliente virtual, es decir, que se aprovecha la información guardada en la base de datos, para agregar valor de acuerdo a los gustos y necesidades del cliente.

A consecuencia de lo anteriormente expuesto, es imprescindible que las pymes adapten el marketing digital en sus negocios para lograr un mejor posicionamiento dentro del mercado, un reconcomiendo de la marca y una buena reputación corporativa (Hoyos & Sastoque, 2020; Campos y Buitrago, 2022). Además, al implementar esta herramienta permite que los ingresos de la empresa crezcan, aumente la cartera de clientes, reflejando la fidelización de los mismos, sin la necesidad de realizar una inversión comprometedor (Campos & Buitrago, 2022; Vásquez y Vallejo 2021).

En cuanto a la situación de Latinoamérica, las pymes conforman una parte importante en el ámbito económico de cada país, sin embargo, la implementación de los recursos tecnológicos sigue siendo escasa, debido a la falta de seguridad en cuanto a las transacciones online o la costumbre de acudir a tiendas físicas (Cortés, 2011). La mayoría de pymes, nacen por una necesidad de los fundadores, de manera que es importante el apoyo de los gobiernos en cada país, ya sea con herramientas de negocios o políticas públicas que permitan a los empresarios crear valor a través de la tecnología e innovaciones (Ibarra et al., 2021).

En lo referente a las cifras de TICS mostradas sobre el análisis realizado en Latinoamérica, determinan que las herramientas más usadas en el comercio digital son las redes sociales, ya que, mediante las mismas, se crea una experiencia con el cliente y una interacción directa con el mismo (Melendez, 2018; Barón et al., 2018)). De igual forma, al contar con una página web, el usuario puede acceder a cualquier hora para obtener información sobre los productos o servicios que se ofertan, por lo que se puede realizar al mismo tiempo la compra del mismo, sin la necesidad de visitar un local físico (Suárez & Santana, 2020) Otro factor a considerar, es el correo electrónico, porque es un medio en el que las empresas pueden difundir información a sus clientes de manera instantánea, siendo parte de su target o no, como también se puede recibir facturas, reclamos u otras necesidades, sin embargo, es importante tener una autorización por parte de los usuarios para no causar inconvenientes (Melendez, 2018; Viteri et al., 2018).

Ante lo expuesto, en el Ecuador, las pymes desempeñan un papel importante en la economía del país, ya que generan empleo, nuevas empresas y emprendimientos innovadores (R. Rodríguez & Aviles, 2020). Sin embargo, existe un pobre desarrollo tecnológico, por lo que pequeñas y medianas empresas tienen miedo y desconocimiento al implementar las herramientas de marketing digital (Salas & Luna, 2018; López et al., 2018). Es por esto, que las pymes ecuatorianas deben posicionarse dentro de las redes sociales, con el objetivo de que extraños se conviertan en clientes y se potencialice la marca, aprovechando que los usuarios pasan más conectados a una fuente de internet. (Salazar et al., 2017; López et al., 2018).

Por lo tanto, ante la teoría encontrada y las cifras analizadas tanto en Latinoamérica como Ecuador, se puede constatar

que las principales estrategias del marketing digital que deben ser adaptadas en las pequeñas y medianas empresas son las redes sociales, aunque aún la tendencia en la inversión en campañas es baja, ya sea en Facebook, Instagram, YouTube, entre otras (Gutierrez Leefmans et al., 2016; Vega et al., 2018). A pesar de ello, es importante mencionar la red social *Tiktok*, se encuentra en tendencia creciente, mostrando contenido diferente al de otras plataformas, pudiendo acceder a él sin importar si se tiene una cuenta, lo cual es una ventaja competitiva frente a las demás redes sociales (Quiroz, 2020). Al implementar el comercio electrónico se abre un nuevo canal de venta, con la facilidad de adaptar una aplicación en la que se pueda realizar una compra rápida y segura (Hernández & Belduma, 2020; Suárez & Santana, 2020), pudiendo además contar con una página web, en donde el usuario pueda dar a conocer el producto o servicio y se realicen más transacciones (Melendez, 2018; Membiela Pollán & Pedreira Fernández, 2019)

Conclusiones

A través del tiempo, con la evolución de la tecnología y el marketing, se ha visto necesario que las empresas deban ir acoplándose a los cambios que se generan, por lo que las comunicaciones integradas del marketing son adaptadas a dichos cambios, ya que hoy en día se realizan publicidades y contactos mediante el internet, siendo así, se puede aprovechar las ventajas que brindan las herramientas tecnológicas para tener un acercamiento con los clientes a través del marketing digital, mejorando la experiencia del usuario para crear lazos de fidelización entre la marca y el cliente. Al incorporar el marketing digital se consigue que las empresas den a conocer de mejor manera los productos o servicios que ofrecen. Las redes sociales son una herramienta poderosa para llegar a los consumidores y crear una comunidad en línea. Las pymes pueden crear perfiles en Facebook, Instagram, Twitter y otras redes sociales para interactuar con los clientes, publicar contenido relevante y promocionar sus productos o servicios.

Por otra parte, las pymes, quienes son alimentadoras de gran parte de las economías del mundo, son quienes deben incorporar de mejor manera el marketing digital, ya que se crean ventajas competitivas frente a otras entidades, en donde se vuelve trascendental posicionar de mejor manera la marca, para dar a conocer sus productos y/o servicios a través de las distintas herramientas actuales, generando así una amplia cartera de clientes para gracias a ello incrementar los ingresos de la organización sin la necesidad de realizar inversiones tan altas como suele pasar en el marketing tradicional. Por otro lado, el marketing de contenidos implica la creación y distribución de contenido valioso y relevante para atraer y retener a una audiencia específica. Las pymes pueden utilizar blogs, videos, infografías y otros tipos de contenido para atraer a los clientes y establecer su marca como líder en su industria

En cuanto Latinoamérica, es evidente que existe un aumento en la infraestructura tecnológica; sin embargo, la implementación en las pymes sigue siendo escasa, debido a la falta de conocimiento de las herramientas tecnológicas

que hoy en día son usadas o por una falta de financiamiento; más aún en Ecuador, un país en donde existe una gran cantidad de pequeñas y medianas empresas, en la cual se deberían aprovechar las tecnologías para que puedan crecer, tanto como país y organización.

Se puede acotar que el marketing digital y la inteligencia artificial (IA) son dos áreas que se complementan y se benefician mutuamente en la actualidad. La aplicación de la IA en el marketing digital ha revolucionado la forma en que las empresas se conectan con su audiencia y toman decisiones estratégicas. A través del análisis de datos, la personalización de los clientes, una correcta segmentación, la automatización de los servicios del marketing y el análisis de los sentimientos y necesidades del consumidor, entre otros beneficios, se libera tiempo valioso para que los especialistas en marketing se enfoquen en tareas estratégicas y creativas.

Referencias

- Andrade Yejas, D. A. (2016). Estrategias de Marketing digital en la promoción de Marca Ciudad. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, 25, 59–72. <https://doi.org/10.13001/1081-3810.1600>
- Apak, S., & Atay, E. (2014). Global Innovation and Knowledge Management Practice in Small and Medium Enterprises (SMEs) in Turkey and the Balkans. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 150, 1260–1266. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.09.142>
- Arias, M. (2013). Marketing Digital. Posicionamiento SEO, SEM y Redes Sociales. Scotts Valley, California: CreateSpace.
- Barón, S., Fermín, S., & Molina, E. (2018). Estrategias de mercadeo basadas en el marketing digital orientadas a la captación de nuevos clientes de las pymes. Caso de estudio: GRUPO INTER GAME 2012, C.A. *Revista de Investigación En Ciencias de La Administración*. <https://doi.org/http://doi.org/10.33996/revistaenfoque.s.v2i7.38>
- Bonnet, R. J. (2018). *Cien Episodios de la Historia Económica de Colombia*. (Ariel (ed.)).
- Cadena, A., Remes, J., Grosman, N., & de Oliveira, A. (2017). Where will Latin America's growth come from? *Mckinsey Global Institute*, April, 2–22. <https://www.mckinsey.com/featured-insights/employment-and-growth/how-to-counter-three-threats-to-growth-in-latin-america>
- Campos, B. A., & Buitrago, L. C. (2022). Estrategias del marketing digital implementadas por las PYMES en tiempos de pandemia en Latinoamérica. *Universidad Santo Tomás*, 1–26. <http://hdl.handle.net/11634/43017>
- CEPAL . (2021). *Acerca de Microempresas y Pymes*. Comisión Económica para América Latina y El Caribe <https://www.cepal.org/es/temas/pymes/acerca-microempresas-pymes>
- Cortés, S. (2011). Marketing Digital Como Herramienta de Negocios para PYMES [Universidad de Chile]. In

- Universidad de Chile Facultad de Economía y Negocios Ingeniería Comercial.
http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/116571/ec-cortes_v.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Dijk, J. Van. (2016). *La cultura de la Conectividad; una historia crítica de las redes sociales* (Siglo Vein).
- Duchimaza, J., Armas, M., & Cárdenas, J. (2016). Principales barreras que superaron las Pymes del cantón Milagro, Ecuador, en su transición como microempresarios. 14th LACCEI International Multi-Conference for Engineering, Education, and Technology
- EBANX. (2022). *How digital payments and e-commerce are gaining traction in Latin America*.
- Erragcha, N., & Romdhane, R. (2014). New Faces of Marketing In The Era of The Web: From Marketing 1.0 To Marketing 3.0. In *Journal of Research in Marketing* (Vol. 2, Issue 2, p. 137).
<https://doi.org/10.17722/jorm.v2i2.46>
- Estrada, R., García, D., & Sánchez, V. M. (2009). Factores determinantes del éxito competitivo en la Pyme: Estudio Empírico en México. *Revista Venezolana de Gerencia*, 14(46), 169–182.
- Estrella, A., & Segovia, C. (2016). *Comunicación Integrada del Marketing* (ESIC).
<https://books.google.es/books?id=eoaCCwAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>
- Fuentes, S., & Vera, A. (2015). Análisis de la evolución del marketing 1.0, al marketing 3.0 y propuesta de aplicación en la marca Miller de la compañía Cervecería Nacional en el sector norte de la ciudad de Guayaquil. In *Universidad Politécnica Salesiana*.
<https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/10026/1/UPS-GT001036.pdf>
- Gámez, L. Á. de la C. (2020). Marketing 5.0: El futuro de la mercadotecnia. *Tamma Dalama*, 2, 1–4.
- García-Moreno, D. (2012). *El milagro se llama redes sociales*. Ávila, España: Instituto Juan de Mariana. González.
- Gerrikagoitia, J. K., Castander, I., Rebón, F., & Alzua-Sorzabal, A. (2015). New Trends of Intelligent E-marketing Based on Web Mining for E-shops. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 175, 75–83. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.01.1176>
- Gómez, L., & Aversano, M. (2018). Marketing 2.0. Marketing En La Web, Marketing Digital, Marketing Online. *Centros de Estudios de La Administración*, 2, 61–72. <https://ojs.uns.edu.ar/cea/article/view/1348>
- Gutiérrez Leefmans, C., & Nava Rogel, R. (2016). Mercadotecnia digital y las pequeñas y medianas empresas: revisión de la literatura. *Enl@ce: Revista Venezolana de Información, Tecnología y Conocimiento*, 13(1), 45–61.
- Gutierrez Leefmans, C., Nava Rogel, R. M., & Trujillo Leon, M. A. (2016). DIGITAL MARKETING IN MEXICO: EXPLORATORY STUDY OF THE MARKETING MIX OF smes WITH TRUST SEAL. *Revista Brasileira de Marketing*, 15(2), 220–236. <https://doi.org/10.5585/remark.v15i2.3216>
- Hannis, J. D. (2021). *Todas las etapas del marketing: 1.0 – 5.0*. Comunicatuempresa. <https://comunicatuempresa.pe/blog/todas-las-etapas-del-marketing-1-0-5-0/>
- Haro, A. (2021). El marketing digital: un medio de digitalización de las pymes en Ecuador en tiempos de pandemia. *Investigación & Desarrollo*, 14(1), 163–181.
- Hernández, A., & Belduma, A. (2020). Herramientas de marketing digital para el posicionamiento de sushi bares- Caso Sappari. *Revista UTEG*, 48–62. <https://doi.org/https://orcid.org/0000-0003-4741-1547>
- Hoyos, S., & Sastoque, J. D. (2020). Marketing Digital como oportunidad de digitalización de las PYMES en Colombia en tiempo del Covid – 19. *Revista Científica Anfibios*, 3(1), 39–46. <https://doi.org/10.37979/afb.2020v3n1.60>
- Ibarra, G., Vullings, S., & Burgos, J. (2021). *Panorama Digital de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MiPymes) de América Latina 2021* (GIA Consul).
- Kaplan, A.M. and Haenlein, M. (2012), "Social media: back to the roots and back to the future", *Journal of Systems and Information Technology*, Vol. 14 No. 2, pp. 101–104. <https://doi.org/10.1108/13287261211232126>
- Kotler, P, H, K. ., & Setiawan, I. (2012). *Marketing 3.0: productos, clientes, factores humanos*, Edición De Boeck (Boeck).
- Kotler, Philip, Kartajaya, H., & Seteawan, I. (2017). *Marketing 4.0 Moving from traditional to digital* (John Wiley).
- López, O., Beltrán, C., Morales, R., & Caverro, O. (2018). ESTRATEGIAS DE MARKETING DIGITAL POR MEDIO DE REDES SOCIALES EN EL CONTEXTO DE LAS PYMES DEL ECUADOR. *CienciaAmérica*, 7, 39–56.
- Luque Ortiz, S. (2021). Estrategias de marketing digital utilizadas por empresas del retail deportivo. *Revista CEA*, 7(13), 0–22. <https://doi.org/10.22430/24223182.1650>
- Maciá, F., & Gosende, J. (2006). *Posicionamiento en Buscadores* (ANAYA MULT).
- Malhotra, N. K., Lee, O. F., Uslay, C., & Lee, O. F. (2012). *Mind the gap The mediating role of mindful marketing*. <https://doi.org/10.1108/02656711211245629>
- Marín López, J. C., & López Trujillo, M. (2020). Análisis de datos para el marketing digital emprendedor: Caso de estudio Parque de Innovación Empresarial - Universidad Nacional sede Manizales. *Revista Universidad y Empresa*, 22(38), 65. <https://doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.7135>
- Medina, C., Lizcano, L., Salamanca, E., Martínez, A., & Aguirre, A. (2017). Aplicación para la gestión del cambio del marketing tradicional al Marketing Digital e innovación abierta con énfasis en investigación aplicada para la planeación, para las Pymes y Mipymes en la ciudad de Bogotá Application for Management of the Change fr. *Revista RETO (Colombia)*, 5(5), 60–73.
- Melendez, M. (2018). El marketing digital transforma. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, 14(27), 13. <https://www.redalyc.org/journal/4096/409658132001/>

409658132001.pdf

- Membiola Pollán, M., & Pedreira Fernández, N. (2019). Herramientas de Marketing digital y competencia : una aproximación al estado de la cuestión Digital Marketing tools and competition : an approach to the state of the art. *Atlantic Review of Economics, September*.
- Mendez, A., Navarrete, M. del C., & García, A. C. (2020). *Transición de lo tradicional a lo digital : Apertura al marketing 5.0*. 250–258.
- Mercadonegro. (2019). *Philip Kotler: "El marketing convivirá con la tecnología y el arte."* <https://www.mercadonegro.pe/marketing/philip-kotler-marketing-5-0-dejara-atras-neuromarketing/>
- OCDE (2010), Pymes, Emprendimiento e Innovación. Centro de Emprendimiento, Pymes y Locales Desarrollo. Organización para la Cooperación y el Desarrollo sostenible. www.oecd.org/cfe/smesentrepreneurshipandinnovation.htm
- Organización Internacional del Trabajo. (2020). *Entorno MiPyme, medidas de apoyo a la micro, pequeña y mediana empresa en América Latina y el Caribe frente a la crisis de la Covid-19* (ACT (ed.)).
- Ortiz, C., Ortiz, K., Ortiz, S., & Calderón, J. (2021). Pymes y marketing digital en tiempos del covid-19 desde el ámbito ecuatoriano. *Revista de Ciencias Sociales y Humanas*, 32–57. <https://doi.org/https://doi.org/10.47606/ACVEN/PH00561>
- Otero, M. C., & Giraldo, W. (2019). *La comunicación integrada de marketing: un análisis empírico desde la perspectiva del consumidor joven*. 17, 319–336.
- Patiño Mazo, E. P., & Pinilla Hurtado, S. P. (2017). Investigación y análisis como fundamento para la planeación estratégica del mercadeo digital. *Espacios*, 38(41).
- Peñarroya, M. (2014). Las oportunidades de las redes sociales para las pymes. *Revista de Los Estudios de Economía y Empresa*, 20–24.
- Quiroz, N. (2020). TikTok. La aplicación favorita durante el aislamiento. *Revista Argentina de Estudios de Juventud*, 2–9. <https://doi.org/https://doi.org/10.24215/18524907e044>
- Ramos, M., & Muñoz, J. A. (2010). L eficacia de la publicidad directa e interactiva a través del correo electrónico. *Comunicación y Desarrollo En La Era Digital. II Congreso Internacional AE-IC (Pp.1-24)*.
- Rodríguez, K., Ortiz, O., Quiroz, A., & Parrales, M. L. (2020). El e-commerce y las Mipymes en tiempos de Covid-19. *Revista Espacios*, 41(42), 100–118. <https://doi.org/10.48082/espacios-a20v41n42p09>
- Rodríguez, R., & Aviles, V. (2020). Las PYMES en Ecuador. Un análisis necesario. *Digital Publisher*, 1, 191–200. <https://doi.org/https://doi.org/10.33386/593dp.2020.5-1.337>
- Sainz de Vicuña, J. M. (2021). *El Plan de Marketing Digital en la práctica* (ESIC (ed.); 4ta Edición).
- Salas, E., & Luna, A. (2018). Factores positivos y negativos en la implemetación de marketing digital en pymes de Guayaquil. *Observatorio de La Economía Latinoamericana*.
- Salazar, A. M., Paucar, L. M., & Borja, Y. P. (2017). El marketing digital y su influencia en la administración empresarial Digital marketing and its influence on business management Marketing digital e sua influência sobre o governo das sociedades. *Revista Científica Dominio de Las Ciencias*, 3, 1161–1171. <https://doi.org/10.23857/dc.v4i3>
- Santesmases, M. (2012). Marketing. Madrid, España: Pirámide. Sawhney.
- Shaofeng, L., & Dulekha, Kasturiratne Jonathan, M. (2012). *A hub-and- spoke model for multi-dimensional integration of green marketing and sustainable supply chain management*. 41, 581–588. <https://doi.org/ps://doi.org/10.1016/j.indmarman.2012.04.005>.
- Selman, H (2017) Marketing Digital, Índigo Estudio Gráfico. <https://books.google.es/books?hl=es&lr&id=kR3EDgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT10&dq=marketing+digital+&ots=KljGpt0YmW&sig=qwgzFF0jGDW4YAKgSKc2jURwIVQ&pli=1#v=onepage&q=marketing%20digital&f=false>
- Soler, N. (2015). Marketing 3.0 - Philip Kotler [Vídeo]. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=u677XwSimes>
- Suárez, O., & Santana, E. (2020). Marketing digital y estrategias de negocios para el posicionamiento competitivo de las empresas. In *Revista UTEG*. <https://www.uteg.edu.ec/wp-content/uploads/2021/06/L4-2020.pdf>
- Suárez, T. (2018). *Evolución del marketing 1.0 al 4.0*. 01, 209–227.
- Tunaroza, J. D., & Rojas, D. (2016). La integración de las comunicaciones de marketing como núcleo de las comunicaciones de marca . *Revista GEON*, 1, 40–49. <https://doi.org/https://doi.org/10.22579/23463910.72>
- Vásquez, J., & Vallejo, A. (2021). *El marketing digital como estrategia de las MIPYMES en tiempos de pandemia*. 1–17. <https://orcid.org/0000-0001-7584-0141>
- Vera, S. (2011). Marketing Digital Como herramienta de negocios para PyMES. In *Universidad de Chile Facultad de Economía y Negocios Ingeniería Comercial*. http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/116571/ec-cortes_v.pdf
- Viteri, E., Herrera, L., & Bazurto, A. (2018). Importancia de las Técnicas del Marketing Digital. *Revista Científica Mundo de La Investigación y El Conocimiento*, 2, 764–783. <https://doi.org/10.26820/recimundo/2.1.2018.764-783>
- Zhang, A., Cosguner, K., & Kumar, V. (2017). *Dynamically Managing a Pro fi table Email Marketing Program*. *LIV(December)*, 851–866. <https://doi.org/10.1509/jmr.16.0210>
- Zorzi, A. C. (2011). *Las TIC en el desarrollo de la PyME Algunas experiencias de América Latina* (BID (ed.)).
- Zuñiga, E., Merchán, M. F., & López, J. (2020). *Modelo de Negocio Ecommerce en Ecuador Ecommerce Business Model in Ecuador*. 1, 38–52. <https://doi.org/https://orcid.org/0000-0002-7138-7447>

Conducta responsable de las 100 empresas con mayores ingresos en el Ecuador

Responsible behavior of the 100 companies with highest income in Ecuador

Andrés Aguilar-Viteri¹; Fernanda Martínez-Ñacato²

Fecha de recepción: 08 de abril de 2023

Fecha de aceptación: 15 de septiembre de 2023

URL: <https://revistas.uta.edu.ec/erevista/index.php/bcoyu/article/view/2186/version/2841>

Resumen

La responsabilidad moral es decisiva en el desarrollo de actividades de las empresas. Este conducto de la dirección logra un actuar positivo y mantener relaciones satisfactorias con los agentes interesados, que trasciende en la imagen y reputación de las empresas, su comportamiento beneficia al medio empresarial y a la sociedad. El tipo de investigación es cualitativa basada en los métodos de análisis de contenidos que trascendió en la reflexión iniciado por el levantamiento de datos, que experimentó un giro imprevisto por el Covid-19, sin embargo, se lo realizó mediante la revisión documental como las memorias de sostenibilidad, informes de calificación de riesgo, informes de auditoría, contenido Web, entre otros para su estudio y entendimiento. Se definieron 12 categorías de conducta responsable. La escala de respuesta es ordinal dicotómica; a los resultados obtenidos se aplicó el coeficiente de concordancia de Kendall siendo significativo; además el χ^2 en el que demuestra que los datos poseen relación de dependencia; y para medir su consistencia de fiabilidad se realizó mediante el Alfa de Cronbach, el cual es aceptable. Para visualizar y verificar el nivel de asociabilidad entre el nivel de ingresos y el sector de las empresas con el comportamiento responsable se empleó el Análisis de Correspondencia Múltiple -ANACOR. Los resultados evidenciados demuestran que el comportamiento responsable de las 100 empresas no necesariamente depende del nivel de ingresos, aunque si existe una focalización por el sector al que pertenecen las empresas, además se concluye que la información revisada es declarativa y positiva, aunque no necesariamente es una demostración de trato justo a sus *stakeholders* sino para mejorar su imagen y reputación.

Palabras clave: Responsabilidad moral, agente interesado, ingreso, sector privado.

Abstract

Moral responsibility is decisive in the development of business activities. This management channel achieves a positive act and maintains satisfactory relationships with the interested agents, which transcends the image and reputation of the companies, their behavior benefits the business environment and society. The type of research is qualitative based on the methods of content analysis that transcended the reflection initiated by the data collection, which experienced an unforeseen turn by the Covid-19, however, it was carried out through documentary review such as the memories sustainability, risk rating reports, audit reports, Web content, among others for your study and understanding. 12 categories of responsible conduct were defined. The response scale is ordinal dichotomous; Kendall's coefficient of concordance was applied to the results obtained, being significant; also the χ^2 in which it demonstrates that the data have a dependency relationship; and to measure its reliability consistency, it was carried out using Cronbach's Alpha, which is acceptable. To visualize and verify the level of associability between the level of income and the sector of companies with responsible behavior, the Multiple Correspondence Analysis -ANACOR was used. The results evidenced show that the responsible behavior of the 100 companies does not necessarily depend on the level of income, although there is a focus on the sector to which the companies belong, it is also concluded that the information reviewed is declarative and positive, although it is not necessarily a demonstration of fair treatment to its stakeholders but to improve its image and reputation.

Keywords: Moral responsibility, stakeholders, income, private sector.



Esta publicación se encuentra bajo una licencia de Creative Commons Reconocimiento - NoComercial 4.0 Internacional.

¹Universidad Central del Ecuador. Facultad de Ciencias Administrativas. Quito-Ecuador. E-mail: aeaguilar@uce.edu.ec. ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-2195-1015>

² Pontificia Universidad Católica del Ecuador. Escuela de Negocios y Comercio Internacional. Ibarra- Ecuador. E-mail: fmartinez@pucesi.edu.ec. ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-1715-5422>

Introducción

Esta investigación permite ampliar el conocimiento sobre el comportamiento responsable de las 100 empresas ecuatorianas con mayores ingresos y según sus sectores económicos, y la manera como se poseionan tanto por sus niveles de ingresos y sector económico partiendo del análisis de contenido de memorias de sostenibilidad, información de entes de control, y demás documentos que se evidencien en la Web.

La estructura del trabajo contiene un apartado sobre la evolución de literatura de la Teoría de *stakeholders*. Además, la descripción de la metodología empleada, seguidamente del análisis de los resultados para su discusión y conclusiones del comportamiento ético de las 100 empresas ecuatorianas con mayores ingresos y por sus sectores, finalizando con las limitaciones encontradas en la investigación

Actualmente, el cambio organizacional ante cuestiones inherentes de sus agentes interesados *stakeholders*, es un desafío y un esfuerzo para las empresas que deben autorregularse mediante la definición de políticas, procesos, objetivos, entre otros, además de desarrollar un conjunto de habilidades como aprendizaje de los grupos de interés y una mayor participación organizativa, sin embargo, se presenta la problemática en torno a las consecuencias sobre la afectación de los rendimientos económicos en especial gestión ambiental y el de recursos naturales. (Plaza Úbeda et. al., 2011)

Por tanto, el objetivo del presente estudio analizar y determinar la asociabilidad de las 100 empresas ecuatorianas con mayores ingresos y por su sector económico respecto a los criterios de comportamiento responsable. La contribución de la visión de la ética y teoría de los *stakeholders* es extensa en las empresas y permite explicar las razones internas y externas en la adopción de estrategias y sus capacidades enfocadas, como son: valores, actitudes y el comportamiento ético, absolutamente imprescindibles para el desarrollo de las actividades.

La presente investigación es con un enfoque cualitativo con base al método de análisis de contenidos de un espacio de estudio el de comportamiento ético de empresas ecuatorianas respecto a sus ingresos y según su sector societario, con un enfoque cualitativo según las condiciones y contexto de la investigación se la considera no experimental, y desde su dimensión temporal es de corte transversal por cuanto se realizó el análisis de contenidos de diferentes documentos que solo se evidenciaron hasta el 31 de diciembre de 2020.

Servirá para dar contestación a la pregunta: ¿Cuál es el nivel de asociabilidad entre los ingresos y según el sector que pertenecen las empresas del presente estudio respecto a criterios de comportamiento responsable? Para esto, se ha propuesto un trasfondo sobre dicha problemática bajo un recorrido de literatura, el análisis de contenidos y la

aplicación del Análisis de Correlación ANACOR Múltiple que establecerá la posición de dimensiones.

El espacio referido al comportamiento ético se presenta desde una visión de la «Teoría de los *Stakeholders*», la que puede abarcar a partir de una concepción gerencial de la estrategia organizacional; así como de la ética, de esta última se realiza un recorrido de la literatura de sus principales autores como destaca Freeman y Phillips (2002), que son Boatright, 1994; Burton and Dunn, 1996; Donaldson and Dunfee, 1999; Goodpaster, 1991; Phillips, 1997; Phillips and Reichart, 2000; Starik, 1995; Wicks, Gilbert and Freeman, 1994; Van Buren, 2001.

Freeman y Reed (1983), realizan una definición de los *stakeholders* siendo aquellos grupos que disponen de intereses en las acciones de las organizaciones, representando por una panorámica de beneficios y que pueden afectar el desempeño de la empresa, en el mismo define en tres categorías de intereses: formales o estatutarias, económicas y políticas; en el primero interactúan los accionistas y directores de la empresa, en el segundo se involucran los clientes, proveedores y empleados y en el último se desempeña el gobierno.

Sin embargo, por su amplitud se han desarrollado otras definiciones, resaltando la de Clarkson (1995), como lo cita González Campo (2010), siendo los *stakeholders*: “Personas o grupos de personas que tienen o reclaman, propiedad, derechos, o intereses en una organización y sus actividades, pasadas, presentes y futuras. Estos derechos reclamados o intereses son el resultado de transacciones con, o acciones tomadas por la organización y pueden ser legales o morales, individuales o colectivas. *stakeholders* con similares intereses, reclamos o derecho pueden clasificarse como pertenecientes al mismo grupo: empleados, accionistas, clientes y así sucesivamente.” (p. 106)

Comenzando por la estrategia organizacional que lo distingue Freeman y Phillips (2002), sobre la Teoría de los *stakeholders*, este incorpora la gestión de las relaciones existentes con los grupos de interés generados en el entorno de las empresas, en aspectos normativos, instrumentales y descriptivos que pueden afectar el logro de los objetivos; y así, mantener el apoyo de todos estos grupos equilibrando sus intereses para que se maximicen con el tiempo.

A partir de la ética, como lo concibe Goodpaster (1991), la relación entre el agente con los otros *stakeholders* es éticamente diferente, siendo un factor que no pasa desapercibido desde un enfoque multifiduciario. Esto no significa que los “interesados” carecen de una relación moralmente representativa con la gestión de la dirección, sino que es diferente al del fiduciario originado entre el agente y los accionistas, partiendo desde la conceptualización que la gerencia dispone de un mandato legal con estos últimos más no con el resto de *stakeholders*; sin embargo, la dirección también debe respetar las obligaciones extralegales con ellos, lo que alude a no dañar, mentir o engañar; sin embargo, también es indudable que

se deba reconocer las características fundamentales de la vida empresarial, como las empresas tienen un enfoque estratégico; el fiduciario mantiene obligaciones que cumplir con el inversor y la empresa. El paradigma de los *stakeholders* puede evitarse a partir de la reflexión que existe entre la naturaleza de las obligaciones morales y los límites que se imponen a los fiduciarios; y una vez, que se entienda a la dimensión práctica en el desarrollo de una gestión imparcial con los valores éticos compartidos entre el agente y los accionistas, esto podría trascender a lo estratégico y sobre el interés fiduciario propio.

En este sentido Boatright (1994) respecto a que los gerentes no solo tienen una relación fiduciaria, es decir, sobre su gestión no es únicamente actuar a favor de los accionistas en administrar la empresa y proteger sus intereses que se limitan a su rol de ser propietarios legales, sino también, en alinear sus decisiones de su conducta con el resto de *stakeholders* mediante decisiones morales, por lo que el papel de regulación gubernamental es necesaria para establecer controles suficientes; y así, asegurar que la actividad corporativa sea beneficiosa para los diferentes agentes interesados, ya que, una influencia mayor de los accionistas obligaría a las corporaciones a ser más eficiente, conllevando a que se podría generar decisiones poco favorables para los diferentes *stakeholders*.

Si bien se puede considerar un papel más activo de regulación gubernamental también es posible que las organizaciones se autorregulen mediante un adecuado gobierno corporativo siendo este como lo distingue Lefort, F. (2003), "el conjunto de relaciones que se establecen entre los diferentes participantes en la empresa con el fin de garantizar que cada uno reciba lo que es justo". Sin embargo, existen aspectos que lo conforman y condicionan, de una u otra forma, el desempeño de la empresa. Los aspectos internos, como: el sistema de toma de decisiones, la estructura de capital, los mecanismos de compensación a los ejecutivos y los sistemas de monitoreo; y los aspectos exógenos, entre ellos: el sistema legal, el mercado por el control corporativo, el mercado por los servicios gerenciales y el grado de competencia en los mercados de bienes e insumos que enfrenta la empresa.

Burton and Dunn (1996) justifican que las decisiones morales son un reconocimiento de la relación inherente a los miembros de la organización (*stakeholders*), pero debería realizarse como se lo valora desde la Teoría Feminista. De esta manera, se desarrollaría métodos para la toma de decisiones, tomando en consideración más activa a los agentes interesados para que se conviertan, a más de una teoría, en un factor clave dentro de las organizaciones para la integración de sus procesos y que según Wicks et. al. (1994) desde el pensamiento feminista se concentra en el desarrollo de formas efectivas de cooperación, descentralización del poder y la construcción de consensos con sus *stakeholders* mediante la comunicación y así poder generar una dirección estratégica con delegación de toma de decisiones y el aprovechamiento de la creatividad de los involucrados para la integración de procesos, haciendo que la competencia no sea irrelevante, simplemente se convierte en un factor secundario pues una

empresa se vuelve competitiva como resultado de una colaboración y trabajo en equipo exitoso.

La integración de procesos entre los enfoques normativos y descriptivos de la ética empresarial lo precisa Donaldson y Dunfee (1999), como una justificación externa que esbozan pensamientos preliminares sobre la Teoría de los Contratos Integrativos Sociales (ISCT), siendo ésta una instrucción para los gerentes en la toma de decisiones de los preceptos morales existentes, personales, culturales que conectan los contratos micro sociales que representan los acuerdos reales en comunidades económicas individuales, respecto a las hipernormas, siendo procedimentales internas o externas, estructurales pertenecientes a las empresas o, sustantivas relacionadas a su comportamiento.

Aunque Phillips (1997), propone que los *stakeholders* deben apreciarse por parte de la dirección mediante la aplicación principio de equidad, trato justo, juego limpio o *fairness*, precisando que este será acorde siempre y cuando los interesados cooperen en proporción con los beneficios aceptados. Al efecto, existen diferentes maneras para que el principio de equidad fortalezca a la Teoría de *Stakeholders*, como: ser críticos en la construcción de la filosofía y normativa de la empresa, definir cuáles son los grupos de agentes interesados, a su vez, su identidad, reconceptualizar la interacción y relación con los agentes interesados; así como, implementar medios para decidir quejas y reclamos de los agentes interesados. De ellos se deriva que uno de los principales problemas es la dificultad de distinguir a los individuos y grupos que son agentes interesados de los que no lo son, incluso un entorno de cosa, como lo destaca Philips y Reichart (1999), sobre el medio ambiente por lo que hace indispensable que los gerentes consideren el impacto que las organizaciones en este pueden provocar pues como lo distingue Starik (1995), este es un componente vital para el desarrollo de actividades humanas.

Van Buren (2001) presenta un argumento sobre el principio de equidad como un medio para identificar y decidir entre los agentes interesados combinando la idea de consentimiento como se describe en la teoría de Contratos Integrativos Sociales para generar una teoría más normativa de los agentes interesados que ayude a fortalecer al gobierno corporativo.

No obstante, para poder consolidar al gobierno corporativo existen desafíos a considerar que se conciben entre la relación de los *stakeholders* con la de gestión sostenible, como lo distinguen Hörisch, et. al. (2014), son: fortalecer los intereses particulares de sostenibilidad de los agentes interesados, crear intereses de sostenibilidad mutuos basados en el interés particular y empoderar a los agentes interesados para que actúen como intermediarios para la naturaleza y un desarrollo sostenible, mismos que sugieren abordar estos desafíos bajo tres mecanismos interrelacionados: educación, regulación y creación de valor basada en la sostenibilidad para los agentes interesados.

El avance de la Teoría de los *Stakeholders* consolida la idea de la integración de componentes, como: las decisiones

morales, el comportamiento responsable, respeto al principio de trato justo, integración de procesos y el reconocimiento de las obligaciones que disponen las organizaciones no solo con la parte humana sino con el medio ambiente, delegación de la toma de decisiones, gestión sostenible, entre otros, en este caso, las 100 empresas ecuatorianas desde la perspectiva de los ingresos y por su sector con sus *stakeholders*. Desde la concepción de los ingresos, el cual el organismo denominado “*International Accounting Standard Board – IASB*” (1982) lo define como “la entrada bruta de beneficios económicos (efectivo, cuentas por cobrar, otros activos) que surgen de las actividades operativas ordinarias de una entidad (como ventas de bienes, ventas de servicios, intereses, regalías y dividendos).” [NIC 18.7] A su vez, el sector societario como lo destaca la Superintendencia de Compañías del Ecuador (2021), “es el ámbito de las sociedades o empresas mercantiles, nacionales o extranjeras, las asociaciones o consorcios que estas formen, desarrollando actividades lucrativas, dentro del marco legal y normativo vigente.”

Metodología

Enfoque de la investigación

En la presente investigación se empleará un enfoque cualitativo porque se basa en métodos de recolección de datos sin medición numérica, es decir mediante la observación para reconstruir la realidad, según las condiciones y contexto de la investigación se la considera no experimental, y desde su dimensión temporal es de corte transversal mediante el análisis de contenidos de diferentes documentos que se evidenciaron hasta el 31 de diciembre de 2020.

Modalidad Básica de la Investigación

Se aplicó la investigación bibliográfica la que establece un análisis de la información, con el fin de hacer un recorrido de las posturas o estado presente en relación al presente estudio.

Además, se realizó el análisis documental es una clase de técnicas para mapear datos simbólicos en una matriz de datos adecuada para el análisis estadístico. Esta técnica se puede aplicar a cualquier muestra representativa de artefactos culturales (por ejemplo, libros, pinturas, innovaciones tecnológicas, etc.) mediante las cuales varios atributos no numéricos de estos artefactos se mapean en una matriz de símbolos estadísticamente manipulable (Roberts, 2015). Las consultas documentales que se utilizaron para obtener información de las empresas de estudio fueron revistas, memorias, anuarios, informes de calificaciones de riesgos, registros, entre otros para posterior categorización.

Población y muestra

En un espacio de estudio del año 2020, en donde la población de empresas del sector privado es de 846.265 se ha considerado el ranking de las 100 empresas ecuatorianas con mayores ingresos y por su sector societario, según las condiciones y contexto de la investigación se la considera no experimental por cuanto solo es una recolección, análisis y evaluación de

información, sin que exista un manejo de variables y desde su dimensión temporal es de corte transversal por cuanto el análisis de contenidos de los diferentes documentos solo fueron aquellos que se evidenciaron hasta el 31 de diciembre de 2020.

Resultados

Análisis de Correspondencia Múltiple -ANACOR.

Para el efecto, se identificaron 25 categorías del comportamiento responsable mediante la evaluación del Manual para elaborar Códigos de Ética Empresarial del Consorcio Ecuatoriano para la Responsabilidad Social CERES (s.f., p. 27), en el que establece los parámetros para cubrir el comportamiento relacional entre *stakeholders* unificados con los estándares determinados en el Código de Mejores Prácticas de Gobierno Corporativo del Instituto Brasileiro de Gobernanza Corporativa IBGC (2009, pp. 69-70), así como, con los determinados por un grupo de empresas que han denominado Perú 2021 y actualmente Perú sostenible.

Luego del análisis y síntesis se adaptó directamente a 12 criterios de comportamiento responsable, por medio de la agrupación y por la interacción de los agentes interesados entre categorías similares, conforme la tabla No.1.

Tabla 1. Criterios de comportamientos éticos asociados entre el CERES, IBGC y Perú 2021

No.	Criterios de comportamientos éticos individuales entre CERES, IBGC y Perú 2021	No.	Criterios de comportamientos éticos asociados entre CERES, IBGC y Perú 2021
1	Cumplimiento de leyes (lavado de dinero y el pago de impuestos)	1	Cumplimiento de leyes (lavado de dinero y el pago de impuestos)
2	Acuerdos de cooperación, capacitación y transferencia de conocimiento	2	Acuerdos de cooperación, capacitación y transferencia de conocimiento
3	Procedimientos judiciales y arbitrales	3	Procedimientos judiciales y arbitrales
4	Actividades políticas		
5	Soborno de autoridades de administración pública	4	Relaciones con terceros (autoridades y competencia)
6	Competencia desleal		
7	Medio ambiente (Adopción de sistemas de gestión ambiental, eco eficiencia, producción más limpia, implementación de 3 R's Reducir, reusar y reciclar)	5	Medio ambiente (Adopción de sistemas de gestión ambiental, eco eficiencia, producción más limpia, implementación de 3 R's Reducir, reusar y reciclar)
8	Relaciones con comunidad (Diálogo, programas de desarrollo locales, voluntariado corporativo, balance social)	6	Relaciones con la comunidad (Diálogo, programas de desarrollo locales, voluntariado corporativo, balance social)
9	Gestión sostenible y responsable	7	Gestión sostenible y responsable
10	Usos activos de la organización		
11	Conflicto de intereses		
12	Información confidencial		
13	Operaciones con partes vinculadas		
14	Política de negociación en el mercado de valores (acciones, obligaciones, papel comercial)	8	Política de imagen organizacional (uso de activos de la organización, conflicto de intereses, operaciones partes vinculadas, información confidencial, negociación en mercado de valores, whistle-blower, prevención y tratamiento de fraude, nepotismo)
15	Whistle-blower (rumores)		
16	Prevención y tratamiento de fraude		
17	Nepotismo		
18	Obsequios, regalos y favores	9	Donaciones, Obsequios, regalos y favores
19	Donaciones		
20	Explotación de mano de obra		
21	Abuso de poder, acoso moral o sexual y discriminación en el lugar de trabajo		
22	Integración armoniosa del trabajo (capacitación y desarrollo profesional, trabajo en equipo, voluntariado corporativo, coaching, seguridad, empoderamiento)	10	Integración armoniosa del trabajo (capacitación y desarrollo profesional, trabajo en equipo, voluntariado corporativo, coaching, seguridad, empoderamiento, abuso de poder, alcohol y drogas, explotación de mano de obra)
23	Alcohol y las drogas en trabajadores		
24	Política de proveedores (pagos oportunos, calidad de productos)	11	Política de proveedores (pagos oportunos, calidad de productos)

25	Política de clientes (privacidad de datos, prácticas desleales, publicidad y promociones engañosas, calidad de producto o servicio, descuentos y devoluciones)	12	Política de clientes (privacidad de datos, prácticas desleales, publicidad y promociones engañosas, calidad de producto o servicio, descuentos y devoluciones)
----	--	----	--

Fuente: *Elaboración propia a partir del Código de Ética Empresarial del Consorcio Ecuatoriano para la Responsabilidad Social CERES (s.f., p. 27), y el Código de Mejores Prácticas de Gobierno Corporativo del Instituto Brasileiro de Gobernanza Corporativa IBGC (2009, pp.69-70).*

Se asoció las categorías conforme a los criterios de comportamientos éticos individuales entre CERES, IBGC y Perú 2021, según su afectación de agentes interesados, por ejemplo, en el caso de colaboradores, los elementos de comportamiento que las empresas deberían adecuarse, como son: abuso de poder, acoso moral o sexual y discriminación en el lugar de trabajo; integración armoniosa del trabajo; alcohol y drogas en trabajadores, se unifica en un solo grupo denominado integración armoniosa del trabajo, que asocia los diferentes criterios mencionados.

Una vez asociados los criterios de comportamiento se evaluó su cumplimiento por medio del análisis documental electrónico evidenciada hasta diciembre de 2020 de acuerdo con la empresa respecto a su nivel de ingresos y clasificación de su sector societario. Se utilizó el ranking de ingresos del 2018. La información electrónica obtenida propia de las empresas que se basó en memorias de sostenibilidad, informes de calificación de riesgos, informes de auditorías, noticias que revelan situaciones favorables y/o desfavorables de las empresas, entre otras; así como, información electrónica de libre acceso de otros, como: certificados de cumplimiento de obligaciones con diferentes entidades públicas, procedimientos judiciales, noticias de terceros, e información de las bolsas de valores.

La escala de respuesta utilizada en cada una de las categorías fue de dos ítems: 0 "Inadecuado comportamiento"; y, 1 "Adecuado comportamiento". El tipo de muestreo fue no probabilístico por el no acceso a una base de datos de la población; su tamaño original es de las 100 empresas investigadas.

Según el ranking de las empresas con mayores ingresos de la Superintendencia de Compañías al 31 de diciembre de 2018:

Concepto	Ingreso límite superior	Ingreso límite inferior
Nivel 1	2.089'984.173	444'044.624
Nivel 2	437'416.184	282'306.543
Nivel 3	278'049.592	198'467.309
Nivel 4	196'444.826	164'583.242

Fuente: *Elaboración propia a partir de la Superintendencia de Compañía, Valores y Seguros (2018)*

Con base en sus ingresos se clasificó las 100 empresas en cuatro rangos con el objetivo de contar con datos uniformes y no dispersos, a su vez la escala de resultados se la obtuvo mediante el cálculo del promedio por cada nivel.

Además de ello, se clasificó en 12 sectores según el tipo de actividad desarrollada como son: (1) actividades de pesca y camarón, (2) alimenticia, (3) automotriz, (4) bebidas, (5) combustibles, lubricantes y aceites, (6) comercio y (7) construcción y transporte (8) fabricación de artículos de limpieza, (9) farmacéuticas, (10) financiera y seguros, (11) petróleo y (12) telecomunicaciones, dando similar tratamiento en la escala de resultados.

Tratamiento y aplicación

A los datos se ha dado un tratamiento mediante el paquete estadístico SPSS. Para comprobar si existe relación entre las categorías previo a su clasificación por niveles de ingresos y sectores; y, al ser no paramétricas se ha aplicado el coeficiente de concordancia de Kendall, para determinar la existencia de relación de dependencia el Chi²; además para el nivel de consistencia y fiabilidad mediante el Alfa de Cronbach. De la tabla valorada se preparó tablas de contingencias individuales entre los criterios de los comportamientos responsables o éticos con los niveles de ingresos y los sectores que pertenecen las empresas para la aplicación del Análisis de Correspondencias Múltiple - ANACOR.

La tabla 3 muestra los resultados para las 12 categorías del Estadístico de Prueba y las 100 empresas con mayores ingresos en el Ecuador, utilizando el software SPSS para el cálculo de los diferentes estadísticos, los resultados reflejan que son concordantes los valores mediante el cálculo coeficiente de concordancia del Kendall, y mantienen relación de dependencia según el Chi² a un nivel de confianza de 0,01 (227,216 > 135,807), mientras que las escalas muestran valores aceptables de consistencia mediante la fiabilidad del Alfa de Cronbach de 0,714.

Tabla 3. Estadísticos de prueba

N	100
Coeficiente de concordancia W de Kendall ^a	,207
Chi-cuadrado	227,216
Grados de libertad	11
Sig. Asintótica	,000
Alfa de Cronbach	0,714

Fuente: *Elaboración propia a partir del análisis de contenidos*

Niveles de ingresos y sector

La tabla 4 resume las 100 empresas ecuatorianas según el sector y su nivel de ingresos con el fin de establecer de ambos sus distribuciones revelando que el mayor número de organizaciones se encuentran en el sector societario de Comercio (23). De las 23 de ellas, cabe destacar que 10 de las mismas se ubican en el segundo nivel (II) de ingresos y con la menor cantidad de empresas corresponde al segmento de telecomunicaciones, tan solo 2 y se sitúan en el primer (I) nivel de ingresos. Existe homogeneidad de la realidad del resto de sectores económicos relacionados con los ingresos que están categorizados en el rango total de 1 al 5 y 7 al 10.

Tabla 4. Clasificación de las 100 empresas con mayores ingresos por niveles y por sector

No.	Nivel de Ingresos	I		II		III		IV		Total, nivel de ingresos
	Sector									
1	Actividades de pesca & camarón	1	4%	1	4%	2	8%	3	12%	7
		14%		14%		29%		43%		100%
2	Alimenticia	2	8%	1	4%	3	12%	3	12%	9
		22%		11%		33%		33%		100%
3	Automotriz	2	8%	2	8%	3	12%	4	16%	11
		18%		18%		27%		36%		100%
4	Bebidas	2	8%	1	4%	1	4%	1	4%	5
		40%		20%		20%		20%		100%
5	Combustibles, lubricantes y aceites	3	12%	1	4%	2	8%	1	4%	7
		43%		14%		29%		14%		100%
6	Comercio	4	16%	10	40%	4	16%	5	20%	23
		17%		43%		17%		22%		100%
7	Construcción & transporte	2	8%	2	8%	3	12%	1	4%	8
		25%		25%		38%		13%		100%
8	Fabricación de artículos de limpieza, plástico, cartón o electrónicos	0	0%	2	8%	1	4%	2	8%	5
		0%		40%		20%		40%		100%
9	Farmacéutica	1	4%	2	8%	2	8%	1	4%	6
		17%		33%		33%		17%		100%
10	Financiero y seguros	3	12%	3	12%	3	12%	1	4%	10
		30%		30%		30%		10%		100%
11	Petróleo	3	12%	0	0%	1	4%	3	12%	7
		43%		0%		14%		43%		100%
12	Telecomunicaciones	2	8%	0	0%	0	0%	0	0%	2
		100%		0%		0%		0%		100%
Total, empresas por sector		25	100%	25	100%	25	100%	25	100%	100

Fuente: Elaboración propia a partir del análisis de contenidos

Niveles de ingresos y criterios de comportamiento responsable o ético

Al analizar y evaluar a las 100 empresas ecuatorianas según su nivel de ingresos y los criterios de comportamiento responsable se obtuvo una valoración del 78,92% respecto al total de calificación de los criterios es de los diferentes grupos, lo que conlleva al interés de las empresas investigadas en transmitir a la sociedad un comportamiento ético adecuado y responsable.

Tabla 5. Empresas según niveles de ingresos que evidenciaron comportamientos responsables

Ingresos	No. de Empresas	Criterios de Comportamiento Responsable	%
Nivel 1	25	256	85,33%
Nivel 2	25	237	79,00%
Nivel 3	25	212	70,67%
Nivel 4	25	242	80,67%
Total	100	947	78,92%

Fuente: Elaboración propia a partir del análisis de contenidos

Se realizó una valoración respecto al total de criterios de comportamiento responsable evidenciado en las diferentes fuentes, misma que es multiplicada por la cantidad de empresas de cada nivel ($12 \times 25 = 300$)

La tabla 6 presenta el nivel de relación entre incorporar lineamientos sobre el comportamiento responsable en documentos de la empresa y su nivel de ingresos, es notable la dependencia existente entre el nivel de ingresos I con la integración armoniosa del trabajo, así como, de este nivel con los demás respecto a la categoría del cumplimiento de leyes, aunque disminuyen las categorías valoradas en las empresas de nivel de ingreso III siendo la de mayor relevancia la categoría de política de imagen organizacional, similar al nivel de ingreso IV.

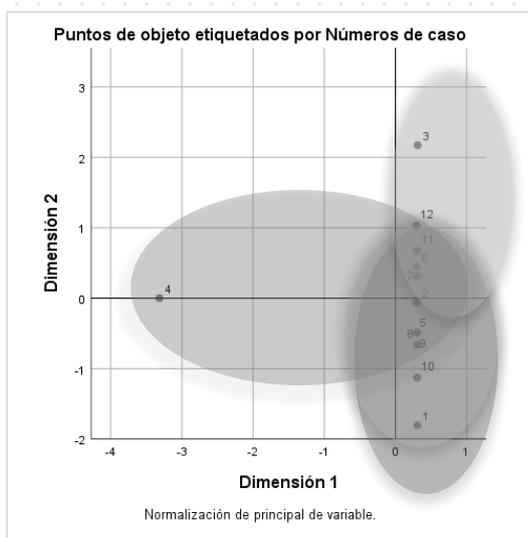
Tabla 6. Relación de criterios de comportamiento responsable y nivel de ingresos

No.	Criterios de comportamiento conductual ético o responsable	Nivel de Ingresos							
		I	II	III	IV				
1	Cumplimiento de leyes	25	100%	25	100%	23	92%	24	96%
2	Acuerdos de cooperación, capacitación y transferencia de conocimiento	21	84%	19	76%	19	76%	18	72%
3	Procedimientos judiciales y arbitrales	17	68%	16	64%	17	68%	15	60%
4	Relaciones con terceros (autoridades y competencia)	10	40%	6	24%	4	16%	11	44%
5	Medio ambiente	24	96%	22	88%	20	80%	22	88%
6	Relaciones con comunidad	22	88%	21	84%	16	64%	18	72%
7	Gestión sostenible y responsable	24	96%	21	84%	18	72%	23	92%
8	Política de imagen organizacional	22	88%	22	88%	21	84%	25	100%
9	Donaciones, obsequios, regalos y favores	24	96%	22	88%	19	76%	23	92%
10	Integración armoniosa del trabajo	25	100%	22	88%	19	76%	24	96%
11	Política y relación con proveedores	22	88%	21	84%	18	72%	20	80%
12	Política y relación con clientes	20	80%	20	80%	18	72%	19	76%

Fuente: Elaboración propia a partir del análisis de contenidos

En la figura 1 mediante el análisis múltiple de correspondencia ANACOR se verifica el nivel de asociabilidad entre los criterios de comportamientos que mantienen en documentos empresariales y los niveles de ingresos. Este nos sugiere que en los niveles de ingresos I y II existe un menor grado de asociación con procedimientos judiciales y arbitrales y relaciones con terceros. El nivel de

ingresos III menor asociación presenta con las categorías de relaciones con terceros, medio ambiente, donaciones e integración armoniosa del trabajo. Así también, el nivel de ingresos IV con el criterio de cumplimiento de leyes, procedimientos arbitrales y judiciales; e integración armoniosa del trabajo.



Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados del análisis del contenido

Figura 1. Criterios de comportamientos y los niveles de ingresos

- Nivel de ingresos I (0,5; -1)
- Nivel de ingresos II (-0,25; -0,75)
- Nivel de ingresos III (0,85; 1,45)
- Nivel de ingresos IV (-1,75; 0,35)

Nota: Los números de la figura 1 representa las categorías del comportamiento responsable o ético. Para la representación de los niveles de ingresos se ubicó las coordenadas del resultado de una nueva visualización para agrupar con las categorías de la figura 1.

Sectores y criterios de comportamiento responsable o ético

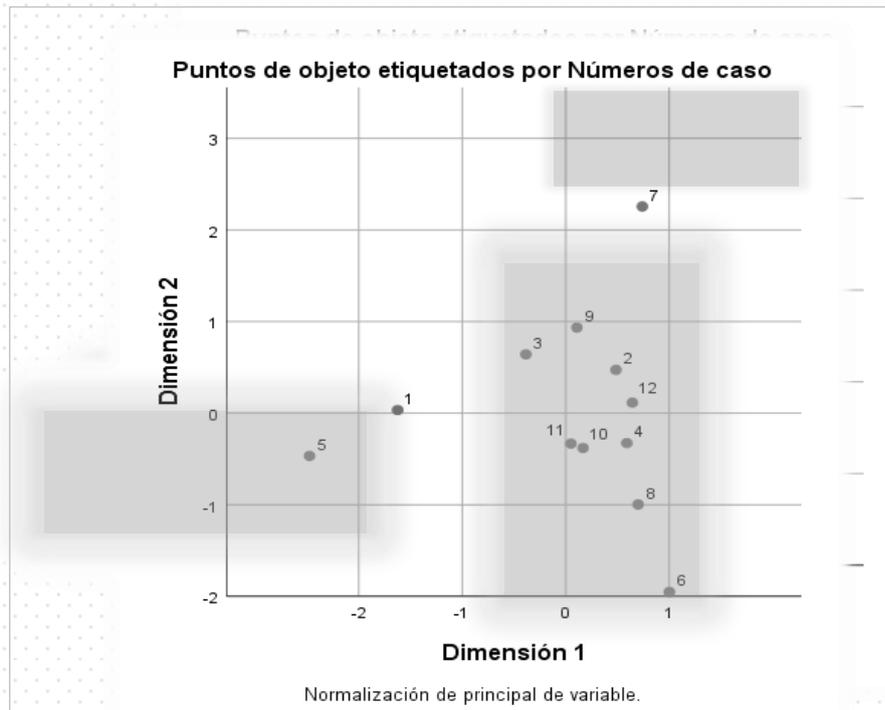
La tabla 7 analiza y evalúa a las 100 empresas ecuatorianas según su sector y los criterios comportamiento responsable se obtuvo que los sectores que demuestran una mayor evidencia en el cumplimiento de una conducta ética son: telecomunicaciones (95,83%) y bebidas (91,27%) y una menor el de combustibles, lubricantes y aceites (64,29%), y actividades de pesca y camarón (70,24%).

Tabla 7. Relación de criterios de comportamiento responsable según el sector

No	Sector de Categorias de comportamiento responsable	Actividades de pesca & camarón	Alimenticia		Automotriz		Bebidas		Combustibles, lubricantes y aceites		Comercio		Construcción & transporte		Fabricación de artículos de limpieza, plástico, cartón o electrónicos		Farmacéutica		Financiero y Seguros		Petróleo		Telecomunicaciones		
1	Cumplimiento de leyes	7	100,00%	9	100,00%	11	100,00%	5	100,00%	7	100,00%	21	91,30%	7	87,50%	5	100,00%	6	100,00%	10	100,00%	7	100,00%	2	100,00%
2	Acuerdos de cooperación, capacitación y transferencia de conocimiento	3	42,86%	7	77,78%	9	81,82%	4	80,00%	3	42,86%	18	78,26%	7	87,50%	5	100,00%	4	66,67%	9	90,00%	6	85,71%	2	100,00%
3	Procedimientos judiciales y arbitrales	5	71,43%	7	77,78%	7	63,64%	3	60,00%	5	71,43%	13	56,52%	8	100,00%	3	60,00%	2	33,33%	6	60,00%	4	57,14%	2	100,00%
4	Relaciones con terceros (autoridades y competencia)	1	14,29%	4	44,44%	-	0,00%	3	60,00%	1	14,29%	7	30,43%	4	50,00%	2	40,00%	4	66,67%	2	20,00%	2	28,57%	1	50,00%
5	Medio ambiente	6	85,71%	9	100,00%	11	100,00%	5	100,00%	6	85,71%	17	73,91%	6	75,00%	5	100,00%	6	100,00%	9	90,00%	6	85,71%	2	100,00%
6	Relaciones con comunidad	5	71,43%	6	66,67%	10	90,91%	5	100,00%	2	28,57%	18	78,26%	7	87,50%	4	80,00%	5	83,33%	7	70,00%	6	85,71%	2	100,00%
7	Gestión sostenible y responsable	6	85,71%	8	88,89%	11	100,00%	5	100,00%	5	71,43%	17	73,91%	5	62,50%	5	100,00%	6	100,00%	9	90,00%	7	100,00%	2	100,00%
8	Política de imagen organizacional	6	85,71%	8	88,89%	9	81,82%	5	100,00%	5	71,43%	23	100,00%	6	75,00%	5	100,00%	5	83,33%	9	90,00%	7	100,00%	2	100,00%
9	Donaciones, Obsequios, regalos y favores	6	85,71%	8	88,89%	9	81,82%	5	100,00%	5	71,43%	20	86,96%	7	87,50%	4	80,00%	5	83,33%	10	100,00%	7	100,00%	2	100,00%
10	Integración armoniosa del trabajo	4	57,14%	8	88,89%	10	90,91%	5	100,00%	5	71,43%	21	91,30%	8	100,00%	5	100,00%	5	83,33%	10	100,00%	7	100,00%	2	100,00%
11	Política y relación con Proveedores	5	71,43%	9	100,00%	8	72,73%	5	100,00%	5	71,43%	21	91,30%	5	62,50%	4	80,00%	4	66,67%	7	70,00%	6	85,71%	2	100,00%
12	Política y relación con clientes	5	71,43%	8	88,89%	7	63,64%	5	100,00%	5	71,43%	18	78,26%	5	62,50%	4	80,00%	5	83,33%	8	80,00%	5	71,43%	2	100,00%

Fuente: Elaboración propia a partir del análisis de contenidos

En la figura 2 recoge la asociabilidad del comportamiento ético y el sector en el que se evidencia que de los 12 sectores la mayoría se encuentran entre las coordenadas [(0;-1)(1;-1)(0;1)(1;-1)]; no obstante, exceptuando los segmentos de combustibles, lubricantes, y aceites, petróleo, bebidas y automotriz; pues dispone un mejor grado de asociabilidad con el medio ambiente; y, con la gestión responsable y sostenible



Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados análisis de contenidos
Figura 2. Asociabilidad entre criterios de comportamiento según el sector

■ Sectores 1 y 2

■ Sector 4

■ Sector 3

Conclusiones

La Teoría de los *Stakeholders* define los grupos de interés desde una perspectiva instrumental, normativa y descriptiva; además en el campo de la ética los factores que influyen en la misma; como las decisiones morales, el comportamiento responsable, respeto al principio de trato justo, integración de procesos con sus *stakeholders* y el reconocimiento de las obligaciones que disponen las organizaciones no solo con la parte humana sino con el medio ambiente, delegación de la toma de decisiones, gestión sostenible, entre otros aspectos que influyen en el gobierno corporativo. El estudio evidencia que las empresas se manejan con un enfoque de responsabilidad moral con base en los agentes interesados.

Por otro lado, análisis empíricos han indicado que el nivel de asociabilidad no necesariamente depende del nivel de los ingresos, aunque si existe focalización en el desarrollo de la conducta según el sector al que pertenecen. Por ejemplo, las concesionarias de vehículo no disponen necesariamente de una correlación implícita con la competencia (terceros), porque este depende de las marcas de comercialización; sin embargo, si mantienen una mayor asociabilidad de responsabilidad con el medio ambiente.

Esta investigación logra definir 12 criterios de comportamiento responsable que reflejan o demuestran, así también, por medio del análisis de documentos se percibe el grado de transparencia en la divulgación de información no financiera que se usó para el desarrollo de la investigación y mediante el Análisis de Correlaciones Múltiple -ANACOR, con el cual se determinó el nivel de asociabilidad entre los criterios de comportamiento respecto a los ingresos y según el sector de las empresas ecuatorianas del presente estudio.

Se infiere que la asociabilidad entre los criterios de comportamiento no necesariamente depende del nivel de los ingresos de las 100 empresas de esta investigación como lo han realizado estudios previos, sin embargo, se destaca que estas prefieren demostrar criterios de conducta enfocados en: acuerdos de cooperación, capacitación y transferencia de conocimiento; medio ambiente; relaciones con la comunidad; gestión sostenible y responsable; donaciones; política de imagen institucional; política de proveedores; y, política de clientes.

Se concluye que la asociabilidad de los criterios de comportamiento respecto al sector: actividades de pesca & camarón, alimenticia, comercio, construcción, fabricación de artículos de limpieza, farmacéutica, financiero y seguros,

petróleo y telecomunicaciones se enfocan en procedimientos judiciales, relaciones con terceros, y con la comunidad, política organizacional, donaciones, integración armoniosa del trabajo, política de proveedores y política de clientes no obstante, los segmentos de combustibles, petróleo, bebidas y automotriz; disponen de un mejor grado de asociabilidad con el medio ambiente; y con la gestión responsable y sostenible

Del análisis de documentos se evidenció que no existe un nivel de estandarización de la información de las empresas para comprobar el comportamiento responsable de las 100 empresas ecuatorianas según sus ingresos y respecto a su sector económico siendo esta declarativa y positiva; aunque, esta no necesariamente es una demostración de trato justo a sus *stakeholders* sino para mejorar su imagen y reputación.

Dentro del gobierno corporativo se debe establecer parámetros que integre a sus *stakeholders* desde la perspectiva de la ética, pues como lo distingue Guillén Parra (2006), el enfoque deontológico la consideración de valores éticos que llevan el esfuerzo personal por lograr, mediante el autogobierno, actuar correctamente, conforme a bienes éticos. En este caso la norma ética no se reduce a lo establecido por la ley o los códigos de conducta, sino que se deduce del juicio personal según una escala de valores éticos, que busca obrar rectamente, conforme al principio de trato justo.

La evidencia indica que la conducta de las 100 empresas ecuatorianas con mayores ingresos se focaliza en el cumplimiento de leyes, y esto se genera por el interés del gobierno como *stakeholder*, en este caso, mediante el poder de regulación gubernamental y control, el cumplimiento de las empresas en marcha sea de manera obligatoria con el Estado, pues su inobservancia puede generar sanciones administrativas a estas.

Se revela que las empresas divulgan ser ambientalmente responsables y preocuparse por una gestión sostenible contrario a lo verificado pues su nivel de asociabilidad es menor, exceptuando el sector automotriz y el de bebidas, en su orden. Esto se puede originar solo como una estrategia de marketing para ciertos productos o un intento de incrementar la credibilidad o mejora de imagen institucional.

Existe una homogeneidad en las categorías de comportamiento responsable con los diferentes sectores, sin embargo, si las empresas se involucran en el desempeño de sus *stakeholders* deberán enfocarse en los procesos de transformación como lo destacan Camacho Laraña et. al. (2013) que están basados en el diálogo, aprendizaje y coordinación entre todos los diferentes agentes interesados con el fin de descubrir consensos actuales y posibles en los valores para seguir procesos de mejora. Por lo que, en las organizaciones con mayor constancia se intenta crear una cultura ética utilizando ciertos instrumentos como: a) Credos corporativos (planificación estratégica); b) Seminarios de formación y círculos de discusión ética; c) Informes de responsabilidad

social y/o de sostenibilidad; d) Oficiales y comités de ética; e) Defensores del cliente; d) Auditorías, entre otros.

A su vez, el nivel de ingresos también posee homogeneidad con las categorías de conducta responsable exceptuando el de relaciones con terceros con autoridades y competencia, por lo tanto, es conveniente que la cantidad de información que proporcionan estas empresas deban alinearse a disposiciones de los organismos de control que regulen su actuar con dichos *stakeholders*.

Por lo que, es preciso como lo recuerda Cortina (2009), del ethos y las costumbres que componen el carácter de la empresa y no necesitan justificarse a cada momento; mientras que el éxito económico depende de factores políticos, sociales, tecnológicos, habilidades gerenciales entre otros, pero muy especialmente, de una ética empresarial que garantice el cumplimiento de lo cotidiano de los convenios con los *stakeholders* y así se genere “*confianza*”. Pues la confianza produce buena reputación y como lo distingue Moreno Pérez (2017), esta se logra al cumplir normas, tratar bien a los trabajadores, a los clientes, a las instituciones. Lo cual tiene una traducción, no sólo ética, sino también económica porque, en términos económicos, la confianza permite reducir costes de coordinación externos e internos, hace menos necesarias las supervisiones, y aumenta el rendimiento. Siendo así que mediante el comportamiento ético buscan transmitir confianza y que se entienda como: “...*el terreno donde se mueve la empresa.*”

Limitaciones

Además de las limitaciones originadas por la emergencia sanitaria del COVID-19 para la recolección de los datos, existen también aquellas inherentes propias de un estudio basado en el análisis de información pues los datos obtenidos necesitan de cierta profundidad de razonamiento y contraste de diferentes fuentes, sería interesante contar con datos recolectados en otro período de tiempo para su valoración y conocer la evolución de las percepciones en la escala de respuesta.

Los resultados de las categorías de comportamiento responsable o ético; así como los niveles de ingresos de las 100 empresas ecuatorianas con mayores ingresos y por sus sectores se plantea cuál es la relación y efecto entre los valores, criterios de códigos de ética y su conducta.

La escala de valoración posee también inconvenientes pues la misma no discrimina su valoración lo suficiente y puede generar ciertas dudas en su aplicabilidad en el caso de que se confunda con la existencia de evidencia y no con el razonamiento del tipo de comportamiento.

Referencias

Boatright, J. (1994). Fiduciary Duties and the Shareholder-Management Relation: Or, What's so Special about Shareholders? *Business Ethics Quarterly*, 393-407.

- Burton, B., & Dunn, C. (1996). Feminist Ethics as Moral Grounding for Stakeholder Theory. *Business Ethics Quarterly* 6(2), 133–148.
- Camacho Laraña, I., Fernández Fernández, J., González Fabre, R., & Miralles Massanés, J. (2013). *Ética y Responsabilidad Empresarial*. Bilbao: Desclée De Brouwer S.A.
- Cazau, P. (2013). Introducción a la Investigación de las Ciencias Sociales. In *Introducción a la Investigación de las Ciencias Sociales* (p. 194).
- Colvin, R., Witt, B., & Lacey, J. (2020). Power, perspective, and privilege: The challenge of translating stakeholder theory from business management to environmental and natural resource management. *Journal of Environmental Management*. doi:<https://doi.org/10.1016/j.jenvman.2020.110974>
- Consortio Ecuatoriano para la Responsabilidad Social - CERES. (2020, enero 30). Retrieved from sitio web [www.redceres.org:](http://media.wix.com/ugd/8c779e_ce18bc03a3584ef18a8da1ab0516ccc2.pdf) http://media.wix.com/ugd/8c779e_ce18bc03a3584ef18a8da1ab0516ccc2.pdf
- Cortina, A. (2009). Ética de la Empresa: No sólo Responsabilidad Social. *Revista Portuguesa de Filosofia*, 113-127. Retrieved from <http://www.jstor.com/stable/41220792>
- Donaldson, T., & Dunfee, T. (1999). Ties That Bind. *Harvard Business School Press*.
- Freeman, E., & Phillips, R. (2002). Stakeholder theory: A libertarian defense. *Business ethics quarterly*, 331-349.
- Freeman, E., & Reed, D. (1983). Stockholders and stakeholders: A new perspective on corporate governance. *California management review*, 88-106.
- González Campo, C. H. (2010). E-Stakeholders: Una aplicación de la teoría de los Stakeholder a Los Negocios Electrónicos. *Estudios Gerenciales*, 39-57. doi:[https://doi.org/10.1016/S0123-5923\(10\)70101-7](https://doi.org/10.1016/S0123-5923(10)70101-7)
- Goodpaster, K. (1991). Business Ethics and Stakeholder Analysis. *Business Ethics Quarterly*, 53–73.
- Guillén Parra, M. (2006). *Ética en las organizaciones. Construyendo confianza*. Madrid: Pearson Educación S.A.
- Harrison, J. S., & Wicks, A. C. (2013). Stakeholder Theory, Value, and Firm Performance. *Business Ethics Quarterly*, 97-124. Retrieved from www.jstor.org/stable/41967821
- Hörisch, J., Freeman, R. E., & Schaltegger, S. (2014). Applying Stakeholder Theory in Sustainability Management: Links, Similarities, Dissimilarities, and a Conceptual Framework. *Organization & Environment*, 328-346. Retrieved from www.jstor.org/stable/26205126
- Instituto Brasileiro de Governança Corporativa IBGC. (2011). Retrieved enero 30, 2020, from <http://www.ibgc.org.br:> http://www.ibgc.org.br/userfiles/files/CodigoIBGC_4a_ed_espanhol.pdf
- International Accounting Standard Board - IASB. (1987). Norma Internacional de Contabilidad 18.
- Lefort, F. (2003). Gobierno Corporativo: ¿Qué es? y ¿Cómo andamos por casa? *Cuadernos De Economía*, 207-237. Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/41951438>
- Moreno Pérez, C. M. (2017). *Ética de la Empresa: (De la ética, de la empresa, de la vida)*. Barcelona: Herder Editorial S.L.
- Perú 2021. (2020, enero 30). Retrieved from <https://issuu.com/peru2021/docs/26-03-2016-stakeholders>
- Phillips, R. A. (1997). Stakeholder Theory and A Principle of Fairness. *Business Ethics Quarterly*, 51-66.
- Phillips, R., & Reichart, J. (2000). The Environment as a Stakeholder? A Fairness based approach. *Journal of Business Ethics*, 185-197.
- Plaza Úbeda, J. A., De Burgos Jiménez, J., & Belmonte Ureña, L. J. (2011). Grupos de interés, gestión ambiental y resultado empresarial: una propuesta integradora. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 151-161. doi:<https://doi.org/10.1016/j.cede.2011.02.001>
- Rincón, C. A. (2016). La contabilidad como un juego de lenguaje. *Cuadernos de Administración (Universidad del Valle)*, 33-46. Retrieved from http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_artext&pid=S0120-46452016000100004&lng=en&tlng=es
- Roberts, C. W. (2015). *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences (Second Edition)*. Elsevier. doi:<https://doi.org/10.1016/B978-0-08-097086-8.44010-9>
- Starik, M. (1995). Should Trees Have Managerial Standing? Toward Stakeholder Status for Non-Human Nature. *Journal of Business Ethics*, 207-217.
- Superintendencia de Compañías. (2021). *Superintendencia de Compañías*. Retrieved abril 12, 2021, from <https://www.supercias.gob.ec/>: <https://www.supercias.gob.ec/portalscv/s/>
- Van Buren, H. J. (2001). If Fairness is the Problem, Is Consent the Solution? Integrating ISCT and Stakeholder Theory. *Business Ethics Quarterly*, 481-499. doi:<https://doi.org/10.2307/3857850>
- Volpentesta, J. R. (2017). Creación de un método de integración de grupos de interés al gobierno de las empresas. *Estudios Gerenciales*, 195-217.
- Wicks, A. C., Gilbert, D. J., & Freeman, E. (1994). A Feminist Reinterpretation of the Stakeholder Concept. *Business Ethics Quarterly*, 475–498. doi:[doi:10.2307/3857345](https://doi.org/10.2307/3857345)

La agregación de valor en los productos rurales a través de valores intangibles

The addition of value in rural products through intangible values

Raymundo Vásquez-Luis¹, Jaime Marcial-Ramírez², Salvador Montesinos-González³

Fecha de recepción: 05 de enero de 2023

Fecha de aceptación: 26 de septiembre de 2023

URL: <https://revistas.uta.edu.ec/erevista/index.php/bcoyu/article/view/2188/version/2843>

Resumen

Objetivo. Analizar el concepto de valor y su influencia en el consumo de bienes y servicios de los territorios rurales, a fin de facilitar estrategias de agregación de valor. **Metodología.** Se plantea la agregación de valor desde una perspectiva subjetiva de la conducta humana y la significación que los individuos tiene acerca de los distintos bienes rurales. Para llevar a cabo esta delimitación se discute ¿qué es el valor de los bienes y cómo se genera? ¿Por qué agregado de valor? ¿Cuál es el valor de la producción rural? **Resultados.** El valor de los bienes es subjetivo e intangible y son consideraciones que el consumidor le otorga a un bien por sus cualidades, desde su forma de producción hasta los elementos sociales, culturales y medio ambientales inmersos en su proceso productivo. **Conclusión.** La agregación de valor a productos de origen rural tiene la finalidad que los valores intangibles sean parte de la puesta del producto en el mercado y que los productores primarios y los territorios incrementen sus ingresos económicos y su participación en las tramas productivas y comerciales a través de la identificación, reconocimiento y aprendizaje de los elementos de valor que lo conforman.

Palabras clave: Valor, territorio rural, consideraciones del consumidor, estrategias de agregación de valor.

Abstract

Goal. Analyze the concept of value and its influence on the consumption of goods and services in rural territories, in order to facilitate value addition strategies. **Methodology.** Adding value is raised from a subjective perspective of human behavior and the significance that individuals have about different rural assets. To carry out this delimitation, it is discussed what is the value of the goods and how is it generated? Why added value? What is the value of rural production? **Results.** The value of goods is subjective and intangible and are considerations that the consumer gives to a good for its qualities, from its production method to the social, cultural and environmental elements involved in its production process. **Conclusion.** The purpose of adding value to products of rural origin is that intangible values are part of putting the product on the market and that primary producers and territories increase their economic income and their participation in productive and commercial networks through the identification, recognition and learning of the elements of value that comprise it.

Keywords: Value, rural territory, consumer considerations, value addition strategies.



Esta publicación se encuentra bajo una licencia de Creative Commons Reconocimiento - NoComercial 4.0 Internacional.

¹ Instituto Tecnológico de Oaxaca. División de estudios de posgrado e investigaciones. Oaxaca-México. E-mail: vraymundo347@gmail.com. ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-1151-4782>

² Instituto Tecnológico de Oaxaca. División de estudios de posgrado e investigaciones. Oaxaca-México. E-mail: marcial06@gmail.com. ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-2851-0876>

³ Universidad Tecnológica de la Mixteca. Instituto de Ingeniería Industrial y Automotriz. Oaxaca-México. E-mail: smontesinos@mixteco.utm.mx. ORCID: <http://orcid.org/0000-0001-6006-7790>

Introducción

La reaparición del concepto de Valor Agregado (VA) como herramienta relevante que incrementa el valor de los bienes promovido a través de políticas de industrialización implementadas por el estado, reconocen el aspecto retributivo del fenómeno, es decir, la creación de valor, pero dejan de lado el redistributivo, que concierne a procesos de reasignación de la renta económica a los diferentes actores productivos (Castellano y Goizueta, 2015), siendo los más marginados los pequeños productores que han sido subordinados a la estructuración global dirigida por producciones de escala y homogéneas hechas por grandes empresas nacionales e internacionales que controlan el comercio.

El valor agregado en la producción de bienes se enfocó principalmente en procesar la materia prima para cambiar el aspecto físico del producto y conservarlo en un envase o empaque, dándole una mayor durabilidad y aumentando su precio por cada etapa del proceso productivo, que fue visto positivamente durante décadas posteriores a los 50 que relacionaban la industrialización como algo bueno, moderno y lo urbano como la forma ideal de vida, sin embargo, a mediados de los 90 estas cualidades relacionadas a la industrialización se vieron afectadas debido a los efectos negativos de las mismas, problemas de inocuidad, contaminación y degradación ambiental se volvían más graves por estas industrias, que originaron una nueva percepción en la sociedad sobre lo bueno y saludable de este tipo de alimentos, generando cambios sociales significativos y una apreciación hacia a lo tradicional y rural por todos los elementos positivos que gira en su entorno desde la producción y consumo de alimentos hasta su forma de vida más amena con su entorno.

Lo rural está asociado a la rusticidad, vinculado a la producción agrícola que se obtiene del campo, suele distinguirse del mundo urbano en la intensidad y las formas de relación entre el orden social y natural (Herrera, 2013), que durante décadas se pretendió cambiar mediante la modernización, la industrialización y las políticas institucionales hacia un estado que pretendía quitar aquello que se considera atrasado y subordinarlas a proyectos de desarrollo económico y social de carácter nacional y global, sin embargo, en esta era postindustrial, de información y conocimiento lo rural se ha convertido en una necesidad fundamental para los habitantes del mundo urbano, lo rural es sinónimo de calidad y de salud, entre muchas de sus connotaciones positivas, como ejemplo los productos y alimentos procedentes de estos espacios son los que ahora están demandando grandes sectores de población urbana, (UCA, 2017), e incluso se está dando un fenómeno particular que es la rurbanización, que consiste en el desplazamiento de antiguos residentes urbanos hacia poblados rurales de la periferia de algunas ciudades importantes. "la oposición campo-ciudad contemplaba la urbanización del campo y nunca a la inversa, la ruralización de la ciudad" (Delgado, 1999).

Las empresas familiares rurales dan origen a una amplia gama de productos de calidad, diferenciados con atributos

de valor asociados al origen, a la diversidad de las materias primas o al método utilizado que se deriva de una práctica artesanal procedente de sus ancestros, que tiene una lógica distinta a la sola maximización de utilidades, si no representa su forma de vivir y mantener la existencia de sus empresas familiares. Estas producciones se contraponen a la producción industrial en cuanto a escala productiva y a la diversidad, se relaciona con conceptos de lo natural, saludable, no contaminado, lo tradicional, que guarda una estrecha relación con sus territorios, evocando una forma de vivir, que se concibe como opuesta a la forma de vivir urbana. Estos productos están dotados de una fuerte carga simbólica contextual en el que los consumidores urbanos pueden hallar contenidos simbólicos distintos según el momento dentro de su ciclo de vida (Espeitx, 1996).

Existe una tendencia creciente por la demanda de productos diferenciados y de calidad, debido a los cambios en los hábitos de consumo que buscan bienes que no solo proporcionen una vida más sana, más equilibrada y natural, sino que también contemplen elementos sociales positivos como funciones ambientales, comercio justo y factores culturales anclados territorialmente, la valorización de estos atributos intangibles está originando y consolidando nuevos nichos de mercado para productos tradicionales vinculados con su territorio (Espeitx, 1996; Champredonde, 2012; Riveros y Heinrichs, 2014; IICA, 2014; Champredonde y González, 2016), estas apreciaciones personales de los individuos se basa en la satisfacción de las necesidades de los individuos desde una perspectiva subjetiva.

Metodología

El estudio se basó en la revisión documental (Hernández et al., 2020; Rojas, 2007; Torres y Navarro, 2007). Como primer paso se hizo la reflexión sobre el material adecuado y necesario para llevar a cabo el análisis del tema; segundo se ordena de manera sistemática las ideas que surgen del valor de los bienes; y tercero se identifica y señala la relación entre los valores intangibles y la producción rural con la finalidad de dar un mayor entendimiento de los mismos y su contexto.

El enfoque cualitativo que se desarrolló durante el estudio permitió profundizar, analizar y describir los factores que determinan la gestión de la agregación de valor en la producción.

El trabajo comprende varios apartados, en este caso se expone una revisión documental y análisis a juicio crítico sin trabajo de campo.

Análisis y revisión de literatura

El concepto de valor de los bienes se puede entender desde dos perspectivas una es el valor económico que pueda tener un bien, otra es un valor subjetivo que representa ese bien para un individuo, el primer acercamiento a este análisis fue hecho por Aristóteles que hacía la clasificación de valor de cambio y el valor de uso. El primero es la capacidad que tiene un bien de comprar otro bien, esta interpretación dio lugar a las teorías objetivas del valor planteadas por economistas clásicos, que entendían que el

valor de los bienes estaba determinado por la cantidad de trabajo incorporado en su producción. El segundo es la utilidad o aptitud de los bienes para satisfacer las necesidades humanas, esta concepción dio lugar a las teorías subjetivas del valor desarrolladas en profundidad por los economistas neo-clásicos que fundamentaba el consumo por las leyes del disfrute humano. (Castellano y Goizueta, 2015; IICA, 2014). Por otra parte, según la Real Academia Española, se habla de precio como “el valor pecuniario o monetario en que se estima algo”; en cambio, se denomina valor “al grado de utilidad o aptitud de las cosas para satisfacer necesidades y proporcionar bienestar”. Es decir, el valor no está en el producto sino en la satisfacción de una necesidad (Riveros y Heinrichs, 2014).

Para que una cosa se convierta en bien o alcance la cualidad de bien, deben confluir los siguientes elementos: “Una necesidad humana, que la cosa tenga tales cualidades que la capaciten para mantener una relación o conexión causal con la satisfacción de dicha necesidad, debe haber conocimiento por parte del hombre de esta relación causal y poder de disposición sobre la cosa, de tal modo que pueda ser utilizada para la satisfacción de la mencionada necesidad (Menger 1985)”

Con base a lo planteado por Menger se puede analizar lo siguiente: las necesidades de los individuos pueden proceder de sus hábitos, impulso, voluntades y deseos, que tienen la finalidad de mejorar su calidad de vida y hacerlo sentir mejor, que una vez que se hagan presentes no cualquier bien puede llegar a satisfacerlas, por lo que, este bien deberá diferenciarse de otros bienes por sus cualidades para poder mantener esa relación causal. El valor se deriva del conocimiento hacia dichos bienes que lleva a la conciencia de la significación que tiene para su vida y su bienestar el poder disponer de ellos. Por otra parte, si la demanda de este bien es mayor que la cantidad disponible, estos bienes son valorados debido a su escasez. Así, existen para el autor dos principios en la valoración de los bienes, las diferencias subjetivas ligadas en las significaciones y las diferencias objetivas ligadas a las cantidades disponibles.

Cuando los sujetos se encuentran en una situación en la que deben elegir entre un bien y otro para la satisfacción de una necesidad estos se inclinarán por aquel cuya satisfacción tiene para ellos la máxima importancia, el valor está en la satisfacción de la necesidad y este es un juicio que hacen los individuos sobre la significación que tienen los bienes, no existe fuera del ámbito de su conciencia y son de naturaleza subjetiva, no sólo cuanto a su esencia, sino también cuanto a su medida (Menger, 1985), que es medible según la escala relativa a cada individuo siendo sinónimo de lo individual y personal. El proceso de valorización de los bienes se traduce en “el conocimiento de la distinta significación que tiene para los hombres la satisfacción de las diversas necesidades y cada uno de los actos concretos de la misma”, siendo ésta “la primera causa de la diferencia del valor de los bienes” (Stavisky, 2018).

“Los valores no existen fuera de las relaciones sociales, de la sociedad y el hombre es un concepto que por un lado expresa las necesidades cambiantes del hombre y por otra fija la significación positiva de los fenómenos naturales y sociales para la existencia y desarrollo de la sociedad (Gelavert Jardine, 2010, citado por Champredonde y González, 2016)”.

Es de reconocerse que las cantidades de trabajo y los medios de producción empleados para conseguir un bien, muestran hasta qué punto fue razonable económicamente la producción del bien, pero no pueden ser el elemento determinante para calcular su valor.

La generación de valor en los bienes lo hace los sujetos productivos y este es un reconocimiento de los individuos por las significaciones de las cualidades de dichos bienes. En las unidades productivas existe dos tipos de activos los tangibles e intangibles, los primeros son a aquellos físicos y materiales, los segundos son inmateriales, que están basados en la información y el conocimiento, son difíciles de identificar y cuantificar, porque abarcan elementos tan diversos (Navas y Ortiz de Urbina, 2002), están localizados en las personas, o bien se obtienen a partir de procesos, sistemas y la cultura organizativa que poseen capacidad para generar beneficios económicos ya sea en el presente o en el futuro y que estos pueden ser controlados por las unidades productivas (Steward, 1997; Brooking, 1997; Lev, 2003). Sus características específicas les hacen tener un fuerte potencial diferenciador respecto de los competidores (Salas, 1996). Elementos como la imagen de la empresa, el conocimiento tecnológico, el capital humano, los procesos de producción o la marca son variables con un peso cada vez mayor en la explicación del éxito empresarial (Navas y Ortiz de Urbina, 2002). Cuando el derecho está asegurado legalmente, tal como ocurre con las patentes, las marcas registradas, el activo se denomina propiedad intelectual (Lev, 2003).

En la actualidad la fuente principal de las ventajas competitivas de las empresas reside en sus conocimientos, en lo que sabe, en cómo usa lo que sabe y en su capacidad de aprender cosas nuevas (Scarabino et al., 2007), que se pueden poner en uso para crear riqueza y generar valor (Stewart, 1997; Scarabino et al., 2007). Existen diferentes tipologías del conocimiento, pero la clasificación más utilizada es la que lo divide en dos categorías explícito y tácito (Nonaka y Takeuchi, 1995; Navas y Ortiz de Urbina, 2002): el primero es el conocimiento codificado, sistemático y que es transferible a través del lenguaje formal, es objetivo y racional. El segundo, es aquél que una persona, organización, comunidad, tiene incorporado o almacenado en su mente, en su cultura y es difícil de explicar. No puede ser separado de las personas que lo poseen, tampoco puede interpretarse ni codificarse fácilmente, dada su complejidad y riqueza, puede estar compuesto por: ideas, experiencias, destrezas, habilidades, costumbres, valores, historia, creencias. La organización, si es de carácter tácito, sería uno de los tipos de capital intelectual más estratégico desde el punto de vista de que no es fácilmente sustituible e imitable.

De acuerdo con Navas y Ortiz (2002) y Scarabino et al. (2007) el capital intelectual de la organización se compone de las siguientes categorías.:

- El capital humano son los recursos intangibles capaces de generar valor que residen en las personas, por sus habilidades, conocimientos y capacidades.
- El capital estructural está formado por todos los recursos intangibles, que residen en la infraestructura de la organización que ayuda a incorporar, formar y mantener el capital humano aditivo, es decir, las rutinas, la forma de funcionar, la cultura, etc.
- El capital relacional está formado por los recursos intangibles, capaces de generar valor, relacionados con el entorno: sus clientes, proveedores, las buenas relaciones con todos los grupos de agentes externos y con la sociedad en general, que puede llegar a constituir un recurso altamente valioso, el mundo de las relaciones externas es un mundo lleno de información, conocimiento y de posibles externalidades donde la calidad de los esquemas de referencias personales y de la organización, tienen mucho que ver con la capacidad de la empresa en la apropiación de las posibilidades que el exterior ofrece.
- El capital de mercado incluye todos aquellos aspectos genéricos de la empresa con los que se presenta ante su entorno, como la imagen, la reputación, la ética, la marca o el logotipo, la propiedad intelectual. Los activos de mercado aseguran que los clientes conozcan la identidad de la empresa y lo que hace, las marcas denotan propiedad e identidad de los productos y servicios (Brooking, 1997).

La gestión de los intangibles es más difícil, ya que por su inmaterialidad presentan problemas de medición y evaluación (Navas, 2001), sin embargo, a diferencia de los tangibles, no son rivales y pueden emplearse simultáneamente en varios usos porque tienen un coste de oportunidad escaso o cero (Lev, 2003), pero por sí solos, no crean valor ni generan crecimiento, necesitan desplegarse y aplicarse en la realización de actividades que conduzcan a la creación de productos y servicios, que generalmente están incorporados a otros activos tangibles, como son los recursos humanos, aunque en algunos casos pueden existir y ser productivos por sí mismo como el caso de una marca o patente (Lev, 2004).

De las definiciones anteriores se puede decir que los activos intangibles son inmateriales, difíciles de identificar y cuantificar, basados en el conocimiento que se relacionan y combinan al conjunto de servicios productivos proporcionados por una unidad productiva, que generan valor y ventaja competitiva, en el presente o en el futuro.

Por otro lado, se ha reconocido y empleado el concepto de valor agregado (V.A.) como el incremento del valor de un bien en cada etapa de su proceso productivo excluyendo los costos iniciales, sin embargo, en la actualidad, al utilizar dicho término se hace énfasis en la valorización de atributos intangibles, que pasa de una perspectiva económica

enfocada al proceso productivo a lo subjetivo, ético, social, cultural y ecológico, que da lugar a nuevas formas de agregar valor (A.V.), esta nueva apreciación no modifica el concepto de VA ni su medición, pero permite que surjan nuevas formas, mecanismos y estrategias de AV en las cadenas productivas (Riveros y Heinrichs, 2014).

El Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA) remarca la diferencia entre valor agregado y agregado de valor en la producción rural. El primero es el resultado de la aplicación de estrategias o mecanismos de agregación de valor. El segundo es el proceso mediante el cual se agrega valor a un producto. El concepto de valor agregado tiene su origen en lo económico contable, pero poco a poco la balanza se ha ido inclinando hacia las consideraciones subjetivas de los consumidores (IICA, 2014; Salvador, 2016).

Durante el período 2010- 2014, el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA) estableció como una de sus líneas de acción la 'Agregación de valor y su retención en el origen', entendiéndose que ésta corresponde al "incremento del valor de un producto agroalimentario alcanzado durante las etapas de adecuación, conservación, procesamiento, empaque, valorización de atributos específicos y la comercialización" (IICA-PAC, s.f.). Así mismo el Departamento de Agricultura de los Estados Unidos remarca diferentes formas que los negocios rurales pueden dar valor a sus productos que son: un cambio en el estado físico o la forma del producto, la producción de un producto de forma que aumenta su valor (producciones orgánicas), sistema de marketing de identidad preservada, comercialización de un producto único, llenar un nicho de mercado, simplificar la cadena de suministro, brindar un servicio, reducir los costos entre muchas otras formas. Cuanto mayor sea el valor que proporcione, mayor será el rendimiento que podrá obtener del mercado (USDA, s.f.). Lo relevante de estas afirmaciones es que el valor no solo se puede realizar en el producto, sino en cualquiera de los componentes de las cadenas que conforman, siempre que estos atributos sean percibidos y reconocidos por el consumidor, de tal forma que incidan en su decisión de compra.

La agregación de valor está relacionada con el interés en que los productores primarios y los territorios incrementen sus ingresos y su participación en la formación de los precios finales de bienes y servicios (Riveros y Heinrichs, 2014). Entonces, si el eje son los sujetos productivos el concepto de VA debe desanclarse del producto, aunque operativamente sea la categoría de referencia más utilizada (el Producto) y reconocer a los que despliegan las iniciativas económicas ligadas a la puesta en valor de las materias primas, siendo los que impulsa y gestiona las iniciativas de agregado de valor. Desde esta mirada, la categoría "sujeto productivo" sintetiza el vínculo sujeto-producto, sin hacer un lado el origen local de la materia prima y su puesta en valor in situ (Castellano y Goizueta, 2015).

Al hablar de agregación de valor es importante tener en mente aquellas personas o grupos que pueden verse

afectados o interesados, atender los intereses y demandas de estos actores significa crear algún tipo de valor, que puede ser de índole económica, ambiental, social, estratégica o cultural según sea la demanda de sus necesidades (IICA, 2014). El término valorizar, puede reconocer tres acepciones: la primera es la de valorar una mercancía o servicio en el sentido económico, es decir, señalar el precio de la misma, la segunda es la de valorar en el sentido de reconocer, estimar el valor o mérito de algo o alguien y la tercera es la de aumentar el valor de algo (Champredonde y González, 2016), con base a todos los atributos que puedan ser percibidos de manera positiva por los consumidores, siendo esta tercera acepción que hace referencia con mayor énfasis el concepto de Agregado de Valor.

Valorizar comprende también el reconocer valores que preexisten simultáneamente, considerando que el reconocimiento del valor de un recurso territorial constituye un proceso identitario, que implica dos tipos de reconocimientos. Por un lado, el reconocimiento del valor por parte de la población local (productores) es decir una autovaloración en función de la propia capacidad para generar productos con una determinada calidad específica y también ser portadores de conocimientos locales específicos. Por otra parte, implica también una valoración externa de los demandantes, que otorgan una valoración positiva y un reconocimiento explícito de los productos y de los productores como personas capaces de generar dicho valor. Estos procesos intersubjetivos, cargados de simbolismos y de componentes identitarios de cómo veo lo que hago y cómo me veo, cómo valoran lo que hago y cómo me ven (Champredonde y González, 2016).

Estos enfoques de valor han originado el concepto de agregado de valor de origen, que tiene la finalidad de promover que el agregado de valor se desarrolle en los territorios donde se genera la producción primaria y de esta forma retener los beneficios en los territorios de origen, con la finalidad de obtener una distribución más equitativa de las rentas (Riveros y Heinrichs, 2014). Por otra parte, Champredonde y González (2016) dicen que el agregado de Valor de Origen, es el aumento del valor de los productos ofrecidos por un territorio, que alude tanto a los recursos naturales, como a los construidos por la sociedad local. El territorio es considerado como un espacio de producción y soporte, que a su vez puede constituir una fuente de recursos para ser transformados y comercializados, por otro lado, la cultura local se puede considerar como un insumo para la puesta en mercado de los productos que permita su diferenciación. Cuando se tiene en cuenta al medioambiente, se le considera como un subproducto de la actividad productiva, considerando que esta debe dañarlo de la menor forma posible. Se comprende entonces que el acordar un valor positivo a los recursos territoriales especialmente a los humanos revela múltiples dimensiones: a) las económicas; b) las técnicas, c) las culturales identitarias y patrimoniales; d) las sociales, y e) las medioambientales. Los planteamientos hechos por los autores es la valorización integral de evocar la trama

compleja de recursos territoriales que se pueden valorizar en forma sinérgica.

De acuerdo con Castellano y Goizueta (2015) la inclusión de los aspectos ambientales en las reflexiones sobre agregado de valor, conducen entonces a considerar, además de la creación de valor y de la captación de valor, a la preservación de valor, que consiste en la reutilización de un residuo usado y evitar su destino final de desecho, de modo que un producto con valor económico nulo se reconvierte en insumo para una nueva actividad (procesamiento) que impulsa el reposicionamiento de otro sujeto productivo, así mismo hacen alusión al valor agregado institucional en las que el estado crea valor en tecnología e innovación y las transfiere al sector privado para cubrir esa brecha invención-innovación.

Un concepto para la agregación de valor con una visión incluyente y ética es el valor compartido de Porter y Kramer (2011) que vinculan éxito de la empresa con la mejora de las condiciones sociales y económicas de la comunidad donde opera. Crear valor económico de modo que también cree valor y progreso para la sociedad, al enfocarse en sus necesidades y desafíos. Algo semejante ocurre al fenómeno denominado en economía como precios cuenta, precios sombra o precios de eficiencia, que parten del principio de que el precio debe reflejar la totalidad de los costos y beneficios para el conjunto social y no solamente para los individuos que producen o consumen (Echeverri y Pilar, 2002)

Los procesos de globalización e internalización de la economía ocurridos en las últimas décadas han generado un dominio total de las empresas transnacionales en la producción de alimentos, la agroindustria moderna está caracterizada por la influencia de los avances científicos e innovaciones tecnológicas sobre los procesos de producción y transformación de los alimentos, que se han caracterizado por ser homogéneas, con bajos costos de producción, precios competitivos, productos de baja calidad y alcance a mercados alejados de los centros de producción que contribuyen a la expansión del capital generando cambios en los hábitos de consumo y una homogeneización de la alimentación, que se contraponen a las culturas productivas locales, que eran resultado de una co-evolución con el medio ambiente y los recursos existentes (Fischler, 1995; Gellynck y Kuhne, 2010; Camacho et al., 2019).

En este contexto, la industria alimentaria ha propugnado por una estandarización de los procesos de producción, tratando de lograr una calidad que sea garante de inocuidad (Camacho et al., 2019), sin embargo, lejos de lograr esta apreciación del alimento moderno como algo bueno, los hace parecer como productos sintéticos, desconfiables, opuestos a lo natural, convirtiéndose en un objeto sin historia salido de una caja (Fischler, 1995). A causa de ello han surgido alternativas diferentes al modelo industrial, los alimentos con características especiales van en aumento, debido a que se relaciona con la buena salud y una calidad de vida distinta. Dichas alternativas alimentarias hacen referencia a productos de la tierra, tradicionales,

artesanales, típicos, orgánicos, funcionales, prebióticos, probióticos, caracterizados por su identidad regional y geográfica, fundamentada en componentes simbólicos y patrimoniales (Gellynck y Kuhne, 2010). La apreciación de estos alimentos se construye a partir de la mirada del consumidor urbano, en la forma que percibe lo rural y como se interpreta la aplicación de la tecnología a la alimentación, que refleja toda una serie de valores con un gran peso en el consumo (Espeitx, 1996).

Los productos rurales siempre tienen un imaginario asociado a ellos, estas son relativas y propias de cada sociedad en un tiempo y espacio determinado que establecen la red de significación en la que se inscribe, aunque este no es siempre el mismo para todos los actores y en un mismo individuo puede ser cambiante en el transcurso del tiempo (Aguirre, 2004; Espeitx, 1996). Generalmente se les suele relacionar con las producciones artesanales, lo que le confiere la cualidad artesanal es la técnica de producción menos agresiva e intensiva mediante procesos manuales con aparatos sencillos, los ingredientes son naturales y propios del lugar que las produce con una estrecha relación del territorio y la comunidad (Camacho et al., 2019).

Se consideran productos tradicionales en la medida en que perduran en el tiempo, en un determinado lugar y de una determinada manera que permite conservar, en mayor o menor medida, las principales características que los definen, en cuanto a aspecto, textura, y sabor (Espeitx, 1996) su tipicidad es definida por la presencia de una calidad específica que permite diferenciarlo de productos similares, cuando ésta resulta de la incidencia de prácticas y conocimientos (saberes) propios a la cultura del grupo humano particular que lo produce. Una tipicidad territorial es aquella que resulta de la influencia de factores territoriales, medioambientales y humanos propios de cada territorio, por lo que, se plantea la tipicidad de todo producto en términos de relación producto - cultura - territorio (Champredonde, 2012).

Como lo señala Camacho et al., (2019) estos alimentos por lo general se encuentran ligados a un territorio específico, contiene las propiedades del ambiente físico, y las particularidades de los procesos de elaboración otorgadas por la cultura local a manera de un saber-hacer exclusivo, colectivo e histórico. Dicho con las palabras Champredonde (2012) se encuentran anclados a una determinada cultura o un territorio que implica que el grupo humano específico lo produce, transforma, comercializa, consume y está insertada dentro de los elementos que conforman su cultura, reconociéndolo como una parte constitutiva de su propia identidad y la capacidad del producto en ser una referencia identitaria con un reconocimiento externo al grupo humano y al producto diferenciándolo de productos similares. La evolución de una cultura y el anclaje del producto implica que comparten tanto los conocimientos empíricos, relativos a la producción y consumo, como la referencia a elementos simbólicos, a festividades y a prácticas sociales asociadas al mismo.

Anteriormente estos productos se comercializaban solo en el ámbito local o regional, pero esto ha cambiado debido a los cambios en el consumo de la sociedad que está en la búsqueda de alimentos más saludables y a la valorización de los atributos intangibles presentes en los alimentos, como lo es, el conocimiento tácito implícito en la producción artesanal, la cultura, especies genéticas específicas, sabores únicos, los actores involucrados en la producción, etc. que han modificado su comercialización y su forma de venta tanto en volumen de producción como en su presentación adaptándose a las demandas actuales respecto a las normas sanitarias y niveles gustativos. Como observa Rochefort (1995) en un momento dado, determinados sectores de la población empiezan a preferir ciertos productos que ya estaban presentes en el mercado, sobreviviendo y proliferando a causa de un cambio en el clima social, aunque estos productos siempre han estado presentes anteriormente pero no eran conceptualizados como tales.

En el caso de estos productos hay un cambio en la percepción del gasto del consumidor urbano, que ya no se contabiliza tanto como gasto en alimentación sino como gasto en ocio, turismo, aproximación a la naturaleza, estos productos alimentarios están rodeados de cestos de otros productos, en el que el consumidor está dispuesto a pagar un precio más elevado, puesto que el contenido simbólico es muy superior y este puede ser salud, pertenencia, prestigio etc. En la última década se ha incrementado su venta porque de alguna manera responden a una demanda, a una necesidad, e incluso las grandes industrias intentan apropiarse del imaginario de estos productos mediante productos genéricos y publicidad engañosa al ver que detrás hay unos valores que venden (Espeitx, 1996).

Por otra parte, los significados otorgados por hombres y mujeres de las zonas rurales están relacionados a las costumbres y tradiciones con el sistema agrícola, la historia del uso de ingredientes, el sabor y olor que trae a la memoria recuerdos de la infancia, el lugar y personas con quienes se preparan y comparten los alimentos. Relata historias de aprendizajes y reencuentros familiares, además representa una herencia cultural milenaria llena de memoria de prácticas agrícolas y culinarias sobre la cual se reproduce la cultura (Dzib et al., 2019).

El deseo de arraigo, hacia lo natural y rural se manifiesta en múltiples mercados y se hace más evidente en los de la alimentación y el turismo rural (Espeitx, 1996). Se ha reconocido que los territorios rurales resguardan la mayor parte de los recursos naturales que proporcionan a la población alimento, esparcimiento y servicios eco sistémicos, la diversidad del capital natural y social del territorio se manifiesta en las distintas formas de utilización de tales recursos, que ha dado lugar a una creciente diversificación de la economía rural. Una vez aceptado la riqueza natural como elemento particular de los territorios rurales, es necesario reconocer que estos prestan un servicio a la sociedad y que estos tienen un precio, ya sea que los beneficios sean percibidos a nivel local, regional, nacional, o global que hasta ahora se habían considerado

bienes libres (Sepúlveda et al., 2003; Pérez, 2001). La creciente valorización de los atributos patrimoniales de los espacios rurales, constituye el sustento de las nuevas funciones que el espacio rural puede cumplir como guardián de los patrimonios colectivos, ambientales, culturales, estéticos y atractivos propios de la sociedad rural (Link 2001).

De acuerdo con Echeverri y Rivero (2002), en los territorios rurales existe elementos potenciales de valoración como la riqueza biológica del medio rural, que permiten crear e innovar nuevas opciones tecnológicas en el desarrollo de conocimiento en investigación y generación de nuevos productos, el conocimiento tradicional en la revaloración de la agricultura natural, muchos de los secretos biológicos, físico-químicos y productivos fitológicos y zoológicos se encuentran en los saberes tradicionales, el cuidado del medio ambiente y los mercados de servicios ambientales como alternativa productiva, la inclusión social étnica y la equidad de género, por último los espacios rurales poseen y transmiten nociones de calidad, naturaleza y tradición, los sistemas productivos de las comunidades rurales tienen profundos lazos con la tradición, la cultura, las ideologías, y cosmovisiones de los pueblos, que no ha sido transable en los mercados.

En la redefinición de la economía rural es necesario una visión de bienes naturales propios de los territorios rurales, que permite múltiples opciones productivas. Desde la visión productiva y ocupacional de la ruralidad, estaría compuesto por una diversidad de actividades entre las que se destacan, además de la agricultura, las siguientes (Grajales y Concheiro, 2009; Pérez, 2001; UCA, 2017): a) la agroindustria; b) actividades no agrícolas ligadas a la residencia (fabricación de conservas, muebles, flores); c) servicios relacionados con el entretenimiento (turismo rural, agroturismo, aportes al mantenimiento y desarrollo de la cultura, etcétera) y espacios para el descanso; d) actividades de pequeñas y medianas empresas manufactureras; e) "nuevas" actividades agropecuarias localizadas en nichos especiales de mercado e) artesanías; f) aprovechamiento sustentable de la biodiversidad nativa y endémica; g) extracción, oferta y cuidado de recursos naturales (minería, entre otras); h) ganadería; i) caza y pesca.

De los elementos de valor que se complementan a los bienes rurales en su puesta en el mercado se puede resaltar lo siguiente: los productos rurales están llenos de cultura, que ha perdurado en el tiempo con sus mismas características que es un elemento esencial para su promoción, el conocimiento generacional aplicado en la producción ha logrado un producto de calidad con buenas características organolépticas, el proceso artesanal y natural permite diferenciarlo de productos similares, las buenas prácticas agrícolas, los sellos de calidad y certificación, el uso de especies genética nativas o endémicas (biocomercio), el cuidado del medio ambiente, el uso eficiente de los recursos y los arreglos institucionales locales en el aprovechamiento de los recursos naturales, la diversidad de sensaciones y emociones que despierta en la memoria el consumo de estos productos, los beneficios a la

salud que empíricamente se le atribuyen a estos productos, la forma de relacionarse con su entorno más acorde y respetuosa con los ciclos productivos y la naturaleza que ha sido visto de forma muy positiva por la sociedad.

Reflexión

El análisis de la Teoría de valor de los bienes, los valores intangibles y la nueva ruralidad permitió entender y visualizar los distintos elementos de valor contenidos en la producción rural, ya que estos por su inmaterialidad son difíciles de identificar y gestionar, de ahí que, se hace notar las funciones que cumple el espacio rural, más allá de la producción primaria de alimentos. Los atributos intangibles se transforman en valor para los productores, consumidores y la sociedad, a través del reconocimiento y aprendizaje, su gestión consiste en identificarlos, tratar de medirlos, complementarlos, mejorarlos e innovarlos, esto con la finalidad de aportar nuevas ideas, acumular nuevas experiencias, aumentar la calidad, incluir nuevas actividades de valor y aprovechar las oportunidades que se presentan en el entorno tratando de abarcar todos los elementos positivos presentes para que estos sean percibidos como parte del producto.

Al considerar los valores intangibles y los recursos de los territorios rurales como fuentes de la agregación de valor se puede generar una ventaja competitiva para las empresas familiares rurales, siempre que estos sean capaces de transmitirlos a sus consumidores. Si bien en las producciones rurales la creación de valor se debe a la calidad y al esfuerzo que están haciendo en mantener esa forma artesanal y natural de producir, esto se puede complementar con diversas actividades que permitan dar la máxima satisfacción a los consumidores. La producción rural está inmersa en una sociedad local llena de cualidades que el consumidor urbano aprecia y estas pueden ser parte de su insumo en la puesta de mercado que permita su diferenciación.

De los elementos de valor que se complementan a los bienes rurales en su puesta en el mercado se puede resaltar lo siguiente:

- La producción rural es referencia identitaria en las comunidades lleno de cultura, que es un elemento esencial para la promoción de un producto tradicional que ha perdurado en el tiempo con sus mismas características.
- El conocimiento tácito aplicado en la producción ha logrado un producto de calidad con buenas características organolépticas.
- El proceso artesanal y natural permite diferenciarlo de productos similares, siendo original y único, ya que cada lote de producción es irrepetible.
- El uso de especies nativas propias de la región rural otorga características únicas que causaban admiración en los consumidores.
- Producciones familiares a pequeña escala.

- Las buenas prácticas agrícolas en la producción (abono orgánico, limpieza manual, agricultura tradicional, policultivos etc.).
- El cuidado del medio ambiente mediante la reutilización de los desechos, el uso eficiente de los recursos y los arreglos institucionales locales en el aprovechamiento de los recursos naturales.
- Las sensaciones y emociones que despierta en la memoria estos productos pueden ser tan diversas de acuerdo a las circunstancias y experiencias de los consumidores y estas pueden ir dirigidas a diversos mercados.
- Los beneficios a la salud que empíricamente se les puedan atribuir.
- Las transferencias tecnológicas que permitan desarrollar nuevos productos orgánicos.
- Las alianzas estratégicas a través de las organizaciones locales que permiten desarrollar nuevos proyectos colectivos.
- Las certificaciones que garantizan su procedencia y sus cualidades.
- El agroturismo que invita al turista a vivir la experiencia en la producción.
- El territorio rural lleno de paisajes e historias valoradas por los turistas.
- Los beneficios sociales generados por la actividad productiva.

El presente proyecto de investigación, se centra entonces en llevar a cabo un acercamiento teórico analítico de los bienes, servicios y productos tradicionales, los cuales son limitados por su relativa escasez, pues no puede ser una producción masiva debido a las restricciones propias de la sostenibilidad del ecosistema, y por eso la importancia del valor cultural que tienen.

Conclusiones

Como se ha planteado el valor que tienen los bienes está influenciado no solo por factores que se encuentra en el mercado y el sistema de precios, si no en los valores intangibles que se trata de unos valores lo suficientemente difundidos para ser reconocidos y aceptados por la mayor parte de la población, que están presentes en las significaciones que tienen los consumidores acerca de los bienes y servicios, el reconocimiento de estos valores, son el producto de las cualidades que tienen los territorios, organizaciones e individuos, en lo que son, en lo que saben, en cómo usa lo que saben y como se relacionan con su entorno que permite crear riqueza y generar valor.

En esta era de información y conocimientos dados por la tecnología y telecomunicaciones, se ha generado cambios significativos en los hábitos del consumidor y ha dado lugar al surgimiento de un consumidor más informado y con mayor poder de decisión, que valora productos diferenciados que no solo brinden satisfacción personal, sino que mejoren e incluya cuestiones sociales y ambientales, de modo que, generar valor relacionados con el entorno puede llegar a constituir un recurso altamente valioso para los productores, el mundo de las relaciones

externas está lleno de oportunidades donde los productos rurales por sus características pueden apropiarse de las significaciones positivas de los fenómenos naturales y sociales dentro de la sociedad y hacer que sean percibidos como parte de ellos.

Se consideran valores intangibles aquellos atributos que el consumidor le otorga a factores que inciden en la salud, en la sostenibilidad de los recursos naturales, la biodiversidad, la conservación del paisaje, la identidad cultural y territorial, la forma de producción, la participación de actores sociales vulnerables en la producción y/o comercialización etc. Los cambios en la sociedad han dado lugar a un reposicionamiento de las producciones rurales por ser portadores de estos valores, lo rural transmiten nociones de calidad, naturaleza, tradición, los sistemas productivos son artesanales anclados a la cultura y al territorio, son el producto de conocimientos ancestrales que permiten la creación de productos únicos que no se pueden imitar.

El imaginario ligado a los productos rurales puede responder a un rechazo de lo urbano y a lo industrial que ha dado lugar a la necesidad de lo rural, que se manifiesta en múltiples formas y es más evidente en el turismo rural, en funciones residenciales, en la alimentación y en las bebidas, su valorización es una forma de valorizar la cultura local y de promover el desarrollo económico de los espacios rurales. Estas necesidades permiten añadir valor a estos productos de tal forma que se puedan singularizar y distinguir de los demás que ya existen en el mercado como aportadores de tales atributos.

Aunque estos productos han estado presentes en el tiempo con niveles gustativos más fuertes, se han adaptado a la demanda de la sociedad actual en la presentación gracias a la interacción que han tenido con los turistas y consumidores urbanos que son los que solicitan la modificación para ellos o para terceros. La distribución de los productos tradicionales es limitada por su relativa escasez, pues no puede ser una producción masiva, ya que atendería contra la sostenibilidad del ecosistema, debe ir a mercados donde puedan obtener una retribución apropiada, su comercialización se hace por relaciones de proximidad, aunque en este mundo globalizado esa comercialización se ha modificado dando lugar a la exportación.

El agregar valor a la producción rural permite la apreciación de los valores intangibles presentes en los productos y al reposicionamiento del productor al tomar control una o más actividades dentro de la cadena productiva facilitando la diversificación productiva y el acceso a mercados dinámicos, que promueve el incremento del ingreso de los productores y los territorios. Entender esta tendencia resulta importante para orientar los proyectos empresariales hacia las expectativas de los consumidores y con ello generar mejores empleos, mayores inversiones y mejor uso de los recursos naturales en los territorios rurales.

Si bien se observa que el concepto de valor de los bienes ha transitado de lo netamente económico basado en el proceso productivo a una creciente valoración de aspectos

sociales, culturales, y medioambientales que son considerados como parte de su insumo para el mejoramiento del valor comercial. Este fenómeno supone un cambio en los modelos productivos de los pequeños productores o producciones campesinas de los territorios rurales, para pasar a modelos relacionados a los industriales. Esto no significa la creación de grandes empresas que industrialicen su producción, más bien supone la aplicación de normas, procesos, marketing y funciones relacionados con el mundo industrial, pero a la escala de su explotación y de su negocio sin perder las cualidades que las caracterizan. Los aspectos conceptuales relacionados a la agregación de valor, se encuentran en un proceso continuo de adaptación, adecuación, modificación y mejora, en suma, en constante innovación, siendo una respuesta a las nuevas necesidades, retos y oportunidades que surgen en las múltiples facetas de la sociedad

Referencias

- Aguirre, P. (2004). Ricos flacos y gordos pobres. La alimentación en crisis. Colección dirigida por José Nun. Editorial Capital Intelectual. Buenos Aires 2004.
<https://sociologia1unpsjb.files.wordpress.com/2008/03/aguirre-ricos-flacos-y-gordos-pobres.pdf>
- Agricultural marketing resource centre (s.f.). USDA Definition of Value-added Agriculture: Acceso: Noviembre 2020.
www.agmrc.org/business_development/getting_prepared/valueadded_agriculture/articles/usda-value-added-ag-definition/
- Camacho, J., Cervantes, F., Cesín, A. y Palacios, M. (2019). Los alimentos artesanales y la modernidad alimentaria. Estudios Sociales Revista de Alimentación Contemporánea y Desarrollo Regional, 29(53).
<https://doi.org/10.24836/es.v29i53.700>
- Castellano, A. y Goizueta, M. (2015). Dimensiones conceptuales en torno al valor agregado agroalimentario y agroindustrial. INTA.
https://inta.gob.ar/sites/default/files/inta-dimensiones-conceptuales-valor-agregado_agosto_2015.pdf
- Champretonde, M. (2012). La valorización de la tipicidad cultural y territorial de productos mediante certificaciones en países de América Latina. INTA Estación Experimental Agropecuaria Bordenave. Argentina.
https://inta.gob.ar/sites/default/files/script-tmp-inta_valorizacion_de_la_tipicidad_cultural_y_territ_or.pdf
- Champretonde, M. y González, J. (2016). ¿Agregado de Valor o Valorización? Reflexiones a partir de Denominaciones de Origen en América Latina. RIVAR, 3(9), 139-163.
- Brooking, A. (1997). El capital intelectual el principal activo de las empresas del tercer milenio. Barcelona. Paidós.
- Delgado, J. (1999). La nueva ruralidad en México, Investigaciones Geográficas, Boletín 39, México, 82-91.
- Dzib, R., Gracia, M., García, R., Estrada, E. y Horbath, J. (2019). Significados de la cocina tradicional para los grupos domésticos Mayas Macehuales en Huay Max, Quintana Roo, México. Estudios Sociales. Revista de Alimentación Contemporánea y Desarrollo Regional, 29(53).
<https://doi.org/10.24836/es.v29i53.692>
- Echeverri, R. y Ribero, M. (2002). Nueva ruralidad: visión del territorio en América Latina y el Caribe. Ciudad del Saber, Panamá: CIDER/IICA.
<http://repiica.iica.int/docs/B0536e/B0536e.pdf>
- Espeitx, E. (1996). Los “nuevos consumidores” o las nuevas relaciones entre campo y ciudad a través de los “productos de la tierra”. Agricultura y Sociedad, 80(81), 83-116.
https://www.mapa.gob.es/ministerio/pags/biblioteca/revistas/pdf_ays/a080_04.pdf
- Fischler, C. (1995). *Homnívoro, el gusto, la cocina y el cuerpo*. Ed. Anagrama, Barcelona, España.
- Gellynck, X. & Kühne, B. (2010). Horizontal and vertical networks for innovation in the traditional food sector. Int. J. Food System Dynamics, 1(2), 123-132. DOI: <https://doi.org/10.184>
- Grajales, S. y Concheiro, L. (2009). Nueva ruralidad y desarrollo territorial una perspectiva desde los sujetos sociales. Veredas. Revista del pensamiento sociológico, (18), 145-167.
<https://veredasoj.s.xoc.uam.mx/index.php/veredas/article/view/214/213>
- Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, P. (2020). Metodología de la investigación (vol. 6). D.F., México: McGraw-Hill.
- Herrera, F. (2013). Enfoques y políticas de desarrollo rural en México. Una revisión de su construcción institucional. Gestión y Política Pública, 22(1), 131-159.
http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1405-10792013000100004&lng=es&tlng=es.
- IICA-PAC (s.f.) Agregación de valor y su retención en el origen. Acceso: Mayo 2018.
<http://infoagro.net/programas/Agronegocios/pages/agregacionValor.aspx>
- IICA (2014). Manual de capacitación: agregación de valor a productos de origen agropecuario: elementos para la formulación e implementación de políticas públicas. Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura. San José, C.R.: IICA.
<http://repositorio.iica.int/bitstream/handle/11324/3070/BVE17069004e.pdf?sequence=1>
- Link, T. (2001). El campo en la ciudad: reflexiones en torno a las ruralidades emergentes. Relaciones. Estudios de historia y sociedad, 22(85).
<https://www.redalyc.org/pdf/137/13708504.pdf>
- Lev, B. (2003). Intangibles: medición, gestión e información, Deusto, Barcelona.

- Lev, B. (2004). Intangibles en la encrucijada, en Medición, control y gestión de los intangibles, Deusto, Barcelona.
- Menger, C. (1985). Principios de economía política. Traducción de Marciano Villanueva. Buenos Aires: Hyspamerica.
- Navas, E. (2001). El papel de los recursos intangibles en la empresa, (1), 65-69. <http://www.madrimasd.org/revista/revista3/tribuna/tribunas2.asp>
- Navas, E. y Ortiz (2002). El capital intelectual en la empresa. Análisis de criterios y clasificación multidimensional. Economía Industrial, (346), 163-171. <https://www.mincotur.gob.es/Publicaciones/Publicacionesperiodicas/EconomiaIndustrial/RevistaEconomiaIndustrial/346/14%20EMILIO%20NAVAS.pdf>
- Nonaka, I. & Takeouchi, H. (1995). The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics for Innovation, Oxford University Press, New York.
- Porter, M. & Kramer, M. (2011). Creating Shared Value, Harvard Business Review. <http://ressources.auneg.fr/nuxeo/site/esupversions/c9c186ba-f7d5-4ebe-bd74-d375387f45e8/res/res.pdf>
- Pérez, E. (2001). Hacia una nueva visión de lo rural. En N. Giarracca (Compiladora). ¿Una nueva ruralidad en América Latina? Buenos Aires, Argentina: CLACSO. <http://biblioteca.clacso.edu.ar/clacso/gt/20100929125458/giarracca.pdf>
- Rocheftort, R. (1995). La société des consommateurs. Ed. Odile Jacob. Paris.
- Riveros, H. y Heinrichs, W. (2014). Valor agregado en los productos de origen agropecuario: aspectos conceptuales y operativos. Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA). San José, C.R. <http://repiica.iica.int/docs/B3327e/B3327e.pdf>
- Rojas, R. (2012). Guía para realizar investigaciones sociales. México: Plaza Valdés.
- Salas, V. (1996). Economía y gestión de activos intangibles, Economía Industrial, (307), 17-24.
- Salvador, G. (2016). Agregado de valor: Compartiendo conceptos. Economía y mercados, 17, 75-81. https://inta.gob.ar/sites/default/files/agregado_de_valor_compartiendo_conceptos.pdf
- Scarabino, J., Biancardi, G. y Blando, A. (2007). Capital intelectual. Invenio, 10(19), 59-71. <https://www.redalyc.org/pdf/877/87701905.pdf>
- Sepúlveda, S., Rodríguez, A., Echeverri, R. y Portilla, M. (2003). El enfoque territorial del desarrollo rural. IICA. San José, Costa Rica. <http://repiica.iica.int/docs/B0400e/B0400e.pdf>
- Stavisky, S. (2018). La teoría subjetiva del valor como fundamento de la figura del empresario en la obra de Hayek. Revista de la Carrera de Sociología, 8(8), 427-449. <https://publicaciones.sociales.uba.ar/index.php/entramadosperspectivas/article/viewFile/2919/2610>
- Stewart, T. (1997). Intellectual capital: the new wealth of organizations, Currency Doubleday, New York.
- Torres, Z. y Navarro, J. (2007). Conceptos y principios fundamentales de epistemología y de metodología. México: IIEE, Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo.
- UCA (2017). Conceptos básicos para analizar cualquier producto agroalimentario y añadirle valor. Curso capacitación en técnicas para agregación del valor.

Cuadro de mando integral como herramienta de gestión en decisiones gerenciales para la compañía Abestro S.A.

Balanced scorecard as a management tool in management decisions for company Abestro S.A.

Yoselin Loor-Zambrano¹, Benigno Alcívar-Martínez², Johana Márquez-Bravo³

Fecha de recepción: 25 de enero de 2023

Fecha de aceptación: 29 de septiembre de 2023

URL: <https://revistas.uta.edu.ec/erevista/index.php/bcoyu/article/view/2189/version/2844>

Resumen

La falta de control adecuado en la gestión, la carencia de un sistema de indicadores y la ausencia de estrategias medibles al tomar decisiones, resultan en pérdidas económicas significativas. Estos aspectos conllevan como objetivo principal de la investigación diseñar un cuadro de mando integral como herramienta de gestión para la toma de decisiones gerenciales, bajo ese lineamiento la compañía Abestro S.A. decidió adoptar una herramienta de carácter administrativo. El análisis se realizó a través de una investigación cualitativa y descriptiva permitiendo conocer la situación actual de la compañía, el método de obtención de información mediante la utilización de cuestionarios a directivos, administrativos y clientes de la compañía cuyos resultados expresaron la situación actual tanto interna como externa. Los análisis permitieron plantear una serie de estrategias para subsanar los factores que deben mejorar, alineadas a los objetivos de las cuatro perspectivas que integran el cuadro de mando integral, los resultados permitieron obtener el diseño de los indicadores para la elaboración del tablero de control, permitiendo a la gerencia monitorear y controlar la gestión de cada uno de los procesos estratégicos de la compañía

Palabras clave: Toma de decisiones, indicadores estratégicos, cuadro de mando integral, perspectivas

Abstract

The lack of adequate management control, the lack of a system of indicators and the absence of measurable strategies when making decisions, result in significant economic losses. These aspects with the main objective of the research are to design a balanced scorecard as a management tool in managerial decisions, under this guideline the company Abestro S.A. decided to adopt an administrative tool. The analysis was carried out through a qualitative and descriptive investigation allowing to know the current situation of the company, the method of obtaining information through the use of questionnaires to managers, administrators and clients of the company whose results expressed the current situation both internally and external. The analyzes allowed to propose a series of strategies to correct the factors that must be improved, aligned to the objectives of the four perspectives that make up the balanced scorecard, the results allowed to obtain the design of the indicators for the elaboration of the control panel, allowing management to monitor and control the management of each of the strategic processes of the company.

Keywords: Decision making, strategic indicators, balanced scorecard, perspectives



Esta publicación se encuentra bajo una licencia de Creative Commons Reconocimiento - NoComercial 4.0 Internacional.

¹ Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López. Carrera de Administración de Empresas. Calceta- Ecuador. E-mail: mell_1992@live.com ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7281-8918>

² Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López. Carrera de Administración de Empresas. Calceta- Ecuador. E-mail: balcivar@espam.edu.ec ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4930-4617>

³ Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López Carrera de Administración de Empresas. Calceta- Ecuador. E-mail: ymarquez@espam.edu.ec ORCID: <http://orcid.org/0000-0001-5926-800X>

Introducción

El CMI se ha convertido en una metodología para evaluar y monitorear el desempeño organizacional a través de una combinación equilibrada de indicadores financieros y no financieros. La importancia de CMI radica en su capacidad para proporcionar una visión integral del desempeño de la organización, alineando los objetivos estratégicos con las acciones operativas, facilitando la toma de decisiones. Varios autores han investigado y analizado el uso y diseño del CMI en diferentes contextos empresariales, proporcionando antecedentes sobre su aplicación y beneficios potenciales. El propósito de esta investigación es diseñar un cuadro de mando integral (CMI) como herramienta de gestión para la toma de decisiones gerenciales de la compañía Abestro S.A., continuamente sus objetivos específicos se plantearon realizar una revisión sistemática de los indicadores y perspectivas que conforman el cuadro de mando integral, posteriormente realizar un diagnóstico a la compañía para conocer su situación actual y finalmente se estructuró un cuadro de mando integral para la compañía Abestro S.A.

La teoría del Cuadro de Mando Integral (CMI) desarrollada por Kaplan y Norton en la década de 1990, se enfoca en la medición y gestión del desempeño de una organización, integrando tanto aspectos financieros como no financieros. Según Norton y Kaplan (2000), el CMI es un sistema de gestión estratégica que permite traducir la estrategia de la organización en objetivos concretos, alinear los objetivos con los procesos y recursos de la empresa, y medir el desempeño a través de indicadores clave que reflejen tanto los resultados financieros como las acciones y procesos necesarios para lograrlos. La teoría del CMI se ha convertido en una herramienta popular y efectiva para la gestión estratégica en empresas y organizaciones de todo el mundo.

Arévalo y Estrada (2017) realizaron un estudio sobre la implementación y diseño del CMI en una empresa del sector manufacturero, destacando la efectividad para mejorar el rendimiento organizacional y alinear los objetivos estratégicos con las metas operativas. Bolaños et al. (2020) examinaron el diseño y aplicación del CMI en empresas de servicios financieros, resaltando su utilidad para medir y controlar el desempeño financiero, así como para mejorar la toma de decisiones basadas en datos. Loayza et al. (2022) investigaron el diseño y la aplicación del CMI en empresas del sector turístico, enfocándose en su capacidad para evaluar la rentabilidad y la eficiencia operativa.

Ollague et al. (2017) realizaron un estudio sobre el diseño y la aplicación del CMI en empresas del sector de servicios, enfocándose en su contribución para mejorar la calidad y eficiencia de los servicios prestados. Trasmonte Rosendo (2021) investigó el diseño del CMI en organizaciones del sector tecnológico, destacando su capacidad para medir y gestionar el rendimiento de las actividades de investigación y desarrollo. Además, Quintero y Osorio (2018), exploran el uso del Balanced Scorecard (BSC) como herramienta de

gestión estratégica para empresas en estado de crisis. Los autores sostienen que el BSC puede ayudar a las empresas a salir de situaciones críticas al permitir una evaluación sistemática de su desempeño en relación con los objetivos estratégicos establecidos. Además, el BSC puede ayudar a las empresas a identificar áreas problemáticas y tomar medidas para mejorar el desempeño en esas áreas. Los autores señalan que el BSC también puede ayudar a las empresas a mantener una perspectiva a largo plazo en tiempos de crisis, al permitir que los gerentes se concentren en objetivos estratégicos a largo plazo en lugar de simplemente reaccionar a situaciones de crisis a corto plazo.

Por otra parte, Durán (2018) propone una estrategia de gestión basada en el Cuadro de Mando Integral (CMI) para la empresa Herramental C.A. El estudio identifica los problemas de gestión que enfrenta la empresa y sugiere que la implementación del CMI puede ayudar a mejorar el rendimiento y la competitividad de la organización. El autor plantea que el CMI permite a la empresa alinear sus objetivos estratégicos con sus actividades diarias y medir su desempeño a través de indicadores de rendimiento. Además, el CMI proporciona información valiosa para la toma de decisiones y permite a la empresa evaluar su progreso y realizar ajustes en su estrategia en función de los resultados obtenidos. En resumen, la investigación de Durán Velásquez destaca la importancia de la implementación del CMI como una herramienta de gestión estratégica para mejorar el desempeño de las empresas.

Por otro lado, Jiménez et al. (2019) se centra en la aplicación del Balanced Scorecard (BSC) como herramienta de gestión para mejorar la productividad en la industria camaronera. El estudio destaca la importancia de medir y controlar diferentes aspectos del negocio, como la eficiencia operativa, la satisfacción del cliente y la innovación, para lograr un crecimiento sostenible en el largo plazo. Los resultados indican que la implementación del BSC en la industria camaronera puede ayudar a mejorar la productividad y la rentabilidad de las empresas, al enfocarse en objetivos estratégicos y alinear las actividades diarias con las metas a largo plazo.

Sin embargo, la investigación realizada por Bravo et al. (2019), explora el uso del Balanced Scorecard (BSC) en el desarrollo de negocios familiares. El estudio destaca que los negocios familiares tienen desafíos únicos en cuanto a la planificación estratégica y el manejo de conflictos entre la familia y la empresa. El BSC, según los autores, puede ser una herramienta útil para abordar estos desafíos al permitir a los propietarios y gerentes de negocios familiares alinear los objetivos y estrategias de la empresa con los valores y objetivos de la familia propietaria. Además, el BSC permite una medición sistemática del desempeño de la empresa en relación con los objetivos establecidos y ayuda a los gerentes de negocios familiares a tomar decisiones informadas y estratégicas.

Además, Malpica (2021) analizó el diseño de CMI en empresas del sector logístico, destacando su utilidad para

mejorar la gestión de la cadena de suministro y optimizar los procesos operativos. Martínez (2022) proporcionó un marco teórico actualizado sobre el diseño y la implementación del CMI en el contexto empresarial, resaltando las mejores prácticas y las consideraciones clave a tener en cuenta. Müller (2019) investigó el diseño y la aplicación del CMI en organizaciones de diversos sectores, brindando insights valiosos sobre su personalización y adaptación a diferentes entornos empresariales.

De la misma forma, la investigación realizada por Ghiglione (2021) explora el uso del Cuadro de Mando Integral (CMI) como una herramienta de eficiencia en la gestión empresarial. El autor destaca que el CMI permite a las empresas medir su desempeño y lograr una gestión más eficiente al proporcionar información estratégica y operativa que facilita la toma de decisiones. Además, el CMI ayuda a las empresas a establecer objetivos claros y definir indicadores clave de rendimiento que permiten el seguimiento y la evaluación del progreso. La investigación de este autor, señala la importancia de la comunicación interna y la participación de los empleados en la implementación del CMI para garantizar el éxito de la herramienta destacando la utilidad del CMI como una herramienta de gestión empresarial eficiente que puede ayudar a las empresas a mejorar su desempeño y alcanzar sus objetivos estratégicos.

En la actualidad las organizaciones están inmersas en entornos turbulentos y en constante cambio, generando incertidumbre al momento de tomar decisiones. En el Ecuador para la producción de camarón, se cuenta con condiciones óptimas como clima y suelo que son los que influyen en la producción de nauplios hace que este producto exportable ecuatoriano sea uno de los más apetecidos por el mercado internacional, tal cual lo detalla (Fedexpor, 2022), el sector acuícola y pesquero representa en las exportaciones el 48% de participación en el mercado internacional, destacando un crecimiento durante el primer bimestre de 2022 del 81% en comparación al 2021, representando en valor FOB 1.145 millones de dólares, siendo China, Estados Unidos, sus principales compradores del camarón ecuatoriano, es por este motivo que se puede decir que el camarón es uno de los productos con mayor fuerza en el mercado internacional, lo que lo convierte en una gran oportunidad para el crecimiento económico no solo del sector como tal, sino que también genera ingresos para el país, generando mayor ingreso y fuentes de empleo a este sector productivo. El sector camaronero es una de las actividades económicas más fuertes que tiene la zona norte de Manabí, esto se debe a que gracias a su ubicación geográfica cuenta con todas las condiciones aptas para la producción de nauplios lo que conlleva a tener una producción de primera tanto en calidad como en volumen.

Durante los últimos 11 años, Abestro S.A. ha realizado un arduo trabajo en el ámbito de la acuicultura, adquiriendo nuevos conocimientos y tecnologías para mejorar la producción. Sin embargo, desde el año 2016, la compañía ha enfrentado una serie de hechos que han dificultado su capacidad de prosperar. Entre estos factores se encuentran

eventos externos que no pueden ser controlados, como el terremoto del 16A y la pandemia de COVID-19, los cuales han causado grandes pérdidas tanto en infraestructura como en aspectos económicos. Como resultado, los directivos de la compañía se vieron obligados a tomar medidas desesperadas que, en lugar de mejorar su situación, empeoraron significativamente la salud financiera de la compañía. Debido a estas circunstancias, surgió la necesidad de diseñar el CMI como una herramienta de gestión para cada una de las áreas claves de la compañía y, de esta manera, llevar a cabo una serie de estrategias y acciones operativas que contribuyan a mejorar su situación actual.

Metodología

La presente investigación se llevó a cabo utilizando un enfoque cualitativo y un tipo de investigación descriptivo, de campo y documental. Se emplearon los métodos analítico, sintético, inductivo, y deductivo, para la selección de los indicadores se utilizó el metanálisis para la comparación con varios estudios de sus indicadores de gestión porque a partir de su realización se pretende llegar al cumplimiento de los objetivos estratégicos planteados en esta investigación, tal como propone Alcívar et al. (2021) iniciando en la primera etapa un diagnóstico de la situación actual en la que se encuentra la compañía para determinar aspectos relevantes que necesiten ser mejorados al momento de tomar decisiones por parte de los directivos.

En cuanto a la población para la investigación está conformada por 64 personas, siendo distribuido a nivel directivo, administrativo, producción y 10 potenciales clientes que cuenta la compañía. Para recopilar información, se utilizaron cuestionarios de escala tipo Likert, que fueron validados por el método experto o Delphi. De los 10 expertos, se evaluó el nivel de conocimientos (kc) específico del tema y se evaluó su coeficiente de argumentación (Ka) con respecto a los temas principales de la investigación. Esto resultó en un nivel de competencia en conocimiento y argumentación (kp) de 0,89, siguiendo el enfoque propuesto por Alcívar et al. (2021). Los cuestionarios se aplicaron a los directivos, administrativos, empleados y clientes de la compañía Abestro S.A., en la segunda etapa para descripción de la orientación estratégica, se procedió a utilizar las herramientas PEST para analizar los factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos que afectan a la compañía Abestro S.A. en conjunto con los directivos.

Posteriormente, se aplicó el análisis FODA, en una mesa de trabajo conjunta con todos los involucrados de la compañía, siguiendo el enfoque presentado por Loayza et al. (2022) para analizar los factores internos y externos que influyen en la compañía. Para definir los objetivos estratégicos, se utilizó la matriz EFE (Evaluación de Factores Externos) y la matriz EFI (Evaluación de Factores Internos), siguiendo la metodología propuesta por Martínez (2022) en su investigación sobre la gestión estratégica. Estas matrices permitieron identificar los factores críticos y las fortalezas interna de Abestro S.A.

A continuación, en la tercera etapa se procedió formular y estructurar el mapa estratégico y definir los indicadores estratégicos, basándose en el enfoque presentado por Müller (2019) en su investigación sobre el diseño de cuadro de mando integral. Los indicadores estratégicos fueron seleccionados de manera conjunta con los directivos y

personal involucrado en la compañía siguiendo un enfoque participativo y colaborativo. Finalmente, con base a los resultados obtenidos de las etapas anteriores, se diseñó el cuadro de mando integral para la compañía Abestro S.A., siguiendo la metodología propuesta por Trasmonte (2021)

Resultados

Con el objetivo de identificar el manejo actual, se realizó un diagnóstico mediante la utilización de cuestionarios validados por expertos donde se centró exclusivamente en las cuatro áreas que involucran el CMI para conocer el estado situacional de cada una de ellas y, a partir de esta información, proponer las mejoras adecuadas. Para llevar a cabo este proceso, se utilizaron diversas herramientas, entre ellas el análisis PEST, el análisis DAFO y la matriz EFE y EFI. Estas herramientas permitieron obtener una visión clara y detallada del estado actual de cada una de las áreas, lo que a su vez permitió proponer mejoras efectivas y eficaces.

Tabla 1. Diagnóstico estratégico externo: análisis PEST

Componentes	Económico	Político	Social	Tecnológico
Amenazas	Reducción del precio del camarón de más del 50% por pandemia COVID-19 desde febrero del 2020 a marzo del mismo año según (Loayza et al., 2022). Afectaciones por desastres naturales (terremoto), Según la Cámara de Acuicultura la industria camaronera representa un 90% del PIB y un 10% de las ha de camaronerías del Ecuador está en Manabí.	Constante cambio de leyes, ordenanzas reformas tributarias. Eliminación de subsidios costos elevados de energía.	Reducción de plazas de empleo debido a crisis como pandemias y desastres naturales. Mal manejo de los residuos y contaminación del ambiente o sector en el que se desarrolla la actividad.	Poco desarrollo de nuevas tecnologías en el país. Aparatos tecnológicos de mala calidad en el mercado y a costos elevados.
Oportunidades	Diversificar la oferta del camarón para competir en el mercado internacional. Según Revista de Acuicultura #139 Demanda de camarón en cola por parte de China y EE.UU, India aún no recupera su producción. Según Revista de Acuicultura # 139.	Apoyo por parte de las Asociaciones productoras quienes permiten contar con un abastecimiento fijo y permanente del producto de excelente calidad. Soporte técnico y asesoramiento por parte de instituciones gubernamentales tales como: El Instituto Nacional de Pesca, Cámara Nacional de Acuicultura y el MAGAP A través de la Subsecretaría de Acuicultura.	Apoyo a la comunidad en la que se encuentran ubicadas las camaronerías. Generación de fuentes de trabajo temporales para las personas de la localidad.	Implementación de nuevas tecnologías dentro de las camaronerías como aireadores entre otros. Sistematización de los procesos de producción para reducir el desperdicio de alimentos e insumos.

Fuente: Elaboración propia a partir de la información obtenida de la compañía Abestro S.A. (2022)

Tabla 2. Matriz FODA

Fortalezas	Debilidades
La gestión organizativa de la compañía se lleva a cabo de forma familiar.	Ausencia de herramientas de control de gestión que contribuyan a mejorar la toma de decisiones en la compañía, lo que implica una gestión deficiente de los recursos.
Existe una buena comunicación entre el área administrativa y el área de producción.	Desconocimiento de herramientas de control de gestión empresarial.
Constante supervisión de la producción en piscinas en cuanto a alimentación, sobrevivencia de los camarones.	No cuentan con publicidad en medios de comunicación debido al costo y no lo consideran necesario.
Se produce camarón cumpliendo con todas las normas establecidas por los entes reguladores.	Débil difusión de la misión, visión y valores de la compañía.
Se brinda una atención personalizada por parte de la dueña y el gerente.	Manejo inadecuado del control de inventarios dentro de las camaronerías en cuanto a los balanceado e insumos y diésel, lo que puede generar pérdidas y afectar la calidad del producto.
Distribución directa de la producción de camarón a los clientes.	Deficiente selección de nauplios por falta de asesoramiento, lo que puede afectar el crecimiento y la calidad de la producción de camarones.

Pagos al día con obligaciones a los proveedores.	Falta de capacitación en temas de atención al cliente.
Buen buró crediticio lo que facilita la adquisición de créditos.	Deficiente gestión de los recursos otorgados por las instituciones bancarias. Lo que puede generar problemas financieros y afectar el crecimiento y la sostenibilidad de la compañía.
El canal de distribución que se utiliza es directo proveedor, cliente sin intermediarios.	No existe diversificación de productos, limitando la capacidad de la compañía para responder a las demandas del mercado nacional e internacional.
Poco personal lo que es muy fácil de manejar y controlar.	Baja cantidad de clientes, lo que dificulta a veces la colocación de la producción, generando problemas de rentabilidad.
Tareas debidamente delimitadas.	Falta de motivación en el personal, ausencia de un plan de capacitación.
Cuenta con un sistema contable.	
Cuenta con equipos y tecnologías adecuadas para mejorar el proceso de producción.	Bajo control sobre el mantenimiento de los aparatos tecnológicos.
Oportunidades	Amenazas
Diversificar la oferta del camarón para competir en el mercado internacional. Según Revista de Acuicultura #139.	Reducción del precio del camarón de más del 50% por pandemia COVID-19 desde febrero del 2020 a marzo del mismo año.
Demanda de camarón en cola por parte de China y EE.UU, India aún no recupera su producción. Según Revista de Acuicultura # 139.	Afectaciones por desastres naturales (terremoto), según la Cámara de Acuicultura la industria camaronera representa un 90% del PIB y un 10% de las camaroneras del Ecuador están en Manabí.
Apoyo por parte de las asociaciones de productores quienes permiten contar con un abastecimiento fijo y permanente del producto de excelente calidad.	Constante cambio de leyes, ordenanzas y reformas tributarias.
Soporte técnico y asesoramiento por parte de instituciones gubernamentales tales como: El Instituto Nacional de Pesca, Cámara Nacional de Acuicultura y el MAGAP a través de la Subsecretaría de Acuicultura.	Eliminación de subsidios y costo elevados de energía.
Apoyo a la comunidad en la que se encuentran ubicadas las camaroneras.	Reducción de plazas de empleo debido a crisis como pandemias y desastres naturales.
Generación de fuentes de trabajo temporales para las personas de la localidad.	Mal manejo de los residuos y contaminación del ambiente o sector en el que se desarrolla la actividad.
Incorporar nuevas tecnologías dentro de la camaronera	Poco desarrollo de nuevas tecnologías en el país.
Sistematización de los procesos de producción para reducir el desperdicio de alimentos e insumos.	Aparatos tecnológicos de mala calidad en el mercado y a costos elevados.

Fuente: Elaboración propia a partir de la información obtenida de la compañía Abestro S.A. (2022)

Tabla 3. Diagnóstico estratégico interno-nivel estratégico

Diagnóstico estratégico interno	Nivel estratégico			Nivel operativo	
	Organizativo FO1	Comunicación FC1	Gestión por procesos FG1	Producto FP1	Servicio FS1
Fortalezas	La gestión organizativa de la compañía se lleva a cabo de forma familiar	Existe una buena comunicación entre el área administrativa y el área de producción.	Constante supervisión de la producción en piscinas en cuanto a alimentación, sobrevivencia de los camarones	Se produce camarón cumpliendo con todas las normas establecidas por los entes reguladores.	Se brinda una atención personalizada por parte de la dueña y el gerente.
Debilidades	<p>DO1</p> Falta de herramientas de control que contribuyan a mejorar la toma de decisiones en la compañía, lo que implica una gestión deficiente de los recursos	<p>DC2</p> No cuentan con publicidad en medio de comunicación debido al costo no lo consideran necesarios	<p>DG1</p> Manejo inadecuado del control de inventarios dentro de las camaroneras en cuanto al balanceado e insumos y diésel, lo que puede generar pérdidas y afectar la calidad.	<p>DP1</p> Deficiente selección de larvas por falta de asesoramiento, lo que puede afectar el crecimiento y la calidad de la producción de camarones.	<p>FS2</p> Distribución directa de la producción de camarón a los clientes.
	<p>DO2</p> Desconocimiento de herramientas de control de gestión empresarial	<p>DC2</p> Débil difusión de la misión, visión y valores de la compañía.			<p>DS1</p> Falta de capacitación en temas de atención al cliente

Fuente: Elaboración propia a partir de la información obtenida de la compañía Abestro S.A. (2022)

Tabla 4. Diagnóstico estratégico interno-nivel de apoyo

Diagnóstico estratégico interno				
Nivel de apoyo componente				
	Financiero	Comercialización	Talento humano	Tecnológico
Fortalezas	FF1	FCO1	FTH1	FTE1
	Pagos al día con obligaciones a los proveedores.	El canal de distribución que se utiliza es directo proveedor cliente sin intermediarios.	Poco personal lo que es muy fácil de manejar y controlar.	Se cuenta con un sistema contable
	FF2		FTH2	FTE2
	Buen buró crediticio lo que facilita la adquisición de créditos.		Tareas debidamente delimitadas.	Cuenta con equipos y tecnologías adecuadas para mejorar el proceso de producción
Debilidades	DF1	DCO2	DTH1	DTE1
	Deficiente gestión de los recursos otorgados por las instituciones bancarias. Lo que puede generar problemas financieros y afectar el crecimiento y la sostenibilidad de la compañía	No existe diversificación de productos, limitando la capacidad de la compañía para responder a las demandas del mercado nacional e internacional	Falta de motivación en el personal, ausencia de un plan de capacitación	Bajo control sobre el mantenimiento de los aparatos tecnológicos.
		DC2		
		Baja cantidad de clientes, lo que dificulta a veces la colocación de la producción generando problemas de rentabilidad.		

Fuente: Elaboración propia a partir de la información obtenida de la compañía Abestro S.A. (2022)

Matriz EFE

La matriz de evaluación de factores externos ayuda a evaluar las oportunidades y amenazas que tienen mayor importancia en el ambiente externo, la ponderación debe realizarse de acuerdo a la importancia que este tenga para la compañía y no debe pasar del 100%.

La importancia de los factores se debe establecer de acuerdo a la siguiente tabla de puntuación:

Calificar entre 1 y 4	Fortaleza Mayor	Fortaleza Menor	Debilidad Menor	Debilidad Mayor
	4	3	2	1

La ponderación se lleva a cabo con la multiplicación del peso asignado por la calificación. Dónde: El peso asignado debe ser de entre 0 a 1 siendo 0 menos importante y 1 muy importante, este peso indica la importancia del factor en evaluación y la influencia que este tiene en la compañía para garantizar el éxito en el sector.

La sumatoria de estos factores debe ser igual a 1 no puede ser ni menos ni más. Ahora en la calificación ponderada se debe tener en cuenta lo siguiente:

Tabla 5. Matriz EFE

Factores externos Abestro S.A		Peso	Calificación	Calificación ponderada
Amenazas		50%		0,72
A1	Reducción del precio del camarón de más del 50% por pandemia COVID-19 desde febrero del 2020 a marzo del mismo año.	0,10	1	0,10
A2	Afectaciones por desastres naturales (terremoto), según la Cámara de Acuicultura la industria camaronesa representa un 90% del PIB y un 10% de las camaroneas del Ecuador están en Manabí.	0,10	1	0,10
A3	Constante cambio de leyes, ordenanzas y reformas tributarias.	0,08	1	0,08
A4	Eliminación de subsidios y costo elevados de energía.	0,08	2	0,16
A5	Reducción de plazas de empleo debido a crisis como pandemias y desastres naturales.	0,03	2	0,06
A6	Mal manejo de los residuos y contaminación del ambiente o sector en el que se desarrolla la actividad.	0,05	2	0,10
A7	Poco desarrollo de nuevas tecnologías en el país.	0,03	2	0,06
A8	Aparatos tecnológicos de mala calidad en el mercado y a costos elevados.	0,03	2	0,06
Oportunidades		50%		1,81
O1	Diversificar la oferta del camarón para competir en el mercado internacional. Según Revista de Acuicultura #139.	0,10	4	0,40
O2	Demanda de camarón en cola por parte de China y EE.UU, India aún no recupera su producción. Según Revista de Acuicultura # 139.	0,10	4	0,40
O3	Apoyo por parte de las asociaciones de productores quienes permiten contar con un abastecimiento fijo y permanente del producto de excelente calidad.	0,06	4	0,24

O4	Soporte técnico y asesoramiento por parte de instituciones gubernamentales tales como: El Instituto Nacional de Pesca, Cámara Nacional de Acuicultura y el MAGAP a través de la Subsecretaría de Acuicultura.	0,05	4	0,20
O5	Apoyo a la comunidad en la que se encuentran ubicadas las camaronerías.	0,05	3	0,15
O6	Generación de fuentes de trabajo temporales para las personas de la localidad.	0,05	3	0,15
O7	Incorporar nuevas tecnologías dentro de la camaronería	0,04	3	0,12
O8	Sistematización de los procesos de producción para reducir el desperdicio de alimentos e insumos.	0,05	3	0,15
Sumatoria Total		100%		2,53

Fuente: Elaboración propia a partir de la información obtenida de la compañía Abestro S.A. (2022)

Si la sumatoria es menor o igual a 2,5, se sugiere estrategias para mejorarlas. Si la sumatoria es igual o mayor a 2,5, se entiende que la compañía está aprovechando sus oportunidades y sobrellevando las amenazas de buena manera.

Matriz EFI

Esta herramienta permitió evaluar y auditar el entorno interno en la compañía Abestro S.A., lo cual permitió conocer los factores internos principales en áreas funcionales y verificar el desempeño de las mismas.

Igual que en la matriz EFE se debe asignar una ponderación donde: El peso asignado debe ser de entre 0 a 1 siendo 0 menos importante y 1 muy importante, este peso indica la importancia del factor en evaluación.

El cálculo de la ponderación se lleva a cabo con la multiplicación del peso asignado por la calificación.

Para la asignación de la calificación se van a considerar las siguientes puntuaciones

Calificar entre 1 y 4	Fortaleza mayor	Fortaleza menor	Debilidad menor	Debilidad mayor
	4	3	2	1

Tabla 6. Matriz EFI

Factores internos Abestro S.A.				
	Factores	Peso	Calificación	Calificación ponderada
Fortalezas		39%		1,27
F1	La gestión organizativa de la compañía se lleva a cabo de forma familiar.	0,02	3	0,06
F2	Existe una buena comunicación entre el área administrativa y el área de producción.	0,05	4	0,20
F3	Constante supervisión de la producción en piscinas en cuanto a alimentación, sobrevivencia de los camarones.	0,06	4	0,24
F4	Se produce camarón cumpliendo con todas las normas establecidas por los entes reguladores.	0,03	3	0,09
F5	Se brinda una atención personalizada por parte de la dueña y el gerente.	0,03	3	0,03
F6	Distribución directa de la producción de camarón a los clientes.	0,03	3	0,09
F7	Pagos al día con obligaciones a los proveedores.	0,03	3	0,09
F8	Buen buró crediticio lo que facilita la adquisición de créditos.	0,05	4	0,20
F9	El canal de distribución que se utiliza es directo proveedor cliente sin intermediarios.	0,01	3	0,03
F10	Poco personal lo que es muy fácil de manejar y controlar.	0,01	3	0,03
F11	Tareas debidamente de limitadas.	0,03	3	0,09
F12	Cuenta con un sistema contable.	0,03	3	0,09
F13	Cuenta con equipos y tecnologías adecuadas para el proceso de producción.	0,01	3	0,03
Debilidades		61%		0,86
D1	Falta de herramientas de control que favorezcan a mejorar la toma de decisiones en la compañía, lo que implica una gestión deficiente de los recursos.	0,08	1	0,08
D2	Desconocimiento de herramientas de control de gestión empresarial.	0,07	2	0,14
D3	No cuentan con publicidad en medios de comunicación debido al costo y no lo consideran necesario.	0,05	2	0,10
D4	Débil difusión de la misión, visión y valores de la compañía.	0,04	1	0,04
D5	Manejo inadecuado del control de inventarios dentro de las camaronerías en cuanto ha balanceado e insumos y diésel, lo que puede generar pérdidas y afectar la calidad del producto.	0,05	1	0,05
D6	Deficiente selección de larvas por falta de asesoramiento, lo que puede afectar el crecimiento y la calidad de la producción de camarones.	0,05	2	0,10
D7	Falta de capacitación en temas de atención al cliente.	0,05	1	0,05
D8	Deficiente gestión de los recursos otorgados por las instituciones bancarias. Lo que puede generar problemas financieros y afectar el crecimiento y la sostenibilidad de la compañía.	0,09	1	0,09
D9	No existe diversificación de productos, limitando la capacidad de la compañía para responder a las demandas del mercado nacional e internacional.	0,03	2	0,06
D10	Baja cantidad de clientes, lo que dificulta a veces la colocación de la producción, generando problemas de rentabilidad.	0,01	1	0,01
D11	Falta de motivación en el personal.	0,03	2	0,06
D12	Ausencia de un plan de capacitación.	0,04	1	0,04
D13	Bajo control sobre el mantenimiento de los aparatos tecnológicos.	0,02	2	0,04
Sumatoria total		100%		2,13

Fuente: Elaboración propia a partir de la información obtenida de la compañía Abestro S.A. (2022)

Si la sumatoria es menor o igual a 2,5, significa que la compañía que internamente es débil, por lo tanto se sugiere estrategias para mejorarlas. Luego se procedió a realizar la evaluación enfocándolo a las cuatro perspectivas que conforman el cuadro de mando integral, mediante objetivos estratégicos

Tabla 7. Pre objetivos estratégicos

Pre objetivos estratégicos	Financiera	Clientes	Organización interna	RRHH
• Fomentar una cultura organizacional que promueva la retención del talento humano y la fidelización de los clientes, a través del mantenimiento de relaciones laborales saludables y sólidas.			X	
• Investigar y explorar nuevas oportunidades de mercado fuera de la zona de influencia actual de la compañía para diversificar la base de clientes.		X		
• Establecer un sistema de control y seguimiento para los insumos en la camaronera, mejorando la eficiencia en el manejo y reduciendo los costos de producción.			X	
• Identificar y evaluar los riesgos potenciales que pueden afectar el desempeño financiero de la compañía, y tomar medidas preventivas para minimizarlos.	X			
• Desarrollar un plan de capacitación y mejora continua para garantizar que los empleados estén actualizados en las últimas técnicas de producción y puedan mejorar la eficiencia en la camaronera.				X
• Establecer una política de administración financiera responsable para garantizar la estabilidad y solvencia de la compañía a largo plazo.	X			
• Establecer un fondo de contingencia que permita a la compañía enfrentar eventualidades imprevistas y reducir el riesgo de sobreendeudamiento.	X			
• Diseñar y poner en marcha un plan de contingencia para hacer frente a situaciones imprevistas que puedan afectar la estabilidad financiera de la compañía.	X			

Fuente: Elaboración propia a partir de la información obtenida de la compañía Abestro S.A. (2022)

Después de analizar los objetivos y estrategias, se convocó a una reunión y en conjunto con el gerente y la propietaria se procedió a definir las cuatro perspectivas del cuadro de mando integral, para contribuir al mejoramiento del control y toma de decisiones de la compañía. Abestro S.A. para lo cual se procedió a desarrollar un mapa estratégico, y el cuadro de mando integral, en conjunto con las estrategias que serán aplicadas en cada una de las perspectivas que lo conforman estas son:

- Perspectiva financiera.
- Perspectiva de organización interna.
- Perspectivas del cliente.
- Perspectivas de RR.HH

Por otra parte, una vez realizado el análisis FODA se procedió a elaborar los objetivos y con la ayuda del gerente, se plantearon las estrategias que se aplicaron en el cuadro de mando integral.

Perspectiva financiera, se buscó:

- Incrementar el volumen de ventas, para mejorar la salud financiera y contable de la compañía hasta el año 2022.

Perspectivas de clientes, se buscó:

- Incrementar nuevos clientes para ampliar el mercado hasta el 2022.

Perspectiva de organización interna, se buscó:

- Mejorar los procesos de producción y control de inventario dentro de la camaronera para evitar gastos excesivos, así como también perfeccionar la atención hacia los mismos hasta el 2022.

Perspectiva de RR.HH, se buscó:

- Apoyar a mejorar las capacidades del talento humano para obtener un personal comprometido y mejorar el rendimiento de los mismos a través de capacitación y motivación hasta el año 2022.

Impulsadores claves de desempeño

- Luego de haber definido las perspectivas se separaron las áreas que son fundamentales para el desempeño de la compañía. El fin de los impulsores es describir las áreas que son importantes para lograr los resultados esperados

Tabla 8. Impulsadores de desempeño

Perspectivas	Impulsadores
Financiera	<ul style="list-style-type: none"> • Liquidez • Eficacia
Clientes	<ul style="list-style-type: none"> • Fidelización de clientes • Crecimiento
Organización Interna	<ul style="list-style-type: none"> • Productividad
RRHH	<ul style="list-style-type: none"> • Talento humano

Fuente: Elaboración propia a partir de la información obtenida de la compañía Abestro S.A. (2022)

Ya identificados los impulsores como se lo encuentra en la tabla 8, se pasa a obtener los objetivos para cada impulsador acorde con las perspectivas del cuadro de mando integral.

Tabla 9. Indicadores financieros

Impulsadores para el desempeño	Objetivos estratégicos
Liquidez	<ul style="list-style-type: none"> Capital neto de trabajo
Eficacia	<ul style="list-style-type: none"> Rentabilidad sobre las ventas

Fuente: Elaboración propia a partir de la información obtenida de la compañía Abestro S.A. (2022)

Tabla 10. Indicadores clientes

Impulsadores para el desempeño	Objetivos estratégicos
Fidelización de clientes	<ul style="list-style-type: none"> Seguimiento a la fidelidad de clientes
Crecimiento	<ul style="list-style-type: none"> Innovación de producto

Fuente: Elaboración propia a partir de la información obtenida de la compañía Abestro S.A. (2022)

Tabla 11. Indicadores organización interna

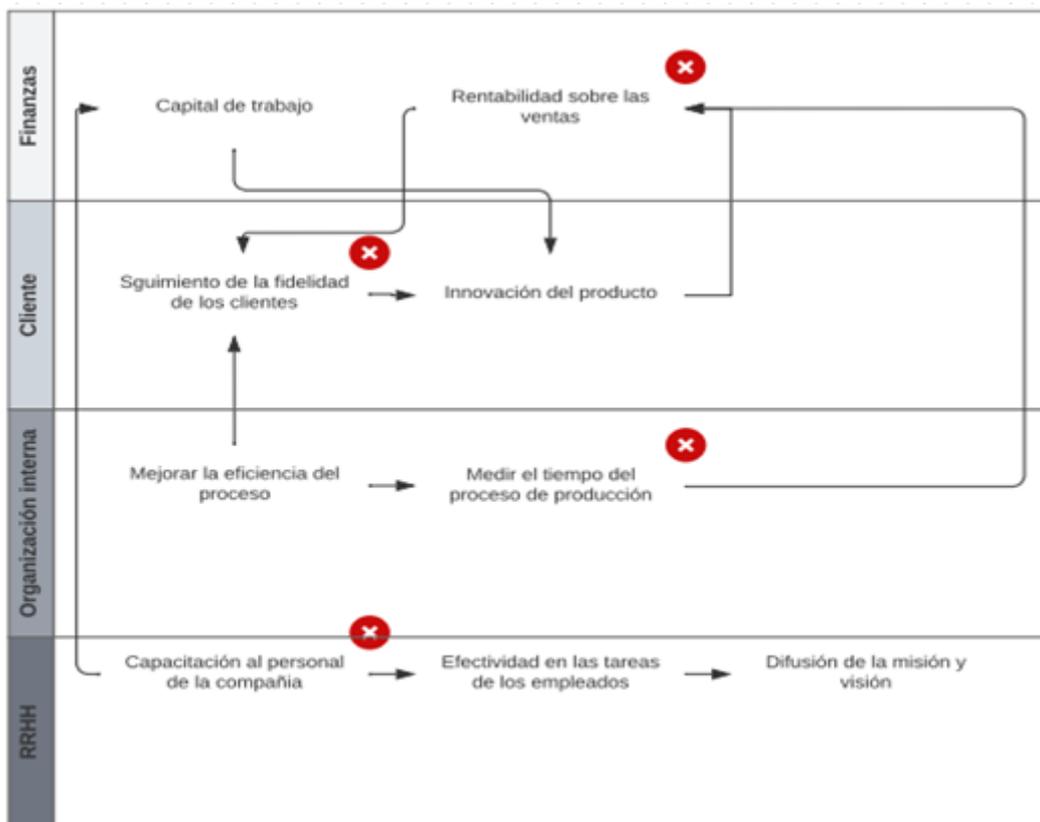
Impulsadores para el desempeño	Objetivos estratégicos
Productividad	<ul style="list-style-type: none"> Medir el tiempo del proceso de producción

Fuente: Elaboración propia a partir de la información obtenida de la compañía Abestro S.A. (2022)

Tabla 12. Indicadores RRHH

Impulsadores para el desempeño	Objetivos estratégicos
Talento humano	<ul style="list-style-type: none"> Capacitaciones al personal de la compañía Efectividad en tareas de los empleados Cultura organizacional

Fuente: Elaboración propia a partir de la información obtenida de la compañía Abestro S.A. (2022)



Fuente: Elaboración propia mediante Lucidchart a partir de la información obtenida de la compañía Abestro S.A. (2022)

Figura 1. Mapa estratégico de la compañía Abestro S.A.

Determinación de indicadores estratégicos

Para llevar a cabo el diseño del cuadro de mando integral, se necesitó medir los objetivos desde cada una de las perspectivas con los indicadores correspondientes. Estos indicadores, también conocidos como Key Performance Indicators o Indicadores Clave de Desempeño, sirven como referencia para evaluar la eficacia y productividad de las actividades realizadas en una empresa. Esto a su vez ayuda a tomar decisiones y establecer aquellas acciones que han sido acertadas en el cumplimiento de los objetivos planteados.

Para esta investigación se determinaron los KPI adecuados para cada perspectiva del cuadro de mando integral: financiera, clientes, organización interna y RR.HH. La estructura de cada indicador incluía el objetivo, definición, KPI, fórmula de cálculo, datos del periodo 2021-2022, frecuencia de control y fuente de información. También se delegó la responsabilidad de cada objetivo a funcionarios específicos, tanto a nivel individual como de equipo, y se establecieron fechas de inicio y finalización para cada objetivo estratégico.

Además, se planteó un plan de acción que detallaba las actividades necesarias para alcanzar los objetivos con éxito, de acuerdo a lo esperado. Las metas estaban directamente relacionadas con el desarrollo de la compañía y se presentaron en una tabla que mostraba lo que se esperaba lograr en cada año, considerando todas las variantes del entorno. También se incluyeron las variantes y los rangos que debían tenerse en cuenta para cada meta, activando los semáforos correspondientes en caso de variaciones y estableciendo un plan de acción adecuado.

Finalmente, se presentaron los indicadores con su respectivo desarrollo de la compañía, evidenciando la importancia de los KPI en la toma de decisiones y el éxito de la compañía

Tabla 13. Indicador de liquidez

Indicador de liquidez		
Elementos	Definición	
1. Objetivo	Capital neto de trabajo	
2. Definición	Es el valor que le queda a la empresa después de haber cancelado sus pasivos de corto plazo.	
3. Nombre de KPI	% Capital neto de trabajo	
4. Fórmula	Activo corriente - Pasivo corriente	
	Activos corrientes	Pasivos corrientes
5. Cálculo	450.758,3	227.238,56
	223.519,74	
	Porcentaje 49,59%	
6. Frecuencia	Anual	
7. Fuente de información	Estados financieros	
8. Conclusión	El porcentaje del 2021 es de 49,59% que sirve de base para la toma de decisiones futuras, considerando que mi poder de inversión es casi del 50%, pero con riesgo, pues los pasivos están un poco elevados la meta es de cada año subir un 25% de las ventas.	

Fuente: *Elaboración propia a partir de la información obtenida de la compañía Abestro S.A. (2022)*

Tabla 14. Indicadores de rentabilidad sobre las ventas

Indicador de rentabilidad sobre las ventas		
Elementos	Definición	
1. Objetivo	Rentabilidad sobre sus ventas	
2. Definición	Es la relación que existe en las utilidades después de ingresos y egresos no operacionales e impuestos.	
3. Nombre de KPI	% de rentabilidad sobre las ventas	
4. Fórmula	Beneficio bruto / Ventas	
5. Cálculo	(384.96,32)	404.802,06
	Porcentaje	-10%
6. Frecuencia	Anual	
7. Fuente de información	Estados financieros	
8. Conclusión	Claramente se puede ver que el % de rentabilidad esta por -10% lo que indica que la empresa está teniendo pérdida en estos valores se tomaron del 2020, ya que el 2021 aún no cierra el año por tanto este indicador debe servir de referencia para este año en curso. La meta es de superar las ventas un 20%	

Fuente: *Elaboración propia a partir de la información obtenida de la compañía Abestro S. A (2022)*

Tabla 15. Indicador de fidelización de clientes

Indicador de fidelización de clientes		
Elementos	Definición	
1. Objetivo	Seguimiento a la fidelidad de los clientes	
2. Definición	Este indicador permite mostrar el crecimiento de los clientes fieles en la compañía.	
3. Nombre de KPI	% de Fidelidad de los clientes	
4. Fórmula	Cientes actuales - Clientes anteriores / Clientes anteriores *100	
5. Cálculo	Cientes actuales	Clientes anteriores
	3	7
	Porcentaje	-97%
6. Frecuencia	Anual	
7. Fuente de información	Reporte de ventas	
8. Conclusión	Como se puede evidenciar hay un déficit de clientes con un 97% se considera un valor muy alto por tanto la compañía deberá buscar alternativas de mejorar este indicador. La meta sería de conseguir al menos unos 3 clientes por año.	

Fuente: *Elaboración propia a partir de la información obtenida de la compañía Abestro S.A. (2022)*

Tabla 16. Indicador de innovación de productos

Indicador de innovación de productos		
Elementos	Definición	
1. Objetivo	Innovación de productos	
2. Definición	Permite conocer si se está trabajando en realizar innovación de producto en la compañía	
3. Nombre de KPI	% de innovación respecto al total de productos	
4. Fórmula	Productos nuevos / Total productos	
5. Cálculo	Productos nuevos	Total Productos
	0	1
	0	
6. Frecuencia	Anual	
7. Fuente de información	Gerencia	
8. Conclusión	Se puede apreciar que durante el año 2020 y 2021 la compañía no ha considerado la posibilidad de diversificar su producto. La meta es poder ofrecer un valor agregado al camarón en donde se obtenga más rentabilidad.	

Fuente: *Elaboración propia a partir de la información obtenida de la compañía Abestro S.A. (2022)*

Tabla 17. Indicador de productividad

Indicador de productividad		
Elementos	Definición	
1. Objetivo	Medir el tiempo del proceso de producción	
2. Definición	Medir el tiempo de producción en un periodo de tiempo específico en relación a la mano de obra directa que interviene en el mismo.	
3. Nombre de KPI	% de eficiencia en las tareas	
4. Fórmula	Cantidad producida / N° trabajadores MOD	
5. Cálculo	Cantidad producida	N° de trabajadores MOD
	1.966,73	5
	393,35	
	Porcentaje 20%	
6. Frecuencia	Anual	
7. Fuente de información	Reporte de producción	
8. Conclusión	El indicador muestra un resultado del 20% por trabajador que será tomado como base para el año 2022 valores obtenidos del periodo año 2021.	

Fuente: *Elaboración propia a partir de la información obtenida de la compañía Abestro S.A. (2022)*

Tabla 18. Indicador de capacitación al personal

Indicador de capacitación al personal		
Elementos	Definición	
1. Objetivo	Capacitaciones al personal de la compañía	
2. Definición	Este indicador ayuda a conocer el % de cumplimiento y conocer el esfuerzo por parte de la empresa para cumplir satisfactoriamente con la planeación propuesta al inicio del año y su % debe ser superior a 90%.	
3. Nombre de KPI	% de cumplimiento a capacitaciones	
4. Fórmula	$N^{\circ} \text{ Capacitaciones realizadas} / N^{\circ} \text{ De Capacitaciones programadas} * 100$	
5. Cálculo	$N^{\circ} \text{ Capacitaciones realizadas}$ 1	$N^{\circ} \text{ De Capacitaciones programadas}$ 4
	Porcentaje 25%	
6. Frecuencia	Anual	
7. Fuente de información	Reporte capacitaciones	
8. Conclusión	La implementación se hará a partir del 2022 planteándose cumplir con al menos el 50% de lo planificado.	

Fuente: Elaboración propia a partir de la información obtenida de la compañía Abestro S.A. (2022)

Tabla 19. Indicador de efectividad del personal

Indicador de efectividad del personal		
Elementos	Definición	
1. Objetivo	Medir la efectividad en tareas de los empleados.	
2. Definición	Permite conocer la cantidad producida por persona, esta cantidad debe ser positiva en el caso de que exista un proceso de capacitación eficiente.	
3. Nombre de KPI	% de eficiencia en las tareas laborales	
4. Fórmula	$\text{Productividad personal capacitado} - \text{Productividad personal no capacitado} * 100$	
5. Cálculo	$\text{Productividad personal capacitado}$ 40	$\text{Productividad personal no capacitado}$ 20
	Porcentaje 50%	
6. Frecuencia	Anual	
7. Fuente de información	Reporte capacitaciones	
8. Conclusión	El indicador muestra que una persona capacitada rinde un total de 40 horas en una semana, mientras que una persona no capacitada solo logra realizar 20 horas a la semana lo que equivale a un 50% la mitad del rendimiento. La meta es incrementar al 100% en el año 2022	

Fuente: Elaboración propia a partir de la información obtenida de la compañía Abestro S.A. (2022)

Tabla 20. Indicador de difusión de la misión, visión y valores

Indicador de difusión de la misión, visión y valores		
Elementos	Definición	
1. Objetivo	Difusión de la misión, visión y valores de la compañía.	
2. Definición	Con este indicador podremos saber qué tan antiguo es un empleado, ya que ellos son los que ayudan a regar la voz en cuanto a la difusión de la misión, visión y valores de la compañía	
3. Nombre de KPI	% de antigüedad promedio del personal	
4. Fórmula	$\text{Sumatoria, años de experiencia del personal en la empresa} / \text{Sumatoria total de personas}$	
5. Cálculo	$\text{Sumatoria, años de experiencia del personal}$ 12	$\text{Sumatoria total de personas}$ 7
	Porcentaje 171%	
6. Frecuencia	Anual	
7. Fuente de Información	Fichas de ingresos de los empleados	
8. Conclusión	Este indicador muestra que hay personal con algunos años de antigüedad, lo que facilita difundir la misión, visión y valores de la compañía. La meta es lograr que los antiguos empleados colaboren con la difusión de esta información que es de vital importancia para que todos conozcan quienes somos y hacia dónde vamos.	

Fuente: Elaboración propia a partir de la información obtenida de la compañía Abestro S.A. (2022)

Tabla 21. Elaboración cuadro de mando integral Operatividad estratégica del CMI - Abestro S.A.

Propósito estratégico	Tipo		Responsable	Zona	Fecha	Plan de acción
	Equipo	individual				
Capital neto de trabajo	Equipo	Individual	Gerente / contador	Pedernales	2021-2022	Reducir los pasivos corrientes, para tener mayor capital neto para inversiones temporales.
Rentabilidad sobre sus ventas			Gerente / contador	Pedernales	2021-2022	Ampliar el mercado para poder vender el camarón a mejor precio e incrementar las ventas.
Seguimiento a la fidelidad de los clientes	Equipo	Individual	Gerente	Pedernales	2021-2022	Realizar un estudio de mercado para buscar clientes potenciales.
Innovación de productos			Gerente	Pedernales	2021-2022	Crear otra línea de negocio en donde se le pueda dar valor agregado al camarón.
Medir el tiempo del proceso de producción	Equipo	Individual	Administrador de camaronera	Pedernales	2021-2022	Establecer una bitácora donde se pueda llevar un control de las actividades para mejorar la eficiencia de la producción.
Capacitaciones al personal de la compañía			Gerente	Pedernales	2021-2022	Crear un plan de capacitaciones al inicio de cada año y cumplirlo en su totalidad.
Medir la efectividad en tareas de los empleados	Equipo	Individual	Gerente	Pedernales	2021-2022	Diseñar una lista de tareas para cada empleado para mejorar su rendimiento y con base a eso darles una recompensa.
Difusión de la misión, visión y valores			Gerente	Pedernales	2021-2022	Colocar la misión, visión y los valores de la compañía en lugares visibles para que empleados y clientes conozcan quienes somos y hacia dónde vamos.

Fuente: Elaboración propia a partir de la información obtenida de la compañía Abestro S.A. (2022)

Tabla 22. Cuadro de mando para toma de decisiones Abestro S.A.

Perspectiva	Tema estratégico	Objetivo estratégico	Indicador	Definición operacional	Frecuencia	Metas		Variaciones			Responsable	Fecha
						Base	Meta					
Financiera	Liquidez	Capital neto de trabajo	% Capital neto de trabajo	Activo corriente - Pasivo corriente	Anual	49,59%	75%	≤49,59%	50%	≥49,59%	Gerente / contador	2021-2022
	Eficacia	Rentabilidad sobre sus ventas	% de rentabilidad sobre las ventas	Beneficio bruto / Ventas	Anual	-10%	20%	≤10%	10% - 20%	≥20%	Gerente / contador	2021-2022
Clientes	Fidelización de clientes	Seguimiento a la fidelidad de los clientes	% de fidelidad de los clientes	Cientes actuales - Cientes anteriores/Cientes anteriores *100	Anual	-97%	60%	≤97%	97%	≥100%	Gerente	2021-2022
	Crecimiento	Innovación de productos	% de innovación respecto al total de productos	Productos nuevos / Total productos	Anual	0%	50%	0%	10% - 50%	≥50%	Gerente	2021-2022
Organización interna	Productividad	Medir el tiempo del proceso de producción	% de eficiencia en las tareas	Cantidad producida / N° Trabajadores MOD	Anual	20%	30%	≤20%	25% - 30%	≥30%	Administrador de camaronera	2021-2022
RRHH	Talento humano	Capacitaciones al personal de la compañía	% de cumplimiento a capacitaciones	N°. capacitaciones realizadas/ N°. De capacitaciones programadas*100	Anual	25%	50%	≤25%	50% - 55%	≥50%	Gerente	2021-2022
		Medir la efectividad en tareas de los empleados	% de eficiencia en las tareas laborales	Productividad personal capacitado - Productividad personal no capacitado * 100	Anual	50%	100%	≤50%	51% - 100%	≥100%	Gerente	2021-2022
	Cultura organizacional	Difusión de la misión, visión y valores	% de antigüedad promedio del personal	Sumatoria años de experiencia del personal en la empresa/ Sumatoria total de personas	Anual	171%		≤50%	50% - 100%	≥100%	Gerente	2021-2022

Fuente: Elaboración propia a partir de la información obtenida de la compañía Abestro S.A. (2022)

Conclusiones

El proceso de diagnóstico llevado a cabo en la compañía se determinó los factores críticos que estaban afectando negativamente su salud financiera y productiva. En particular, se identificaron dos factores externos que habían tenido un gran impacto en la producción y ventas de la compañía: los desastres naturales y la pandemia de COVID-19. Para abordar estos problemas, se realizaron análisis PEST y FODA, lo que permitió de este último identificar las debilidades y fortalezas. Además, con la aplicación de las matrices EFE y EFI, se identificaron las deficiencias que estaban influyendo negativamente en la compañía.

Además, se implementó el Cuadro de Mando Integral (CMI), con base a las cuatro perspectivas, la financiera, clientes, organización interna y RRHH, para medir el desempeño en las áreas críticas, y motivar a todos los miembros de la compañía a mejorar continuamente. El CMI permitió alinear la organización con la visión de la compañía, mejorar la comunicación respecto al cumplimiento de objetivos estratégicos, redefinir estrategias y traducirlas en acciones concretas. Asimismo, se propusieron ocho indicadores estratégicos claves, liquidez, rentabilidad sobre las ventas, fidelización de clientes, innovación de productos, productividad, capacitación al personal, efectividad del personal, difusión de la misión, visión y valores con sus respectivos objetivos, definición, nombre del KPI, fórmula de medición, frecuencia y fuente de información, lo que permitirá a la compañía monitorear, controlar y evaluar sus acciones estratégicas y mejorar el control de gestión para la toma de decisiones.

La propuesta de un plan de acción, con base al diagnóstico de la situación actual y la implementación del CMI, permitieron a la compañía mejorar su toma de decisiones y así mismo fortalecer la salud financiera. Como resultado, la empresa se ha vuelto más eficaz y eficiente en el mercado. Uno de los principales logros del proceso de diagnóstico ha sido la identificación de los factores externos que afectaban directamente a la producción y ventas de la compañía. En particular, amenazas como la pandemia de COVID-19 ha tenido un impacto significativo en la economía global y ha obligado a las empresas a adaptarse a un nuevo entorno de negocios. La compañía ha logrado mitigar los efectos de la pandemia mediante la implementación de medidas de seguridad y salud en el trabajo, así como mediante la implementación de estrategias para ampliar en el mercado nacional e internacional.

Otro factor crítico identificado en el diagnóstico fue la falta de alineación entre los objetivos estratégicos y las acciones diarias realizadas. El CMI permitió alinear la organización con la visión y misión de la compañía, mejorar la comunicación hacia el personal respecto al cumplimiento de sus objetivos estratégicos, redefinir estrategias en función de la evaluación de sus resultados y traducir correctamente las estrategias en acciones concretas. Además, la implementación del CMI ha permitido a la compañía medir su desempeño en las áreas críticas y motivar a todos los miembros de la organización a mejorar continuamente. Los

indicadores estratégicos propuestos permitirán a la compañía monitorear, controlar y evaluar sus acciones estratégicas, mejorando su control de gestión para la toma de decisiones, contribuyendo a mejorar la sostenibilidad de la compañía.

Referencias

- Alcívar, B. J., María Judith Carranza-Anzules, & Y. J. Márquez-Bravo. (2023). Evaluación de la motivación y la satisfacción laboral en la cooperativa ahorro-crédito lucha campesina. PURIQ. <https://doi.org/10.37073/puriq.5.492>
- Alcívar, B. J., Bravo, J. M., Avellán, I. J. R., & Garcés, Y. J. Z. (2021). Diagnóstico al fomento de la economía popular y solidaria realizada en las cadenas supermercados grandes y medianas de la ciudad de Calceta. *Boletín de Coyuntura*, 28, 32–42. <https://doi.org/10.31243/bcoyu.28.2021.1067>
- Acuacultura. (2021). La Industria Camaronera Ecuatoriana y sus Oportunidades de Mercado. *Revista Acuacultura – Cámara Nacional de Acuacultura # 139*. Ed. 143. 8- 104. <https://www.cna-ecuador.com/revista-acuacultura/>
- Bolaños Jijón, A. F., Méndez Bravo, J. C., & Méndez Bravo, M. (2020). Balanced Scorecard como Herramienta de Gestión y mejora en los Emprendimientos. *INNOVA Research Journal*, 5(3), 62-77. <https://doi.org/10.33890/innova.v5.n3.2020.1362>
- Durán Velásquez, L. (2018). Estrategia de gestión basada en el cuadro de mando integral para la empresa herramental C.A. ubicada en municipio Iribarren, Estado Lara. *Enfoque Disciplinario*, 3(1), 49-71. Recuperado a partir de <https://enfoquedisciplinario.org/revista/index.php/enfoque/article/view/12>
- Fedexpor. (2022). Reporte Estadístico de Comercio Exterior. EXPORdata, 1-18. Obtenido de <https://www.fedexpor.com/inteligencia-comercial/reportes-expordata/>
- Ghiglione, Franco Alexis. (2021). El cuadro de mando integral como herramienta de eficiencia en la gestión empresarial. *Ciencias administrativas*, (18), 87-93. <https://dx.doi.org/https://doi.org/10.24215/23143738e088>
- Jiménez Cueva, B. M., Erazo Álvarez, J. C., Narváez Zurita, C. I., & Quevedo Vázquez, J. O. (2019). El balanced scorecard como herramienta de gestión para mejorar la productividad de la industria camaronera: Caso camaronera Biocultivos del Mar (Biomar) Cía. Ltda. *Visionario Digital*, 3(2.2), 81-102. <https://doi.org/10.33262/visionariodigital.v3i2.2.617>
- Kaplan, R. S. y Norton, D. P. (2000). *The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*. Harvard Business School Press.
- Loayza Galarza, C., Pastor Toala, J., Salcedo Muñoz, V. E., & Sotomayor Pereira, J. (2022a). Efecto covid-19

en las determinantes de las exportaciones del sector camaronero del Ecuador, año 2020. ECA Sinergia, 13(1), 21.

- Malpica Mujica, M. M. (2021). Evaluación del uso de planes estratégicos basados en la aplicación del cuadro de mando integral como herramienta de control administrativo para optimizar la gestión financiera. Caso: industrias celta, s. A. Business Innova Sciences, 2(3). Recuperado a partir de <https://www.innovasciencesbusiness.org/index.php/ISB/article/view/53>
- Martínez, J. (2022). Aplicación del Cuadro de Mando Integral en Feltwood Ecomateriales. [Trabajo de grado. Universidad Zaragoza]. <https://core.ac.uk/reader/521879780>
- Méndez Bravo, J. C., Ayala Briones, H. J., & Palacios Sarmiento, T. Y. (2019). El Balanced Scorecard en el Desarrollo de los Negocios Familiares. INNOVA Research Journal, 4(3), 94-107. <https://doi.org/10.33890/innova.v4.n3.2019.963>
- Müller, J. (2019). Herramientas de Control de Gestión en Pequeñas y Medianas Empresas en Chile. CAPIC Review, Journal Of Accounting, Auditing And Business Management. 4(17), 1-14 DOI: <https://doi.org/10.35928/cr.vol17.2019.72>
- Ollague, J., Ramón, D. y Soto, C. (2017). Indicadores financieros de gestión: análisis e interpretación desde una visión retrospectiva y prospectiva. Innova Research journal, 2 (8.1), 22-41. DOI: <https://doi.org/10.33890/innova.v2.n8.1.2017.328>
- Quintero-Beltrán, L., & Osorio-Morales, L. (2018). Balanced scorecard como herramienta para empresas en estado de crisis. Revista CEA, 4(8), 75-94. <https://doi.org/10.22430/24223182.1049>
- Trasmonte-Rosendo, P. R. (2021). Indicadores de gestión aplicando el modelo de cuadro de mando integral. Gestio Et Productio. Revista Electrónica De Ciencias Gerenciales, 3(4) ,34-49. Recuperado a partir de <https://iieakoinonia.org/ojs3/index.php/gestioep/article/view/27>

Lineamientos del Boletín de Coyuntura

Instrucciones de presentación de artículos Boletín de Coyuntura

Boletín de Coyuntura es una revista trimestral del Observatorio Económico y Social de Tungurahua - OBEST de la Universidad Técnica de Ambato - UTA (Ambato-Ecuador) (enero-marzo, abril-junio, julio-septiembre y octubre-diciembre), con códigos e-ISSN 2600-5727 / p-ISSN 2528-7931, registrada en Academia.edu, BASE, Dialnet, DOAJ, Google Scholar, LatinREV, MIAR, REDIB, RERCIE, RRAAE y en el Directorio y Catálogo 2.0 de Latindex. Su objetivo es contribuir al conocimiento científico mediante la difusión de artículos de investigación, comunicación científica o creaciones originales (español/inglés), enfocados en: economía, finanzas, administración y contabilidad; dirigida a profesionales e investigadores que trabajan en estos campos del conocimiento.

Los autores que deseen participar en el proceso de publicación de la revista científica Boletín de Coyuntura deben cumplir las siguientes directrices:

Originalidad

Los artículos presentados deben ser inéditos y originales (español/inglés), en las líneas de investigación de la revista, que no hayan sido publicados anteriormente en ningún medio impreso o electrónico. Cualquier socialización de resultados referente al tema escrito se podrá realizar posterior a la publicación del Boletín de Coyuntura correspondiente. Los artículos pueden ser:

- Artículos de investigación científica
- Artículos de revisión
- Artículos de reflexión

Envío de artículos

Las investigaciones deben ser enviadas en formato Word al email: obeconomico@uta.edu.ec, además, se debe indicar el tipo de artículo (investigación científica, revisión o reflexión). La recepción es abierta durante todo el año.

Normas generales

- Los artículos deben tener máximo cuatro autores.
- Fuente: cambria.
- Color de fuente: negro.
- Tamaño de fuente: 9 puntos excepto los apartados que muestren otra indicación.
- Interlineado: 1,15.
- Márgenes: izquierdo y derecho 3 cm y superior e inferior 1,5 cm.
- El artículo completo debe constar de mínimo 10 y máximo 16 páginas (5.000 y 8.000 palabras), incluido: texto, tablas, figuras, entre otros.
- La numeración de la página debe estar situada en la parte inferior derecha de la hoja.

- Los datos numéricos deben separarse: miles con punto, decimales con coma y millones con apóstrofe aplicado en texto, tablas y figuras, a excepción de los años.
- Toda palabra que lleve tilde o diéresis deberá respetar la regla ortográfica respectiva, aplicándose también en mayúsculas.
- Para referirse al nombre de organizaciones, estas se harán en el idioma original seguido de su acrónimo, y de ser necesario se incluirá su traducción en castellano.
- Para escribir citas bibliográficas dentro del texto, se aplicarán normas APA sexta edición, no es necesario citas de pie de página. Se puede utilizar el programa Zotero como ayuda.

Normas para la elaboración de tablas y figuras

- Los títulos de las tablas y figuras deben estar fuera de las mismas y en letra cambria tamaño 8.
- La representación de datos e información estadística se la denominará tabla y la representación gráfica se la denominará figura, con el número respectivo. (No se debe colocar símbolos o abreviaciones como: #, N°, No., entre otras).
- Las palabras tabla y figura deben ir en negrillas, seguido del título en cursiva sin negrilla en formato oración.
- En las tablas el título debe ir centrado en la parte superior y la fuente en la parte inferior alineada a la derecha.
- Las tablas deben estar autoajustadas a la ventana y con interlineado sencillo.
- En las figuras el título debe ir en la parte inferior después de la fuente alineado a la derecha.
- El texto al interior de tablas y figuras debe ser en formato oración (no todo mayúscula), y en letra cambria tamaño 8.
- Se deben colocar únicamente líneas horizontales en las tablas y fondo blanco (similar al formato APA sexta edición).
- Las figuras deben estar en escala de grises.
- La fuente de tablas y figuras con tamaño de letra 8. La palabra fuente debe estar en negrilla, lo demás con cursiva y sin negrilla y:
 - a. En caso de que sea tomada exactamente de alguna institución, artículo, revista u otros, colocar, por ejemplo: **Fuente:** *Instituto Nacional de Estadística y Censos INEC, Anuario de Estadísticas Vitales – Nacimientos y Defunciones (2014).*
 - b. Si el autor realiza alguna modificación, resumen u otro a la información deberá constar, por ejemplo: **Fuente:** *Elaboración propia a partir de Instituto Nacional de Estadística y Censos INEC, Anuario de Estadísticas Vitales – Nacimientos y Defunciones (2014).*

- c. En el caso que sea elaborada por el autor con información primaria debe constar: **Fuente:** *Elaboración propia a partir de (encuestas, observación, entrevistas, etc.) (2014).*

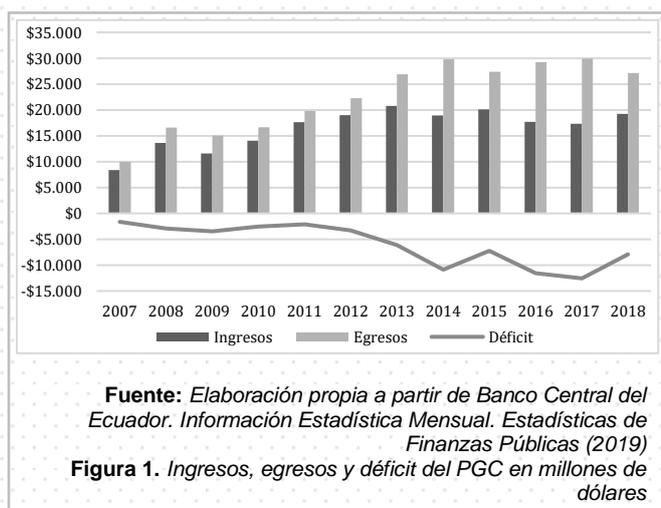
Ejemplo de tabla:

Tabla 1. Índice Herfindahl-Hirschman (HHI)

Año	Inversiones	Cartera	Depósitos	Capital
2006	1.309,50	986,27	1.141,58	796,65
2007	1.206,82	1.032,78	1.216,75	695,50
2008	1.091,31	1.130,77	1.226,89	862,61
2009	1.047,46	1.031,73	1.119,29	930,13
2010	1.071,11	1.039,89	1.120,79	940,23
2011	1.212,44	985,11	1.133,75	936,65
2012	982,98	1.021,97	1.099,48	935,00
2013	954,43	1.129,53	1.159,31	813,41
2014	1.318,10	1.136,59	1.214,69	969,31
2015	1.049,39	1.115,64	1.225,14	1.004,52
2016	1.065,63	1.201,04	1.242,47	971,60
2017	984,88	1.063,46	1.170,13	910,78
2018	638,45	304,39	325,74	334,91
Promedio	1.071,73	1.013,78	1.107,38	853,95

Fuente: Elaboración propia a partir de Superintendencia de Bancos (2019)

Ejemplo de figura:



Estructura del artículo

Los artículos pueden ser de investigación científica, revisión y reflexión; sus estructuras son las siguientes:

• Artículo de investigación científica

Es un artículo que presenta de manera detallada, los resultados originales de proyectos de investigación, se parte de una pregunta, que se intenta responder a través de un método estructurado y reproducible, debe presentar los siguientes elementos:

- **Título:** Español e inglés, fuente cambria, tamaño 10, centrado, negrilla, formato oración (no todo mayúscula), extensión máxima 20 palabras.
- **Autores:** Se debe incluir en la parte inferior del título un nombre y dos apellidos separados por un guion (en caso de dos hasta cuatro autores separar con punto y coma cada autor), y como pie de página, con cursiva, separado con punto

seguido, escribir: Institución a la que pertenece, facultad/ departamento, ciudad-país, correo electrónico y código ORCID. Si no pertenece a ninguna institución identificarse como investigador independiente.

Ejemplo:

Franklin Pacheco-Rodríguez¹; Danilo Bombón-Orellana²

¹ Pontificia Universidad Católica del Ecuador. Escuela de Administración de Empresas. Ambato- Ecuador. E-mail: fpacheco@pucesa.edu.ec. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9341-9163>

² Pontificia Universidad Católica del Ecuador. Escuela de Administración de Empresas. Ambato-Ecuador. E-mail: dbombon@pucesa.edu.ec. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5248-2481>

- **Resumen:** De un solo párrafo (mínimo 150 y máximo 200 palabras), debe incluir objetivo del estudio, metodología y principal conclusión.
- **Palabras clave:** De 3 a 5 palabras, se deben escoger considerando cuales utilizaría un usuario para encontrar su artículo a través de un buscador, y acorde al lenguaje que se maneje en el entorno profesional.
- **Abstract:** Traducción al inglés del resumen.
- **Keywords:** Traducción al inglés de las palabras clave.
- **Introducción:** Debe incluir el propósito, importancia, antecedentes investigativos y conocimiento actual del tema.
- **Metodología:** Métodos de investigación empleados para la elaboración del artículo, en el caso de información primaria debe constar la población y muestra calculada y justificar la selección de esa población.
- **Resultados:** Debe exponer resultados que respondan a los objetivos e hipótesis del estudio con datos cualitativos o cuantitativos.
- **Conclusiones:** Extensión mínima 500 palabras, en las que se destaque la contribución más importante del artículo respondiendo a los objetivos de la investigación.
- **Referencias:** Incluir todas las fuentes bibliográficas utilizadas y/o referidas en el texto, en normas APA sexta edición en orden alfabético y sangría francesa (mínimo 15).

• Artículo de revisión

Es un artículo que recopila la información más relevante de un tema específico. Se analizan, sistematizan e integran los resultados de otras investigaciones en un campo determinado, con el fin de dar cuenta de los avances y las tendencias de desarrollo. Su finalidad es examinar la bibliografía publicada y situarla en cierta perspectiva; debe presentar los siguientes elementos:

- **Título:** Español e inglés, fuente cambria, tamaño 10, centrado, negrilla, formato oración (no todo mayúscula), extensión máxima 20 palabras.
- **Autores:** Se debe incluir en la parte inferior del título un nombre y dos apellidos separados por un guion (en caso de dos hasta cuatro autores separar con punto y coma cada autor), y como pie

de página, con cursiva, separado con punto seguido, escribir: Institución a la que pertenece, facultad/ departamento, ciudad-país, correo electrónico y código ORCID. Si no pertenece a ninguna institución identificarse como investigador independiente.

Ejemplo:

Franklin Pacheco-Rodríguez¹; Danilo Bombón-Orellana²

¹ Pontificia Universidad Católica del Ecuador. Escuela de Administración de Empresas. Ambato- Ecuador. E-mail: fpacheco@pucesa.edu.ec. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9341-9163>

² Pontificia Universidad Católica del Ecuador. Escuela de Administración de Empresas. Ambato-Ecuador. E-mail: dbombon@pucesa.edu.ec. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5248-2481>

- **Resumen:** Exposición corta y clara del contenido del artículo, se indican los resultados más relevantes y la conclusión principal, consiste en un solo párrafo (mínimo 150 y máximo 200 palabras).
- **Palabras clave:** De 3 a 5 palabras, se deben escoger considerando cuales utilizaría un usuario para encontrar su artículo a través de un buscador, y acorde al lenguaje que se maneje en el entorno profesional.
- **Abstract:** Traducción al inglés del resumen.
- **Keywords:** Traducción al inglés de las palabras clave.
- **Introducción:** Apartado en el que se plantea la necesidad de abordar la pregunta o preguntas que se quiere contestar (del tema a revisar).
- **Metodología:** Se expone cómo, con qué criterios y qué trabajos se han seleccionado y revisado.
- **Desarrollo y discusión:** Se presentan los detalles más destacables de los artículos revisados y la síntesis discutida y argumentada de los resultados.
- **Conclusiones:** Extensión mínima 500 palabras, se presentan las consecuencias que se extraen de la revisión, propuestas de nuevas hipótesis y líneas de investigación concretas para el futuro.
- **Referencias:** Incluir todas las fuentes bibliográficas utilizadas y/o referidas en el texto, en normas APA sexta edición en orden alfabético y sangría francesa (mínimo 30).

• Artículo de reflexión

Es un artículo de carácter subjetivo en el que se presenta el resultado de una investigación desde la perspectiva analítica, interpretativa o crítica del autor, sobre un tema específico, sustentada a través de otras investigaciones; debe presentar los siguientes elementos:

- **Título:** Español e inglés, fuente cambria, tamaño 10, centrado, negrilla, formato oración (no todo mayúscula), extensión máxima 20 palabras.
- **Autores:** Se debe incluir en la parte inferior del título un nombre y dos apellidos separados por un guion (en caso de dos hasta cuatro autores separar con punto y coma cada autor), y como pie de página, con cursiva, separado con punto seguido, escribir: Institución a la que pertenece, facultad/ departamento, ciudad-país, correo electrónico y código ORCID. En caso de dos hasta cuatro autores separar con punto y coma cada

autor. Además, si no pertenece a ninguna institución identificarse como investigador independiente.

Ejemplo:

Franklin Pacheco-Rodríguez¹; Danilo Bombón-Orellana²

¹ Pontificia Universidad Católica del Ecuador. Escuela de Administración de Empresas. Ambato- Ecuador. E-mail: fpacheco@pucesa.edu.ec. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9341-9163>

² Pontificia Universidad Católica del Ecuador. Escuela de Administración de Empresas. Ambato-Ecuador. E-mail: dbombon@pucesa.edu.ec. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5248-2481>

- **Resumen:** Exposición corta y clara del contenido del artículo, se indican los resultados más relevantes y la conclusión principal, consiste en un solo párrafo (mínimo 150 y máximo 200 palabras).
- **Palabras clave:** De 3 a 5 palabras, se deben escoger considerando cuales utilizaría un usuario para encontrar su artículo a través de un buscador, y acorde al lenguaje que se maneje en el entorno profesional.
- **Abstract:** Traducción al inglés del resumen.
- **Keywords:** Traducción al inglés de las palabras clave.
- **Introducción:** Apartado en el que se indica la importancia del tema de estudio, antecedentes históricos, definición del problema y objetivos.
- **Reflexión:** Se presentan las ideas, argumentos y reflexiones del autor de forma coherente, resultado de un proceso de formación, investigación y análisis; se encaminan en base a un tópico fundamental en torno al cual se reflexiona y se elaboran argumentos.
- **Conclusiones:** Extensión mínima 500 palabras, se mencionan los resultados de las reflexiones expuestas anteriormente, también es un escenario para la autocrítica, limitaciones o posibles variables en futuras investigaciones.
- **Referencias:** Incluir todas las fuentes bibliográficas utilizadas y/o referidas en el texto, en normas APA sexta edición en orden alfabético y sangría francesa (mínimo 25).

Proceso editorial Boletín de Coyuntura

El Proceso Editorial del Boletín de Coyuntura abarca dos fases. La primera consiste en lo siguiente:

1. Recepción de artículos a través del correo electrónico obeconomico@uta.edu.ec
2. El Equipo Técnico realiza una breve lectura del contenido y verifica que el tema esté acorde a las líneas de investigación de la revista, en caso de falencias se enviará al Coordinador/Editor para que evalúe y determine si puede continuar el Proceso Editorial.
3. Autorización de Coordinador/Editor para continuar el Proceso Editorial.
4. Solicitud de declaraciones de compromiso a los autores del artículo.
5. El Equipo Técnico verifica el cumplimiento de normas de presentación de la revista, y revisión antiplagio con

software URKUND, el porcentaje de coincidencias no debe superar el 20%.

Una vez que el artículo cumpla con la primera fase, pasa a la segunda que consiste en el sistema de arbitraje.

Sistema de arbitraje

El sistema de arbitraje del Boletín de Coyuntura es de modalidad doble ciego (se mantiene oculta la identidad del autor y de los pares evaluadores). Cada artículo es sometido a la revisión de dos evaluadores, ajenos al Comité Editorial. El sistema de arbitraje cumple los siguientes pasos:

1. El Equipo Técnico designa un miembro del Comité Editorial acorde a la temática, quien revisa en forma general el contenido del artículo, determina originalidad, importancia y pertinencia del tema acogiendo una de las tres decisiones:
 - Aprobado para revisión por pares
 - Aprobado para revisión por pares, condicionando al autor cumplir con los requerimientos solicitados
 - Rechazado
2. Una vez aprobado el artículo para revisión por pares, el Comité Editorial designa dos evaluadores acordes a la temática.
3. En caso de que se rechace el artículo en primera instancia, el Coordinador/Editor puede solicitar el criterio de otro miembro del Comité Editorial.
4. Los evaluadores revisan el contenido de los artículos, acogiendo una de las tres decisiones:
 - Aprobado para publicación
 - Aprobado para publicación, condicionando al autor cumplir con las correcciones solicitadas
 - Rechazado
5. En caso de que los evaluadores no cumplan con las funciones, requerimientos y fechas establecidas, el Comité Editorial tomará las acciones pertinentes para continuar con el sistema de arbitraje.
6. El Comité Editorial con base a los informes de los evaluadores, acepta o rechaza el artículo para publicación.
7. En caso de que un evaluador acepte el artículo y otro lo rechace, el Comité Editorial puede solicitar una evaluación adicional para romper el empate.
8. En caso de que el Comité Editorial no cumpla con las funciones, requerimientos y fechas establecidas, el Coordinador/Editor tomará las acciones pertinentes para continuar con el sistema de arbitraje.
9. El Coordinador/Editor toma la decisión final de publicación y envía la certificación al autor de ser el caso.

Una vez terminada la segunda fase (sistema de arbitraje) se procede a la maquetación, revisión y publicación de la revista.

Nota: La comunicación se realiza a través del correo electrónico obeconomico@uta.edu.ec

Política editorial Boletín de Coyuntura

Descripción de la revista

Boletín de Coyuntura es una revista trimestral del Observatorio Económico y Social de Tungurahua - OBEST de la Universidad Técnica de Ambato - UTA (Ambato-Ecuador) (enero-marzo, abril-junio, julio-septiembre y octubre-diciembre), con códigos e-ISSN 2600-5727 / p-ISSN 2528-7931, registrada en Academia.edu, BASE, Dialnet, DOAJ, Google Scholar, LatinREV, MIAR, REDIB, RERCIE, RRAAE y en el Directorio y Catálogo 2.0 de Latindex. Su objetivo es contribuir al conocimiento científico mediante la difusión de artículos de investigación, comunicación científica o creaciones originales (español/inglés), enfocados en: economía, finanzas, administración y contabilidad; dirigida a profesionales e investigadores que trabajan en estos campos del conocimiento.

Originalidad

Los artículos publicados en la revista son inéditos y originales (español/inglés), en las líneas de investigación de la revista, que no han sido publicados anteriormente en ningún medio impreso o electrónico. Los autores no deben enviar de manera simultánea/múltiple un mismo artículo a diferentes publicaciones o editoriales. Cualquier socialización de resultados referente al tema escrito se lo realiza posterior a la publicación del Boletín de Coyuntura correspondiente; los artículos son de investigación científica, revisión y reflexión.

Comité Científico Internacional

Los miembros del Comité Científico Internacional son profesionales de otros países y poseen las siguientes características:

- Reconocida trayectoria internacional.
- Nivel académico de maestría o superior.
- Experiencia en investigación (publicaciones científicas, conferencias dictadas, arbitraje en otras revistas de investigación, dirección de tesis, reconocimientos, entre otros).
- Especialistas en los campos de acción de la revista.

La base de datos del Comité Científico Internacional se incrementa constantemente, según se requiera, seleccionando miembros que cumplan los puntos mencionados, además, es actualizada/depurada con base a las estadísticas de colaboración y revisión de la revista.

Nota: La comunicación se realiza a través del correo electrónico obeconomico@uta.edu.ec

Comité Editorial y evaluadores

Los miembros del Comité Editorial y evaluadores del Boletín de Coyuntura son internos/externos a la Universidad Técnica de Ambato y poseen las siguientes características:

- Reconocida trayectoria nacional y/o internacional.
- Nivel académico de maestría o superior.
- Experiencia en investigación (publicaciones científicas, conferencias dictadas, arbitraje en otras revistas de investigación, dirección de tesis, reconocimientos, entre otros).
- Especialistas en los campos de acción de la revista.

La base de datos del Comité Editorial y evaluadores se incrementa constantemente, según se requiera, seleccionando miembros que cumplan los puntos mencionados, además, es actualizada/depurada con base a sus estadísticas de revisión de artículos.

Nota: La comunicación se realiza a través del correo electrónico obeconomico@uta.edu.ec

Declaración de privacidad

Los nombres y direcciones de correos electrónicos ingresados y/o registrados se usarán exclusivamente para los fines declarados por esta revista y no estarán disponibles para ningún otro propósito u otra persona.

Antiplagio

Todos los artículos recibidos para publicación en esta revista son sometidos a revisión antiplagio mediante software URKUND, donde las coincidencias gramaticales y ortotipográficas no deben superar el 20%, caso contrario el artículo es rechazado; garantizando que los trabajos sean inéditos y cumplan con los estándares de calidad editorial que avalen producción científica propia.

Conflicto de intereses

Todos los autores están obligados a declarar explícitamente que no hay conflictos de intereses que puedan haber influido en los resultados obtenidos o las interpretaciones propuestas. Los autores también deben indicar cualquier financiación de agencias y/o de proyectos de los que surge el artículo de la investigación; en caso de no contar con fuentes externas, los autores deberán declarar el trabajo como "autofinanciado" o "fondos propios".

Declaración de responsabilidad

El contenido de los artículos enviados al Boletín de Coyuntura es responsabilidad del autor y atestiguan que el trabajo es original e inédito, que no contiene partes de otros autores o de otros fragmentos de trabajos ya publicados. Además, confirman la veracidad de los datos, esto es, que no se han alterado los datos empíricos para verificar hipótesis.

Derechos de autor



Las publicaciones del Boletín de Coyuntura están bajo una licencia de Creative Commons Reconocimiento-NoComercial 4.0 Internacional. La Universidad Técnica de Ambato conserva los derechos patrimoniales (copyright) de las obras publicadas, y favorece y permite la reutilización de estas, siempre que: se cite la autoría y fuente original de su publicación, no se usen para fines comerciales u onerosos.

Contribución de autor

La revista Boletín de Coyuntura considera que los autores contribuyen por igual en la elaboración de los artículos, por lo que no solicita declaración de contribución.

Acceso abierto



La revista Boletín de Coyuntura es de acceso abierto, todo el contenido está disponible de forma gratuita y sin cargo para el usuario o su institución. Los usuarios pueden leer, descargar, copiar, distribuir, imprimir, buscar o enlazar a los textos completos de los artículos, o utilizarlos para cualquier otro propósito legal, sin pedir permiso previo al editor o al autor y sin necesidad de registrarse, además, no existe periodo de embargo del contenido. Todas las publicaciones de la revista están bajo una licencia de Creative Commons Reconocimiento-NoComercial 4.0 Internacional. La política de acceso abierto del Boletín de Coyuntura se encuentra de acuerdo con la Budapest Open Access Initiative – BOAI.

Cargos de procesamiento de artículos (APC)

Los artículos publicados en la revista Boletín de Coyuntura no tienen costo de presentación, procesamiento o publicación para los autores.

Actualización de información y preservación digital

El Equipo Técnico de la revista actualiza de manera constante su sitio web, según se requiera, brindando a los investigadores información renovada. Las actualizaciones son:

- Publicación de un nuevo número de la revista.
- Indicaciones para autores y lectores.
- Convocatoria de artículos.
- Cuerpo Editorial de la revista.
- Links de sitios web relacionados.
- Otros que la revista considere importante.

Además, toda la información de la revista está depositada en los servidores de la Universidad Técnica de Ambato, que elabora un respaldo mensual de su base de datos y trimestral de su servidor.

Código de Ética Boletín de Coyuntura

El Código de Ética de la revista Boletín de Coyuntura se basa en las directrices del Committee on Publication Ethics (COPE) disponible en: <http://publicationethics.org/resources/guidelines>

1. Compromisos de los autores

- **Originalidad:** Los artículos enviados al Boletín de Coyuntura deben ser inéditos y originales, en las líneas de investigación de la revista, que no hayan sido publicados anteriormente de forma parcial o total en ningún medio impreso o electrónico en cualquier idioma.
- **Publicaciones múltiples y/o repetitivas:** Los autores no deben enviar de manera simultánea/múltiple un mismo artículo a diferentes publicaciones o editoriales, pues existe la posibilidad de que sea publicado más de una vez. La propuesta simultánea de la misma contribución a múltiples revistas científicas es considerada una práctica éticamente incorrecta y reprochable.

- **Atribuciones, citas y referencias:** El autor debe proporcionar siempre la correcta indicación de las fuentes y los aportes mencionados en el artículo.
- **Autoría:** Los autores garantizan la inclusión de aquellas personas que han realizado una contribución científica e intelectual significativa en el artículo. Además, la revista considera que los autores contribuyen por igual en la elaboración de las investigaciones, por lo que no solicita declaración de contribución.
- **Acceso y retención:** Si se considera apropiado, los autores de los artículos pueden poner a disposición las fuentes o los datos en que se basa la investigación, que puede conservarse durante un periodo razonable de tiempo después de la publicación y posiblemente hacerse accesible.
- **Conflicto de intereses y divulgación:** Todos los autores están obligados a declarar explícitamente que no hay conflictos de intereses que puedan haber influido en los resultados obtenidos o las interpretaciones propuestas. Los autores también deben indicar cualquier financiación de instituciones y/o de proyectos de los que surge el artículo de la investigación.
- **Errores en los artículos publicados:** Cuando un autor identifica en su artículo un error, deberá inmediatamente informar a la revista y proporcionar toda la información necesaria para realizar las correcciones pertinentes.
- **Responsabilidad y fidelidad de los datos:** El contenido del artículo es de total responsabilidad del autor y atestigua que el trabajo no contiene partes de otros autores o de otros fragmentos de trabajos ya publicados. Además, confirman la veracidad de los datos, esto es, que no se han alterado los datos empíricos para verificar hipótesis.

Notas:

- Todos los artículos recibidos para publicación en la revista son sometidos a revisión antiplagio mediante software URKUND, donde las coincidencias gramaticales y ortotipográficas no deben superar el 20%, caso contrario el artículo es rechazado; garantizando que los trabajos sean inéditos y cumplan con los estándares de calidad editorial que avalen producción científica propia.
- El incumplimiento de algún compromiso, por parte de los autores será considerado como una práctica éticamente incorrecta y reprochable, y se procederá a descartar el artículo para publicación en el Boletín de Coyuntura.

2. Compromisos de los evaluadores

- **Contribución a la decisión editorial:** La revisión por pares evaluadores ayuda al Comité Editorial para tomar decisiones sobre los artículos propuestos y también permite al autor mejorar la calidad de los artículos enviados para su publicación. Los evaluadores asumen el compromiso de realizar una revisión crítica, honesta, constructiva y sin sesgo, tanto de la calidad científica como de la calidad literaria del escrito en el campo de sus conocimientos y habilidades.
- **Respeto de los tiempos de revisión:** Los evaluadores se comprometen a revisar los trabajos en el menor tiempo posible para respetar los plazos de entrega, en consideración a los autores y sus trabajos.
- **Confidencialidad:** Cada artículo debe ser considerado como confidencial. Por lo tanto, las investigaciones no se deben discutir con otras personas sin el consentimiento expreso del Coordinador/Editor mientras dure el proceso editorial, de tal manera que el anonimato preserve la integridad intelectual de todo el proceso.
- **Honestidad:** Los evaluadores revisan los artículos enviados para su publicación sobre la base del mérito científico de los contenidos, sin discriminación de raza, género, orientación sexual, religión, origen étnico, nacionalidad, opinión política de los autores.
- **Objetividad:** La revisión por pares evaluadores debe realizarse de manera objetiva, por lo que están obligados a dar razones suficientes para cada una de sus valoraciones, entregando un informe detallado. Además, pueden informar a la revista sobre cualquier similitud o solapamientos del manuscrito con otros trabajos publicados.
- **Anonimidad:** Para garantizar que el proceso de revisión sea lo más objetivo, imparcial y transparente posible, la identidad de los autores se suprime antes de ser enviados los trabajos a revisión por pares evaluadores. En el caso de que por algún motivo se haya visto comprometida la identidad de los autores, sus filiaciones institucionales o algún otro dato que ponga en riesgo la anonimidad del documento, el evaluador debe comunicar de inmediato a la revista.

Nota: El incumplimiento de algún compromiso por parte de los evaluadores será considerado como una práctica éticamente incorrecta y reprochable, y el Coordinador/Editor de la revista realizará llamados de atención, separación de los evaluadores o cualquier acción de corrección que crea pertinente.

3. Compromisos del Comité Editorial

- **Decisión de publicación:** El Comité Editorial garantizará la selección de los evaluadores más cualificados y especialistas en el campo de

investigación del artículo, para emitir una apreciación crítica y experta del trabajo, con los menores sesgos posibles. La revista opta por seleccionar 2 evaluadores por cada manuscrito, en caso de que uno acepte y otro rechace el artículo, el Comité Editorial puede solicitar una evaluación adicional para romper el empate.

- **Honestidad:** El Comité Editorial evalúa los artículos enviados para su publicación sobre la base del mérito científico de los contenidos, sin discriminación de raza, género, orientación sexual, religión, origen étnico, nacionalidad, opinión política de los autores.
- **Confidencialidad:** Cada artículo debe ser considerado como confidencial. Por lo tanto, las investigaciones no se deben discutir con otras personas sin el consentimiento expreso del Coordinador/Editor mientras dure el proceso editorial, de tal manera que el anonimato preserve la integridad intelectual de todo el proceso.
- **Conflicto de intereses y divulgación:** El Comité Editorial se compromete a no utilizar en sus investigaciones contenidos de los artículos enviados para su publicación sin el consentimiento por escrito del autor.
- **Contribución a la decisión de publicación:** La revisión por Comité Editorial ayuda al Coordinador/Editor para tomar decisiones sobre los artículos propuestos y también permite al autor mejorar la calidad de los artículos enviados para su publicación.
- **Respeto de los tiempos de revisión:** El Comité Editorial se compromete a revisar los trabajos y asignar pares evaluadores en el menor tiempo posible para respetar los plazos de entrega, en consideración a los autores y sus trabajos.
- **Objetividad:** La revisión por Comité Editorial debe realizarse de manera objetiva, por lo que están obligados a dar razones suficientes para cada una de sus valoraciones, entregando un informe detallado. Además, pueden informar a la revista sobre cualquier similitud o solapamientos del manuscrito con otros trabajos publicados.

- **Anonimidad:** Para garantizar que el proceso de revisión sea lo más objetivo, imparcial y transparente posible, la identidad de los autores se suprime antes de ser enviados los trabajos a revisión por Comité Editorial. En el caso de que por algún motivo se haya visto comprometida la identidad de los autores, sus filiaciones institucionales o algún otro dato que ponga en riesgo la anonimidad del documento, el miembro del Comité Editorial debe comunicar de inmediato a la revista.

Nota: El incumplimiento de algún compromiso por parte del Comité Editorial será considerado como una práctica éticamente incorrecta y reprobable, y el Coordinador/Editor de la revista realizará llamados de atención, separación del Comité Editorial o cualquier acción de corrección que crea pertinente.

4. Proceso de atención a quejas

- Se recibirán quejas de parte de autores siempre y cuando estén bien fundamentadas, las cuales serán atendidas siguiendo las normas de la revista. En ningún caso el proceso de solución de quejas involucrará revelar la identidad del Comité Editorial y evaluadores.
- Cualquier reclamo sobre un proceso de evaluación será atendido siempre y cuando el autor identifique los posibles errores en la revisión realizada. En ningún momento se cuestionará la aptitud del Comité Editorial o evaluadores. Las quejas se dirigirán al Coordinador/Editor, con la respectiva argumentación y las pruebas para considerar el caso. Se dará una respuesta al reclamo en el menor tiempo posible.
- Si se llegara a recibir una denuncia de plagio posterior a la publicación de un artículo en el Boletín de Coyuntura, y esto es comprobado por la revista, se retirará ese manuscrito de la página web del número publicado y de todos los repositorios y bases de datos en las que conste el mencionado texto plagiado.

REGISTRADA EN:





UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO

Publicación Trimestral
BOLETÍN DE COYUNTURA
JULIO – SEPTIEMBRE 2023
Número 38
e-ISSN 2600-5727 / p-ISSN 2528-7931

OBSERVATORIO ECONÓMICO Y SOCIAL DE TUNGURAHUA

Dirección: Universidad Técnica de Ambato, campus Huachi, Av. Los Chasquis y Río Payamino
Facultad de Contabilidad y Auditoría (subsuelo)

Teléfonos: (593) 03-2848487 ext. 102

Fax: (593) 03-2844362 ext. 111

Sitio web "Boletín de Coyuntura": <http://revistas.uta.edu.ec/erevista/index.php/bcoyu>

Blog OBEST-CEDIA: <https://obest.uta.edu.ec/>

Sitio web OBEST-FCAUD-UTA: <https://fca.uta.edu.ec/v4.0/index.php/servicios>

Síguenos también en Facebook como @OBESTUTA:

<https://www.facebook.com/OBESTUTA/>

www.uta.edu.ec



OBEST

**OBSERVATORIO ECONÓMICO
Y SOCIAL DE TUNGURAHUA**

"Contribuyendo al desarrollo local y provincial"