

LA GESTIÓN EMPRESARIAL

DE LA TEORÍA A LA PRÁCTICA

Volumen 1

REVISORES:

DAINAZE ESTHER CALVENTE SUÁREZ

GLADYS MERCEDES PUENTES PÉREZ

GRACIELA M. CASTELLANOS PALLEROLS

JAVIER DÍAS POZO

MARÍA E. GONZÁLEZ DEL FOYO

NORMA R. HERNÁNDEZ RODRÍGUEZ

ROSARIO LEÓN ROBAINA



Ediciones UO

**LA GESTIÓN
EMPRESARIAL
DE LA TEORÍA A LA PRÁCTICA**

Volumen 1

LA GESTIÓN EMPRESARIAL

DE LA TEORÍA A LA PRÁCTICA

Volumen 1

REVISORES:

DAINAZE ESTHER CALVENTE SUÁREZ

GLADYS MERCEDES PUENTES PÉREZ

GRACIELA M. CASTELLANOS PALLEROLS

JAVIER DÍAS POZO

MARÍA E. GONZÁLEZ DEL FOYO

NORMA R. HERNÁNDEZ RODRÍGUEZ

ROSARIO LEÓN ROBAINA



Ediciones UO

Edición y composición: Lic. Nora Núñez Gollot
Corrección y control de calidad: M. Sc. Lidia de las Mercedes Ferrer Tellez
Diseño de cubierta: M. Sc. Lidia de las Mercedes Ferrer Tellez

© 978-959-207-798-0, 2025

© Sobre la presente edición: Dr. C. Dainaze Esther Calvente Suárez, M. Sc. Gladys Mercedes Puentes Pérez, Dr. C. Graciela María Castellanos Pallerols, Dr. C. Javier Días Pozo, M. Sc. María Esperanza González del Foyo, Dr. C. Norma Rafaela Hernández Rodríguez, Dr. C. Rosario León Robaina



Ediciones UO, 2025

ISBN: 978-959-207-798-0 (Volumen 1)

ISBN: 978-959-207-797-3 (Obra Completa)

Ediciones UO

Ave. Patricio Lumumba No. 507, e/ Ave. de Las Américas y Calle 1ra,
Reperto Jiménez. Consejo Popular José Martí Norte.

Santiago de Cuba, Cuba. CP: 90500

Telf.: +53 22644453

e-mail: jdp.ediciones@uo.edu.cu

edicionesuo@gmail.com

Este texto se publica bajo licencia Creative Commons Atribucion-NoComercial-NoDerivadas (CC-BY-NC-ND 4.0). Se permite la reproducción parcial o total de este libro, su tratamiento informático, su transmisión por cualquier forma o medio (electrónico, mecánico, por fotocopia u otros) siempre que se indique la fuente cuando sea usado en publicaciones o difusión por cualquier medio.

Se prohíbe la reproducción de la cubierta de este libro con fines comerciales sin el consentimiento escrito de los dueños del derecho de autor. Puede ser exhibida por terceros si se declaran los créditos correspondientes.

El sello editorial Ediciones UO no se responsabiliza por el contenido de los trabajos, los autores son responsables de la información presentada.

ÍNDICE

Prólogo/ • 7

Creación de una MIPYME estatal: una alternativa de desarrollo empresarial en Cuba/ 9

La distribución de utilidades a los trabajadores de la Corporación COPEXTEL desde la cadena de valor 28

La planeación estratégica con enfoque prospectivo. Un viaje hacia el futuro/ 43

Análisis y perfeccionamiento de la gestión financiera y comercial de la Corporación Copextel S.A./ 64

La Gestión del Conocimiento como alternativa para la Gestión de la Responsabilidad Social Empresarial/ 83

Las competencias directivas para la evaluación del desempeño en la Corporación COPEXTEL S.A./ 99

La Gestión de la Comunicación como alternativa para la Gestión del Conocimiento/ 113

Procedimiento para el diseño de estrategias de Control Interno en la Corporación Copextel SA./ 126

Las empresas innovadoras como factor esencial desarrollo económico/ 143

Diseño de un procedimiento para la gestión de la calidad aplicado a los procesos de la Gerencia de Soluciones en la Empresa Filial COPEXTEL Santiago de Cuba, S.A./ 155

PRÓLOGO

En la actualidad, la gestión empresarial se erige como un pilar fundamental para el crecimiento y sostenibilidad de las organizaciones, en un entorno cada vez más competitivo y dinámico. Las complejidades de los mercados, la rápida evolución tecnológica y los cambios en las expectativas de los consumidores, han transformado la manera en que se administran los negocios. En este contexto, la formación académica se convierte en un elemento clave para que los líderes empresariales adquieran las herramientas necesarias para navegar por estos desafíos. Es en ese marco, que se presenta este libro, resultado de la Maestría en Administración de Negocios, programa que, más allá de transmitir conocimientos, busca establecer un nexo entre la academia y el mundo empresarial.

El esfuerzo conjunto de esta Maestría y las instituciones empresariales del territorio y del país, ha propiciado un intercambio fecundo de conocimientos y experiencias, que enriquecen el proceso formativo. Esta colaboración se manifiesta en una sinergia, que no solo beneficia a los estudiantes, sino que también responde a las necesidades reales del entorno productivo. La interacción constante entre los académicos y los líderes de la industria, permite la creación de contenidos relevantes y prácticos, alineados con las demandas actuales y futuras del mercado laboral.

El libro se erige como un compendio de reflexiones, estudios de casos y propuestas innovadoras, que emergen de la investigación realizada por los estudiantes de la Maestría de Administración de Negocios en entidades de los diferentes sectores del país. Cada artículo refleja un enfoque crítico y analítico, resultado de un proceso de aprendizaje profundo, que invita a la reflexión sobre las mejores prácticas en la gestión empresarial.

Los autores, a lo largo de este viaje académico, han aprendido a integrar la teoría con la práctica, desarrollando una perspectiva que les permite abordar los problemas empresariales desde diferentes aristas, y proponer soluciones viables y sostenibles.

Uno de los aspectos más destacados de esta obra, es su enfoque en la realidad local y nacional. Los participantes tuvieron la oportunidad de analizar y comprender el contexto específico en el que operan las empresas, identificando las particularidades que marcan su funcionamiento. Esta vinculación con la realidad es fundamental para desarrollar propuestas, que no solo sean teóricas, sino que también tengan la capacidad de ser implementadas en el día a día de las organizaciones. Así, el libro se convierte en un recurso valioso para empresarios, directivos y académicos, sirviendo como guía para la toma de decisiones informadas que fomenten el desarrollo empresarial.

La aplicación de los resultados en la gestión empresarial se convierte en un factor crucial para el éxito y la sostenibilidad de las organizaciones. El libro que

se presenta es resultado de la sinergia entre la ciencia y su aplicación en la gestión, como aspecto esencial para el éxito en el mundo empresarial contemporáneo.

El libro lo constituyen las propuestas, que desde la práctica, desarrollaron los cursistas de la Maestría en Administración de Negocios, para contribuir a dar solución a algunos de los problemas que presentan las entidades objeto de estudio. El mismo se estructura en dos partes. La primera recoge las propuestas prácticas para la Corporación COPEXTEL, que se insertan en los proyectos empresariales: “COPEXTEL-Universidad de Oriente para el desarrollo de la gestión empresarial”, desarrollado por la Corporación COPEXTEL S.A., y “Conversión de la Filial COPEXTEL Santiago de Cuba en una empresa innovadora”. Los artículos que lo conforman, proponen soluciones concretas a problemas que pueden ser generalizables al resto de las filiales de la corporación.

La segunda parte contiene las propuestas de soluciones de un conjunto de entidades de diversos sectores de la producción y los servicios, que, desde los problemas propios del desempeño de las instituciones, proponen alternativas que contribuyen al perfeccionamiento de su gestión empresarial, contemplando artículos que generan respuestas integrales a problemáticas complejas, que abarcan desde la gestión eficiente de recursos, hasta la promoción de la sostenibilidad y la ética empresarial, siendo fundamentales para enfrentar los retos contemporáneos, y garantizar un desarrollo sostenible, mejorar la resiliencia de las organizaciones ante los contextos actuales en los que se desarrollan.

Finalmente, queremos invitar al lector a sumergirse en las páginas de esta obra con la mente abierta y la disposición para el aprendizaje. Cada artículo está diseñado para dar respuesta desde un pensamiento crítico a problemas concretos de la realidad empresarial. Estamos convencidos de que las ideas y las propuestas aquí presentadas abrirán nuevas puertas y contribuirán no solo al enriquecimiento académico de quienes se dedican a la administración de negocios, sino también a un futuro más próspero para nuestras instituciones y nuestro país.

Agradecemos a todos los involucrados en la realización de este libro, desde los estudiantes que compartieron sus conocimientos y experiencias hasta los profesores que guiaron este proceso. Es un honor presentar esta obra, que no solo es un reflejo del compromiso de la Maestría en Administración de Negocios con la calidad educativa, sino también un homenaje a la visión compartida de universidades e instituciones empresariales que buscan, en conjunto, un desarrollo que trascienda fronteras y que se traduzca en un impacto positivo en nuestra sociedad.

Colectivo de autores

CREACIÓN DE UNA MIPYME ESTATAL: UNA ALTERNATIVA DE DESARROLLO EMPRESARIAL EN CUBA

Creation of a State MSME: An Alternative for Business Development in Cuba

Yamilet Hernández-Fernández, <https://orcid.org/0009-0009-8810-3306>

Graciela M. Castellanos-Pallerols, <https://orcid.org/0000-0003-2542-5972>

Norma R. Hernández-Rodríguez, <https://orcid.org/0000-0002-2086-2236>

Javier E. de la Fe Noa, <https://orcid.org/0000-0002-5324-5381>

RESUMEN

El presente artículo, tiene como objetivo desarrollar un acercamiento teórico metodológico a la creación de micro, pequeñas y medianas empresas en Cuba, y sobre esa base, proponer un procedimiento para el diseño de una micro, mediana y pequeña empresa estatal, orientada a la venta de equipos al sector no estatal, dado su gran dinamismo y al creciente papel del mismo en el desarrollo del país. El análisis de los fundamentos teóricos permitió, argumentar la investigación y establecer las posiciones acerca del emprendimiento, la creación de empresas, así como las particularidades de este proceso en Cuba. Entre los principales resultados obtenidos, se destaca el procedimiento propuesto y dentro de él, el análisis del macroentorno, que permite conocer si este es favorable o no a la creación de la empresa, y que facilita la determinación del banco de ideas, las cuales son evaluadas para seleccionar la más idónea para el diseño de la empresa; así como el análisis del microentorno y el análisis interno que aportan los elementos que permiten la proyección de la cartera de productos, de los recursos humanos y el plan económico financiero de la misma.

Palabras clave: micro, mediana y pequeña empresa; procedimiento; creación de empresas; innovación; desarrollo empresarial.

ABSTRACT

The objective of this article is to develop a theoretical and methodological approach to the creation of micro, small and medium-sized companies in Cuba and on that basis to propose a procedure for the design of a Micro, medium and small state-owned company oriented to the sale of equipment to the non-state sector given its great dynamism and its growing role in the development of the country. The analysis of the theoretical foundations allowed us to argue the research and establish positions about entrepreneurship, business creation, as well as the particularities of this process in Cuba. Among the main results obtained,

the proposed procedure stands out and within it, the analysis of the macroenvironment that allows us to know whether it is favorable or not to the creation of the company and that facilitates the determination of the bank of ideas, which are evaluated to select the most suitable for the company's design; as well as the analysis of the mycoenvironment and the internal analysis that provide the elements that allow the projection of the product portfolio, human resources and its economic and financial plan.

Keywords: micro, medium and small businesses; procedure, business creation, innovation and business development.

INTRODUCCIÓN

Una sociedad dinámica, que desee construir su bienestar material sobre fundamentos sólidos, necesita una tasa de natalidad empresarial elevada. Las nuevas empresas toman el relevo de las que ya han completado su ciclo de vida, canalizando las oportunidades de negocio que los cambios en la tecnología, los mercados, las instituciones y la sociedad proporcionan. Contribuyen así, al crecimiento económico, a la creación de empleo y a la modernización de la economía.

Pero crear una empresa viable, a veces resulta bastante difícil. Así lo indican las reducidas tasas de éxito y la baja proporción de nuevas empresas que superan los cinco años de existencia. En los últimos años, en el mundo se ha visto un desarrollo de las fuerzas productivas en formas de pequeñas empresas, basadas en el emprendimiento de personas o proyectos, con el objetivo de insertarse en un mercado dominado por las grandes corporaciones y/o empresas transnacionales.

La creación de Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MIPYMES), está estrechamente vinculada al espíritu emprendedor, y su importancia radica en el impacto que tienen en la economía, en la generación de empleo, en la promoción de la innovación y en la vitalidad del mercado. Fomentar y apoyar la creación de MIPYMES es esencial para el crecimiento y la diversificación de la economía de un país.

Las MIPYMES influyen, de manera fundamental, en la resiliencia económica, ya que su flexibilidad, agilidad y capacidad para adaptarse a cambios en el entorno empresarial, las hacen menos vulnerables a crisis y cambios inesperados. A menudo, son fundadas sobre ideas innovadoras y creativas, llevando al desarrollo de productos y servicios únicos, o a la implementación de soluciones novedosas a problemas existentes; suelen estar altamente involucradas a sus comunidades locales, generando impactos positivos en el desarrollo regional, y contribuyendo a la diversificación de la economía local.

Las MIPYMES que se dedican a la importación, desempeñan un papel importante en la economía, promoviendo la diversificación, la competencia, el desarrollo y la interconexión y, en última instancia, contribuyendo al crecimiento económico y al bienestar general. Es vital que se les brinde apoyo, y se fomenten las

condiciones comerciales que les permitan operar de manera eficiente y efectiva en un contexto empresarial cada vez más globalizado. Entre las razones que resaltan la importancia de las MIPYMES, se destaca su contribución a la diversificación de la oferta de productos y servicios en el mercado local, que permiten el acceso a bienes que, de otra manera, podrían ser escasos o no estar disponibles a nivel nacional.

La importación por parte de las MIPYMES, puede propiciar la competencia en el mercado local, lo que puede llevar a una mayor innovación, mejora de la calidad y reducción de costos para los consumidores. Son fundamentales para el crecimiento y expansión, al permitirles acceder a suministros, materias primas, tecnología y productos terminados, que podrían ser inaccesibles o costosos; así mismo, contribuyen a la creación de empleos y al desarrollo económico mediante la expansión de las capacidades comerciales, la diversificación y la accesibilidad a nuevos mercados y productos.

Cuba, país bloqueado hace más de sesenta años, no está exenta de estas problemáticas mundiales agravadas por el mencionado bloqueo, por lo que a partir del VI Congreso del Partido Comunista, se implementaron en el país los nuevos lineamientos para la política económica y social del país, donde la principal tarea era el reordenamiento económico y financiero del país. Después del VII y el VIII Congreso del Partido Comunista de Cuba, se reajustó la política económica del país y se emitió un conjunto de medidas con el fin de potenciar la actividad económica, dándole mayores facultades a las empresas estatales.

En octubre del 2021, se configura un nuevo escenario en el país para el sector estatal y no estatal, con la entrada en vigor en la Gaceta Oficial no. 94, de fecha 19 de agosto de 2021, de amplio compendio legislativo, que perfecciona el Trabajo por Cuenta Propia y las Cooperativas no Agropecuarias (CNA), e introduce como nuevo actor económico en nuestro ordenamiento jurídico, las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MIPYMES) tanto privadas como estatales, como parte de la Estrategia Económica y Social del país y del Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social hasta 2030, planteadas en las directrices contenidas en el Informe Central al 8vo. Congreso del Partido.

Por lo general, para la creación de nuevas empresas o la creación de nuevas unidades de negocios para empresas en marcha, es necesario y útil desarrollar un plan de negocios que permita evaluar la probabilidad de éxito de una nueva empresa, y reducir la incertidumbre y el riesgo que cualquier actividad no planificada tiene. En él, se podrá analizar el entorno en el que se desarrollará la empresa, precisar la idea y el modelo de negocio elegido, establecer los objetivos que se quieren alcanzar, definir las estrategias que llevarán a la empresa al éxito y detallar cómo se organizarán los procesos de producción, ventas, logística, personal y finanzas, para que se logre satisfacer las necesidades de los potenciales clientes, todo lo cual permitirá reducir el riesgo de fracaso, cuidar la buena imagen del empresario, conocer cuál es el rendimiento económico y

financiero que se espera del negocio, y contar con una herramienta que permita controlar el crecimiento y desarrollo de un nuevo negocio.

El trabajo que se presenta tiene como objetivo desarrollar un acercamiento teórico metodológico a la creación de micro, pequeñas y medianas empresas en Cuba, y sobre esa base, proponer un procedimiento para el diseño de una MI-PYME estatal orientada a la venta de equipos al sector no estatal, dado su gran dinamismo y al creciente papel del mismo en el desarrollo del país.

FUNDAMENTACIÓN

EL EMPRENDIMIENTO EMPRESARIAL. PARTICULARIDADES

El origen semántico del término emprendimiento encuentra su génesis en la palabra francesa *entrepreneur*, cuya traducción supone "hacer algo". Este concepto llegó a emplearse en el medioevo para distinguir a los individuos que eran capaces de alcanzar lo que se proponían, mediante un conjunto de acciones meditadas y oportunas que implicaban no solo hacer algo, sino hacerlo bien y con perspectivas de éxito social o económico. El concepto se convirtió en un descriptor de la capacidad humana, para concretar resultados con eficacia, efectividad y eficiencia, lo que llevó a incorporar el término en la economía desde finales del siglo XVII, en el tratado *Ensayo en la naturaleza general del comercio*, del banquero parisino Richard Cantillón (Gama, 2004).

Aunque, inicialmente el concepto se relacionaba con la actividad vinculada con los procesos de creación de empresas, prevaleciendo en este sentido una visión economicista en su concepción, en su evolución fue diversificando el entendimiento del concepto, integrándose la dimensión económica con la de las perspectivas social y cultural.

Existen en la literatura, diversos enfoques del concepto de emprendimiento, comenzando por el enfoque económico, quien asegura que el mismo, es un proceso en cuya base se haya la mezcla de productos y servicios, como generadores de cambio social; es precisamente en este punto, donde se interceptan los dos conceptos, siendo el emprendimiento la plataforma sobre la cual se apoya la innovación para generar un impacto socioeconómico (Gatica, 2011). Otro aspecto compartido por el emprendimiento y la innovación, está relacionado con el hecho que ambos inician con una idea que se gesta y se materializa mediante proyectos (Arango, 2014). Es adecuado indicar, que la diferencia radica en nivel de novedad de la idea.

En tanto Gries y Naudé (2011), consideran el emprendimiento como el proceso de aprovechamiento por parte de las personas, de las oportunidades latentes en los mercados, a través de nuevas propuestas empresariales y/o fortaleciendo las ya existentes. Este enfoque toma a consideración conceptos como: proceso, lo que significa que el emprendimiento debe ser asumido como un conjunto

de pasos lógicos; la oportunidad como la posibilidad de tener algún beneficio en determinada coyuntura; y la generación de propuestas empresariales, mediante la puesta en marcha de ideas de negocios.

Por su parte, Romero & Restrepo (2016), conciben el emprendimiento como la actitud de afrontar nuevos caminos, dejando de lado el miedo al fracaso, esforzándose cada vez más, y manteniendo la perseverancia que lleva al éxito, considerando así, que el emprendimiento depende de las competencias, habilidades, rasgo de la personalidad de los sujetos y capacidades de afrontar retos sin miedo a la posibilidad de fracasar.

Otros autores, actualmente también han aportado a los estudios del emprendimiento y a su concepto. Por ejemplo, para Mungaray y otros (2015), el surgimiento de los emprendimientos se les adjudica a dos escenarios plenamente identificados, el primero se relaciona con la recesión económica, donde muy claramente el desempleo aumenta, ocasionando que el emprendedor tenga como opción —para mejorar o generar ingresos— el establecimiento de micro y pequeñas empresas; mientras que el otro escenario se presenta en un contexto de crecimiento económico, donde el empresario encuentra la oportunidad para poner de manifiesto su talento y creatividad.

Bedi (2017, p. 755), en la “International Conference on Strategies in Volatile and Uncertain Environment for Emerging Markets”, expresa que la construcción del emprendimiento está asociada con el dominio de la psicología que busca explicar por qué ocurre el emprendimiento; concluyendo con una propuesta multidimensional centrada en cuatro componentes: innovación, toma de riesgos, proactividad, agresividad competitiva y autonomía. El estudio propone la adopción del enfoque de contingencia para la relación orientación emprendedora/rendimiento empresarial.

EL EMPRENDIMIENTO Y SU RELACIÓN CON LA INNOVACIÓN

El emprendimiento y la innovación constituyen una combinación de habilidades y enfoques, que permiten a una persona o empresa crear nuevos productos o procesos. Esta combinación de habilidades y enfoques incluye una mezcla de creatividad, innovación, iniciativa, riesgo, trabajo en equipo, liderazgo, motivación y visión. Además, la importancia del emprendimiento e innovación, radica en el hecho de que son los principales motores del crecimiento económico.

Estas actividades contribuyen a generar nuevas ideas y productos, nuevas formas de hacer negocios y nuevos mercados, lo que genera empleo, mejora la productividad y aumenta el nivel de vida de la población. Por lo tanto, el emprendimiento e innovación contribuyen a mantener la competitividad de la economía y a posicionar a un país en el mercado global.

Existe una relación entre emprendimiento y la innovación, ya que el emprendimiento es el proceso de crear una empresa o una organización, con el fin de

desarrollar y comercializar un producto o servicio nuevo o mejorado, mientras que la innovación es el proceso de crear, desarrollar y aplicar una idea nueva o mejorada, para producir un resultado diferente. El emprendimiento implica una innovación, porque requiere de una idea nueva para desarrollar un negocio. Asimismo, la innovación también es necesaria para el éxito de los emprendedores, puesto que el éxito de una nueva empresa depende de su capacidad para encontrar y desarrollar ideas innovadoras. Por esta razón, se considera a la innovación como un componente clave del emprendimiento, y puede ser un factor decisivo para el éxito de un emprendedor.

La relación entre Emprendimiento e Innovación se da a conocer con los cambios que experimentan las organizaciones y las actividades económicas en su conjunto, donde todo emprendimiento genera esfuerzo asociado a una innovación; al mismo tiempo que la innovación para alcanzar valor, requiere de acciones de emprendimiento. La diferencia pudiera radicar, en el alcance del emprendimiento y en la magnitud de la innovación (Parellada *et al.*, 2007).

La capacidad en innovación y emprendimiento depende, en gran parte, de la competitividad. Cada una de ellas tendrá una ventaja sobre la otra, y requieren de diferentes instrumentos de desarrollo, que puedan fortalecer al perfil productivo del entorno. Así, el emprendedor, por su capacidad innovadora, busca hacer las cosas de manera nueva y mejor. Las capacidades se definen describiéndolas, a partir de comportamientos o actitudes concretas y cercanas (cotidianas), que ayuden a identificarlas en las personas.

El emprendimiento y la innovación son temas llamados a presentar soluciones concretas, ante los desafíos económicos y sociales con los que se enfrenta la sociedad. En el campo de la investigación científica, estas dos acciones — Emprendimiento e Innovación— solo tiene dimensión funcional y económica; y en la enseñanza desde el humano, donde considera al sujeto que sorprende con innovación en mejorar su condición humana, que prende con su inventiva e innovación con la naturaleza.

LA CREACIÓN DE LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS

La creación de empresas se constituye como un pilar dinamizador de las economías emergentes; es considerado como un proceso que impulsa el desarrollo social, en la medida que contribuye al bienestar de la población.

Crear una nueva empresa conlleva un alto grado de incertidumbres, debido a las turbulencias del entorno y la fuerte competencia; por tal motivo no basta con crear la empresa, sino que se debe evaluar su viabilidad y proyectar su futuro, para lograr que los recursos dedicados a su creación sean aprovechados convenientemente.

Las pequeñas y medianas empresas juegan un papel crucial en la economía global, impulsando el crecimiento, la innovación y la creación de empleos, observán-

dose un panorama dinámico en este aspectos y nuevas tendencias que transforman el panorama empresarial, entre las que destacan:

La digitalización. Adopción de tecnologías digitales, como el comercio electrónico, las redes sociales, la inteligencia artificial y el análisis de datos. Esto les permite a dichas empresas, alcanzar nuevos mercados, optimizar procesos, mejorar la eficiencia y brindar una mejor experiencia al cliente.

Economía colaborativa. Modifica la forma en que las MIPYMEs operan, con plataformas que conectan a proveedores y consumidores en mercados *online*.

Globalización. La pequeñas y medianas empresas están expandiendo su alcance a nivel global, aprovechando el comercio electrónico, las plataformas *online* y los acuerdos comerciales internacionales.

Sostenibilidad. Esta se vuelve, cada vez, más importante para las pequeñas y medianas empresas, con una creciente demanda de productos ecológicos y socialmente responsables. Las empresas que integran prácticas sostenibles en sus operaciones se vuelven más atractivas para los clientes.

Innovación y tecnología. La adopción temprana de tecnologías innovadoras, puede generar ventajas competitivas significativas.

Estas tendencias en la creación de empresas, entre otras, provocan que la creación de las pequeñas y medianas empresas enfrente desafíos, como son:

- Dificultad de acceso al capital.
- Intensidad de la competencia.
- La brecha digital que le dificulta la adopción de tecnologías innovadoras.
- Las complejidades de las regulaciones y trámites burocráticos.

La importación por parte de las MIPYMEs, propicia la competencia en el mercado local, lo que puede llevar a una mayor innovación, mejora de la calidad y reducción de costos para los consumidores, son fundamental para el crecimiento y expansión, al permitirles acceder a suministros, materias primas, tecnología y productos terminados que de otra manera podrían ser inaccesibles o costosos, así mismo contribuye a la creación de empleo y al desarrollo económico mediante la expansión de las capacidades comerciales, la diversificación y la accesibilidad a nuevos mercados y productos.

LA CREACIÓN Y EL DESARROLLO DE MIPYMEs EN CUBA

Cuba ha experimentado un cambio significativo en su panorama económico, con la apertura de la posibilidad de creación de pequeñas y medianas empresas, tanto del sector estatal como del no estatal.

Existen oportunidades en la economía cubana, que estimularon el surgimiento de las MIPYMEs en Cuba, entre las que destacan: la demanda

insatisfecha de bienes y servicios, la implementación de políticas para fomentar el sector privado y la creación de las pequeñas y medianas empresas en empresas del Estado. Se han aprobado, al respecto, nuevas leyes y decretos, para la participación en el mercado regional y la cooperación con empresas latinoamericanas, lo que puede abrir nuevas oportunidades.

Como parte de la actualización del modelo económico cubano y de su estrategia de desarrollo hasta el 2030, según los lineamientos del VI, VII y VIII Congresos del Partido Comunista de Cuba, y reforzados por la aprobación de la nueva constitución cubana de 2019, se establecieron las políticas para la creación de micro, pequeñas y medianas empresas en Cuba, tanto privadas como estatales, con el objetivo de dinamizar la economía, buscando la descentralización existente en la economía estatal.

Es por ello que en agosto del 2021, se aprueban las leyes para la creación de las MIPYMES en Cuba mediante el Decreto-Ley 46: Sobre Las Micro, Pequeñas Y Medianas Empresas; publicado en la Gaceta Oficial No. 94 Ordinaria de 19 de agosto de 2021, donde se define como MIPYME a aquellas unidades económicas con personalidad jurídica, que poseen dimensiones y características propias, y que tienen como objeto desarrollar la producción de bienes y la prestación de servicios que satisfagan necesidades de la sociedad.

Entre las principales características de las MIPYMES en Cuba se encuentran:

1. Que pueden ser de propiedad estatal, privada o mixta.
2. Se clasifican tomando como referencia el indicador de número de personas ocupadas, incluidos los socios, de la forma siguiente:
 - Micro empresa, cuyo rango de ocupados es de una a diez personas.
 - Pequeña empresa, cuyo rango de ocupados es de once a treinta y cinco personas.
 - Mediana empresa, cuyo rango de ocupados es de treinta y seis a cien personas.
 - Responden a sus obligaciones fiscales, crediticias, laborales, medioambientales, contractuales y cualquier otra que se derive del ordenamiento jurídico vigente con su patrimonio.
3. Las MIPYMES como sujeto de derecho, contratan bienes y servicios con los demás sujetos reconocidos en la legislación vigente, en igualdad de condiciones, y les son aplicables las disposiciones vigentes en la materia.
4. Las MIPYMES tienen, como parte de su autonomía, las facultades siguientes:
 - Exportar e importar de acuerdo con lo establecido en la legislación vigente.
 - Gestionar y administrar sus bienes.
 - Definir los productos y servicios a comercializar, así como sus proveedores, clientes, destinos e inserción en mercados.

- Operar cuentas bancarias y acceder a cualquier fuente lícita de financiamiento
- Fijar los precios de sus servicios y bienes excepto aquellos que sean de aprobación centralizada.
- Definir su estructura, plantilla y cantidad de trabajadores.
- Determinar los ingresos de sus trabajadores respetando los mínimos salariales establecidos en la legislación laboral vigente.
- Realizar las inversiones que se requieran para el desarrollo de la MIPYME, cumpliendo lo establecido en la legislación vigente.
- Crear establecimientos que no tengan personalidad jurídica, dentro o fuera de la provincia donde radica su domicilio social.
- Otra facultad o derecho que se derive de su condición de empresa, siempre que no se oponga a lo legalmente establecido.

El punto de partida de una nueva empresa es siempre una IDEA. Para iniciar un negocio, abrir un comercio o ponerse a fabricar un determinado artículo, el futuro empresario debe tener una idea de negocio, la idea empresarial que configura el objetivo, las actividades y la forma de la nueva empresa. Esta idea de negocio se debe basar, en una oportunidad empresarial que significa que esté orientada a una necesidad, latente o manifiesta, que el empresario quiere satisfacer a través de la nueva empresa.

Crear una nueva empresa supone mucho más que la identificación de una oportunidad empresarial. Esta, con ser importante, es solo el punto de partida. Para explotar una oportunidad empresarial es necesario adquirir, organizar y combinar, de manera eficiente, los distintos factores de producción necesarios para producir los productos o prestar los servicios objeto de la nueva empresa.

La tarea de dirigir el proceso de combinación y organización de los factores de producción es importante, porque no se trata simplemente de producir determinados productos o servicios que sean aceptados por el consumidor, sino de hacerlo a costes y precios competitivos.

La creación de nuevas empresas es un factor importante en el desarrollo de la economía de un país. Una estructura industrial equilibrada y sana presupone el proceso de entrada y salida de empresas en el mercado. El proceso de asignación de recursos, así como la vitalidad del sistema económico depende, en buena medida, de que desaparezcan del mercado las empresas ineficientes, por una parte, y de la creación de nuevas empresas en número suficiente, por otra. Este proceso determina la dinámica empresarial, y produce un determinado tejido industrial y la densidad de empresas de un país o región.

Algunos autores (Lupiáñez *et al.*, 2014; Messina & Hochsztain, 2015 y Minniti, 2016), concuerdan en que la creación de empresa es un motor para el crecimiento económico del territorio, práctica que a su vez, permite la ejecución de acciones que van en pro del desarrollo integral del país y sus habitantes; así pues, crear empresa es una oportunidad para disminuir los índices de desempleo, aumentar la productividad de las regiones y, por ende, mejorar las condiciones y la calidad de vida de los ciudadanos.

La creación de nuevas empresas ha sido parte fundamental para la solución de problemas dentro del desarrollo económico del país, con la generación de empleos, innovación empresarial y el crecimiento económico, mediante una ventaja competitiva.

El Doctor Veciana (1999), realizó una clasificación de las principales teorías sobre el estudio de la función empresarial y la creación de empresas (*entrepreneurship*), en donde las agrupa según el enfoque, dando como resultado cuatro bloques: enfoque económico, enfoque psicológico, enfoque sociocultural o institucional y enfoque gerencial, estos últimos fueron clasificados en tres niveles de análisis: micro (nivel individual), meso (nivel empresas) y macro (nivel global de la economía).

El enfoque económico engloba las teorías que pretenden explicar la función del empresario y la creación de empresas sobre la base de la racionalidad económica. En el enfoque psicológico, se estudia al empresario como persona física creadora de una empresa, es decir, las investigaciones se orientan hacia lo que se ha denominado un concepto empírico del empresario.

El enfoque sociocultural o institucional, se refiere a la influencia de los factores socioculturales del entorno en la creación de empresas; en este se explica, cuáles son los aspectos sociales e institucionales que motivan hacia la actividad emprendedora. Así, esta propensión puede venir explicada por determinados fenómenos sociales, como la marginalidad social, la religión, la familia, la ideología reinante, el entorno empresarial, la cultura, etcétera. Las diversas teorías de este enfoque concluyen, que si la función empresarial ha florecido, debe haber una congruencia entre la construcción ideológico-cultural y el comportamiento económico.

En el enfoque gerencial, se engloban las teorías relacionadas con la labor de los empresarios en el proceso de la creación de nuevas empresas. Dentro de este enfoque, se encuentran las teorías enfocadas a la aplicación de los conocimientos por parte de los empresarios, enmarcando los modelos útiles para la creación de nuevas empresas.

La creación de empresa, además de poseer características comunes a nivel internacional, debe respetar las normativas establecidas a nivel de cada país, y las particularidades del sector al que pertenece y las oportunidades que ofrece el entorno.

MIPYME ESTATAL

CARACTERÍSTICAS

1. Sociedad unipersonal, fundamentalmente integrada por una única persona jurídica estatal.

2. Pueden realizar cualquier actividad lícita de producción, comercialización y de prestación de servicios.
3. La relación MIPYME-Socio es de propiedad y no de subordinación.
4. El socio cuenta con un representante que vela por sus intereses.
5. Declara dividendos (50 % de la utilidad después del impuesto, menos el monto destinado a la reserva para pérdidas y contingencias).
6. Crean reservas voluntarias con similares destinos a los previstos en la legislación vigente:
 - incremento de Capital de Trabajo,
 - desarrollo e investigaciones,
 - financiamiento de gastos de capacitación,
 - financiamiento de pérdidas contables de años anteriores,
 - distribución de utilidades a trabajadores,
 - fondo para financiar la adquisición, reparación y construcción de viviendas; la estimulación colectiva a trabajadores y a colectivos laborales; y de Estabilización de los Ingresos y retención del Capital Humano en las entidades de ciencia.
7. Elabora la estrategia de la empresa y propone el plan de la economía.
8. Figura jurídica: Sociedad Responsabilidad Limitada.
9. Son independientes en la subordinación a ningún órgano, organismo o entidad.
10. Declaran dividendos que son pagados al socio.
11. Su tamaño está limitado por la cantidad de ocupados.

El proceso de creación de pequeñas y medianas empresas en Cuba, aún enfrenta retos que deben de ser asumidos con inteligencia, que garanticen una real conversión de dichas empresas en una palanca de desarrollo de la economía cubana, destacándose:

- La integración de las pequeñas y medianas empresas con el sector estatal aun enfrenta tensiones y debe de continuar perfeccionándose.
- El sistema financiero cubano aún se encuentra en desarrollo y no ofrece una variedad de métodos y formas de financiamiento que facilite la creación de desarrollo de pequeñas y medianas empresas.
- No está fomentada la cultura empresarial ni en los emprendedores ni en las empresas estatales, que permitan una mayor sinergia que tributen al desarrollo de ambas.

Los modelos de innovación han evolucionado en el tiempo, pero no existe ninguno universal. López, Blanco y Guerra (2009) reconocen, que los más destacados son los Modelos Lineales, los Modelos por Etapas, los Modelos Interactivos o Mixtos, los Modelos Integrados y el Modelo en Red.

Por modelos de innovación en la gestión se reconocen, desde el año 2002, cuando la Asociación Española de Normalización (AENOR) publicó la serie de Normas UNE 166 000, relacionadas con la gestión, auditoría e implementación de sistemas de gestión de las actividades de I+D+I.

La norma 166002:2006 Gestión de la I+D+I: Requisitos del Sistema de Gestión de la I+D+I, incluyen los elementos estratégicos, operacionales y de medición de resultados para garantizar el éxito en la gestión de la innovación en las organizaciones. La normativa utiliza el formato de las Normas ISO 9000, y manifiesta la compatibilidad en los sistemas de gestión de calidad, ambiente e innovación.

Entre los modelos estudiados que constituyen referentes de esta investigación se encuentran: *Modelo de Gestión* (Kaplan y Norton, 2000), *Modelos de gestión de la innovación en el Sector Servicios* (Arzola y Mejías, 2007), y la *Guía para la Autoevaluación de la Gestión de la Innovación Empresarial del Centro Andaluz para la Excelencia en la Gestión* (Baena, C., 2009).

Para la investigación, se han estudiado varios modelos de innovación en la gestión comercial o modelos de negocios de los autores Osterwalder y Pigneur (2009), Johnson (2011), Matéu (2020), Rueda, J. P.; Ahumada, M. R. (2015), Aguirre (2017), Pomaquero (2018) y Franco, S. L. A., & González, D. D. C. C. (2023). Presentamos el análisis de los dos primeros modelos, de los autores Osterwalder y Pigneur (2009) y Johnson (2011).

En el caso del modelo de Canvas de Osterwalder y Pigneur (2009, p. 15), está dividido en nueve módulos básicos que reflejen la lógica que sigue una empresa para conseguir ingresos. Estos nueve módulos cubren las cuatro áreas principales de un negocio: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica. El modelo de negocio es una especie de anteproyecto de una estrategia que se aplicará en las estructuras, procesos y sistemas de una empresa. En última instancia, la innovación en modelos de negocio consiste en crear valor para las empresas, los clientes y la sociedad, es decir, en sustituir los modelos obsoletos.

1. Segmentos de mercado: definición de los diferentes grupos de personas o entidades a los que se dirige una empresa.
2. Propuesta de valor: serie de ventajas que una empresa ofrece a los clientes de manera diferenciadora y, que a su vez, define que el cliente escoja determinada empresa sobre otra.
3. Canales: modo en que una empresa se comunica con los diferentes segmentos de mercado para llegar a ellos, y proporcionarles una propuesta de valor.
4. Relaciones con los clientes: describe los diferentes tipos de relaciones que establece una empresa con determinados segmentos de mercado.
5. Fuentes de ingresos: se refiere al flujo de caja que genera una empresa en los diferentes segmentos de mercado (para calcular los beneficios, es

necesario restar los gastos a los ingresos).

6. Recursos clave: describen los activos más importantes para que un modelo de negocio funcione.

7. Actividades clave: se describen las acciones más importantes que debe emprender una empresa para que su modelo de negocio funcione.

8. Asociaciones clave: se describe la red de proveedores y socios que contribuyen al funcionamiento de un modelo de negocio.

9. Estructura de costos: se describen todos los costos que implican la puesta en marcha de un modelo de negocio.

Estos nueve bloques propuestos en la metodología del autor, se constituyen en referente en esta investigación, al aportar elementos para el diseño y gestión de los proyectos de ofertas hotelera.

El modelo de Johnson es conocido como el modelo de las cuatro cajas. Se centra en aprovechar aquellos “espacios en blanco”, que se generan cuando una compañía desea aprovechar nuevas oportunidades de negocios que no están relacionadas con las habilidades o el corazón del negocio. El modelo de las cuatro cajas consiste en:

- Propuesta de valor: ofrecer de manera efectiva, económica, confiable y conveniente, soluciones que permitan tratar los problemas o necesidades de los clientes. En esta caja se desprenden dos elementos, que son el trabajo que debe hacerse (*job to be done*) y la oferta, la cual satisface el problema o trabajo, definiendo no solo lo que debe venderse, sino también cómo debe venderse.
- Fórmula de obtención de beneficios: se refiere al plan económico que define cómo la empresa creará valor para sí misma y sus accionistas. Especifica los activos y la estructura de costos fijos, así como los márgenes y la velocidad de recursos, necesarios para alcanzar los niveles de producción y ventas deseados.
- Recursos clave: en este aspecto se incluyen a las personas, la tecnología, los activos, la infraestructura y los productos para entregar la proposición de valor a clientes.
- Procesos clave: el medio por el cual una empresa ofrece la propuesta de valor al cliente de una manera sostenible, repetible y manejable. Esta caja incluye los siguientes aspectos:
 - **Procesos:** diseño y desarrollo de productos, *outsourcing*, fabricación, comercialización, contratación y capacitación de personal.
 - **Reglas de negocio y métricas de éxito:** márgenes requeridos para inversión, condiciones de financiamiento y términos con proveedores.

- **Normas de conducta:** tamaño de la oportunidad, necesario para realizar inversiones, acercamiento y relacionamiento con clientes y canales de distribución.

Para este autor, el éxito de un modelo de negocios radica en la forma cómo se relacionan y encajan los recursos y procesos clave entre sí, para lograr la entrega de valor a clientes y accionistas. La particularidad de esta metodología es el papel que desempeñan las reglas del negocio, métricas de éxito, y normas de conducta, como procesos clave para mantener interconectadas las “cajas”, y darle balance a la estructura.

Para realizar un plan de negocios, es necesario darle la importancia que merece, pues de su estructura dependerá el éxito o fracaso del proyecto. La planeación, entre otras cosas, permite pensar en las oportunidades de los negocios potenciales, asimismo en las amenazas que se pudieran enfrentar, todo ello le facilita las decisiones a la empresa, ya que ayuda a mitigar los riesgos, a través de las acciones diseñadas y razonadas previamente en estrategias, pero fundamentadas en información verídica y confiable.

Se analizaron diversas propuestas de estructuras para la creación de un Plan de Negocios. Estos autores son De Thomas y Gensing (2001), Ford y Bornstein (2007), Sutton (2005), Fullen y Podmoroff (2007), Abrams (2003), Buendía (2005), Pico, M. Y. M., Montalvo, L. R., & Pallerols, G. M. C. (2023) y Viellard Méndez, B. E. (2023).

Los autores definen, que el plan de negocios debe contener, básicamente, la siguiente información:

- ¿Cuál es la actividad exacta que la empresa realiza?
- ¿Cuál es el producto o servicio que vende?
- ¿Dónde está ubicado el mercado para dicho producto?
- ¿Cuál es el mercado meta del producto?
- ¿Cómo opera el negocio?
- ¿Cuál es la posición financiera actual de la empresa?
- ¿Por qué tendrá éxito?

Los autores mencionan que es necesario definir la actividad de la empresa, el producto o servicio, la ubicación del mercado y posición financiera actual de la empresa, lo cual puede dar a entender que su enfoque está basado sobre empresas que ya están establecidas, a pesar de que puede ser aplicado para nuevos proyectos. Coincide con lo que Stutton y Fullen plantean, sobre la necesidad de definir el negocio, estrategia de marketing y situación o proyección financiera.

MÉTODOS Y TÉCNICAS

Para alcanzar los objetivos planteados y demostrar la veracidad de la hipótesis, se emplearon los siguientes métodos y técnicas:

1. Método histórico-lógico en el análisis de la bibliografía consultada, con la finalidad de definir los fundamentos teóricos de la investigación.

2. Método análisis-síntesis en la recopilación de los elementos e ideas fundamentales, que caracterizan el objeto y campo de la presente investigación.

3. Métodos empíricos en el proceso de obtención de algunos resultados de la investigación por medio de la utilización de la observación directa, las entrevistas, la consulta de documentos para la recopilación de la información, entre otros.

4. Métodos cuantitativos particulares en la aplicación de técnicas para el análisis realizado. Además de *softwares* como SPSS Statistics versión 22.0 y Decisión versión.

Como método principal para elaborar, en el artículo se destaca la conjunción de la evaluación de herramientas metodológicas para la innovación y los vinculados a la elaboración de planes de negocios, en tanto en su conjunto conforman el procedimiento para el diseño de una pequeña y mediana empresa.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Como resultado del análisis de las herramientas metodológicas, se elaboró un procedimiento para diseño de una MIPYME estatal, que posee los siguientes pasos:

Etapa 1. Proceso de creación de la MIPYME

Paso 1. Generación de las ideas

Es en esta fase, donde comienza la creación de la MIPYME, con la finalidad de identificar las ideas, que una vez analizadas, permitan conceptualizar la empresa que se va a crear. Para dar inicio a esta etapa, se aplica la técnica de trabajo en grupo. En primer lugar, se aclaran las expectativas, objetivos y normas para la sesión, y se procede a la elaboración de un listado con ideas novedosas de los expertos que contribuyan al diseño de la empresa. Estas ideas pueden dirigirse a la identificación de problemas o sus causas, soluciones de los mismos, lo que permite la elaboración de la cartera de idea.

Las ideas del mercado se derivan de las necesidades del consumidor. Esta identificación de las necesidades del mercado, puede llevar al desarrollo de nuevas tecnologías y productos, para satisfacer dichas necesidades. También las ideas pueden surgir de la experiencia de otras organizaciones nacionales e internacionales, teniendo en cuenta la tecnología nueva o disponible.

Paso 2. Selección de ideas

El propósito es, identificar cuáles son las mejores ideas para llegar a una decisión definitiva del objeto de la MIPYME. A partir del banco de ideas resultante

de la aplicación de las herramientas, tormentas de ideas, encuestas, entrevistas, se procede a realizar la selección de las ideas, y a diseñar las propuestas de MIPYME.

Paso 3. Definición de nombre de la empresa

Debe partir de una idea que, por lo general, surge de la valoración de oportunidades que ofrece el entorno y de la valoración de las potencialidades existentes para poder ejecutarla; así mismo, el nombre que se seleccione debe ser un nombre que distinga a la empresa, que se reconozca por los clientes y públicos, convirtiéndose en un instrumento de posicionamiento, y permita a la empresa ser identificada por encima de otros competidores.

Paso 4. Resumen ejecutivo

El resumen ejecutivo es una síntesis de los puntos más importantes que conforman un plan de negocios, por lo que constituye la primera parte del mismo; sin embargo, debe ser elaborado al final del proyecto.

El objetivo que se persigue con la elaboración de un resumen ejecutivo, es que el lector tenga una visión general del plan de negocio, así como que logre una comprensión e interés en el proyecto, y en seguir leyendo el resto de las partes que conforman el plan.

Paso 5. Descripción de la empresa

Aquí se describe el producto, proceso o el servicio, de forma sencilla y precisa, recurriendo –incluso– a dibujos, esquemas o fotografías. Se enumera, de una manera concisa, todo lo que el cliente obtiene al comprar sus productos o servicios (ventajas, beneficios, servicios, post-venta, entrenamiento, garantía, entre otros elementos). Se refiere la configuración física, las prestaciones y las características técnicas del producto o el servicio, haciendo referencia a la posibilidad de protección legal.

Se resaltan las ventajas y beneficios diferenciales con referencia a los productos competidores, realizándose una evaluación objetiva sobre calidad, precio, presentación, beneficios, envases, beneficios exclusivos, y otros. Se identifican las virtuales carencias o excesos de su línea de productos.

Etapa 2. Análisis para el diseño de la MIPYME estatal

Paso 6. Análisis externo

Análisis del macroentorno

Reconocer el medio ambiente del mercado en que se desenvuelve la empresa, así como los factores que, de alguna forma, lo afectan y condicionan; es de vital importancia para su funcionamiento. Las fuerzas o factores, que tienen influencia sobre la organización, sin que esta tenga la capacidad de influir significativamente sobre ello.

Análisis del microentorno

Este análisis incluye el análisis del mercado, con el objetivo de valorar las oportunidades reales de la nueva empresa para su desarrollo de los proveedores y de la competencia.

Análisis interno

Este debe tener en cuenta, el análisis de la cartera de productos, el análisis financiero y el de los recursos humanos, con el objetivo de conocer las condiciones de la empresa para la creación de la MIPYME.

Etapa 3. Proyección de la mipyme estatal

En este paso, se diseña la MIPYME, enfatizando en la cartera de productos, la planificación económico-financiera y de recursos humanos.

CONCLUSIONES

El estudio de los fundamentos teóricos acerca del emprendimiento y la creación de empresas y MIPYMES, así como de las particularidades de este proceso en Cuba, permitió realizar la propuesta del procedimiento acorde con los nuevos paradigmas internacionales existentes en la temática. El procedimiento propuesto constituye una herramienta que facilita el diseño argumentado de la MIPYME. Igualmente permite, proyectar la cartera de productos/servicios, el personal, la estructura organizacional para el funcionamiento de la empresa, así como el capital de trabajo y el patrimonio necesarios.

BIBLIOGRAFÍA

AGUIRRE, A. (2017): "Modelo de gestión comercial estratégico para el centro de llamadas de PLASTICAUCHO INDUSTRIAL S.A". Pontificia Universidad Católica del Ecuador-Ambato. Disponible en <https://repositorio.pucesa.edu.ec/handle/123456789/2037>, ISSN: 2550-679X.

ARANGO, G. A. G. (2014). "Bioética, emprendimiento e innovación en el contexto latinoamericano". *Revista Lasallista de investigación*, 11(1), 110-118.

ARZOLA, M.; MEJÍAS, A. (2007): "Modelo conceptual para gestionar la innovación en las empresas del sector servicios". *Revista Venezolana de Gerencia*, enero-marzo, vol. 12, No.37, Universidad del Zulia, Maracaibo, Venezuela.

BAENA, C. (2009): *Guía para la Autoevaluación de la Gestión de la Innovación Empresarial*. Centro Andaluz para la Excelencia en la Gestión, Instituto Andaluz de Tecnología, Disponible en: www.inpyme.es.

BEDI, H. (2017). Entrepreneurship: A State-of-the-Art Review. pp. 753-760. SSRN: <https://ssrn.com/abstract=3006534>

- DECRETO-LEY 46: Sobre Las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas. *Gaceta Oficial*, no. 94, Ordinaria de 19 de agosto de 2021.
- DE THOMAS, A. & GRENSING-POPHAL, L. (2001). *Escribir un plan de negocios convincente*. N.Y.
- FRANCO, S. L. A.; GONZÁLEZ, D. D. C. C. (2023). "La Innovación en los Modelos de Negocio, una Estrategia para la Competitividad de las Mipymes". *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 7(6), 492-513.
- FULLEN, S. L.; PODMOROFF, D. (2006). "Cómo escribir un Plan de Negocios Gran para su pequeña empresa en 60 minutos o menos". *Ocala*, Florida: Atlantic Publishing Group.
- GAMA, SOLEDAD (2004). "Pedagogía activa del emprendimiento para el desarrollo económico local: el caso del colegio Juan Rulfo de USME, Bogotá". Tesis de maestría en Planificación y Administración del Desarrollo Regional. Universidad de los Andes, Bogotá.
- GATICA, J. (2011). "Emprendimiento e innovación: una revisión conceptual". *Revista de Ciencias Sociales*, 17(2), 268-280.
- GRIES Y NAUDÉ (2011). "Emprendimiento y desarrollo humano: un enfoque basado en las capacidades". *Revista de Economía Pública*, 2011, vol. 95, número 3, 216-224
- JOHNSON, M. (2011). "El modelo de las cuatro cajas". *Queensland University of Technology*, Australia & Fiel.
- KAPLAN Y NORTON (2000). *Como utilizar el Cuadro de Mando Integral para implantar y gestionar la estrategia*. Ediciones Gestión 2000.
- KAPLAN Y NORTON (2000). "El Cuadro de Mando Integral", *Gestión*, 2000.
- LÓPEZ, O.; BLANCO, M.; GUERRA, S. (2009). "Evolución de los modelos de la gestión de innovación". Disponible en <http://www.web.facpya.uanl.mx>
- LUPIÁÑEZ CARRILLO, L.; PRIEDE BERGAMINI, T.; LÓPEZ CÓZAR, C. (2014). "El Emprendimiento como motor del crecimiento económico". *Boletín económico de ICE*. 3048. 55-63. Recuperado de: http://www.revistasice.com/cachepdf/bice_3048_55__24385f894c3ef154d0382ebb24b0889d.pdf
- MATEÚ, J. M. (2020): "Innovación en la gestión comercial: El liderazgo distribuido". *Provided by Cutline by Chris Pearson*, Hosted by BLOGS UPV. Tomado: 19 de junio 2020.
- MESSINA, M.; HOCHSZTAIN, E. (2015). "Factores de éxito de un emprendimiento: Un estudio exploratorio con base en Técnicas de Data Mining". *Tec Empresarial*. 9(1). 31-40. Recuperado de: http://www.emprenur.edu.uy/sites/default/files/publicaciones/articulo_tec_empresarial.pdffactores

- MINNITI, M. (2016). "El emprendimiento y el crecimiento económico de las naciones". *Fundamentos y Aspectos Territoriales*. 23-30. Recuperado de: <http://emelarevista.com/wp-content/uploads/2016/09/Emprendimiento.pdf>
- MUNGARAY, ALEJANDRO; OSUNA, J.; RAMÍREZ, M.; RAMÍREZ, N.; ESCAMILLA, A. (2015). "Emprendimientos de micro y pequeñas empresas mexicanas en un escenario local de crisis económica: El caso de Baja California, 2008-2011". *Frontera Norte*, 27(53), 115-146. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/136/13632991005.pdf>
- NC 1306:2019. (2019). Gestión de la I+D+i: Terminología y definiciones de las actividades de I+D+i. CITMA.
- NC 1307:2019. (2019). Gestión de la I+D+i: Requisitos del sistema de Gestión de la I+D+i. CITMA.
- NC 1308:2019. (2019). Gestión de la I+D+i: Sistema de vigilancia e Inteligencia. CITMA.
- OFICINA NACIONAL DE NORMALIZACIÓN. (2022). Gestión de la I+D+i: Requisitos del sistema de gestión de la I+D+i (NC 1307). Oficina Nacional de Normalización.
- OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y. (2009). "Generación de Modelos de Negocio". *Barcelona: Grupo Planeta*.
- PARELLADA, F. S. *et al.* 2007. "Emprender o innovar ¿Dónde está la diferencia?". *Revista de contabilidad y dirección* (6) pp.121-132. Disponible en: www.accid.org/revista/documents/rcd6_castellano_121.pdf
- PICO, M. Y. M.; MONTALVO, L. R.; PALLEROLS, G. M. C. (2023). "El Plan de Negocios y su papel en la gestión empresarial". *Maestro y Sociedad*, 150-159.
- POMAQUERO, J. (2018): "Modelos de negocio, estrategia empresarial e innovación ESPOCH", Ecuador. jpomaquero@epoch.edu.
- ROMERO, X. A. V.; RESTREPO, S. O. (2016). "Emprendimiento e innovación: Una aproximación teórica." *Dominio de las Ciencias*, 2(4), 346-369.
- RUEDA, J. P.; AHUMADA, M. R. (2015). "Diseño de un modelo de negocio para el montaje de un hotel en el Municipio de Puerto Colombia, Atlántico". Universidad EAFIT Escuela de Administración. Maestría en Administración. Medellín.
- SUTTON, G. (2005). *Escribir Ganar Planes de Negocios*. EEUU: Rich Dad Advisors.
- VECIANA, J. M.; APONTE, M.; URBANO, D. (1999): "Attitudes Towards Entrepreneurship: A Two Countries Comparison". Paper presented at RENT XIII Conference (London).
- VIELLARD MÉNDEZ, B. E. (2023) *Metodologías de gerencia de proyectos para un plan de negocios para la estructuración de una empresa de servicios computacionales en la ciudad de Montería, Córdoba*.

LA DISTRIBUCIÓN DE UTILIDADES A LOS TRABAJADORES DE LA CORPORACIÓN COPEXTEL DESDE LA CADENA DE VALOR

The distribution of profits to the workers of the COPEXTEL Corporation from the value chain

Adela R. González-González, <https://orcid/0009-0005-8100-7195>

María E. González-del-Foyo, <https://orcid.org/0000-0002-3371-331X>

Graciela M. Castellanos-Pallerols, <https://orcid/0000-0003-2542-5972>

Dainaze E. Calvente-Suárez, <https://orcid.org/0000-0003-4155-183x>

RESUMEN

La distribución de utilidades a trabajadores, es un aspecto crucial en la gestión empresarial, que busca recompensar el esfuerzo y la contribución de los empleados al éxito de la organización. Este proceso puede variar significativamente, según la normativa y las prácticas de cada país o empresa. En este sentido, la presente investigación tiene como objetivo perfeccionar el proceso de distribución de utilidades a trabajadores, de forma que se contribuya a elevar la satisfacción de los miembros de la organización, así como a la toma de decisiones financieras. Para lograr el objetivo propuesto, se diseñó un procedimiento que particulariza la asignación porcentual a cada participante, a través del aporte al valor percibido por el cliente y la organización, en sinergias con las herramientas contables y financieras establecidas para este constructo. Para la operacionalización del procedimiento, se proponen técnicas como: encuestas, cuestionarios, entrevistas estructuradas y no estructuradas, de análisis estadístico y económico-financiero. El diagnóstico preliminar realizado demostró que existen insatisfacciones de los trabajadores en el reparto de utilidades y desconocimiento de la contribución de cada estructura en la creación de valor para el cliente y la organización.

Palabras clave: distribución de utilidades a trabajadores; procedimiento; valor para el cliente; valor para la organización cadena de valor.

ABSTRACT

The distribution of profits to workers is a crucial aspect in business management that seeks to reward the effort and contribution of employees to the success of the organization. This process can vary significantly depending on the regulations and practices of each country or company. In this sense, the objective of this research

is to perfect the process of distributing profits to workers, so that it contributes to raising the satisfaction of the members of the organization, as well as to making financial decisions. To achieve the proposed objective, a procedure was designed that particularizes the percentage allocation to each participant, through the contribution to the value perceived by the client and the organization, in synergies with the accounting and financial tools established for this construct. For the operationalization of the procedure, techniques are proposed such as: surveys, questionnaires, structured and unstructured interviews, statistical and economic-financial analysis. The preliminary diagnosis carried out showed that there is worker dissatisfaction in the distribution of profits and ignorance of the contribution of each structure in the creation of value for the client and the organization.

Keywords: distribution of profits to workers; procedure; customer value; value for the value chain organization.

INTRODUCCIÓN

Como consecuencia de la globalización y sus efectos en el mundo, referidos al crecimiento de la competencia internacional, las empresas tienen la necesidad de ser más productivas y competitivas. Al mismo tiempo, la tecnología está cambiando la relación del trabajador con los resultados de la organización.

La productividad individual del trabajador ha aumentado sustancialmente en los lugares en donde la tecnología ha sido introducida; así, cada trabajador debe ser en estos tiempos más responsable por el éxito completo de la compañía que por su trabajo individual. Como resultado, las empresas necesitan fomentar la productividad del proceso de trabajo a través de la consolidación de la lealtad y el compromiso de todos los integrantes de las mismas. Estas entregas, en determinados países, están contempladas como obligatorias por la ley.

Esta práctica puede tener varios beneficios por varias razones:

1. Mejora la motivación y el compromiso de los trabajadores: el reparto de utilidades puede aumentar la motivación y el compromiso de los trabajadores, al sentir que su trabajo y esfuerzo son valorados y recompensados. Esto puede llevar a una mayor productividad y lealtad a la empresa.
2. Fomenta la equidad y la justicia: el reparto de utilidades puede ayudar a fomentar la equidad y la justicia entre los trabajadores, ya que estos reciben una parte de las utilidades, independientemente de su cargo o nivel jerárquico.
3. Mejora la satisfacción laboral: el reparto de utilidades puede mejorar la satisfacción laboral de los trabajadores, ya que se sienten valorados y recompensados por su trabajo. Esto puede llevar a una mayor retención de los mismos y una reducción en la rotación laboral.
4. Fortalece la cultura empresarial: el reparto de utilidades puede ayudar a fortalecer la cultura empresarial y los valores de la empresa, ya que

se enfatiza la importancia del trabajo en equipo y la colaboración para lograr el éxito financiero.

5. Contribuye a la responsabilidad social corporativa: el reparto de utilidades puede ser visto como una forma de responsabilidad social corporativa, ya que contribuye a la redistribución de la riqueza, y mejora el bienestar de los empleados y sus familias (González y Medina, 2024).

En Cuba, el proceso de distribución de utilidades a los trabajadores es monitoreado por la máxima dirección del país, con vistas a fortalecer y dotar de mayor autonomía a la empresa estatal. Es objeto de análisis la cantidad de entidades y trabajadores que se benefician, el porcentaje de empresas que no logra repartir ganancias y las causas, los centros que distribuyen utilidades y reciben financiamientos presupuestarios, así como la magnitud en que esta medida estimula la obtención de mayores resultados productivos y de eficiencia.

Aunque, en sus inicios, la distribución se encontraba condicionada a indicadores directivos, hoy no existen esas limitantes, y desde las instancias superiores, se destaca la importancia de distribuir utilidades por la eficiencia del sistema empresarial, el esfuerzo de los colectivos, así como la búsqueda de alternativas, y no por la aplicación de precios abusivos, que no constituyen un incremento de la producción de bienes y servicios.

Por todo lo planteado, esta investigación tiene como objetivo, perfeccionar el proceso de distribución de utilidades a trabajadores, de forma que se contribuya a elevar la satisfacción de los miembros de la organización, así como a la toma de decisiones financieras. Para su cumplimiento, se realiza en primera instancia, un análisis teórico de los principales autores del tema a tratar, así como los instrumentos metodológicos que contribuyen de forma lógica y estructurada a la distribución de utilidades en las organizaciones.

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

El reparto de utilidades es el proceso mediante el cual, una empresa procede a repartir las ganancias producidas a lo largo del año con el desempeño de su actividad. En determinados países, este reparto está establecido como obligatorio por la ley.

Según Francisco Coll Morales (2020), el reparto de utilidades, no es más que el reparto de beneficios. Este reparto se hace a través de un pago de la empresa, a los empleados, acordado según las ganancias obtenidas a lo largo del año, así como lo pactado en la legislación correspondiente. En otras palabras, muy similar al reparto de dividendos, es la entrega de un porcentaje de las ganancias a los trabajadores.

Para Pérez y Merina (2021), reparto es el proceso y el resultado de repartir, acción que consiste en la distribución de algo en sitios diferentes o que implica su división en diversos trozos o fragmentos. La utilidad, por su parte, es la ganancia

o el beneficio que puede obtenerse de algo; es decir, el reparto de utilidades se refiere a la repartición de las ganancias que logró una empresa con la producción de cierta operación o actividad.

El derecho de los trabajadores a participar de las utilidades generadas por las empresas, ha estado vigente por casi seis décadas; el porcentaje a repartir, por casi cuatro, pero hasta ahora su distribución no considera ningún tipo de elemento que sirva para reconocer el aporte de los empleados más productivos.

Esta es una de las razones, que han sido parte de los argumentos de diferentes autores y empresarios, que en sus obras han demandado por una modernización de una figura, que ya pudiera catalogarse como arcaica y, por ende, desactualizada. El reparto de utilidades nació, en su momento, como una figura que pretendía premiar la participación de las personas trabajadoras en el éxito de la empresa. Ese objetivo, que resulta totalmente loable y necesario, no se cumple ni remotamente con los términos en los que está planteada la figura actual.

El verdadero reto de la figura del reparto de utilidades, es encontrar la forma de incorporar a la productividad como factor para el correspondiente pago. No incluir a la productividad en la ecuación, y únicamente hablar de “días trabajados”, ha terminado por castigar a la meritocracia de quienes merecen un reparto de utilidades acorde con los resultados que entregaron, siempre y cuando, evidentemente, la empresa haya generado las utilidades correspondientes.

Una de las principales polémicas está dada en si el 10 % para la distribución es adecuado o no; sin embargo, no se trata de encontrar las cifras fijas, sino los mecanismos eficientes de medición de la productividad, donde una parte de ese 10 % sea entregado conforme con dichas métricas de productividad.

La postura de esta investigación radica, en que las personas trabajadoras que aportan valor y son más productivas, deben ser mejor remuneradas. Al mismo tiempo, se considera que entre más se relacione al reparto de utilidades con la productividad, mayor cantidad de empresas estarán complacidas de pagarlas. Es, naturalmente, un tema de incentivos, y como tal debe ser tratado.

Por eso, dentro de las medidas planteadas en la Tarea Ordenamiento, siguen siendo perfectible el proceso de distribución de utilidades. De ahí que, como explicó Vladimir Regueiro Ale, Viceministro Primero del Ministerio de Finanzas y Precios (MFP), en la Resolución 393, publicada en la *Gaceta Oficial* No. 83 Extraordinaria de 29 de septiembre de 2021, es necesario que se incremente el límite que antes era de un 30 % según la Resolución 124, hasta un 50 % de las utilidades destinadas a la constitución de reservas.

Esa norma jurídica modifica el "Procedimiento para el Sistema de Relaciones Financieras entre las empresas estatales, las sociedades mercantiles de capital ciento por ciento cubano y las organizaciones superiores de dirección empresarial, con el Estado", como parte de la implementación de la política aprobada por el Gobierno para continuar avanzando en el perfeccionamiento de la empresa es-

tatal socialista y el proceso de distribución de utilidades, y tomando en consideración los planteamientos recibidos de varios colectivos laborales, en coordinación con la Central de Trabajadores de Cuba (CTC).

Es por eso, que a los directivos de cada una de las organizaciones les corresponde, ser agentes de cambio en la generación de incentivos para ambos factores de la producción. Constituye una prioridad que los trabajadores estén satisfechos e incentivados a realizar las tareas orientadas para el cumplimiento de los objetivos, al tiempo que la empresa esté complacida de generar utilidades y repartirlas de manera justa y equitativa, en función, entre otras cosas, de la productividad de las personas trabajadoras.

Otro punto de inflexión en el trabajo es lo referido a la conceptualización de cadena de valor. Porter (1987) considera que:

La cadena de valor despliega el valor total, y consiste de las actividades de valor y del margen. Las actividades de valor son las actividades distintas, física y tecnológicamente que desempeña una empresa. Estos son los tabiques por medio de los cuales una empresa crea un producto valioso para sus compradores. El margen es la diferencia entre el valor total y el costo colectivo de desempeñas las actividades de valor. El margen puede ser medido en una variedad de formas. La cadena de valor del proveedor y del canal también incluyen un margen que es importante aislar para la comprensión de las fuentes de la producción en cuanto a costos desde una empresa, ya que el margen del proveedor y de canal son parte del costo total dado al comprador (p. 56).

En esta conceptualización, el autor fija los límites de la cadena de valor a las actividades desarrolladas dentro de la empresa, no así con el concepto de valor, el cual lo hace extensivo también al ámbito de sus proveedores y clientes también. Al respecto, Porter (1987) define: “En términos competitivos, el valor es la cantidad que los compradores están dispuestos a pagar por lo que una empresa les proporciona. El valor se mide por el ingreso total, es un reflejo del alcance del producto en cuanto al precio y de las unidades que puede vender” (p. 54).

Para fijar el valor de una empresa, se tiene que partir de ciertos indicadores o variables *proxy*, como son los de valor contable, valor sustancial, valor de liquidación, valor de rendimiento, fondo de comercio o valor bursátil, que debidamente combinados, promediados o corregidos permiten formular estimaciones razonables del verdadero valor de la empresa.

El valor para el cliente y el valor para la organización son conceptos interrelacionados que son fundamentales para la estrategia empresarial. A continuación, se analizan ambos conceptos y su importancia en la gestión de las empresas:

◆ Valor para el cliente

El valor para el cliente se refiere a la percepción que tiene un consumidor sobre la calidad y los beneficios de un producto o servicio, en comparación con

otras alternativas disponibles en el mercado. Este valor se puede desglosar en varios componentes:

- Beneficios tangibles e intangibles: incluye no solo las características físicas del producto, sino también aspectos como la atención al cliente, la experiencia de compra y la reputación de la marca.
- Valor percibido: este es el valor que los clientes creen que obtendrán al usar un producto o servicio, lo que influye en su decisión de compra. La fórmula básica para calcular el valor para el cliente es: $\text{Valor para el Cliente} = \text{Beneficios} - \text{Costo}$.
- Fidelización y retención: un alto valor para el cliente puede traducirse en lealtad y repetición de compras, lo que es crucial para la sostenibilidad a largo plazo de una empresa (Viscarri, 2011).

◆ **Valor para la organización**

El valor para la organización se refiere a cómo las empresas pueden maximizar sus beneficios y eficiencia a través de la creación de valor para sus clientes. Este concepto incluye:

- Rentabilidad: El valor que una empresa genera a partir de sus clientes se traduce en ingresos y utilidades. Esto es esencial para la viabilidad financiera de la organización.
- Estrategias de Marketing y Ventas: Comprender el valor del cliente permite a las empresas segmentar su mercado y dirigir sus esfuerzos de marketing de manera más efectiva, optimizando el retorno de la inversión en campañas publicitarias.
- Valor de Vida del Cliente (CLV): Este indicador mide el total de ingresos que un cliente aporta a lo largo de su relación con la empresa. Conocer el CLV ayuda a las organizaciones a decidir cuánto invertir en adquirir y retener clientes (Ortiz, 2011).

INTERRELACIÓN ENTRE AMBOS VALORES

La creación de valor para el cliente no solo beneficia a los consumidores, sino que también se traduce en valor para la organización. Cuando las empresas se enfocan en mejorar la experiencia del cliente y ofrecer productos de alta calidad, pueden:

- Aumentar la satisfacción del cliente: clientes satisfechos son más propensos a realizar compras repetidas y recomendar la marca a otros, lo que incrementa el valor de la organización a través de nuevos clientes y ventas adicionales.

- Mejorar la reputación de la marca: un buen valor para el cliente refuerza la reputación de la marca, lo que puede atraer a más consumidores y aumentar la cuota de mercado.
- Optimizar costos: la retención de clientes existentes es generalmente menos costosa que la adquisición de nuevos, lo que permite a las empresas reducir costos y aumentar su rentabilidad.

Siguiendo con estas reflexiones, la creación de valor debe ser el objetivo de toda buena gerencia. Si hasta ahora el objetivo ha sido la maximización del beneficio, ahora este objetivo de beneficio ha sido sustituido por el de creación de valor. Pero, ¿cómo se mide el valor creado? Esta cuestión, muy sencilla en su planteamiento, no lo es tanto a la hora de ponerla en práctica. En síntesis, puede decirse que, medir el valor creado en la empresa considerando no solamente el beneficio sino también el coste que ha supuesto generar ese beneficio. Si el beneficio obtenido supera el coste de los recursos implicados, puede decirse que existe un proceso de creación de valor. Si este valor se traslada a la toma de decisiones de inversión, significa que para que se cree valor en la empresa el Valor Actual Neto (VAN) de la inversión deberá ser positivo, y por tanto, se estará invirtiendo en activos que generan un valor adicional para la empresa. Dicho de otro modo, se crea valor en la empresa cuando la utilidad o riqueza que genera es lo suficientemente grande para cubrir el coste de todas las fuentes de financiamiento de los recursos invertidos en el negocio.

Para maximizar la creación de valor mientras se minimizan los costes recurrimos a la herramienta conocida como la cadena de valor, que es un modelo teórico definido por Porter (1987), que permite describir el desarrollo de las actividades de una organización empresarial generando valor al cliente final y que se puso en el frente del pensamiento de gestión de empresa como una poderosa herramienta de análisis para la planificación estratégica.

Se trata de crear valor para el cliente, lo que se traduce en un margen entre lo que se acepta pagar y los costos incurridos por adquirir la oferta; sin embargo, la práctica ha demostrado que la reducción de costes monetarios tiene también un límite tecnológico, pues en ocasiones ha afectado dicha reducción finalmente también a la calidad de la oferta y el valor que esta genera. Por ello, el pensamiento sistémico en este aspecto ha evolucionado a desarrollar propuestas de valor, en las que la oferta se diseña integralmente para atender de modo óptimo a la demanda.

La cadena de valor ayuda a determinar las actividades o competencias distintivas que permiten generar una ventaja competitiva, concepto también introducido por Martínez (2011). Tener una ventaja de mercado es tener una rentabilidad relativa superior a los rivales en el sector industrial en el que se compete, la cual tiene que ser sustentable en el tiempo. La rentabilidad significa un margen entre los ingresos y los costos. Cada actividad que realiza la empresa debe generar el

mayor ingreso; de no ser así, debe costar lo menos posible, con el fin de obtener un margen superior al de los rivales.

Las actividades de la cadena de valor son múltiples, y además complementarias y relacionadas. El conjunto de actividades de valor que decide realizar una unidad de negocio es a lo que se le llama estrategia competitiva o estrategia del negocio, diferente a las estrategias corporativas o a las estrategias de un área funcional. Obviamente, el concepto de subcontratación, outsourcing o externalización y su conveniencia, resulta también de los análisis de la cadena de valor.

Las actividades primarias están más relacionadas con la producción y distribución de los productos y servicios de la empresa que crean valor para el cliente. Las actividades primarias incluyen logística de entrada, operaciones, logística de salida, ventas y marketing y servicios. Las actividades de apoyo consisten en la infraestructura (administración y gerencia), recursos humanos, tecnología y adquisiciones de la organización.

El uso del modelo de la cadena de valor de una empresa considera la comparación de sus procesos de negocios con los de sus competidores o con otras empresas de industrias relacionadas y contribuye así a identificar las mejores prácticas de la industria.

Las empresas, a su vez, deben velar por una constante y sostenida generación de valor, para que de este modo se consiga maximizar la creación de valor por la empresa, y esta pueda, sin dificultades, remunerar holgadamente a los participantes de los fondos necesarios para la adquisición de recursos, y así conseguir el objetivo final de aumentar el valor de la empresa.

La empresa tiene la obligación, tanto de generar valor, como el deber de asegurar una tasa de retorno de la inversión que hace para entregar valor al cliente. Tal valor, se refleja en el precio que el cliente paga por el bien o servicio, así como en la competitividad y estabilidad que le genera la fidelización y el establecimiento de relaciones de largo plazo con sus clientes. En otras palabras, cuando el cliente reconoce el valor que le genera el producto o servicio que recibe y paga por él. Por este motivo, es necesario establecer una metodología que le permita a una empresa conocer el valor del cliente como parte de los activos en la valoración de la misma. De esta manera, el cliente como un activo generador de valor para la empresa, incorpora una nueva dimensión en la medición del desempeño de la empresa y su generación de valor tanto para esta como para el cliente.

Con esta visión de las actividades y el valor, es necesario incorporar elementos de otros autores que permitan desarrollar una mirada más completa y general sobre las cadenas de valor y sobre cómo lograr distribuir las utilidades en función de la participación en dicha cadena de valor.

Ahora, cuando más falta hace que la empresa estatal socialista sea realmente eficiente, que incremente y mejore sus producciones y servicios, responder a las

inquietudes de los trabajadores, puede ser la clave para lograr esos propósitos, porque necesitan mejorar sus ingresos ante el aumento de los precios; su capacidad adquisitiva debe ser compatible con la nueva realidad.

MÉTODOS Y TÉCNICAS

Para el desarrollo del procedimiento, se utilizaron los siguientes métodos teóricos y empíricos.

- Analítico-sintético. Para desarrollar el análisis del objeto de estudio, tanto teórico como práctico, a través de su descomposición en los elementos que lo integran, determinando así las variables que más inciden y su interrelación como resultado de un proceso de síntesis.
- Inductivo-deductivo. Para diagnosticar el sistema de distribución de utilidades a trabajadores en la empresa objeto de estudio y para el diseño y aplicación del procedimiento propuesto.
- Histórico-lógico: el análisis de los antecedentes del tema y su evolución a partir de la valoración crítica de la investigación documental, facilitará la conformación del estado del arte nacional e internacional.
- Sistemico estructural. Para abordar el carácter sistemico de la empresa y de la gestión de la distribución de utilidades y para el diseño del procedimiento.

Entre las principales técnicas utilizadas se encuentran: encuestas, entrevistas, observación directa y consulta de documentos para la recopilación de la información. Para la operacionalización del procedimiento, se emplean técnicas relativas a la distribución de utilidades como:

- Método de Participación de Utilidades (PSM): implica dividir las utilidades generadas entre las partes involucradas en una transacción, considerando sus contribuciones relativas. Se basa sobre un análisis de contribución y un análisis residual, permitiendo que las utilidades operativas y brutas sean divididas de manera equitativa.
- Criterios de distribución basados en el desempeño: establece indicadores de rendimiento específicos para cada trabajador o departamento. Estos pueden incluir la productividad, la calidad del trabajo y el cumplimiento de objetivos. De esta manera, se asegura que quienes contribuyen más a los resultados de la empresa reciban una mayor parte de las utilidades.
- Distribución proporcional: distribuye las utilidades de acuerdo con el tiempo trabajado o el salario de cada empleado. Sin embargo, es fundamental que este método se complemente con otros criterios que reflejen el verdadero aporte de cada trabajador, evitando que solo los de mayores salarios se beneficien desproporcionadamente.

- Participación activa de los trabajadores: involucra a los empleados en el proceso de toma de decisiones sobre la distribución de utilidades. Esto puede incluir la creación de comités que participen en la elaboración de reglamentos y políticas de distribución, fomentando la transparencia y el compromiso.
- Evaluación y ajustes periódicos: realiza revisiones periódicas de los criterios de distribución y ajusta las políticas según sea necesario. Esto asegura que el sistema se mantenga justo y relevante, a medida que cambian las circunstancias de la empresa y del mercado.
- Políticas de reclamaciones: establece un procedimiento claro para que los trabajadores puedan presentar reclamaciones sobre la distribución de utilidades. Esto no solo mejora la transparencia, sino que también permite abordar problemas antes de que se conviertan en conflictos mayores.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Como resultado de la aplicación de los métodos anteriormente descritos, se elaboró un procedimiento que consta de cuatro etapas y trece pasos, que sirve como guía para la distribución de las utilidades a los trabajadores, y contribuye a facilitar la toma de decisiones e incrementar la satisfacción laboral relacionada con este aspecto (figura 1).

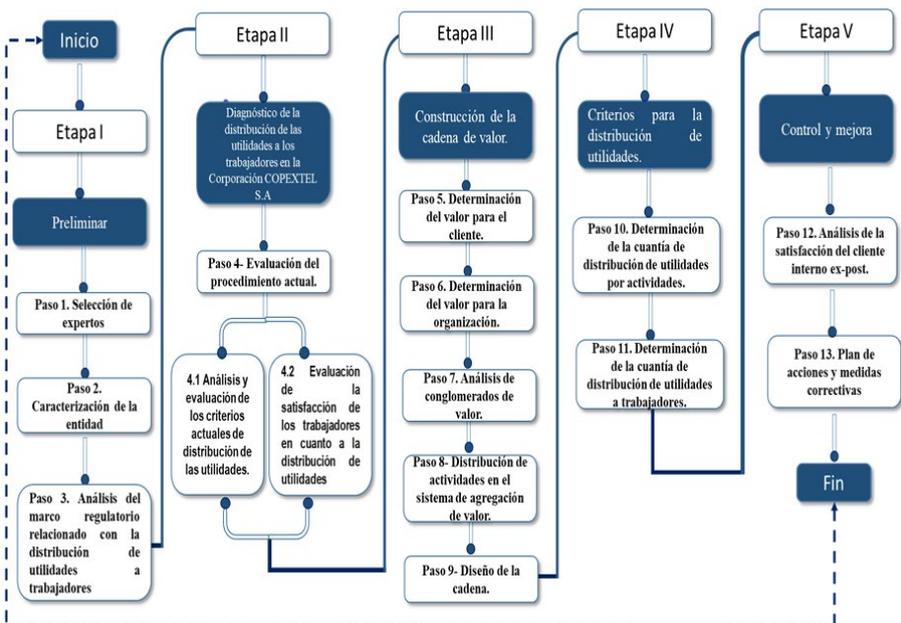


Fig. 1- Procedimiento para la distribución de utilidades a los trabajadores de la Corporación COPEXTEL

Fuente: Elaboración propia.

ETAPAS Y PASOS QUE CONFORMAN LA PROPUESTA

Etapa I. Preliminar

En esta etapa, se realiza un proceso de selección de expertos, cuya validación se llevará a cabo con el software DECISIÓN v. 3.0. Como fuente de argumentación, se valoran los siguientes aspectos: estudios técnico-teóricos realizados, experiencia obtenida, conocimiento del trabajo en su país y en el exterior, consulta bibliográfica y cursos de actualización.

Se revisan los documentos elaborados por la empresa referidos al plan estratégico, donde aparecen la misión, visión, objeto social y objetivos estratégicos. Para el diagnóstico de la situación económica se analizará la evolución en tres años de los principales indicadores económicos.

Se hace revisión de las normativas de los organismos rectores de la actividad que permitirá conocer las políticas establecidas, que servirán de referente para el análisis y proyección de la mejora continua, así como establecer los indicadores de evaluación de los resultados.

Paso 1. Selección de expertos.

Objetivo: Seleccionar los expertos para validar los diferentes aspectos de la investigación.

Paso 2. Caracterización de la entidad.

Objetivo: Conocer la empresa desde el punto de vista organizativo, haciendo énfasis en su objeto social, elementos fundamentales de su estrategia, así como una caracterización general de su situación económica actual.

Paso 3. Análisis del marco regulatorio relacionado con la distribución de utilidades a trabajadores.

Objetivo: definir los elementos que constituirán la información necesaria para el desarrollo del procedimiento.

Etapa II– Diagnóstico de la distribución de las utilidades a los trabajadores en la Corporación COPEXTEL S.A.

En esta etapa, se analiza el Reglamento diseñado por la Corporación para la distribución de utilidades a los trabajadores que se encuentre vigente y se somete al escrutinio de los expertos seleccionados. Se aplica a la evaluación de la posibilidad del cumplimiento de los objetivos. Las fuerzas impulsoras son las que posibilitan cumplir los objetivos y las restringentes las que obstaculizan el cumplimiento de los mismos. También se evalúa la satisfacción del cliente interno respecto a la distribución de utilidades a los trabajadores a partir de encuestas.

Paso 4- Evaluación del procedimiento actual.

Objetivo: determinar los aspectos positivos y negativos del procedimiento actual, así como evaluar la satisfacción del cliente interno respecto a la distribución de utilidades a los trabajadores.

4.1 Análisis y evaluación de los criterios actuales de distribución de las utilidades

En este paso se analizará el Reglamento diseñado por la Corporación para la distribución de utilidades a los trabajadores que se encuentre vigente y se someterá al escrutinio de los expertos seleccionados.

4.2 Evaluación de la satisfacción de los trabajadores en cuanto a la distribución de utilidades

- Selección de la muestra

Como población objeto de análisis se tomarán el total de trabajadores. El muestreo será de tipo probabilístico el cual posee una potencialidad muy especial dentro de la investigación científica.

- Organización de la información

Una vez aplicadas las encuestas, se procesará la información obtenida utilizando el paquete estadístico Statistical Package for Social Sciences (SPSS) en su versión 22.0, con el fin de procesar los resultados de forma ágil y objetiva.

- Interpretación de los resultados

Para el análisis de los resultados se tomarán las salidas del paquete estadístico para realizar un análisis descriptivo a través de tablas que contendrán la información obtenida de la aplicación de las encuestas.

Etapa III - Construcción de la cadena de valor

En esta etapa, se plantea el diseño de la cadena de valor de la organización, atendiendo a sus propósitos, condiciones en el entorno, características y engranaje entre los eslabones de la misma.

Empleando el método Delphi, a través del criterio de expertos, se determina el valor para el cliente y el valor para la organización de las diferentes actividades. Se identifican además, las actividades que generan pérdidas financieras dentro del proceso de agregación, las que no participan en el proceso de distribución.

Paso 5- Determinación del valor para el cliente.

Objetivo: Determinar el valor para el cliente de los atributos de la organización.

Empleando el método Delphi, a través del criterio de expertos se determinará el valor para el cliente.

Paso 6- Determinación del valor para la organización.

Objetivo: Determinar el valor para la organización de las diferentes actividades.

En este caso se aplicará el procedimiento descrito en el paso anterior.

Paso 7- Análisis de conglomerados de valor.

Objetivo: determinar los conglomerados de valor para el cliente y la organización.

Paso 8- Distribución de actividades en el sistema de agregación de valor.

Objetivo: determinar la participación de las actividades de la organización en el proceso de agregación de valor.

Paso 9- Diseño de la cadena.

Objetivo: formular la cadena de valor de la organización.

Etapa IV- Criterios para la distribución de utilidades

A partir del peso ocupa cada actividad en el proceso de creación de valor dentro de la empresa, en esta etapa se determinan los porcentos de las utilidades generadas en la empresa que deben ser distribuidos entre el personal que aporta valor a la organización y al cliente.

Paso 10- Determinación de la cuantía de distribución de utilidades por actividades.

Objetivo: determinar las utilidades a distribuir por actividades

Paso 11- Determinación de la cuantía de distribución de utilidades a trabajadores.

Objetivo: determinar el importe de distribución de las utilidades a trabajadores de acuerdo a los criterios definidos por el reglamento aprobado por la organización.

El monto a distribuir del pago a cuenta de las utilidades creadas, se determina a partir del cierre de los estados financieros de cada trimestre y constituye hasta un cincuenta por ciento de la utilidad después de impuestos del potencial que a la entidad le corresponde distribuir, minorado por los gastos diferidos, los ingresos por sobrantes de bienes y las pérdidas y faltantes en investigación.

Etapa V- Control y mejora

En esta etapa se analizan los niveles de satisfacción alcanzados por el cliente interno, a partir de la implementación del procedimiento. Sobre esta base se proponen un conjunto de acciones correctivas que minimicen las desviaciones detectadas y las principales insatisfacciones resultantes de la aplicación del instrumento.

Paso 12- Análisis de la satisfacción del cliente interno ex-post.

Objetivo: conocer el nivel de satisfacción para evaluar la justeza y pertinencia del procedimiento propuesto.

Paso 13- Plan de acciones y medidas correctivas.

Objetivo: diseñar un plan de acción que permita corregirlas desviaciones presentadas.

CONCLUSIONES

Luego del análisis realizado se puede arribar a las siguientes conclusiones:

1. La distribución de utilidades a trabajadores no solo es una herramienta para recompensar el esfuerzo, sino que también es un componente estratégico que puede influir en el valor del cliente y el valor de la organización. Al alinear los intereses de los empleados con los objetivos de la empresa, las organizaciones pueden crear un entorno donde todos se benefician, lo que resulta en una mayor sostenibilidad y éxito a largo plazo.

2. El estudio realizado permitió diseñar un procedimiento de distribución de utilidades a los trabajadores que se corresponde con la participación de cada estructura en la creación de valor de la empresa.

3. La propuesta se sistematiza en etapas y pasos, estructurados de forma lógica y operacionalizados mediante herramientas y métodos de gestión como la cadena de valor, la cual dota a los directivos de un instrumento más objetivo para la toma de decisiones financieras respecto a la distribución de utilidades a trabajadores.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BOJÓRQUEZ, A. (2005). Análisis del sistema de participación de los trabajadores en las utilidades como factor productivo de las empresas y su flexibilidad en la legislación mexicana. Tesis de maestría en Administración Tributaria de la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Autónoma de Yucatán.
- BOJÓRQUEZ, C. A. L. (2007). "Hacia un nuevo Sistema de Reparto de utilidades". *Revista Contad.* No. 221. Ciudad de México.
- BONMATÍ, M. J. (2024). *El valor de una empresa y la creación de valor en esa empresa.*
- CACEDA, A. I. (2014). "La gestión financiera en inflación". *Revista Universitaria.*
- COSO, C. F. M. (2020). *Reparto de utilidades.* www.economipedia.com. Fecha de consulta, 18 de octubre 2023.
- GITMAN, L. (2006). *Fundamentos de administración financiera* (5a. ed.). Editorial Félix Varela. La Habana, Cuba:
- GONZALES, M. Á. A.; VARGAS, C. N. A. (2024). *Gestión financiera del gobierno autónomo departamental de Potosí.* Bolivia.
- GONZÁLEZ, J. Z.; MEDINA, O. R. (2024). "Productividad laboral en las MIPYMES de México". *Investigación Económica.* Vol. 8, No. 329, pp. 139-163.

- MARINAKIS, A. (1999), "Participación de los trabajadores en las utilidades o resultados de las empresas en América Latina". Revista *CEPAL*. No. 69.
- MARTÍNEZ, J. B. (2011). "El valor de una empresa y la creación de valor en esa empresa". *Cont4bl3*, (39), 10-12.
- MORENO, J. (2007). *Las finanzas en la empresa. Información, análisis, recursos y planeación*. (4a. ed.). La Habana, Cuba.
- ORTIZ MORENO, C. A. (2011). "El valor en la organización". *Revista Ciencias Estratégicas*.
- PÉREZ P. J.; MERINO, M. (2021). "Reparto de utilidades - Qué es, características, definición y concepto". Disponible en <https://definicion.de/reparto-de-utilidades>. Fecha de consulta, 17 de diciembre de 2023.
- PORTER, M. (1987). *Ventaja Competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. Editorial Compañía Continental. México.
- SERNA, G. H.; DÍAZ, P. A. (2020). "Medición del valor del cliente". *Desarrollo Gerencial*,. Vol. 12, No. 1.
- VISCARRI, C. J. (2011). "Modelo de creación de valor para el cliente." In *Memoria del XVI Congreso Internacional de Contaduría, Administración e Informática* (pp. 1-17).

LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA CON ENFOQUE PROSPECTIVO. UN VIAJE HACIA EL FUTURO

Strategic planning with a prospective approach. A journey into the future

Alberto Calzada Diaz de Villega, <https://orcid/0009-0000-4418-3919>

Graciela María Castellanos Pallerols, <https://orcid/0000-0003-2542-5972>

Lilian María Montero Barbados, <https://orcid/0000-0002-4537-3033>

RESUMEN

El presente artículo tiene como objetivo mostrar la necesidad y ventaja que posee el enfoque prospectivo en la planificación estratégica de cualquier organización para lo cual se desarrolla un procedimiento que se erige en una alternativa para facilitar a los decisores la utilización de este enfoque en el diseño de estrategia de las organizaciones. El procedimiento propuesto es referencia directa de la metodología propuesta por Godet considerando las particularidades propias del entorno cubano, así como de la Corporación Copextel organización objeto de aplicación, integrando las técnicas prospectivas a la metodología clásica aplicadas en los procesos de planeación estratégica. Se aplicaron técnicas como: encuestas, cuestionarios, entrevistas estructuradas y no estructuradas, trabajo en grupo y de evaluación de expertos. El desarrollo de la investigación que sustenta el presente artículo evidenció la necesidad de la utilización del enfoque prospectiva como herramienta para definir estrategias que permitan el desarrollo de las empresas de cara al futuro en un entorno complejo y dinámico.

Palabras clave: planeación estratégica; factores motrices; factores dependientes; actores; escenarios.

ABSTRACT

The objective of this article is to show the need and advantage of the prospective approach in the strategic planning of any organization, for which a procedure is developed that becomes an alternative to facilitate decision makers in the use of this approach in the design of organization strategy. The proposed procedure is a direct reference to the methodology proposed by Godet considering the particularities of the Cuban environment, as well as the Copextel Corporation, the organization that is the object of application, integrating prospective techniques with the classic methodology applied in strategic planning processes. Techniques such as: surveys, questionnaires, structured and unstructured interviews, group work and expert evaluation were applied. The development of the research that

supports this article shows the need to use the prospective approach as a tool to define strategies that allow the development of companies for the future in a complex and dynamic environment.

Keywords: strategic planning; driving factors; dependent factors; actors; scenarios.

INTRODUCCIÓN

Desde mediados del pasado siglo la humanidad ha sido testigo de enormes cambios: tecnológicos, sociales, ambientales, políticos, y económicos; se ha caracterizado como ningún otro momento en la historia por eventos trascendentales que impactan de manera inmediata en todas las esferas de la sociedad; las nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones, la biotecnología, los nuevos materiales y procesos tecnológicos afectan no sólo la producción sino el transporte, la comercialización, las demandas sociales, la economía, en fin el entorno en todas sus dimensiones (Souza, 2018).

Desde de entonces, la gestión de las organizaciones requiere de una vinculación más estrecha con el entorno, que significa estudiar, analizar y comprender el comportamiento de sus variables con carácter proactivo para proyectar su desempeño futuro. En consecuencia, el enfoque estratégico ha sido en las últimas décadas, está siendo, y muy probablemente lo será también en el futuro, un elemento clave para la gestión de la empresa.

En los últimos años la sociedad cubana ha iniciado un proceso de revitalización de su economía hacia la construcción de programas y proyectos que respondan a los desafíos de la modernidad y la globalización, a partir de una profunda revolución de la cultura empresarial, lo que implica un replanteo de los mecanismos y proceder para el planeamiento estratégico.

Por esta razón, la Corporación Copextel en La Habana, perteneciente al Ministerio de Industrias (MINDUS), se encuentra inmersa en un proceso de redimensionamiento con vista a lograr mayores niveles de eficiencia y eficacia en su desempeño utilizando como filosofía y herramienta básica la dirección estratégica.

Copextel, tomando como base sus líneas estratégicas globales se ha dado a la tarea de proyectar el futuro con la utilización del enfoque prospectivo como técnica que proporciona los útiles necesarios no solo para entender los procesos objetivos en marcha sino también para reflexionar acerca de las variables claves y actores fundamentales, ofreciendo así la posibilidad de destacar los escenarios más probables, toda vez que es posible examinar las combinaciones de hipótesis que se han incluido *a priori*, de forma tal que permita seleccionar el escenario más probable y proyectar las estrategias de negocios hacia el futuro.

Lo anterior exige un cambio de la planeación estratégica tradicional centrada en el presente y el pasado a la planeación prospectiva que busca integrar la visión a largo plazo y las tendencias emergentes que permitan crear una hoja de ruta hacia un futuro deseado.

FUNDAMENTACIÓN

El diseño de estrategia, se erige en una de las temáticas más estudiadas dentro de la disciplina de Administración y Gestión de Empresas. Su tratamiento científico y práctico ha evolucionado a través del tiempo, perfeccionando enfoques, métodos y herramientas de aplicación en correspondencia con los cambios del entorno y las tendencias establecidas por las mejores prácticas.

En los últimos años, tanto la academia como el empresariado a nivel internacional han impulsado nuevos estudios conceptuales y de casos exitosos, en los que se han considerado las nuevas improntas que imprimen el desarrollo tecnológico, las transformaciones políticas, económicas, sociales, culturales y ambientales, así como el impacto adverso de la Covid-19 ([Chiavenato, 2016](#); [González, Salazar, Ortiz y Verdugo, 2019](#); [Sánchez, 2020](#); [Cevallos, Ramos y Cedeño, 2021](#); [Sánchez, 2021](#); [Vinuesa, Maldonado, Oviedo y Ramírez, 2021](#)).

El planeamiento estratégico es relevante para el crecimiento de una empresa; siendo necesario que los inversionistas apliquen esta herramienta gerencial en la toma de decisiones (León T. & Pincay M., 2016). Entre los componentes encontramos: la misión, valores éticos, las estrategias, metas y los objetivos cuantificables, los lineamientos o tendencias, procesos y toma de planeamiento estratégico como instrumento.

La herramienta gerencial como el planeamiento estratégico y la gestión mejoran el rendimiento de las áreas en la empresa e impactan significativamente en la estabilidad y la expansión de los negocios, con mejor grado de competitividad para afrontar el ingreso de empresas internacionales, y así proyectar mejoras pasando los límites nacionales (Mora-Riapira & Vera-Colina, 2015).

Un plan estratégico es un instrumento estructurado que permite lograr la visión de la empresa, proporcionando una imagen y las acciones a realizar en tiempos futuros a favor de la entidad, pese a que aquel tiempo puede ser imprevisible (Aramburu, 2017).

En la actualidad, las variables del entorno han sufrido cambios significativos como en lo económicos, políticos, sociales, ambientales, culturales y tecnológicos influyendo en la sostenibilidad y rentabilidad de las organizaciones generando cambios en paradigmas y cambios en los modelos de negocios (Nunja, 2015; Jiménez, 2005). Esto origina incertidumbre y errores en los planes operativos en las empresas; los pronósticos desarrollados de demandas de los bienes o servicios se tornaron complicados y el proceso de adaptación dinámica sustituyó a las reglas permanentes de la evolución lenta (Contreras & Matos, 2015).

Los cambios que se están produciendo en el ámbito socioeconómico son tan importantes, tan profundos y algunos a tal ritmo, que desde hace algún tiempo ya han comenzado a sentirse los efectos en las empresas.

En sentido general, la planificación estratégica es un proceso estructurado y organizado en una serie de actividades con lo impactan en la toma de decisiones

de una empresa; para lo cual, se desarrolla el análisis de variables externas e internas, para elaborar un diagnóstico del estado situacional de la organización, definiendo el grado de competitividad buscando anticipar todo cambio futuro y tomarlas mejores decisiones (Willardson, 2013; Aguirre, 2014; Quiroz *et al.*, 2020). La idea central es reducir los riesgos de inversión generando varias predicciones, además de implementar y ejecutar alternativas de proyectos y planes de acción ante situaciones futuras posibles.

Las empresas globales desarrollan escenarios posibles, y definen planes de acción como respuestas aplicables, y logran identificar variaciones en corto tiempo.

Se puede concluir, que el cambio es lo que define al entorno, donde se desarrollan las empresas caracterizándose por ser complejo, dinámico y turbulento; su impacto se evidencia no solo en los procesos estratégicos y de política en las organizaciones que implican la reorientación de la misión y visión, sino fundamentalmente en la tecnología en uso, métodos y procedimientos de producción de bienes y servicios (García y Navas, 2007).

En este contexto de incertidumbre no son suficientes los análisis convencionales que se alimentan desde y con datos exclusivos del pasado; se hace imprescindible disponer, además, de nuevas herramientas que exploren e iluminen las posibles evoluciones futuras de problemáticas complejas en las que se ven inmersas las empresas. Sólo así podrán adoptarse las estrategias más adecuadas para competir o servir eficientemente en un mundo cada día más interrelacionado (Porter, M., 2007).

Se presenta como urgente, el tener la posibilidad de diferentes modos de ver y asumir la realidad; este nuevo panorama representa una multiplicidad de retos nunca antes visto, con más razón cuando a partir de la mitad del siglo pasado empezaron a cambiar la visión de las ciencias hacia estrategias que implican acciones que impactan en la transformación de la sociedad.

Tradicionalmente las administraciones de las empresas se han concentrado más en los problemas de la eficiencia, enfoque válido cuando se está actuando en un entorno estable, pero cuando se está en presencia de un entorno cambiante es necesario concebir un modelo de gestión en constante interrelación con la evolución de dicho entorno dado que los factores de rendimiento de las organizaciones están relacionados con su capacidad de dominar el cambio y adaptarse a ellos. (Menguzzato & Renau, 1997).

La experiencia de la supervivencia y desarrollo a largo plazo de las organizaciones depende mucho más de los progresos logrados en la eficacia —que vincula los cambios de la empresa con su entorno— y no con la eficiencia —vincula los cambios con los aspectos internos de la empresa— (Chiavenato, I. 2004). Si bien en el proceso de planeación intervienen fundamentalmente la alta gerencia de la organización, teniendo en cuenta los criterios de los trabajadores en la implantación intervienen todos los miembros de la organización lo que complejiza grandemente el proceso pues se necesita coordinar todos los esfuerzos recursos

y movilizar toda la inteligencia colectiva para alcanzar las metas. En esta fase del proceso suele utilizarse con mucha fuerza el Modelo de puntualizar que este proceso formal de diseño de la estrategia no es lineal, sino iterativo y recurrente teniendo en cuenta los altos niveles de incertidumbre con que se desarrolla y el vínculo constante con las cambiantes condiciones del entorno y de la propia realidad interna de la organización.

En este marco, existe una gran variedad de metodologías para desarrollar el proceso de dirección estratégica, cualquiera que se utilice responde en esencia al mismo procedimiento:

- Efectuar un análisis estratégico que permita definir la posición de la organización con relación a la evolución del entorno y sus capacidades y expectativas internas.

- Formular y evaluar las diferentes opciones estratégicas y la elección de las estrategias que se adecuen a la organización.

- Implantarlas con el correspondiente control y evaluación que permita los ajustes necesarios.

Respetando los criterios de unos y otros estudiosos sobre el tema, el criterio del autor en cuanto a la cantidad de momentos o fases en que se desarrolla el proceso de dirección estratégica, es que, lo importante no es la cantidad, sino el hecho de que éste requiere una planificación, un proceso continuo de toma de decisiones, definiendo por adelantado qué hacer, cómo hacerlo, cuándo hacerlo y quién lo hará y que esta toma de decisiones estratégicas, es función y responsabilidad de los miembros de la organización, pero la responsabilidad máxima y final corresponde a la alta dirección.

El desarrollo de los sistemas de dirección no ha sido otro que la respuesta a los desafíos, que a lo largo del pasado y presente siglo han ido marcando la revolución en el campo del conocimiento. La tarea administrativa hoy día es incierta y desafiante, viéndose afectada por un sin número de variables, cambios y transformaciones cargados de ambigüedad y de incertidumbre, el enfrentamiento a problemas multifacéticos cada vez más diferentes y complejos que los anteriores, disputando la atención de los directivos por eventos y grupos ubicados dentro y fuera de la empresa, los cuales les brinda información contradictoria, complicando su diagnóstico y su visión de los problemas a resolver o de las situaciones a enfrentar (Navas J. E., 2007).

Como respuesta a las condiciones antes mencionada, surge la planeación prospectiva que busca planear un futuro deseado que integra la visión a largo plazo, así como las tendencias que se observan en el entorno:

- Planeación reactiva. Para Ackoff, la planeación reactiva es planear para el presente ineludible. La Planeación inercial o proyectiva son proyecciones ten-

denciales o meramente inerciales como herramientas de análisis. Insuficiente para fenómenos complejos. Extrapolación de tendencias del pasado.

- Planeación inercial o proyectiva. Proyecciones tendenciales o meramente inerciales como herramienta de análisis. Insuficiente para fenómenos complejos. Extrapolación de tendencias del pasado.
- Planeación de contingencia, como la posibilidad de que algo suceda o no.

La planeación estratégica requiere de una administración estratégica para concretar las acciones. La planificación estratégica, es una poderosa herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones colectivas, en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro las organizaciones e instituciones, para adecuarse a los cambios y a las demandas que le impone el entorno y lograr el máximo de eficiencia y calidad de sus prestaciones. La planeación estratégica es el qué hacer y cómo hacer. Es un instrumento político para responder a las demandas sociales. Es un elemento imprescindible en procesos de democratización como mecanismo de consenso que vincula a la sociedad con las instituciones políticas. Además, es, un instrumento para la construcción social de políticas públicas.

La planeación prospectiva

La planeación prospectiva estratégica toma en cuenta los cambios de todo orden y su dinámica en los parámetros centrales de cada sistema complejo. Se dirige a la acción concreta, es saber hacia dónde vamos. En ella se determina primero el futuro deseado creativamente y libre de restricciones; el pasado y el presente no se consideran como restricciones sino hasta un segundo momento. Con la imagen del futuro deseado se exploran los futuros factibles para seleccionar el más satisfactorio.

La prospectiva surgió del trabajo pionero de Bertrand de Jouvenel y Gaston Berger, quien acudió a la filosofía Husserliana para ampliar los horizontes de reflexión sobre el futuro. Básicamente pensaba en la necesidad de construir una antropología que permitiera reconocer el sentido general de las transformaciones históricas, y facilitar el análisis de la velocidad, las causas y consecuencias de los cambios sociales.

La anticipación no tiene mayor sentido si no es que sirve para esclarecer la acción. Esa es la razón por la cual la prospectiva y la estrategia son generalmente indisolubles. De ahí viene la expresión de prospectiva estratégica (Godet, M., Philippe Durand, 2007).

La prospectiva, sea cual sea, constituye una anticipación (preactiva y proactiva) para iluminar las acciones presentes con la luz de los futuros posibles y deseables. Prepararse ante los cambios previstos no impide reaccionar para provocar los cambios deseados. (Godet M., Philippe D., 2007).

La prospectiva estratégica pone la anticipación al servicio de la acción, difundiendo en las empresas y las administraciones. Desde los años 80 y 90 se viene

enfocando el desarrollo de la planificación estratégica por escenarios especialmente entre las grandes empresas del sector energético como la Shell, sin duda debido a los choques petrolíferos pasados y futuros (Godet M y Philippe D. 2007). Desde entonces se viene trabajado en desarrollar las importantes sinergias potenciales entre prospectiva y estrategia. La síntesis efectuada se presenta bajo la forma de una metodología integrada de planificación estratégica por escenarios que se abordará más adelante.

Existen, como es conocido, numerosas definiciones de lo que debe entenderse por prospectiva. Se acepta, en general, que es un conjunto de esfuerzos sistemáticos para examinar a largo plazo la interrelación futura de la ciencia, la tecnología, la sociedad y el medio ambiente natural. No se trata de pronosticar el futuro, sino de partir del supuesto de que hay varios futuros posibles y construibles, y no uno solo (Hamel, G., 2005).

La prospectiva es un panorama de futuros posibles, o sea de escenarios no improbables, teniendo en cuenta las tendencias del pasado y la confrontación de proyectos de actores, es decir el futuro se explica tanto por la acción de las personas como por los determinismos del pasado (Godet, M., 2007).

Es la anticipación para esclarecer la acción. Esta indisciplina intelectual según Pierre Massé tiene que ver con, ver de lejos, largo y profundo, pero también con innovación y conjunto. La visión global, voluntaria y a largo plazo, se impone para dar sentido a la acción.

Los conceptos de prospectiva, estrategia, planificación están en la práctica íntimamente ligados, cada uno de ellos conlleva el otro y se entremezcla: de hecho se habla de planificación estratégica, de gestión y de prospectiva estratégica. (Godet M., Philippe D. 2007).

La herencia acumulada en análisis estratégico es muy considerable, el análisis clásico en términos de amenazas y oportunidades provenientes del entorno general, muestra que no se puede limitar, en nombre del beneficio a corto plazo, sólo al análisis del entorno competitivo como se podría deducir de la lectura de las primeras obras de Michael Porter. Las múltiples incertidumbres, que sobre todo pesan a largo plazo en el contexto general, muestran el interés de la construcción de escenarios globales para esclarecer la elección de las opciones estratégicas y asegurar la perennidad del desarrollo.

Las situaciones problemáticas, dice Ackoff, se deben considerar como un todo y no descomponerlas en partes independientes entre sí. Se debe incorporar la solución a los problemas como parte integrante de la planeación que nos proporciona la forma de actuar ahora, que puede hacer más viable el futuro que deseamos. Sólo la prospectiva es la que puede crear un futuro que se aproxima al ideal; ella es necesariamente participativa, coordinada, integrada y continua. La actitud prospectiva, según Godet, se basa en cinco principios:

- a) Ver a lo ancho.

- b) Ver lejos.
- c) Ver profundamente.
- d) Pensar en el factor humano.
- e) Asumir riesgos.

La estrategia habla de clarividencia y de innovación y la perspectiva de pre-actividad y de proactividad, pero está claro que se trata de lo mismo. Esta es, sin duda, la razón por la cual se difunde la expresión de perspectiva estratégica desde finales de los años ochenta. Es incongruente pensar en actuar como un estratega sin mirar a lo lejos, a lo ancho, a lo profundo; tomar riesgos, tal como lo hace la perspectiva, solo así anticipación invita a la acción (Godet, M.; Philippe, D. 2007).

El pensamiento estratégico comparte la creación de una representación del futuro. (Ohmae, K., 1993). Como esfuerzo científico interdisciplinario, la perspectiva dará instrumentos para elaborar esas representaciones, pero es, por supuesto, mucho más que una caja de herramientas. Es, sobre todo, una afirmación de ese futuro que se desea crear, inventar, combinada con una vocación normativa y una voluntad de allegar los medios necesarios para llevar a cabo las acciones estratégicas que permitirán la realización de ese futuro.

En tal sentido, la perspectiva puede ser interpretada como la disciplina de anticipar y analizar el impacto de los cambios sociales a través del tiempo (Godet, M.; Philippe, D., 2007). Hacer perspectiva implica explorar la incertidumbre, elaborar hipótesis razonadas, fuertemente sustentadas, con rigor en el método, el proceso y el contenido.

La perspectiva, según Godet (2001), se enfoca en el presente dando significado a la acción, pero acción sin meta no tiene sentido. Asegura que la meta no lo es todo; ir juntos en el proceso es lo importante, vivir el proceso.

Los métodos de perspectiva han de servir para elaborar un cuestionario de hipótesis razonables, incluso contradictorias y divergentes, acerca de posibles cambios del entorno, hipótesis que deberán ser tenidas en cuenta por la empresa al momento de diseñar sus estrategias.

Hablar en términos prospectivos es plantear alternativas transformadoras pero realizables de la sociedad. La esencia de la anticipación es la elaboración de hipótesis de futuros plausibles. El fundamento no es buscar el criterio de verdad en la correspondencia entre el futuro y la realidad sino, estimular la capacidad de responder oportuna y efectivamente a circunstancias cambiantes. Se trata de proveer buenas respuestas con anticipación para cuando se presenten los problemas (Minzberg, Ahlstrand, Lampel, 2007).

La perspectiva no es solo una técnica, ni la aplicación de un conjunto de métodos o técnicas, sino que es un proceso que toma en cuenta los factores del entorno dinámico y cambiante, además de la aplicación de técnicas. Francisco

Mojica (2005) afirma: mientras que la previsión solo “reduce la incertidumbre”, la prospectiva, por su parte, penetra en la incertidumbre y en la turbulencia con visión de largo plazo, mediante el arte de la conjetura, construyendo la mejor opción que encuentre, después de examinar las más importantes.

Esta reflexión induce a plantear que la prospectiva frecuentemente es estratégica caso de no serlo por los avances que provoca, sí por la intención que lleva y la estrategia se vuelve necesariamente prospectiva si desea enfocar las opciones que comprometen el futuro (Godet, M.; Philippe, D., 2007).

En la actualidad, la mayoría de las grandes empresas internacionales, emplean la prospectiva para el planeamiento de mediano y largo plazo de sus operaciones. Hoy ya no es posible realizar el planeamiento estratégico clásico, ni en lo político ni en lo empresarial, basados en una visión única, sino que es preciso contar con estrategias robustas y planes contingentes basados en diferentes escenarios posibles y probables. Es aquí donde la prospectiva produce su mayor beneficio (Hamel, G., 2005).

Por consiguiente, la prospectiva estratégica suministra criterios coherentes y consistentes que suponen una ayuda sustancial en la toma de decisiones que impliquen riesgos. Estos criterios no son aportaciones subjetivas más o menos teóricas, sino pautas concretas que se configuran a partir del análisis prospectivo-estratégico específico realizado para una organización y están disponibles para ser aplicadas directamente a los procesos decisivos; permite trabajar sobre las ideas, percepciones, creencias, opiniones, prejuicios, etc. que afectan a las decisiones orientadas al futuro (Manucci, M., 2006).

LA PLANEACIÓN PROSPECTIVA EN CUBA

La sociedad cubana ha debido caminar un largo trecho en la búsqueda de las herramientas necesarias para implementar las acciones de planificación necesarias para su materialización por etapas (Capote García, 2005). Es conocido que desde la última década del siglo pasado se ha venido trabajando en Cuba con un enfoque estratégico, este enfoque ha estado marcado por los cambios ocurridos en la arena internacional que han provocado cambios significativos, profundos y radicales en la economía, exigiendo cambios de paradigmas en el pensamiento de los directivos empresariales.

El proceso prospectivo a escala nacional para empresas, institutos y territorios se ve ampliamente favorecido por el desarrollo de las tendencias emergentes más modernas a nivel mundial como son el desarrollo de la informática y las telecomunicaciones en Cuba.

Los primeros métodos de pronosticación se efectuaron por el Instituto de Investigaciones Económicas de la Junta Central de Planificación (JUCEPLAN, 1987 - 88) con la aplicación del método delphi para pronosticar las prioridades en aras del desarrollo de la informática en el país, mas tarde se trabajó en la confor-

mación de los grupos nominales con la combinación del delphi y la tormenta de ideas. Actualmente el Instituto Nacional de Investigaciones Económicas (INIE) del Ministerio de Economía y Planificación (MEP), se encuentra aplicando y desarrolla actualmente el enfoque prospectivo como una de las técnicas el estudio y conformación de escenarios territoriales.

Son varios los especialistas cubanos que han aplicado la teoría de prospectiva estratégica en varios sectores territoriales del país con excelentes resultados.

En los próximos años, en la esfera de la actividad de prospectiva en Cuba se aspira a enfatizar en el fortalecimiento del aspecto institucional de los trabajos de prospectiva, convirtiéndolos cada vez más en un recurso útil para los decisores; buscar las vías para propiciar la captación de los criterios de los actores de base que construirán directamente los futuros deseados y estimular la participación de los mismos en los correspondientes ejercicios; aumentar constantemente los conocimientos de los distintos actores sociales en el ámbito nacional en lo que concierne a la prospectiva, sus fundamentos y aplicaciones, mediante la participación en cursos, entrenamientos y eventos que así lo ameriten y ampliar y profundizar, a todos estos efectos, el trabajo de la Red Cubana de Prospectiva, entre otras (Capote García, E., 2005).

MÉTODOS Y TÉCNICAS

En la investigación se desarrollan los métodos teóricos (análisis-síntesis, lógico-histórico, inducción-deducción) pues se hace referencia en lo específico a lo general y viceversa, analizándose la descomposición del todo en las partes y la unión de las partes para formar el todo, con una secuencia lógica y fundamentada históricamente. Además, se utilizan métodos empíricos entre ellos las técnicas cualitativas y cuantitativas de investigación como los cuestionarios, así como, los Software de prospectiva (MIC-MAC, MACTOR, SMIC, MULTIPOL). En resumen, la metodología del estudio incluye: una amplia revisión bibliográfica tanto conceptual como metodológica.

RESULTADOS

Los principales resultados de la investigación se registran en la determinación de las variables claves del sistema, los principales actores involucrados que influyen sobre ellas y sus objetivos, las hipótesis que serían objeto de análisis para la elaboración de los escenarios finales, así como las políticas y lineamientos estratégicos generales hasta el 2027.

El desarrollo de la propuesta del procedimiento se fundamenta en el análisis de instrumentos metodológicos, entre los que se destaca el análisis de diferentes modelos de planeación estratégicas. En el análisis de los instrumentos destacan dos momentos: los modelos metodológicos desarrollados por autores clásico, y modelos más actuales.

Entre los modelos clásicos de planeación estratégica de la organización se han hecho necesarios provocando profundos cambios que a su vez han originado cambios en la mentalidad de los directivos, por ello la evolución en el sistema empresarial ha llevado de igual forma a la evolución y desarrollo de los sistemas de dirección (Navas, J. E., 2007). Por estas razones en la historia de la gerencia se han manejado diferentes paradigmas, los cuales han expresado las situaciones concretas en que se encuentra el mercado a partir de los cambios del entorno (figura 1).

- Formulación de políticas, este paradigma incluye la dirección por control y dirección por extrapolación: la primera se expresa en el establecimiento de presupuestos anuales, controles de las desviaciones, enfoque funcional, objetivos a corto plazo; la segunda incluye análisis de factores del entorno, previsiones para varios años, asignación estática de recursos (jerarquía), con énfasis en el control funcional.

- Formulación de estrategias, es el paradigma que expresada la dirección por anticipación al cambio I y II, donde se tiene en cuenta el análisis interno y evaluación de la competencia, evaluación de las estrategias alternativas, asignación dinámica de los recursos, considera la posición competitiva, una planificación más flexible con la presencia del sistema de valores generador de una cultura movilizadora del personal, así como la coordinación del sistema de dirección.

- Por su parte el incremento de la efectividad en la toma de decisiones estratégicas encierra la toma de decisiones por parte de la dirección a partir de respuestas flexibles y rápidas por problemas estratégicos.

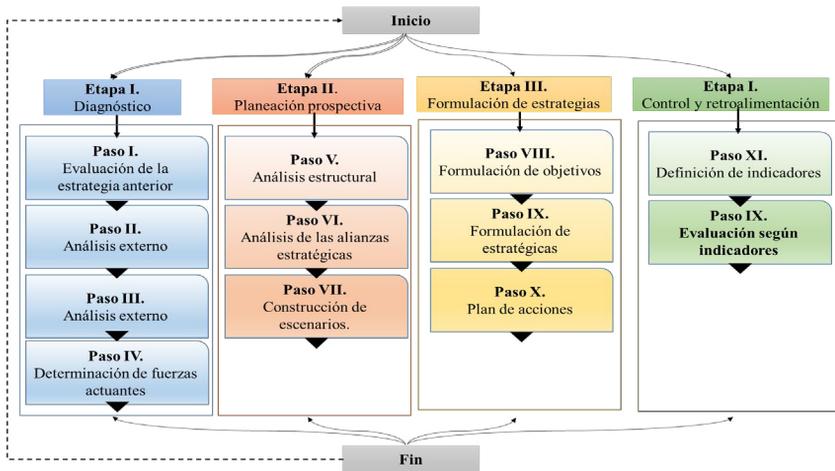


Fig. 1- Procedimiento para el diseño de estrategia con enfoque prospectivo

En su valoración acerca de la Dirección Empresarial, J. R. Betancourt (2000), hace un análisis minucioso que va desde la concepción del sistema de dirección basado en los simples deseos pero sin acciones concretas que llevarán a obtener los

resultados deseados hasta las estrategias anticipativas y adaptativas que se requieren para poder sobrevivir y ser competitivos a largo, mediano y corto plazo.

Deja por sentado que las estrategias adaptativas sirven para responder a los cambios que se están dando actualmente en el entorno y son parte de la realidad, y que las estrategias anticipativas sirven para promover el cambio. A continuación se presentan algunos conceptos de estrategia:

- Igor Ansoff, (1993), plantea que estrategia es “ [...] la dialéctica de la empresa con su entorno [...]”.

- Para Kenichi Ohmae, (1993) “[...] estrategias son las acciones para alcanzar las ventajas competitivas en una compañía [...]”.

- Desarrollar una amplia fórmula de cómo la empresa va a competir, cuáles deben ser sus objetivos y qué políticas serán necesarias para alcanzar tales objetivos (Porter, 2002).

- La estrategia empresarial explicita los objetivos generales de la empresa y los cursos de acción fundamentales, de acuerdo con los medios actuales y potenciales de la empresa, a fin de lograr la inserción óptima de ésta en el medio socioeconómico (Menguzzato y Renau, 1991).

- Determinación de los objetivos a largo plazo de una empresa y la adopción de los cursos de acción y asignación de recursos necesarios para alcanzarlos (Koontz, 2004).

- La gestión estratégica de la empresa consiste en asegurar una transformación coordinada de sus cuatro tipos de recursos (humanos, técnicos, comerciales y financieros) hacia un futuro deseado. Para cada tipo de recurso pueden asignarse objetivos, herramientas estratégicas (presupuesto) y medios tácticos (contabilidad analítica). Sin embargo, estos objetivos (técnicos, económicos y sociales) son en parte, contradictorios y la gestión estratégica es precisamente el instrumento que permite realizar el arbitraje entre objetivos divergentes en un contexto más o menos turbulento (Godet, 1994).

- Elección de las áreas de negocios en la que empresa intenta presentarse y asignar recursos, de modo que esta se mantenga y desarrolle las áreas de negocios (Strategor, 1995).

- Movimientos y enfoques que la gerencia desempeña para conseguir que la organización tenga excelentes resultados, es el plan de actuación que tiene la dirección para el negocio (Strickland, 1995).

De hecho, considerando estos conceptos definidos por estrategia, para la administración básicamente, se entiende la adaptación de los recursos y habilidades de la organización al entorno cambiante, aprovechando oportunidades y evaluando riesgos en función de objetivos y metas. Distinguiéndose en estos conceptos que la estrategia no es más que:

- Un medio de establecer los propósitos de la organización en término de sus objetivos a largo plazo, sus programas de acción y sus prioridades de asignación de recursos.

- Un intento de conseguir una ventaja sostenible a largo plazo en cada uno de sus negocios mediante la adecuada respuesta a las oportunidades y amenazas del entorno de la empresa y las fortalezas y debilidades de la organización.

- Una definición del ámbito competitivo de la empresa.

- Un patrón de decisiones coherentes unificador e integrador.

- Una forma de adquirir recursos tangibles e intangibles que desarrollen las suficientes capacidades que aseguren la ventaja competitiva sostenible en el tiempo.

MODELOS ACTUALES DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

El modelo de William Newman, define al proceso de planeación en los siguientes términos “[...] entendemos mejor el proceso de planeación si primeramente estudiamos las etapas básicas de una decisión específica que se tome. Estas etapas son el diagnóstico del problema, la determinación de soluciones optativas, el pronóstico de resultados en cada acción y, finalmente, la elección del camino a seguir” (Álvarez, 2015, p. 23).

La propuesta de William H. Newman proviene de la teoría Clásica de la Administración. Nos puede parecer un modelo simplista, pero tiene la virtud de centrar la atención al hecho de que el proceso de planeación, estratégica o de otra naturaleza, inicia con la precisión de un diagnóstico relativo a un problema determinado. Implica que la planeación debe resolver problemas u objetivos reales, no a simples especulaciones.

Enfatiza en la necesidad de encontrar probables soluciones alternativas, para orientar las actividades de planeación. Posteriormente a la elección de las soluciones alternativas, propone la realización de un pronóstico de resultados para cada acción seleccionada, con el interés de determinar las posibilidades reales de solución de problemas inherentes a ellas; una vez que estas se hayan evaluado, se procede a preparar el objetivo estratégico, dando sentido a la acción planificadora.

EL MODELO DE PLANEACIÓN DE FRANK BANGHART

Quizá una de las descripciones más claras y completas del proceso de planeación, de acuerdo con la corriente de sistemas, es la que propone Frank Banghart en su obra *Education Planning*, que incluye las siguientes fases: definición del problema, conceptualización del problema y diseño de planes o alternativas, evaluación de planes o de alternativas, selección de planes o de alternativas, instrumentación del plan o de la alternativa y retroalimentación (Álvarez, 2015, p. 25).

En la fase de la conceptualización del problema ya incluye el diseño de planes o alternativas, ligando varias de las etapas generales en una sola. En la segunda fase, se propone la evaluación de los planes o las alternativas propuestas; este paso es coherente como antecedente a la actividad de planeación final. En la tercera fase, se consigna la selección de planes o alternativas, como acción subsecuente a la evaluación, ya que se pudo determinar una mejor posibilidad entre las varias opciones. La cuarta fase, instrumentación del plan o alternativa, se refiere propiamente a la operacionalización del plan o alternativa seleccionada, iniciando así lo interpretamos la fase final del proceso. Finalmente, en la quinta fase, se propone el proceso de retroalimentación, como la actividad de análisis para depurar o corregir las deficiencias observadas durante la ejecución del plan.

El modelo de Banghart, pese a su simplicidad nos proporciona una idea clara de las implicaciones del proceso de planeación estratégica. Contrastándolo con el anterior y con los subsecuentes, se puede tener una idea más aproximada del trabajo que lleva implícito el hacer planes estratégicos.

Modelo de Tom Lambert de planeación estratégica

El autor de este modelo plantea ocho pasos o etapas en las que debe realizarse el proceso de planeación estratégica, y son: Paso uno: Establecer la Visión; Paso dos: Definir la situación actual; Paso tres: Acordar su Misión; Paso cuatro: Desarrollar sus Objetivos; Paso cinco: Generar Alternativas; Paso seis: Seleccionar Estrategias; Paso siete: Convenir Tácticas; y Paso ocho: elaborar el Plan Táctico.

Del análisis anterior se puede concluir, que la diferencia de los Modelos más antiguos creados por los clásicos y los más contemporáneos es mínima, aun cuando el entorno varia, a pesar de las diferencias los pasos para la planeación son prácticamente los mismos, y eso se debe que si bien el entono es cambiante el concepto de planeación estratégica no cambia de la mismas manera y por consiguiente tampoco los modelos que se construyen para su ejecución, es decir la planeación estratégica sigue siendo la forma en que las organizaciones se equilibran con el entorno.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

El procedimiento que utiliza el autor es referencia directa de la metodología integrada propuesta por Godet y que fue analizada en el capítulo

anterior; a partir de su aplicación en el contexto cubano y considerando las particularidades propias de la organización se logra integrar las técnicas prospectivas a la metodología clásica aplicadas en los procesos de planeación estratégica.

En el mismo se utilizan técnicas novedosas de diagnóstico y prospectivas que facilitan la descripción y utilización de varios escenarios de apuesta para efectuar adecuadamente la proyección de la empresa y reorientar algunas políticas para en-

frentar los complejos problemas derivados del entorno internacional, así como los que en el orden interno se presentaron en el período anterior y se mantienen actualmente. El procedimiento se estructura en tres fases y ocho pasos.

Fase No. 1. Análisis estratégico

En esta etapa de la investigación se desarrolla un taller con el objetivo de iniciar una dinámica de grupo, involucrando a los futuros expertos y algunos de los actores implicados en el funcionamiento de la organización. El objetivo de este taller de prospectiva es iniciar y simular en grupo el conjunto del proceso prospectivo y estratégico. Es el momento preciso para seleccionar los expertos que conforman el estudio. La selección de los expertos se realizará utilizando el *software* Decisiones.

Al finalizar el taller, los participantes están en mejores condiciones de trabajar con el procedimiento para aplicar el enfoque prospectivo en la planeación estratégica prospectiva y de elegir los útiles que mejor se adaptan a sus objetivos. Finalmente se conforma el listado oficial de los expertos que van a participar en la realización del trabajo investigativo cuya selección se realizará sobre la base de determinados criterios.

Paso 1 de evaluación de la estrategia precedente

El objetivo de este paso es evaluar el cumplimiento de la estrategia precedente y determinar la posibilidad y necesidad de asumir el enfoque prospectivo, con este propósito se proponen desarrollar la matriz de evaluación de la estrategia para lo cual es necesario:

Fase No. 2. Aplicación de los métodos prospectivos

Una vez que la empresa concluye su análisis estratégico debe posicionar sus ámbitos de actividades estratégicas, planteándose cuál es el futuro, cómo se encuentra dentro del nivel concurrencial y cuáles son las ventajas competitivas que posee para mejorar su posición en el mercado.

Para ello, es necesario ofrecer la posibilidad de poner de relieve la estructura de las relaciones entre las variables, juego de actores y escenarios de apuestas, descomponiéndose esta fase en tres momentos cruciales constituyendo su objetivo. Los métodos a utilizar en esta fase son:

Análisis estructural. Identificación de las variables claves. MICMAC (Matriz de Impactos Cruzados, Multiplicación Aplicada a una Clasificación).

Relación de los principales actores de su entorno estratégico, MACTOR (Matriz de Alianzas y conflictos: Tácticas, Objetivos y Recomendaciones).

Escenarios de entorno, Método SMIC - Prob Expert (Matriz de impactos cruzados probabilizadas).

MÉTODO DE EXPERTOS

En la aplicación de los métodos prospectivos la utilización del método de experto constituye de vital importancia, con independencia de su título, su función o su nivel jerárquico, el experto será elegido por su capacidad de encarar el futuro.

Paso 2 MICMAC: Análisis estructural

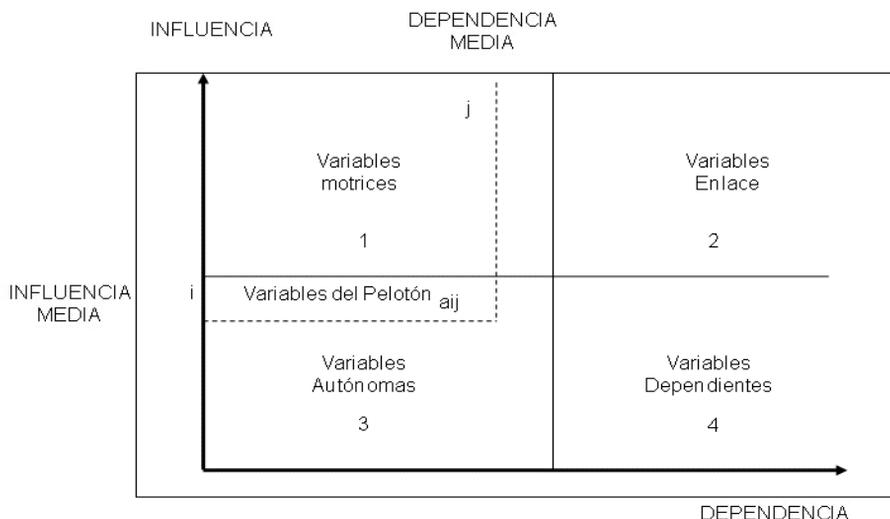
En el análisis estructural el objetivo que se persigue es ofrecer la posibilidad de poner a relieve la estructura de las relaciones entre las variables cualitativas, cuantificables o no, que caracterizan a la organización, describiéndose el sistema mediante el uso de una matriz que interconecta todos los componentes del sistema, lo que permite estudiar las relaciones e identificar las variables esenciales internas y externas, definición de variables claves.

En correspondencia, en la localización de las relaciones en la matriz del análisis estructural lo que interesa es determinar cuáles son las variables o grupos de variables que tienen un mayor valor explicativo acerca del funcionamiento del sistema. Esto se logra a través de las relaciones que, dentro del sistema guarda cada una de ellas con el resto. Tales relaciones se describen a partir de la matriz de análisis estructural que permitirá establecer cuáles son las variables que actúan con más fuerza y de manera directa en el sistema se debe resaltar que esta matriz todavía no es una herramienta suficiente como para descubrir las variables ocultas en el sistema y que pueden tener también una gran influencia sobre el territorio.

Es una herramienta de estructuración de ideas, que ayuda a la reflexión y toma de decisiones prospectivas. El desarrollo del análisis estructural se realiza con la aplicación del *software* MICMAC, para lo cual es necesario desarrollar:

1. Listado de las variables del sistema, ¿cuáles son las variables que mueven el accionar del sistema?
2. La descripción de relaciones entre variables del sistema, ¿cuál es la relación que se manifiesta entre las variables del sistema?, ¿cuáles son las variables de motricidad y dependencia?, la identificación de variables clave y sus categorías e interpretación Identificación de las variables claves: ¿cuáles son las esenciales del sistema, claves?

De acuerdo con el lugar que ocupan las variables luego del relleno de la matriz y procesamiento de los datos por el *software* en los cuadrantes correspondientes, queda como se muestra en la figura 2.



Fuente: Prospectiva Estratégica. Problemas y métodos M. Godet, 2007

Fig. 2- Variables del MICMAC

Cuadrante IV: variables motrices, extremadamente independiente.

Cuadrante III: variables de enlace, que sirven para hacer más flexible el movimiento de las variables en el sistema.

Cuadrante II: variables autónomas, incidentes en las variables del sistema, pero que no son fáciles de modelación directa por parte del mismo.

Cuadrante I: variables extremadamente dependientes y poco influyente.

Paso 3. Juego de actores

Los principales objetivos del juego de actores es identificar las motivaciones de cada actor, sus restricciones y medios de acción (actuales y potenciales); comprender la estrategia de los actores reales (alianzas y conflictos); detectar los gérmenes de cambio de la estrategia de los actores y formular las preguntas claves para el futuro.

La definición del análisis del juego de actores para la resolución de conflictos entre el grupo de actores, que tienen diferentes objetivos y proyectos, es un análisis esencial para poner en evidencia los retos estratégicos y las preguntas claves para el futuro. Para ello se aplicará la Matriz de Alianzas y conflictos: Tácticas, Objetivos y Recomendaciones (MACTOR), esto incluye los siguientes pasos:

1. Construcción del tablero de estrategia de los actores, (plantear los proyectos y las motivaciones de cada actor y sus medios de acción). Listado de actores.

2. Identificar las posturas estratégicas y los objetivos asociados, permite revelar un cierto número de posturas estratégicas sobre las cuales los actores tendrán

objetivos convergentes o divergentes, pudiendo llegar cada actor a ser conducido a una alianza o entrar en conflicto con otros.

3. Posicionar cada actor según sus objetivos estratégicos tratando de descubrir la actitud actual de cada actor sobre cada objetivo (favorable, opuesto, neutro o indiferente).

Paso 4. Definición de escenarios

El objetivo de este momento es destacar los escenarios más probables y examinar las combinaciones de hipótesis que serán excluidas a priori.

La aplicación del método de impactos cruzados, matriz SMIC, viene a determinar las probabilidades simples y condicionadas de hipótesis o eventos, así como las probabilidades de combinaciones de estos últimos, teniendo en cuenta las interacciones entre los eventos y/o hipótesis. El método se desarrolla atendiendo a:

Formulación de hipótesis

Una encuesta SMIC tiene como base de partida cinco o seis hipótesis fundamentales y algunas hipótesis complementarias. El proceso deberá realizarse con la ayuda de encuestas. Para la realización de un SMIC se requiere, aproximadamente, de un mes y medio, y el número de expertos a consultar debe oscilar entre 10 y 100, y los criterios de selección son los mismos que los del DELPHI pidiéndoseles: evaluar la probabilidad simple de realización de una hipótesis desde una probabilidad 1 (muy débil) hasta una probabilidad 5 (acontecimiento muy probable) y evaluar bajo forma de probabilidad condicional la realización de una hipótesis en función de todas las demás, por lo que teniendo en cuenta todas las preguntas que el experto debe plantearse, se le exige revelar la coherencia implícita de su razonamiento.

Probabilización de escenarios

El método de escenarios consiste en vigilar estrechamente los futuros más probables, que serán recogidos de acuerdo con las probabilidades.

Fase No. 3. Formulación estratégica

Para el caso objeto de estudio dentro del proceso de formulación estratégica se aplicará el SOFTWARE MULTIPOL, su objetivo es definir multicriterios, políticas y acciones en la organización para el período establecido, debiéndose comenzar por la revisión de la visión de la organización.

Paso 5. El MULTIPOL

Es una técnica para el apoyo de estudios prospectivos, que consiste en evaluar las acciones o estrategias mediante la elaboración de criterios, determinación de políticas, con el fin de compararlas y establecer una ponderación que facilite la toma de decisiones; esta es obtenida por reuniones con un grupo de expertos o cuestionarios realizados a los mismos, en la cual se debe conseguir un consenso (Cevallos & Vernaza, 2016).

El método MULTIPOL pretende comparar diferentes acciones o soluciones a un problema en función de criterios y de políticas múltiples. El objetivo de MULTIPOL es de esta manera proporcionar una ayuda a la decisión construyendo una red de análisis simple y evolutivo de las diferentes acciones o soluciones que se ofrecen al que decide.

Fase 4. Control y retroalimentación

El objetivo de esta fase es proponer un sistema de indicadores para monitorear y evaluar el cumplimiento de los objetivos y estrategias propuestas.

CONCLUSIONES

El procedimiento desarrollado tiene como fundamento el estudio de modelos tradicionales y contemporáneos y toma como referencia directa la metodología integrada propuesta por Godet. La propuesta se erige en una herramienta para la planeación estratégica con enfoque prospectivo, y permite a los usuarios del mismo incorporarse a la dirección estratégica de ella.

REFERENCIA BIBLIOGRÁFICAS

AGUIRRE, R.; BATTHYÁNY, K.; GENTA, N.; PERROTTA, V. (2014). "Los cuidados en la agenda de investigación y en las políticas públicas en Uruguay". *Íconos: Revista de Ciencias Sociales*, (50), 43-60.

ÁLVAREZ, H. M.; ALCOCER, M. S. (2015). "Planeación estratégica: un análisis de su aplicación en la microempresa". *Revista Iberoamericana de Producción Académica y Gestión Educativa*, 2(4).

ARAMBURU, D.; SÁNCHEZ MARTÍN, M.; ARROCHA, R. (2017). "Consumo de información política en dispositivos móviles en España: caracterización del usuario tipo y su interacción con las noticias". *Profesional de la Información*, 26(4), 641-648.

CEVALLOS UVE, G. E.; RAMOS LÓPEZ, Y.; CEDEÑO HIDALGO, E. R. (2021). "Metodología para la planificación estratégica prospectiva de la gestión académica en los Institutos Superiores Tecnológicos Públicos de la provincia Santo Domingo de los Tsa'chilas". *Revista Universidad y Sociedad*, 13(2), 217-227.

CEVALLOS UVE, G. E.; RAMOS LÓPEZ, Y.; CEDEÑO HIDALGO, E. R. (2021). "Metodología para la planificación estratégica prospectiva de la gestión académica en los Institutos Superiores Tecnológicos Públicos de la provincia Santo Domingo de los Tsa'chilas". *Revista Universidad y Sociedad*, 13(2), 217-227.

CHIAVENATO, I. (2004). *Emprendedorismo: dando asas ao espírito empreendedor*. Editora manole.

CHIAVENATO, I. (2016). *Evaluación del desempeño humano*.

CONTRERAS, F.; MATOS, F. (2015). "Gestión estratégica en unidades de información: planeamiento". *Acceso*, 29(05), 2016.

DE SOUSA SILVA, J. (2014). "La crisis global de la Innovación para el Desarrollo. Del positivismo al constructivismo para construir modos de vida localmente sostenibles". *Revista Cubana de Ciencia Agrícola*, 48(1), 11-15.

GARCÍA MUIÑA, F. E.; NAVAS LÓPEZ, J. E. (2007). "Explaining and measuring success in new business: The effect of technological capabilities on firm results". *Technovation*, 27(1-2), 30-46.

GODET, M.; PHILIPPE, D. (2007). "La prospective territoriale". *Cahier du LIPS*, 7.

GODET, M.; GROSCLAUDE, J.; DELMAS, B.; LAUDE, H. (1994). "Major receptor-binding and neutralization determinants are located within the same domain of the transmissible gastroenteritis virus (coronavirus) spike protein". *Journal of virology*, 68(12), 8008-8016.

GONZÁLEZ, J.; SALAZAR, F.; ORTIZ, R.; VERDUGO, D. (2019). "Gerencia estratégica: herramienta para la toma de decisiones en las organizaciones". *Telos: Revista de estudios interdisciplinarios en ciencias sociales*, 21(1), 242-267.

JIMÉNEZ, B. M.; MUÑOZ, A. R.; HERNÁNDEZ, E. G.; BENADERO, M. E. M. (2005). "Antecedentes organizacionales del acoso psicológico en el trabajo: un estudio exploratorio". *Psicothema*, 17(4), 627-632.

KOONTZ, T. M. (2004). Watershed Institutions and Collaborative Environmental Management: Linking Self-Governance to Existing Governmental Institutions (A Research Proposal). In *Prepared for the Workshop on the Workshop* (Vol. 3).

MORA RIAPIRA, E. H.; VERA COLINA, M. A.; MELGAREJO MOLINA, Z. A. (2015). "Planificación estratégica y niveles de competitividad de las Mipymes del sector comercio en Bogotá". *Estudios gerenciales*, 31(134), 79-87.

NAVAS, J.; MARTÍN, J. Y. L. G. (2007). *La dirección estratégica de la empresa*. Madrid: Civitas.

NUNJA, A. (2015). *Even Ninja Monkeys like to play*. London: Blurb Inc, 1(1), 28.

PLASENCIA CASTRO, A.; BLANCO ROSALES, H.; BORRÁS ATIÉNZAR, F. F. (2022). "Estrategias para el desarrollo corporativo. Estudio de caso: Grupo Empresarial de la Informática y las Comunicaciones". *Cofin Habana*, 16(2).

PORTER, M. (2007). "La ventaja competitiva de las naciones". *Harvard business review*, 85(11), 69-95.

QUIROZ, H. O.; LÓPEZ, E. J. O.; YACTAYO, D. P. (2020). "Planeamiento estratégico como instrumento de gestión en las empresas: Revisión bibliográfica". *Revista Científica Pakamuros*, 8(4).

SÁNCHEZ DELGADO, M. (2020). *Administración I*. Grupo editorial Patria.

SÁNCHEZ, M. J.; FERNÁNDEZ, M.; DIAZ, J. C. (2021). "Técnicas e instrumentos de recolección de información: análisis y procesamiento realizado por el investigador cualitativo". *Revista científica UISRAEL*, 8(1), 107-121.

- STRATEGOR, E.; ESTRUCTURA, D. (1995). *Identidad: Política General de la Empresa*.
- STRICKLAND, B. S. (1995). *Makhalidwe wa Akunda as" Kunda ways of staying": Productions and management of knowledge, agency, and power among the Kunda of Eastern Zambia*. The University of North Carolina at Chapel Hill.
- WILLARDSON, J. M. (2013). *Developing the core*. Human Kinetics.

ANÁLISIS Y PERFECCIONAMIENTO DE LA GESTIÓN FINANCIERA Y COMERCIAL DE LA CORPORACIÓN COPEXTEL S.A.

Analysis and improvement of the financial and commercial management of Corporación Copextel S.A.

Wilder Ochoa Rivas, <https://orcid.org/0009-0002-3285-7132>

María Esperanza González del Foyo, <https://orcid.org/0000-0002-3371-331X>

Graciela Castellanos Pallerols, <https://orcid.org/0000-0003-2542-5972>

RESUMEN

El marketing y las finanzas son dos disciplinas complementarias pero distintivas en el mundo empresarial. Mientras que el marketing se dedica a comprender y satisfacer las necesidades de los consumidores a través de relaciones sólidas, las finanzas se centran en el análisis y la interpretación de datos financieros para tomar decisiones estratégicas. De esta manera, estas dos áreas del conocimiento son vitales para el éxito de una organización. Teniendo en cuenta la idea anterior, la presente investigación tiene como objetivo la elaboración de un procedimiento que al combinar el análisis financiero con el comercial, permitirá definir los principales problemas que afectan la actividad comercial y la financiera con vistas a la toma de decisiones en la Corporación Copextel S.A. El procedimiento consta de pasos y etapas que consideran la aplicación de técnicas de análisis y administración financiera, y de marketing. Como resultado de su aplicación se obtendrán criterios que permitirán formular propuestas de un plan de acción encaminado a solucionar los principales problemas detectados en la actividad comercial y financiera con vistas a su perfeccionamiento.

Palabras clave: marketing, finanzas, análisis financiero y comercial, toma de decisiones.

ABSTRACT

Marketing and finance are two complementary but distinctive disciplines in the business world. While marketing is dedicated to understanding and satisfying consumer needs through solid relationships, finance focuses on the analysis and interpretation of financial data to make strategic decisions. In this way, these two areas of knowledge are vital to the success of an organization. Taking into account the above idea, the present research aims to develop a procedure that, by combining financial and commercial analysis, will allow defining the main problems that affect commercial and financial activity with a view to decision making in Copextel Corporation S.A. The procedure consists of steps and stages that

consider the application of financial analysis and administration techniques, and marketing. As a result of its application, criteria will be obtained that will allow formulating proposals for an action plan aimed at solving the main problems detected in commercial and financial activity with a view to its improvement.

Keywords: marketing, finance, financial and business analysis, decision making.

INTRODUCCIÓN

El mundo empresarial está lleno de oportunidades y desafíos. En este ecosistema, el marketing y las finanzas son dos ramas que se interrelacionan para impulsar el éxito de una organización. Se podría pensar que estos dos campos son completamente opuestos, pero en realidad, cada uno tiene un enfoque distintivo que los hace indispensables en el panorama empresarial.

El marketing se centra en entender y satisfacer las necesidades y deseos de los consumidores. Utilizando estrategias creativas y análisis de mercado, los profesionales del marketing buscan establecer una conexión emocional con los clientes. En lugar de centrarse únicamente en los números y las cifras, el marketing se preocupa por construir relaciones sólidas y duraderas.

Por su parte, las finanzas abordan el mundo empresarial desde una perspectiva numérica. Su enfoque se basa en evaluar la rentabilidad, la inversión y el riesgo, entre otros aspectos claves. A través de proyecciones financieras y análisis minuciosos, los profesionales financieros ayudan a las organizaciones a mantenerse en la senda del éxito económico.

Ambos campos son esenciales para el crecimiento y la sostenibilidad de una empresa. Mientras que el marketing se asegura de que los productos y servicios lleguen a las manos adecuadas, las finanzas garantizan que la organización tenga los recursos necesarios para alcanzar sus metas.

En el actual entorno en que se desempeñan las organizaciones en el sector empresarial cubano, se potencia cada vez la entrada y posicionamiento en el mercado de productos y/o servicios de calidad, que satisfagan de manera creciente las necesidades de clientes; hoy más exigentes y selectivos. Ello requiere de una alta eficiencia en la gestión comercial, así como la aplicación de acciones de mejora en base a la calidad deseada. Pues elevar el nivel de las importaciones y la mercadotecnia a los diferentes sectores del mercado nacional proporciona mayor credibilidad y satisfacción de los clientes. Para el logro de estos objetivos organizacionales es necesario el soporte financiero y la visión estratégica sobre la eficiencia en el empleo de los fondos.

La inclusión de este tema en la agenda del proceso de actualización de la concepción del Modelo Económico y Social cubano de Desarrollo Socialista (PCC, 2016); el cual se ha venido realizando desde el 2011 hasta la actualidad, da la posibilidad de contar con asesoría por parte de organizaciones internacionales con experiencia en el asunto, su introducción prioritaria en la nueva ley de in-

versión extranjera; así como la existencia de estudios académicos que pueden servir como referencia, crean las bases propicias para el fomento, desarrollo e implementación de estos hechos económicos en Cuba.

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

En el mundo empresarial actual, el marketing y las finanzas son dos disciplinas fundamentales que se complementan entre sí para impulsar el éxito y la rentabilidad de una empresa. Mientras que el marketing se centra en la identificación de oportunidades, la creación de valor para los clientes y la generación de demanda, las finanzas se encargan de la gestión eficiente de los recursos financieros, la evaluación de inversiones y el análisis de los resultados financieros (Viteri, 2023).

Según ha evolucionado el término de marketing su importancia también ha sido cada vez más frecuente y común por su gran valor significativo. La importancia más amplia del marketing se extiende a la sociedad como un todo. El marketing ha ayudado a introducir y obtener la aceptación de nuevos productos que han hecho más fácil o han enriquecido la vida de la gente. Puede inspirar mejoras en los productos existentes conforme los especialistas en marketing innovan y mejoran su posición en el mercado. El marketing exitoso crea demanda para los productos y servicios, lo que a su vez crea empleos. Al contribuir al resultado final, el marketing exitoso también permite a las empresas participar más activamente en actividades socialmente responsables (Kotler & Keller, 2012).

El cliente global de la actualidad, que puede elegir entre una enorme variedad de productos y servicios de muchos fabricantes, es muy probable que juzgue a los productos y servicios en función de su valor fundamental, definido sencillamente como ratio entre los beneficios y el costo/precio, incluyendo los costos derivados del uso. El concepto del valor que asigna el cliente es la piedra angular de toda gestión empresarial en las organizaciones modernas.

Una respuesta necesaria a un cliente global cada vez más informado, sofisticado, cauteloso y consciente del valor es el concepto estratégico de la entrega de valor. Este concepto ha ayudado a poner una vez más en el centro del escenario la orientación hacia el cliente; además le agregó la noción fundamental de que la estrategia de entrega de valor de la empresa debe basarse en aquellas aptitudes o habilidades que la distinguen de la competencia, que constituyen la fuente de una ventaja competitiva única y sostenible.

Es el mercado, y no la empresa, quien define el concepto estratégico de la entrega de valor, son los consumidores, quienes evalúan permanentemente las ofertas competitivas de un producto y también sus propias necesidades y preferencias, que van cambiando mientras el cliente sigue aprendiendo.

Contar con una base de conocimiento sobre los clientes, sus características, necesidades y preferencias es la clave del éxito para la empresa. Este conocimiento contará con el respaldo de la tecnología que pone a la información inme-

diatamente a disposición de quienes toman las decisiones dentro de toda la red organizacional. Precisamente porque los clientes son los que definen el valor, la información sobre ellos se convierte en el recurso estratégico clave.

Todas las empresas tienen limitaciones en cuanto a sus potencialidades. En consecuencia, la empresa comprometida con una estrategia de valor debe limitar la cantidad de clientes con los que se propone operar. Los clientes definen a la empresa imponiéndole una serie de exigencias para que le entreguen un valor superior. La selección de los clientes decisión que pasa por definir un grupo “objetivo” y segmentar el mercado fija de este modo los criterios según los cuales el mercado juzgará a la empresa.

Elegir a los clientes adecuados se convierte, entonces, en la opción estratégica crítica, en el principio orientador de todo lo que sucede en ella y, especialmente, en la guía para el desarrollo de la oferta. El producto o servicio es una variable, el cliente es el elemento fijo. La segmentación del mercado, la determinación de grupos “objetivo” y el posicionamiento son requisitos esenciales para una planificación estratégica eficaz.

La propuesta de valor es la manifestación verbal que combina las aptitudes esenciales propias de la empresa con las necesidades y preferencias de un conjunto cuidadosamente definido de clientes potenciales. Es un dispositivo para las comunicaciones que relaciona a las personas de una organización con sus clientes, concentrando los esfuerzos de los empleados y las expectativas de los clientes en aquellas cosas que la compañía sabe hacer mejor dentro de un sistema destinado a entregar un valor superior. La propuesta de valor crea la comprensión compartida necesaria para forjar una relación de largo plazo que cumpla tanto con las metas de la empresa como con las de los clientes.

Los vínculos a largo plazo con el cliente únicamente pueden alcanzarse si los procesos y la estructura de la compañía están focalizados en el cliente y están respaldados por sistemas que puedan proporcionar toda la información integrada necesaria. La única manera de garantizar que las actividades estén diseccionadas hacia la satisfacción del cliente es que todo el personal de la compañía tenga acceso directo a una base de datos de clientes común, es decir que la organización adopte un enfoque de marketing en su gestión.

Reconocidos autores de las finanzas como Gitman y Zutter (2016), Weston (2006) y Van Horne (2010) plantean que para el administrador financiero es necesario comprender por qué no siempre es bueno aumentar los ingresos o incrementar la participación de mercado de la empresa, debe saber cómo evaluar algunos aspectos de la relación con los clientes, como el manejo de las políticas de compras en efectivo y a crédito, y por qué las marcas son de una compañía constituyen una parte importante del valor que esta tiene para sus inversionistas.

Es un factor muy importante para las organizaciones, pues es lo que les permite generar más valor y dar retribuciones positivas a los inversionistas. En adición a lo dicho, cabe mencionar que la toma de decisiones monetarias es el tema

central de las finanzas corporativas, y se ayudan en diversas herramientas que permiten hacer un análisis profundo, para generar una visión clara y precisa de la realidad que una empresa está experimentando. Este conjunto de las finanzas son las que tratan las decisiones financieras de las empresas e influyen en los instrumentos y análisis utilizados para tomar decisiones (Bueno, 2021).

De acuerdo con Vásquez (2019), el rendimiento del marketing requiere el entendimiento de los resultados financieros y no financieros para el negocio y la sociedad a partir de las actividades y programas de marketing. Los especialistas en marketing de alto nivel, a fin de examinar sus resultados de marketing, van más allá del solo ingreso por ventas e incluyen en su interpretación lo que sucede con la cuota de mercado, la tasa de pérdida de clientes, la satisfacción de los clientes, la calidad del producto y otras medidas.

El análisis de la interrelación entre marketing y las finanzas ha sido abordado por diversos autores, y concuerdan en que son dos áreas de la empresa que se complementan entre sí al alinear los objetivos y estrategias comerciales con las metas financieras de la empresa. Una planificación estratégica bien integrada permite una asignación eficiente de recursos, una medición precisa del retorno de la inversión en marketing, y una optimización de los resultados financieros. Ruiz (2013), afirma:

Cualquier decisión de marketing supone aplicar fondos. Eso significa dos cosas: una, que hay que financiar esa inversión; otra, que se exigirán resultados a la inversión. Por tanto, cualquier decisión de marketing tendrá un doble componente financiero. Conseguiremos «vender» mejor nuestro proyecto a la dirección general si lo acompañamos de unas previsiones cuantificadas, si medimos sus efectos sobre el beneficio y el cash-flow de la empresa, y si reflejamos de forma clara qué volumen de financiación se necesita. Si además conseguimos medir la rentabilidad del proyecto y aportar ideas acerca de dónde y cómo conseguir la financiación necesaria, miel sobre hojuelas (pág. 32).

Según Viteri (2023), esta interrelación se puede resumir con las ideas:

1. Las finanzas proporcionan herramientas analíticas que pueden guiar la toma de decisiones de marketing. El análisis financiero permite evaluar el desempeño de las estrategias de marketing, calcular el costo de adquisición de clientes, determinar el valor de vida del cliente y medir el retorno de la inversión en campañas de marketing.
2. Las finanzas juegan un papel crucial en la optimización del presupuesto de marketing. A través de análisis de rentabilidad y costos, es posible identificar qué estrategias de marketing generan el mayor retorno y asignar los recursos de manera más eficiente, maximizando así el impacto de las inversiones en marketing.

3. El análisis financiero también es fundamental para medir y realizar un seguimiento de los resultados de las estrategias de marketing. Indicadores financieros como el retorno sobre la inversión (ROI) y el margen de contribución (MUSV) permiten evaluar la rentabilidad de las iniciativas de marketing y ajustar las estrategias según sea necesario.
4. El análisis financiero ayuda a evaluar y gestionar los riesgos asociados a las decisiones de marketing. Al considerar factores financieros como la volatilidad del mercado, la sensibilidad al precio y el impacto en el flujo de efectivo, se pueden tomar decisiones más informadas y reducir el riesgo financiero de las estrategias de marketing.
5. La combinación de marketing y finanzas fomenta la innovación y el crecimiento empresarial. La estrategia de marketing impulsa la creación de nuevos productos o servicios, mientras que las finanzas evalúan su viabilidad financiera y analizan su potencial de generación de ingresos y rentabilidad.
6. La integración estratégica de marketing y finanzas fomenta la colaboración y la sinergia entre ambos departamentos. Trabajar en conjunto permite una comprensión más profunda de los objetivos y desafíos de cada área, lo que facilita la toma de decisiones más informadas y la implementación de estrategias más efectivas.
7. El intercambio de información y conocimientos entre los equipos de Marketing y Finanzas mejora la planificación y ejecución de proyectos, así como la evaluación y optimización continua de las actividades comerciales. Además, la colaboración interdepartamental fomenta una cultura organizacional más integrada y orientada al éxito.

Siguiendo las ideas anteriores, en la práctica los presupuestos deberían flexibilizarse de acuerdo con la cantidad de búsquedas de los consumidores en tiempo real, y ser tratados como un costo variable vinculado directamente a los ingresos. Al permitir que la inversión aumente y disminuya de manera rápida en función de las condiciones del mercado, las finanzas pueden potenciar el marketing.

Las empresas que adoptan este enfoque de búsqueda impulsado por la demanda están en una mejor posición para capturar consumidores, mientras que las menos ágiles se quedan atrás. Las ofertas poco optimizadas suelen ser el resultado de equipos de marketing que trabajan sin los datos financieros adecuados. Las finanzas deben participar activamente en la definición de la estrategia de ofertas, estableciendo un objetivo de retorno de la inversión publicitaria basado en el análisis de la rentabilidad e incentivando el marketing para captar todas las conversiones de clientes por encima de ese objetivo. Sin embargo, con frecuencia el área de finanzas no trabaja lo suficientemente cerca de la de marketing para optimizar la forma en que establecen esos objetivos de retorno.

Ser minucioso al establecer los niveles de retorno objetivo requiere tiempo, pero tener una visión holística y asegurar una estrategia de oferta optimizada para potenciar las ganancias puede ser transformador. Esto significa, que las finanzas y el marketing ya no luchan por los niveles presupuestarios, sino que trabajan de la mano para comprender mejor la economía del cliente y maximizar el crecimiento de las ganancias.

La importancia de la determinación de los costos de marketing comienza por la obligación de proporcionar a la dirección información sobre las consecuencias financieras de la introducción o la eliminación de procesos (Candejeo, Molina y Fabara, 2021).

Lograr la sinergia entre el departamento comercial y el financiero, vale el esfuerzo, ya que una sólida relación garantiza, que el liderazgo de la empresa esté en sintonía, con respecto a los objetivos comerciales, como el pronóstico de la demanda, la generación de oportunidades y la asignación de inversiones, todo lo cual acelera las estrategias de transformación digital.

Otra forma de fortalecer la asociación es convertir las motivaciones compartidas en objetivos semejantes, que impulsen el crecimiento. Aquí es crucial que los equipos de marketing comprendan y articulen con eficacia financiera los planes de marketing, los canales de medios, las campañas y las plataformas. En otras palabras, los especialistas en marketing deben plantear una imagen clara, sobre cómo sus objetivos se traducen en resultados financieros.

Así que, con una comprensión más profunda de la contribución del marketing, finanzas puede tomar decisiones de inversión informadas, al compartir métricas de impacto empresarial y además, adoptar el rol de constructores de negocios y pensadores estratégicos, donde los equipos pueden alinear sus esfuerzos para responder de manera más efectiva a los cambios en la demanda de los consumidores.

MÉTODOS Y TÉCNICAS

1. Análisis y síntesis, para procesar informaciones, determinar características, hacer comparaciones, buscar relaciones entre componentes y elaborar conclusiones finales, además de establecer los nexos internos, el orden lógico y las principales características derivadas del análisis de los fenómenos relacionados con la Gestión del Conocimiento y su papel en la Responsabilidad Social Empresarial.

2. Enfoque sistémico-estructural, permite la conformación y comprensión de las fases, etapas y pasos que conforman el procedimiento y su integración.

3. Revisión documental, para la revisión y sistematización de los referentes teóricos y metodológicos que permiten la argumentación científica de la propuesta que se presenta.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

El procedimiento diseñado se describe en la figura 1.

Fase I. Etapa preliminar

Paso 1. Caracterización de la organización.

Objetivo: conocer la empresa desde el punto de vista organizativo, haciendo énfasis en su objeto social, elementos fundamentales de su estrategia, así como una caracterización general de su situación económica actual.

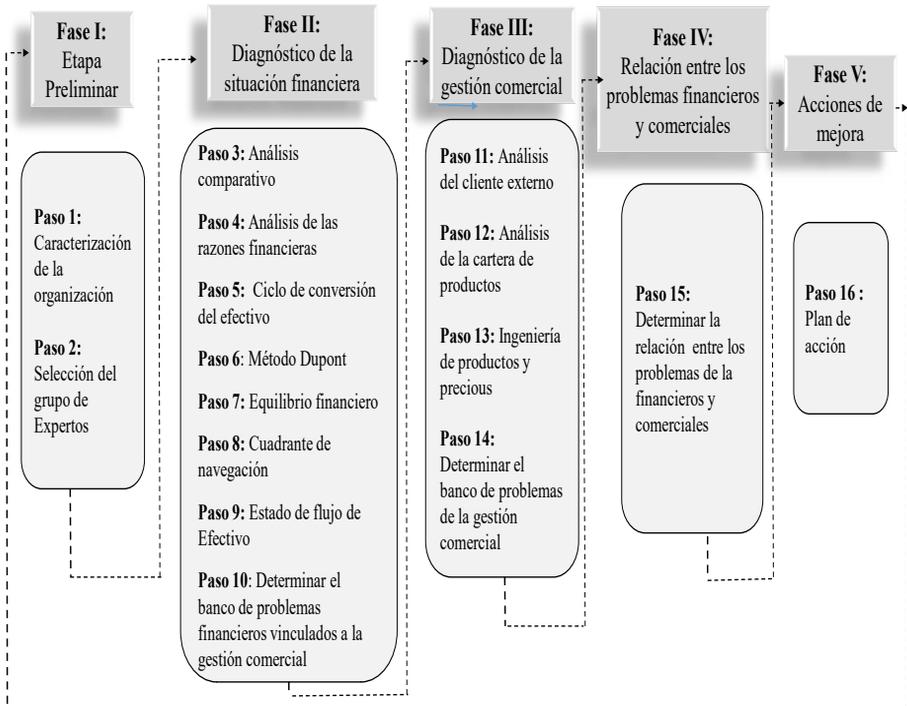


Fig. 1- Procedimiento de análisis y perfeccionamiento de la gestión financiera y comercial en la Corporación COPEXTEL S.A

Se revisarán los documentos elaborados por la empresa referidos al plan estratégico, donde aparecen la misión, visión, objeto social y objetivos estratégicos. Para el diagnóstico de la situación económica se analizará la evolución en tres años de los principales indicadores económicos, específicamente ingresos, costos, utilidad y valor agregado; de eficiencia (Costo por peso de ingreso, Productividad sobre el valor agregado, rentabilidad económica, financiera y otros de interés para el estudio), de eficacia (cumplimiento de los objetivos estratégicos).

Paso 2. Selección del Grupo de expertos.

Objetivo: seleccionar los expertos para validar los diferentes aspectos de la investigación.

Se realizará un proceso de selección de expertos, cuya validación se llevará a cabo con el software DECISIÓN, con la sub – opción *Evaluación de Expertos*, que constituye una de las partes de la metodología Delphi, que es muy fiable para la obtención de personas confiables o fiables a la hora de tomar información. Como fuente de argumentación se valorarán los siguientes aspectos: estudios técnico teóricos realizados, experiencia obtenida, conocimiento del trabajo en su país y en el exterior, consulta bibliográfica y cursos de actualización.

Fase II. Diagnóstico de la situación financiera

Paso 3. Análisis comparativo horizontal y vertical.

Objetivo: valorar el comportamiento en el periodo seleccionado de las cuentas que conforman los Estados Financieros (Estados de Situación y de Resultados).

Para efectuar el análisis de los estados financieros comparativos y su mejor comprensión se analizan las partidas de mayor incidencia dentro del grupo al que pertenecen, para comparar y observar su tendencia al transcurrir los períodos objeto de comparación, de ahí que el análisis horizontal es principalmente útil para regular tendencias de los estados financieros y sus relaciones. Asimismo, se realizará un análisis comparativo vertical en cifras porcentuales, el cual permitirá conocer la proporción de cada cuenta de Activos, Pasivos y Capital empleando el procedimiento de porcentajes integrales.

Paso 4. Análisis de las Razones financieras.

Objetivo: determinar los puntos fuertes y débiles de la empresa referidos a su situación financiera.

Para profundizar en el análisis de la evolución financiera de la empresa, se recomienda el cálculo de razones financieras. El resultado permite conocer las dificultades financieras que puede tener una empresa en un momento determinado. Para la presente investigación se propone analizar las representadas en las tablas 1-4.

Tabla 1- Razones financieras de liquidez. Fórmula y criterios de evaluación

Razones de liquidez	UM	Fórmula	Criterios para la evaluación
Liquidez General	Pesos	$(\text{Activo Circulante}) / (\text{Pasivo Circulante (PC)})$	1,3 a 1,5 - Correcto Menor 1,3 - Peligro suspensión de pago Mayor 1,5-Peligro de tener ociosos
Prueba Ácida	Pesos	$(\text{Activo Circulante}) / (\text{Pasivo Circulante})$	Entre 0,5 y 0,8 – Correcto Menor que 0,5 - Peligro de suspensión de pago Mayor que 0,8 - Peligro de tesorería ociosa
Liquidez Disponible	Pesos	$(\text{Efectivo y equivalentes}) / (\text{Pasivo Circulante})$	0,30 a 0,50 - Valor medio óptimo

Solvencia	Pesos	$(\text{Activo Total})/(\text{Pasivo Total (PT)})$	Entre 1,5 y 2 – Correcto Menor de 1,5 - Peligro de no poder solventar las deudas Mayor de 2 - Peligro de tener ociosos
Capital de Trabajo	Pesos	AC-PC	Mayor que 0 - Equilibrio financiero Igual a 1 – Enfoque compensatorio Menor que 0 – Desequilibrio financiero

Tabla 2- Razones financieras de endeudamiento. Fórmula y criterios de evaluación

Razones de endeudamiento	UM	Fórmula	Criterios para la evaluación
Endeudamiento	%	$(\text{Pasivo Total})/(\text{Activo Total})$	Entre 0,40 y 0,60 - Riesgo Medio Mayor que 0,60 - Alto Riesgo Menor que 0,40 - Bajo Riesgo
Endeudamiento a corto plazo	%	$(\text{Pasivo circulante})/(\text{Activo Total})$	Mientras menor el valor, mayor calidad de la deuda
Calidad de la Deuda	%	$(\text{Pasivo circulante})/(\text{Pasivo Total})$	Mientras menor el valor, mayor calidad de la deuda

Tabla 3- Razones financieras de actividad. Fórmula y criterios de evaluación

Razones de actividad	UM	Fórmula	Criterios para la evaluación
Ciclo de Inventario	Días	$\text{Inventario}/(\text{Costo de Ventas}) \times 360$	Dependerán de los parámetros establecidos por la organización.
Rotación de Inventario	Veces	$(\text{Costo de Ventas})/\text{Inventario}$	Dependerán de los parámetros establecidos por la organización.
Rotación del Activo Total	Veces	$\text{Ventas}/(\text{Activo total})$	Dependerán de los parámetros establecidos por la organización.
Ciclo de Cobro	Días	$(\text{Cuentas por Cobrar})/(\text{Ventas}) \times 360$	Dependerán de las regulaciones vigentes para las operaciones de cobros y pagos y la contratación de las ventas y los pagos entre las partes.
Rotación Cuentas por Cobrar	Veces	$\text{Ventas}/(\text{Cuentas por Cobrar})$	Dependerán de las regulaciones vigentes para las operaciones de cobros y pagos y la contratación de las ventas y los pagos entre las partes.
Ciclo de Pago	Días	$(\text{Cuentas por Pagar})/(\text{Compras}) \times 360$	Dependerán de las regulaciones vigentes para las operaciones de cobros y pagos y la contratación de las ventas y los pagos entre las partes.
Rotación de Cuentas por Pagar	Veces	$(\text{Compras})/(\text{Cuentas por pagar})$	Dependerán de las regulaciones vigentes para las operaciones de cobros y pagos y la contratación de las ventas y los pagos entre las partes.

Tabla 4- Razones financieras de rentabilidad. Fórmula y criterios de evaluación

Razones de rentabilidad	UM	Fórmula	Criterios para la evaluación
Rentabilidad sobre Ventas (MUSV)	%	(Utilidad Neta)/ Ventas	Mientras más altas mejor
Rentabilidad sobre la Inversión (ROA)	%	(Utilidad Neta)/ (Activo Total)	Mientras más altas mejor
Rentabilidad sobre Capital (ROE)	%	(Utilidad Neta)/ (Capital)	Mientras más altas mejor

Paso 5. Cálculo del Ciclo de Conversión del Efectivo.

Objetivo: determinar el tiempo que en promedio se demora el efectivo en retornar luego de ser desembolsado.

Esta herramienta de análisis es de mucha utilidad, pues en ella se resume la gestión financiera a corto plazo de la empresa, la cual se refleja finalmente de las entradas y salidas de efectivo.

Tabla 5- Determinación del Ciclo de conversión del efectivo

Indicador	UM	Fórmula	Criterios para la evaluación
Ciclo de Conversión de Efectivo	Días	Ciclo de inventario +ciclo de cobro -Ciclo de pago	Mientras menor sea, menos efectivo se requiere para operar
Rotación de Efectivo	Veces	(360)/(Ciclo de efectivo)	A mayor rotación, menos efectivo para operar

Paso 6. Análisis de la rentabilidad por el Método Dupont.

Objetivo: analizar la rentabilidad partiendo del impacto que tiene en el indicador el rendimiento de los activos y la forma de financiamiento.

El primer análisis se centra en evaluar la incidencia de la rotación de activos y el Margen de Utilidad sobre ventas en el ROA. Se trata de conocer el nivel de ventas que generan los activos y con qué nivel de costos trabaja la organización lo que le permite la obtención de una determinada utilidad. Este análisis se refleja en la ecuación Dupont Simple:

$$ROA = \text{Ventas}/AT * \text{Utilidad}/\text{Ventas}$$

Ahora bien, para conocer el efecto del financiamiento en la rentabilidad se utiliza la ecuación Dupont ampliada:

$$ROA = \text{Ventas}/AT * \text{Utilidad}/\text{Ventas} * (\text{Activo Total})/\text{Capital}$$

Paso 7. Análisis del equilibrio financiero.

Objetivo: determinar si la organización se encuentra equilibrio financiero, lo que le permite un adecuado funcionamiento.

Tabla 6- Condiciones de equilibrio financiero

Equilibrio financiero	Condiciones
1ra condición:	$AC > PC$
2da condición:	$AT > PT$

Paso 8. Análisis del Cuadrante de Navegación.

Objetivo: determinar la posición de la organización considerando su posición económica y financiera.

Resulta oportuno definir, aplicando la técnica del Cuadrante de Navegación la posición económica y financiera de la entidad. La referida técnica relaciona dos ejes matemáticos, el eje de las (X) y el eje de las (Y), donde se vinculan la posición económica y la posición financiera, la primera va a tomar el eje de las Y en busca de ascenso o retroceso, y la segunda el eje de las X, en busca de nivelación y estabilidad. A partir de los resultados de las razones de liquidez y rentabilidad se ubicará a la organización en el cuadrante correspondiente.

Paso 9. Análisis e interpretación del Estado de Flujo de efectivo.

Objetivo: confeccionar y analizar el Estado de Flujo de efectivo para conocer la salud financiera de la organización.

Primeramente, es importante clasificar los fondos en fuentes y usos del efectivo para la elaboración del Estado de Origen y Aplicación de Fondos, posteriormente se presentará el Estado de Flujo de Efectivo, donde las entradas y salidas de efectivo se clasifican en tres niveles de actividades, que son: Actividades de Operación, Actividades de Inversión y Actividades de Financiación. Esta estructura posibilita el análisis por separado de los diferentes flujos netos de efectivo, de tal forma que facilite el diagnóstico de las capacidades de la empresa para generar flujos positivos a partir de sus operaciones de negocio, su capacidad para enfrentar los pagos de las obligaciones con los proveedores y otros acreedores, el pago de los intereses y de los impuestos, así como los dividendos del período. Este estado puede demostrar si la empresa destina efectivo generado a corto plazo para colocarlo en inversiones de lenta recuperación.

Al analizar los flujos de caja de una empresa adicionalmente resulta necesario calcular e interpretar las razones asociadas a los recursos autogenerados. La capacidad de autofinanciación viene dada por la suma entre la utilidad neta y los gastos no desembolsables. La autofinanciación es la parte del flujo de fondos que se reinvierte en la propia empresa.

Tabla 7- Razones de autofinanciación. Fórmula y criterios de evaluación

Razones de autofinanciación	UM	Fórmula	Criterios para la evaluación
------------------------------------	-----------	----------------	-------------------------------------

Autofinanciación genera- da sobre ventas	Pesos	Fondos autogenera- dos/Ventas	A mayor valor más autonomía financiera tiene la organización
Autofinanciación genera- da sobre Activos	Pesos	Fondos autogenera- dos/Activos	

Paso 10. Determinar el banco de problemas financieros enfatizando en aquellos que más se vinculan a la gestión comercial.

Objetivo: conocer los principales problemas que afectan la situación financiera de la organización.

A partir de los resultados obtenidos con la aplicación de las técnicas aplicadas en los pasos anteriores, los expertos determinan los principales problemas que a su juicio afectan la situación financiera.

Fase III. Diagnóstico de la gestión comercial

Paso 11. Análisis del cliente externo.

Objetivo: valorar el comportamiento de compras de los clientes con el objetivo de su segmentación.

Debido a que las necesidades y expectativas cambian con el tiempo se hace necesario realizar un análisis que mida la calidad del servicio, la herramienta que se utilizará será el modelo SERVQUAL (Parasuraman, Zeithaml y Berry, 1985, 1988) que operacionaliza la calidad del servicio mediante la diferencia entre expectativas y percepciones del cliente. La escala multidimensional SERVQUAL es una herramienta para la medición de la calidad del servicio. En este paso, a partir de las dimensiones de calidad definidas en correspondencia con el servicio que se oferta, se definen los ítems a evaluar en una escala de uno a siete, siendo la calificación de uno la peor valoración y el siete la mejor. La matriz resultante determina la brecha entre las expectativas y percepciones de los clientes, lo que permitirá definir las estrategias a seguir para reducir la brecha.

La técnica se empleará con la participación de los expertos y los valores por ítems de la matriz serán el resultado de la media o la moda de las evaluaciones emitidas por los expertos, como medidas estadísticas de posición. Estos resultados se validan utilizando el coeficiente alfa de Crombrach.

Paso 12. Análisis de la cartera de productos.

Objetivo: caracterizar la cartera de productos de la organización.

Para la caracterización de la cartera se propone la aplicación de la matriz BCG. Esta herramienta permitirá analizar el balance de la cartera, así como la posición de cada una de las líneas. La situación de la línea de producto puede definirse a partir del mix de producto, que es la herramienta más básica del marketing e incluye la oferta tangible una vez definidos la calidad del producto, el diseño, las características, la marca y el envase. Este consta de cuatro dimensiones: anchura, longitud, profundidad y consistencia. Se debe recordar que el concepto de cartera de produc-

tos no solamente se aplica a los bienes, sino también a los servicios como es el caso de esta investigación. Estas cuatro dimensiones del mix de productos proporcionan las claves para definir la estrategia del mix de productos de la empresa.

La Matriz BCG, es un método gráfico de análisis de cartera de negocios que relaciona el crecimiento de cada producto respecto al crecimiento del mercado, indicando de esta forma si está aumentando o disminuyendo su cuota de mercado. Su finalidad es ayudar a priorizar recursos entre distintas áreas de negocios o Unidades Estratégicas de Negocios (UEN), es decir, en qué negocios debo invertir, desinvertir o incluso abandonar. Se trata de una sencilla matriz con cuatro cuadrantes, cada uno de los cuales propone una estrategia diferente para una unidad de negocio. El eje vertical de la matriz define la tasa de crecimiento del mercado en el cual opera la empresa, y el eje horizontal o cuota de mercado relativa, refleja la relación que existe entre cuota de mercado del producto y la cuota del mercado del producto líder en dicho mercado, cada eje tiene una fórmula.

$$\text{Tasa de crecimiento} = \frac{\text{Ventas del año actual} - \text{Ventas del año base}}{\text{Ventas del año base}}$$

$$\text{Tasa de crecimiento media} = \frac{\Sigma \text{Tasa de crecimiento}}{N}$$

$$\text{Cuota de mercado de la empresa} = \frac{\text{Ventas de la empresa}}{\text{Ventas totales del mercado}}$$

$$\text{Cuota relativa de mercado} = \frac{\text{Cuota relativa de mercado de la empresa}}{\text{Cuota de mercado de la empresa}}$$

Los cuadrantes resultantes de esta matriz son:

a) ESTRELLA. Alta tasa de crecimiento y gran cuota de mercado. Se recomienda potenciar al máximo dicha área de negocio y mantener su cuota de mercado hasta que el mercado se vuelva maduro, y la UEN se convierta en vaca lechera. Situados en la fase de crecimiento, son los que presentan mejores posibilidades, tanto para invertir como para obtener beneficios. En estos productos es básico mantener y consolidar su participación en el mercado, para lo cual a veces será necesario sacrificar márgenes y así establecer barreras de entrada a la competencia.

b) INCÓGNITA. Alta tasa de crecimiento y poca participación (baja cuota) de mercado relativa. Su baja cuota implica beneficios reducidos, pero al mismo tiempo necesitan grandes cantidades de inversión para aumentar o mantener su cuota de mercado ya que se encuentran en mercados de fuerte expansión y por lo tanto muy atractivos. Hay que reevaluar la estrategia en dicha área, que eventualmente se puede convertir en una estrella o en un perro.

c) VACAS LECHERAS. Baja tasa de crecimiento y alta cuota (participación) de mercado relativa. Se trata de un área de negocio que servirá para generar efectivo y al no ser necesario realizar grandes inversiones, servirán para financiar el crecimiento de otros productos, la investigación y el desarrollo de otros y para retribuir el capital propio y ajeno. Estos productos se sitúan normalmente en la fase de madurez. Son productos con una gran experiencia acumulada, costes menores que la competencia y, como consecuencia, mejores ingresos.

d) POSOS SIN FONDO O PERROS MUERTOS. Baja tasa de crecimiento y baja cuota de mercado relativa. Áreas de negocio con baja rentabilidad o incluso negativa, por lo que no generan liquidez ni la absorben. Estos productos también reciben el nombre de trampas de liquidez, ya que debido a su baja cuota de mercado su rentabilidad es muy pequeña, y es difícil que lleguen a ser fuentes de liquidez, inmovilizando los recursos de la empresa. Son productos difíciles de impulsar, reposicionar y que absorben muchas horas de dedicación injustificadas, por lo cual no es lógico invertir en ellos. Se recomienda deshacerse de éstos cuando sea posible, generalmente son productos en su última etapa de vida. Raras veces conviene mantenerlos en el portafolio de la empresa.

La representación gráfica de la cartera de productos se realiza mediante una nube de puntos, ubicando éstos en el lugar que les corresponda por su participación en el mercado y tasa de crecimiento. A nivel operativo y con una adaptabilidad práctica, se puede utilizar el BCG para analizar la gama de productos de la empresa, los de la competencia e incluso las redes de franquicia.

Paso 13. Ingeniería de productos y precios.

Objetivo: definir los nuevos precios y bandas de precios.

La herramienta de análisis recomendada, podría ser una derivada de la ingeniería de precios. Es una técnica que permite el ajuste de los precios con respecto a los requerimientos de la demanda, permitiendo definir las bandas de precio que posee la EPAS para su oferta, eliminando así las grandes diferencias de precios dentro de la lista de productos. Para ello se determina una banda alta, una media y una baja en la que se agrupan los diferentes productos. Según la teoría el 50 % de los productos se deben concentrar en la banda media. El resto de los productos deben aproximarse lo más posible a los límites de la banda media y en ningún caso podrán ser superiores a los límites de la banda alta o inferiores a los límites de la banda baja. Los indicadores de esta ingeniería son:

Precio Medio Ofertado: Es el precio medio de la lista de excursiones, ponderado por la cantidad de veces que se presentan las mismas.

$$PMO = \frac{\sum_{i=1}^n X_i * P_i}{\sum_{i=1}^n P_i} \quad (2-17)$$

donde:

PMO: Precio medio ofertado

X_i : Precio de venta unitario

P_i : Cantidad total de presentaciones

i : Productos

Precio Medio Pedido: Es el precio medio que acepta el cliente al enfrentarse a la lista de productos.

$$PMP = \frac{\sum_{i=1}^n I_i}{\sum_{i=1}^n Q_i}$$

donde:

PMO: Precio medio pedido

I_i : Total de ingresos por producto

Q_i : Total de unidades vendidas

n : Total de productos

El cálculo del coeficiente entre el PMP y el PMO ofrece una correspondencia entre las listas de precios y los precios que acepta la demanda. Según el método, su valor debe oscilar entre 0,95 y 1, mientras más se acerque a uno, más igualada estará la oferta a la demanda en cuanto a precios; sin embargo, el valor óptimo de éste debe aproximarse a 0,95; lo cual permite mantener una oferta ligeramente superior en precios a las exigencias de la demanda, esto asegura cubrir eventuales fluctuaciones de esta.

$$\text{Coeficiente} = PMP/PMO$$

Cuando este coeficiente es inferior a 0,95, indica que se está vendiendo a precios superiores a los aceptados por la demanda, por el contrario, cuando es superior a uno, demuestra que los precios no están ejerciendo influencia en la decisión de compra.

Nuevo Precio Medio Ofertado (NPMO) : Debe definirse a partir del análisis realizado del valor del coeficiente y la estrategia que se adopte.

$$NPMO = PMP / (\text{Nuevo coeficiente nuevo})$$

Este Nuevo Precio Medio Ofertado constituye un indicador global del procedimiento en que se deben aumentar o disminuir los precios dentro de la oferta, según sea el caso. Este método determina:

$$\% \text{ de variabilidad de los precios} = 1 - (PMO/NPMO) * 100$$

Paso 14. Determinar el banco de problemas de la gestión comercial.

Objetivo: conocer los principales problemas que afectan la gestión comercial de la organización.

INDICACIONES METODOLÓGICAS

A partir de los resultados obtenidos con la aplicación de las técnicas aplicadas en los pasos anteriores, los expertos determinan los principales problemas que a su juicio afectan la gestión comercial.

Fase IV. Determinación de la relación entre los problemas financieros y comerciales

Objetivo: determinar la relación entre los problemas financieros y comerciales que afectan la gestión de la organización.

Paso 15. Matriz de análisis de la relación entre los problemas financieros y comerciales.

INDICACIONES METODOLÓGICAS

A estos efectos se propone el siguiente procedimiento:

IV.1 Identificación de los problemas financieros y de los problemas comerciales.

IV.2 Diseño de la Matriz de Análisis de la relación entre los problemas financieros y comerciales.

Tabla 8- Matriz de análisis de la relación entre los problemas financieros y comerciales

Problemas comerciales \ Problemas financieros	Problemas financieros					
	PF1	PF2	PF3	PF4	PF...n	Total
PC 1	A_{11}	A_{21}	A_{31}	A_{41}	A_{n1}	$\sum A_{i1}$
PC 2	.	.	.		A_{n2}	$\sum A_{i2}$
PC 3	.	.	.		A_{n3}	$\sum A_{i3}$
PC 4	.	.	.		A_{n4}	$\sum A_{i4}$
PC...m	A_{1m}	A_{2m}	A_{3m}	A_{4m}	A_{nm}	$\sum A_{im}$
Total	$\sum A_{1j}$	$\sum A_{2j}$	$\sum A_{3j}$	$\sum A_{4j}$	$\sum A_{mj}$	$\sum \sum A_{ij}$

IV.3. Llenado de la Matriz de análisis de la relación entre los problemas financieros y comerciales.

Consiste en determinar las interrelaciones,

$A_{ij} = 0$, Si el problema financiero i no se relaciona con el problema comercial j .

$A_{ij} = 1$, Si el problema financiero i se relaciona con el problema comercial j .

donde:

A_{ij} - Valor de la interrelación.

i - Problemas financieros.

j - Problemas comerciales.

$i = 1, 2, 3, \dots, n$

$j = 1, 2, 3, \dots, m$

La matriz permite conocer no solo la relación entre los problemas financieros y los comerciales, sino que además permite conocer cuáles son los problemas que poseen mayor relación y que son los primeros que se deben resolver.

Fase V. Acciones de mejora

Objetivo: elaborar un plan de Acción dirigido a recoger todas las tareas a desarrollar para mejorar los resultados.

Paso 16. Confeccionar plan de acción

Esta fase consiste en determinar las acciones a partir de un cronograma establecido y realizándole al negocio todos los cambios necesarios. Esta etapa es de gran importancia, ya que permite la validación de la propuesta recomendada.

Su principal objetivo es contribuir sistemáticamente a la mejora de las ofertas de la empresa y por ello estará en consonancia con los resultados obtenidos en las fases del procedimiento de análisis de cartera de productos, por tanto, las acciones estarán encaminadas a mejoras en los productos ya sean bienes o servicios o ambos, en precio, promoción y distribución. Así como acciones que contribuyan a elevar la satisfacción del cliente interno y externo y la gestión financiera. De manera que sirva como herramienta de perfeccionamiento del proceso de toma de decisiones y contribuya a elevar la calidad de las ofertas de la empresa objeto de estudio, contribuyendo a mejorar la situación financiera de la empresa.

CONCLUSIONES

1. El estudio permitió la identificación de los problemas financieros y comerciales que afectan la gestión de la organización.

2. Conocer los problemas financieros y comerciales que existen dentro de la organización facilitará la toma de decisiones para corregir los mismos.

3. Se elaboró un plan de acción dirigido a recoger todas las tareas a desarrollar para mejorar los resultados de la gestión en las áreas seleccionadas.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BUENO ALONSO, J. S. (2021). Relación de las finanzas corporativas y el marketing: Una revisión sistemática. Trabajo de Grado. Universidad del Rosario. Bogotá. Colombia.
- GITMAN, LAWRENCE; ZUTTER, CHAD I. (2016). *Principios de Administración Financiera*. (Decimocuarta Edición). Editorial Pearson Educación. México.
- CANDELEJO GUAMAN, J. L.; MOLINA CONDOR; EDGAR ALEXANDER. (2021). "Impacto financiero de las estrategias de mercadotecnia: caso de estudio cooperativas. Departamento de Ciencias Económicas, Administrativas y del Comercio". Carrera en Finanzas y Auditoría. Artículo académico, previo a la obtención del título en Finanzas y Auditoría.
- KOTLER, P.; KELLER KEVIN LANE. (2006). *Dirección de marketing*. Decimosegunda edición. Editorial Pearson Educación. México.
- Kotler, Philip y Armstrong, Gary (2013) Fundamentos de marketing Decimoprimera edición Editorial Pearson Educación. México.
- PCC. 7mo Congreso (abril 2016) Conceptualización del Modelo Económico Cubano. Plan nacional de desarrollo económico y social hasta 2030: propuesta de visión de la nación, ejes y sectores estratégicos. La Habana.
- RUIZ PALOMO, D. (2013). Finanzas aplicadas al marketing. Primera edición electrónica. Ediciones Pirámide. Madrid.
- VASQUEZ REYES, R. A. (2019). *Marketing Mix y La Rentabilidad Económica en la Empresa Inversiones Flores Paucar, Chancay 2018*. Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión. Escuela de Posgrado Maestro en Finanzas y Negocios Internacionales. Huacho.
- VAN HORNE, J. C.; WACHOWICZ, J. M. Jr. (2010). *Fundamentos de Administración Financiera*. (Décima Edición). Editorial Mc Graw Hill. México.
- VITERI FREDDY (2023). Consultor estratégico. <https://ec.linkedin.com/in/freddyvitericonsultor>
- WESTON y COPELAND (2006). *Fundamentos de Administración financiera*, vol. II y III, Félix Varela, La Habana.

LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO COMO ALTERNATIVA PARA LA GESTIÓN DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL

Knowledge Management as an alternative for the Management of Corporate Social Responsibility

Lourdes M. Manzano González, <https://orcid.org/0009-0004-8633-4083>

Claudia L. González González, <https://orcid.org/0009-0009-1807-3922>

Rosario León Robaina, <https://orcid.org/0000-0001-5397-777X>

Graciela M. Castellanos Pallerols, <https://orcid.org/0000-0003-2542-5972>

RESUMEN

La Responsabilidad Social Empresarial o Corporativa ha adquirido una relevancia cada vez mayor en el contexto empresarial actual, ya que las empresas son cada vez más conscientes de la importancia de contribuir al desarrollo sostenible de la sociedad en la que operan. En este contexto, la gestión del conocimiento juega un papel fundamental en la implementación de prácticas empresariales responsables. De ahí que la propuesta que se presenta tiene como objetivo general diseñar un procedimiento para la Responsabilidad Social Empresarial como herramienta de gestión que integre los principios de la Gestión del conocimiento a los procesos de la organización. Los resultados forman parte del Proyecto empresarial “Proyecto de investigación COPEXTEL - Universidad de Oriente para el desarrollo de la gestión empresarial”. Para ello se utilizan diversos métodos como: revisión documental, inductivo-deductivo, análisis-síntesis, enfoque sistémico. Como resultados del trabajo se obtiene un procedimiento compuesto de fases, etapas y pasos, que abarcan desde la caracterización de la organización hasta la conformación del Manual de Responsabilidad Social Empresarial. De dicho análisis se evidencia en la literatura consultada que, aunque se han realizado suficientes estudios relacionados con las categorías que se investigan, aún son insuficientes las que analizan la gestión del conocimiento como una vía o alternativa para la Gestión de la Responsabilidad Social Empresarial.

Palabras clave: gestión del conocimiento; responsabilidad social empresarial; desarrollo sostenible; toma de decisiones.

ABSTRACT

Business or Corporate Social Responsibility has acquired increasing relevance in the current business context, since companies are increasingly aware of the importance of contributing to the sustainable development of the society in which

they operate. In this context, knowledge management plays a fundamental role in the implementation of responsible business practices. Hence, the general objective of the proposal presented is to design a procedure for corporate social responsibility as a management tool that integrates the principles of Knowledge Management into the organization's processes. The results are part of the business project "COPEXTEL research project - Universidad de Oriente for the development of business management". To achieve this, various methods are used such as: documentary review, inductive-deductive, analysis-synthesis, systemic approach. As results of the work, a procedure composed of phases, stages and steps is obtained, which range from the characterization of the organization to the formation of the Corporate Social Responsibility Manual. From this analysis it is evident in the literature consulted that, although sufficient studies have been carried out related to the categories under investigation, those that analyze knowledge management as a way or alternative for the Management of corporate social responsibility are still insufficient.

Keywords: knowledge management; corporate social responsibility; sustainable development; decision making.

INTRODUCCIÓN

La Responsabilidad Social Empresarial (RSE) ha cobrado relevancia en el entorno empresarial contemporáneo, impulsada por la necesidad de las organizaciones de actuar de manera ética y sostenible. Sin embargo, la implementación efectiva de la RSE puede verse beneficiada por la Gestión del Conocimiento (GC), que se presenta como una alternativa estratégica para optimizar los procesos y resultados en este ámbito.

La Gestión del Conocimiento (GC) es un proceso fundamental en las empresas que buscan mejorar su desempeño y alcanzar sus objetivos estratégicos. En este sentido, la GC juega un papel clave en la Responsabilidad Social Empresarial o Corporativa (RSE o RSC), ya que permite a las organizaciones identificar, compartir y utilizar de manera efectiva el conocimiento interno para generar valor tanto económico como social y medioambiental.

Por su parte la Responsabilidad Social Empresarial o Corporativa, es un concepto que ha adquirido una importancia creciente en el mundo empresarial en las últimas décadas. Se trata de la responsabilidad que tienen las empresas de contribuir al desarrollo sostenible, teniendo en cuenta no solo sus intereses económicos, sino también los sociales y ambientales, de ahí la necesidad de su gestión. En este contexto, la gestión del conocimiento juega un papel fundamental en la implementación de estrategias de Responsabilidad Social Empresarial eficaces y sostenibles, jugando un papel esencial para alcanzar dichos objetivos el conocimiento de la organización; de ahí el papel que juega la gestión del conocimiento.

La gestión del conocimiento, por su parte, se refiere al proceso a través del cual las organizaciones adquieren, crean, comparten y utilizan el conocimiento de

manera efectiva para alcanzar sus objetivos. En el contexto de la Responsabilidad Social Empresarial, la gestión del conocimiento se convierte en una herramienta clave para identificar, evaluar, monitorear y mejorar las prácticas empresariales que impactan en la sociedad y el medio ambiente (Alvarado, 2021).

Se coincide con Angulo (2017), que en el contexto en que se desarrolla la empresa actualmente, caracterizada por la complejidad de los procesos, los cambios constantes y la incertidumbre, el conocimiento adquiere protagonismo, al convertir la Responsabilidad Social Empresarial en un elemento esencial para el desarrollo organizacional al constituir un activo generador de riqueza, no solo para la organización, sino para los sujetos que en ella participan.

De ahí que la gestión del conocimiento (GC) ayuda a reconocer aquellos activos intangibles con los que cuenta una empresa, Avellán-Herrera (2019), constituyendo uno de los principales beneficios para la Responsabilidad Social Empresarial, pues le permite a las empresas identificar riesgos y oportunidades relacionados con la sostenibilidad de sus operaciones. Al contar con información precisa y actualizada sobre los impactos sociales y ambientales de sus actividades, las organizaciones pueden tomar decisiones informadas que les permitan minimizar los riesgos y maximizar los beneficios para todas las partes interesadas.

De igual forma, la gestión del conocimiento en la Responsabilidad Social Empresarial fomenta la transparencia y la rendición de cuentas de las empresas ante la sociedad. Al compartir activamente la información sobre sus prácticas y desempeño en materia de responsabilidad social, las organizaciones demuestran su compromiso con la sostenibilidad y generan confianza entre sus clientes, empleados, accionistas y otras partes interesadas.

Otro aspecto importante que reconoce la literatura de la gestión del conocimiento en la Responsabilidad Social Empresarial es la capacidad que permite fomentar los procesos creativos que inciden en la gestión de la organización, promover la innovación, fomentar la creatividad, el aprendizaje y la colaboración entre los empleados, las empresas pueden desarrollar soluciones sostenibles a los desafíos sociales y ambientales a los que se enfrentan. De esta manera, la gestión del conocimiento se convierte en un motor de cambio positivo y transformador en el ámbito empresarial, de ahí que el objetivo del artículo que se presenta está enfocado a diseñar un procedimiento para la Responsabilidad Social Empresarial como herramienta de gestión que integre los principios de la Gestión del conocimiento a los procesos de la organización.

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

FUNDAMENTOS DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO (GC)

La GC se define como el proceso de identificar, crear, representar, distribuir y facilitar la adopción de conocimientos en una organización (Nonaka & Takeuchi,

1995). Este enfoque no solo se centra en la gestión de información, sino en cómo el conocimiento puede ser utilizado para generar valor. Según Alavi y Leidner (2001), la GC se compone de dos dimensiones: la dimensión técnica, que incluye herramientas y sistemas, y la dimensión social, que se refiere a la cultura y el comportamiento organizacional.

La Gestión del Conocimiento desempeña un papel crucial en la promoción de la Responsabilidad Social Empresarial, al permitir a las empresas gestionar de manera efectiva el conocimiento y los recursos necesarios para desarrollar estrategias responsables y sostenibles. Por lo tanto, es fundamental que las organizaciones reconozcan la importancia de la Gestión del Conocimiento en la Responsabilidad Social Empresarial y la incorporen de manera sistemática en sus procesos de gestión.

La gestión del conocimiento se refiere al proceso de adquirir, almacenar, compartir y utilizar el conocimiento dentro de una organización. En el ámbito de la Responsabilidad Social Empresarial, la gestión del conocimiento se convierte en una herramienta esencial para promover prácticas empresariales socialmente responsables. Esto se debe a que el conocimiento es un activo estratégico que puede generar valor tanto para la empresa como para la sociedad en su conjunto.

ELEMENTOS QUE CONNOTAN LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL (RSE)

La RSE se ha convertido en un componente esencial de la gestión empresarial en el siglo XXI. A medida que las expectativas de los consumidores y las regulaciones gubernamentales evolucionan, las empresas deben adoptar prácticas responsables que no solo busquen beneficios económicos, sino que también consideren su impacto social y ambiental. Este artículo explora la importancia y los fundamentos de la RSE en la gestión empresarial, basándose en la literatura reciente.

La RSE es fundamental para construir relaciones sólidas con los grupos de interés, incluidos empleados, clientes, proveedores y comunidades. Según Porter y Kramer (2011), las empresas que integran la RSE en su estrategia pueden crear «valor compartido», lo que significa que pueden generar beneficios económicos mientras abordan desafíos sociales. Este enfoque no solo mejora la reputación de la empresa, sino que también puede resultar en ventajas competitivas sostenibles (Eccles *et al.*, 2014).

Además, la RSE se ha vinculado a la lealtad del cliente. Un estudio de Du *et al.* (2010) encontró que las empresas que demuestran un compromiso genuino con la responsabilidad social pueden aumentar la fidelidad de sus clientes, lo que a su vez impacta positivamente en sus resultados financieros. En un entorno empresarial cada vez más competitivo, la RSE se presenta como un diferenciador clave.

FUNDAMENTOS DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL

Los fundamentos de la RSE se basan en varios principios clave:

1. **Ética Empresarial:** La RSE requiere que las empresas operen de manera ética y transparente. Según Crane y Matten (2016), esto implica no solo cumplir

con las leyes y regulaciones, sino también actuar de manera justa y responsable hacia todos los grupos de interés.

2. **Sostenibilidad:** La sostenibilidad es un pilar central de la RSE. Las empresas deben considerar el impacto ambiental de sus operaciones y buscar prácticas que minimicen su huella ecológica (Elkington, 2018). Esto incluye la gestión eficiente de recursos, la reducción de residuos y la promoción de prácticas de producción sostenibles.

3. **Compromiso con la Comunidad:** La RSE implica un compromiso activo con las comunidades en las que las empresas operan. Esto puede incluir iniciativas de desarrollo comunitario, donaciones y programas de voluntariado (Maignan & Ferrell, 2004).

4. **Transparencia y Rendición de Cuentas:** Las empresas deben ser transparentes en sus prácticas y estar dispuestas a rendir cuentas por sus acciones. La divulgación de informes de sostenibilidad se ha convertido en una práctica común que permite a las empresas comunicar sus esfuerzos en RSE a los grupos de interés (KPMG, 2020).

Estos autores reconocen que la Responsabilidad Social Empresarial es un componente crucial de la gestión empresarial moderna. No solo ayuda a las empresas a cumplir con las expectativas de los consumidores y las regulaciones, sino que también ofrece oportunidades para crear valor a largo plazo. A medida que las empresas continúan enfrentando desafíos sociales y ambientales, la integración de la RSE en su estrategia general será fundamental para su éxito y sostenibilidad.

LA RELACIÓN ENTRE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO Y RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL

La RSE implica que las empresas operen de manera ética y sostenible, considerando su impacto social y ambiental (Carroll, 1999). La GC puede ser una herramienta poderosa para la RSE, ya que permite a las organizaciones aprender de sus experiencias y de las expectativas de sus grupos de interés. Según Raufflet *et al.* (2014), la GC facilita la integración de prácticas responsables al permitir la recopilación y difusión de conocimientos sobre sostenibilidad y ética empresarial.

La articulación entre GC y RSE ha ganado atención en la literatura. Autores como Kearns (2019) han argumentado que la GC puede ayudar a las empresas a innovar en sus estrategias de RSE, utilizando el conocimiento para anticipar y responder a los desafíos sociales y ambientales. Sin embargo, también existen desafíos, como la resistencia al cambio y la falta de alineación entre la cultura organizacional y los objetivos de RSE (Cohen & Levinthal, 1990).

Autores como Hernández, Pitre y Orozco (2020), Andrade Cordero, (2021), Bedoya y Torres (2021), Leal, Orozco, Chávez, y Guamán, (2022), Gil Dams (2023), reconocen que en la actualidad las organizaciones aspiran a crear valor

a través del conocimiento que poseen y tratan de compartirlo, ya sea en forma interna o externa, ya sea con sus grupos de interés, entre los que se encuentran los empleados, gerentes, propietarios, proveedores, sociedad, Gobierno, acreedores y clientes. La Gestión del Conocimiento facilita la identificación de las necesidades y expectativas de los grupos de interés de la empresa, lo que a su vez permite diseñar estrategias de Responsabilidad Social Empresarial que respondan a estas demandas de manera efectiva. Asimismo, contribuye a la creación de una cultura organizativa basada en la transparencia, la ética y la responsabilidad, elementos esenciales en la gestión de la Responsabilidad Social Empresarial.

Además, la GC ayuda a las empresas a gestionar de manera eficiente los recursos humanos, financieros y tecnológicos, lo que les permite maximizar el impacto de sus actividades en la sociedad y el medio ambiente. De este modo, la GC se convierte en una herramienta indispensable para impulsar la sostenibilidad y la responsabilidad en la gestión empresarial. Algunos elementos que lo connotan son:

- ◆ En primer lugar, la gestión del conocimiento en el ámbito de la Responsabilidad Social Empresarial permite a las empresas identificar y comprender las necesidades y expectativas de sus partes interesadas, incluyendo empleados, clientes, accionistas y la comunidad en general. Al tener un conocimiento profundo de estas necesidades, las empresas pueden diseñar estrategias y programas de Responsabilidad Social Empresarial que sean efectivos y significativos para todos los involucrados.
- ◆ Al mismo tiempo, la gestión del conocimiento facilita la identificación de oportunidades para la innovación social. Al fomentar la creatividad y la colaboración entre los empleados, las empresas pueden desarrollar soluciones sostenibles para abordar los desafíos sociales y ambientales que enfrenta la sociedad. Estas innovaciones pueden tener un impacto positivo en la comunidad y, al mismo tiempo, mejorar la reputación y la competitividad de la empresa.
- ◆ De igual modo, la gestión del conocimiento en el ámbito de la Responsabilidad Social Empresarial promueve la transparencia y la rendición de cuentas. Al tener acceso a la información y al conocimiento relevante, las empresas pueden comunicar de manera clara y veraz sus acciones y sus impactos en la sociedad. Esto ayuda a generar confianza entre las partes interesadas y a construir relaciones sólidas basadas en la transparencia y la ética.
- ◆ Por último, la gestión del conocimiento en la Responsabilidad Social Empresarial contribuye a la creación de valor compartido. Al compartir el conocimiento y las mejores prácticas con otras empresas, organizaciones y entidades, las empresas pueden colaborar en la búsqueda de soluciones conjuntas a los desafíos sociales y ambientales. Esto fomenta la colaboración y la sinergia entre diferentes actores, lo que a su vez potencia el impacto positivo de las iniciativas de Responsabilidad Social Empresarial.

Barroso y Santos. (2014); Avellán-Herrera (2019); Rojas, Rossetti y Coronado (2021), coinciden en que la gestión del conocimiento como herramienta para

la Responsabilidad Social Empresarial permite aprovechar y compartir el conocimiento dentro de una organización, fomentando la colaboración y el aprendizaje continuo. Al aplicar la gestión del conocimiento en el ámbito de la Responsabilidad Social Empresarial, las empresas pueden obtener los siguientes beneficios:

1. **Mejora en la toma de decisiones:** Mediante la gestión del conocimiento, las organizaciones pueden recopilar, organizar y analizar información relevante sobre prácticas sostenibles y éticas en el ámbito social y ambiental. Esto ayuda a tomar decisiones más informadas y acertadas en materia de Responsabilidad Social Empresarial.
2. **Aumento de la innovación:** La gestión del conocimiento fomenta la creatividad y la generación de ideas nuevas. Al compartir conocimientos y experiencias relacionadas con la Responsabilidad Social Empresarial, se pueden identificar oportunidades de mejora e innovación en las prácticas empresariales, impulsando así el desarrollo sostenible.
3. **Fortalecimiento de la reputación corporativa:** La Responsabilidad Social Empresarial es un factor clave para la reputación de una empresa. Al gestionar el conocimiento sobre las prácticas sostenibles y éticas implementadas, una organización puede demostrar su compromiso con la responsabilidad social y ambiental, generando confianza y credibilidad entre sus stakeholders.
4. **Aprendizaje y desarrollo de habilidades:** La gestión del conocimiento promueve el aprendizaje continuo y el desarrollo de habilidades relacionadas con la Responsabilidad Social Empresarial. Al compartir buenas prácticas y lecciones aprendidas, los empleados pueden adquirir nuevos conocimientos y competencias, lo que contribuye a mejorar su desempeño y a impulsar la sostenibilidad en la organización.
5. **Fomento de la Colaboración:** La GC incentiva la colaboración entre diferentes departamentos y niveles jerárquicos, lo que puede resultar en proyectos de RSE más integrales y efectivos.
6. **Transparencia y Rendición de Cuentas:** La documentación y el seguimiento del conocimiento relacionado con las iniciativas de RSE permiten a las empresas ser más transparentes y responsables ante sus grupos de interés.

LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO COMO ALTERNATIVA PARA LA GESTIÓN DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL

La GC se basa en la creación de un entorno que permite a las organizaciones acumular y utilizar el conocimiento de manera efectiva. Este enfoque no solo se restringe al conocimiento explícito, sino que también incluye el conocimiento tácito, que es fundamental para la innovación y el crecimiento organizacional. El conocimiento tácito, que según Polanyi (2012) es el conocimiento que reside en las personas y no puede ser fácilmente articulado, es crucial para la innovación en las empresas. La habilidad de las organizaciones para gestionar este tipo de conocimiento a través de plataformas colaborativas y redes de confianza puede

llevar a un desarrollo social más responsable y sostenible. Por otro lado, el conocimiento explícito se refiere a información que puede ser formalizada y documentada, y su gestión eficiente permite a las empresas adoptar buenas prácticas en RSE, mejorando su reputación y relaciones con los stakeholders.

Intersección entre GC y RSE

La intersección entre la Gestión del Conocimiento y la Responsabilidad Social Empresarial se manifiesta de diversas maneras. En primer lugar, la GC facilita la comunicación y el intercambio de conocimientos sobre prácticas sostenibles dentro de la organización, lo que fomenta la innovación responsable y la creación de valor social. En segundo lugar, la capacidad de una organización para aprender y adaptarse a las necesidades del entorno social es fundamental para una RSE eficaz. Todo lo anterior propicia:

Innovación Sostenible

Investigaciones recientes han demostrado que las empresas que implementan prácticas de GC tienden a ser más innovadoras en su enfoque hacia la sostenibilidad (Hahn *et al.*, 2020). La innovación sostenible implica desarrollar nuevos productos, procesos y modelos de negocio que no solo cumplen con los criterios de rentabilidad, sino que también abordan problemas sociales y ambientales. La GC apoya este proceso al permitir que las empresas aprovechen el conocimiento acumulado y las experiencias pasadas para generar soluciones innovadoras.

Mejora de Relaciones con Stakeholders

La gestión efectiva del conocimiento también se traduce en una mejor relación con los *stakeholders*. Según Jørgensen y Becker (2019), las empresas que fomentan un ambiente de aprendizaje y colaboración tienden a establecer vínculos más sólidos con sus grupos de interés. Este enfoque no solo contribuye a una mayor transparencia, sino que también permite a las organizaciones identificar y entender mejor las expectativas de sus stakeholders, lo que es fundamental para el éxito de cualquier estrategia de RSE.

DESAFÍOS Y OPORTUNIDADES EN LA INTEGRACIÓN DE GC Y RSE

A pesar de los beneficios que ofrece la integración de la GC en la RSE, también existen desafíos significativos. Uno de ellos es la resistencia al cambio dentro de las organizaciones. La creación de una cultura de conocimiento requiere un cambio de mentalidad que no siempre es fácil de adoptar. Como señalan García-Morales *et al.* (2020), es crucial que los líderes promuevan un ambiente que favorezca la experimentación y la apertura al conocimiento, para lo cual se requieren dos aspectos esenciales:

Capacitación y Educación: La educación y capacitación de los empleados en términos de GC son fundamentales para garantizar que se aproveche efectivamente el conocimiento dentro de la organización. Las empresas deben invertir en el desarrollo de habilidades y competencias que permitan a los em-

pleados gestionar el conocimiento de manera proactiva. Esta inversión en el capital humano no solo beneficia a las organizaciones desde el punto de vista de la RSE, sino que también optimiza su desempeño en el mercado (Barney, 2021).

Tecnologías de la Información: El uso de tecnologías de la información y la comunicación (TIC) es otro aspecto clave en la integración de la GC y la RSE. Las TIC facilitan la captura, almacenamiento y difusión de conocimiento, lo que permite a las organizaciones ser más ágiles y receptivas a las demandas del entorno social. La inversión en herramientas digitales que fomenten la colaboración y el intercambio de conocimiento puede resultar en prácticas empresariales más responsables y sostenibles (Khin & Ho, 2019).

La Gestión del Conocimiento se presenta como una alternativa estratégica y complementaria a la Gestión de la Responsabilidad Social Empresarial. La intersección de ambas áreas ofrece oportunidades significativas para que las organizaciones innoven y desarrollen prácticas sostenibles que respondan a los desafíos sociales y ambientales contemporáneos. A través de la gestión efectiva del conocimiento, las empresas pueden no solo mejorar su competitividad, sino también contribuir de manera positiva al desarrollo social. La clave radica en que las organizaciones comprendan la importancia de construir una cultura de conocimiento que fomente la colaboración y el aprendizaje continuo, así como en la implementación de tecnologías que soporten esta práctica.

De todo lo expuesto, se pueden establecer los elementos que connotan la relación entre la gestión del conocimiento y la responsabilidad social empresarial.

La Gestión del Conocimiento (GC) y la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) son dos conceptos que, aunque distintos, se interrelacionan de manera significativa en el contexto empresarial actual. La GC se centra en la creación, almacenamiento, difusión y utilización del conocimiento dentro de una organización, mientras que la RSE se refiere al compromiso de las empresas con prácticas éticas y sostenibles que benefician a la sociedad y al medio ambiente. Entre estos se encuentran:

Innovación Sostenible: La gestión del conocimiento fomenta la innovación al facilitar el flujo de información y la colaboración entre empleados. Según Gharrakani *et al.* (2020), las empresas que implementan prácticas efectivas de GC pueden desarrollar soluciones innovadoras que abordan desafíos sociales y ambientales, contribuyendo así a la RSE. La innovación sostenible es clave para crear productos y servicios que no solo sean rentables, sino que también tengan un impacto positivo en la sociedad.

Capacitación y Desarrollo: La GC permite a las organizaciones capacitar a sus empleados en prácticas responsables y sostenibles. Un estudio de Muro *et al.* (2019) destaca que las empresas que invierten en la formación sobre RSE y sostenibilidad no solo mejoran la conciencia social de sus empleados, sino que

también fomentan un ambiente de trabajo más comprometido y ético. Esto resulta en una cultura organizacional que valora la responsabilidad social.

Colaboración y Redes: La RSE a menudo implica la colaboración con diversas partes interesadas, incluidas comunidades locales, ONG y otros actores sociales. La GC facilita esta colaboración al proporcionar plataformas para compartir conocimientos y experiencias. Como señala Alavi y Leidner (2020), la creación de redes de conocimiento puede potenciar los esfuerzos de RSE al permitir que las empresas aprendan de las mejores prácticas y enfoques innovadores de otros.

Transparencia y Rendición de Cuentas: La transparencia es un principio fundamental tanto en la RSE como en la GC. Según Jabeen *et al.* (2021), las organizaciones que gestionan adecuadamente el conocimiento son más propensas a ser transparentes en sus prácticas de RSE, lo que a su vez mejora la confianza de los grupos de interés. La rendición de cuentas en la gestión del conocimiento también implica reconocer y corregir errores, lo que es esencial para las prácticas responsables.

Medición y Evaluación del Impacto: La capacidad de medir y evaluar el impacto de las iniciativas de RSE es crucial para su éxito. La GC proporciona las herramientas y metodologías necesarias para recopilar y analizar datos relacionados con las actividades de RSE. Según Hossain *et al.* (2020), las empresas que integran la GC en sus estrategias de RSE pueden evaluar mejor el impacto social y ambiental de sus acciones, lo que les permite ajustar sus estrategias de manera más efectiva.

A medida que las empresas enfrentan desafíos sociales y ambientales crecientes, la integración de la GC y la RSE se convierte en un enfoque estratégico esencial para lograr un desarrollo sostenible y responsable. Para que la GC sea efectiva en el contexto de la RSE, las empresas deben considerar los siguientes pasos:

- ◆ **Diagnóstico del Conocimiento:** Evaluar el conocimiento existente sobre RSE dentro de la organización y identificar brechas.
- ◆ **Desarrollo de Estrategias de Aprendizaje:** Implementar programas de capacitación y desarrollo que fomenten el aprendizaje continuo sobre prácticas sostenibles.
- ◆ **Creación de Redes de Conocimiento:** Establecer plataformas y foros donde los empleados puedan compartir experiencias y mejores prácticas en RSE.
- ◆ **Evaluación y Retroalimentación:** Medir el impacto de las iniciativas de RSE y ajustar las estrategias de GC en función de los resultados obtenidos.

MÉTODOS

- Análisis y síntesis, para procesar informaciones, determinar características, hacer comparaciones, buscar relaciones entre componentes y ela-

borar conclusiones finales, además de establecer los nexos internos, el orden lógico y las principales características derivadas del análisis de los fenómenos relacionados con la Gestión del Conocimiento y su papel en la Responsabilidad Social Empresarial.

- Enfoque sistémico-estructural, permite la conformación y comprensión de las fases, etapas y pasos que conforman el procedimiento y su integración.
- Revisión documental, para la revisión y sistematización de los referentes teóricos y metodológicos que permiten la argumentación científica de la propuesta que se presenta.

RESULTADOS

De la revisión documental se pudo constatar que a nivel empresarial la Responsabilidad Social Empresarial es sinónimo de mejoramiento del clima laboral, comercialización o de captación de clientes, lo cual requiere tener conocimiento no solo del contexto interno de la organización, sino del macro y micro entorno en el cual ella se desarrolla, de ahí la importancia de gestionar el conocimiento que permita un mejor desempeño de la organización.

Del análisis de la bibliografía consultada se pudo concluir que las empresas socialmente responsables, tienen entre sus objetivos principales garantizar adecuada calidad de vida laboral, propiciando un clima organizacional adecuado, justas condiciones de trabajo potenciando el desarrollo integral del trabajador, quien enfocará sus esfuerzos en crear y desarrollar soluciones innovadoras.

Se puede afirmar, que para que la Responsabilidad Social Empresarial sea efectiva es necesario tener en cuenta los principios y mecanismos de la gestión del conocimiento; la generación, obtención, uso y transferencia del mismo permiten una mejor gestión y desempeño de la organización, cumpliendo de forma efectiva las dimensiones de la Responsabilidad Social Empresarial.

Una empresa socialmente responsable debe, por definición, ser eficaz y eficiente en su gestión del conocimiento, valiéndose de una adecuada gestión del conocimiento para lograr el cumplimiento de sus objetivos, siendo el principal reto, gestionar la Responsabilidad Social Empresarial, necesariamente implica gestionar de forma adecuada el conocimiento eficaz y eficientemente, propiciando que los beneficios no solo queden a nivel empresarial, sino que incidan de forma directa en la sociedad. Se coincide con los autores consultados que la empresa que mejor administra su conocimiento es mucho más exitosa en el mercado y al mismo tiempo tienen un comportamiento socialmente responsable.

A partir del enfoque sistémico se proponen los referentes teóricos que permiten el diseño del procedimiento para la Responsabilidad Social Empresarial como herramienta de gestión que integre los principios de la Gestión del conocimiento a

los procesos de la organización. En un primer momento se define como objetivo diseñar un procedimiento de Responsabilidad Social Empresarial como herramienta de gestión que integre los principios de la misma a los procesos de la organización.

Un elemento esencial para la formulación del procedimiento está en establecer las bases o principios que deberían influir para la aplicación del mismos. Para esta propuesta se asumen los establecidos en la Norma ISO 26000/2010:

1. Principio de la rendición de cuentas: vinculado con el Sistema de Gestión de la organización, donde se incluirán aquellos relacionados con los impactos económicos, sociales, tecnológicos y ambientales generados en el desarrollo de sus procesos.
2. Principio de la transparencia: la información que se genera y emite por la organización y de la cual ella es responsable (políticas, normativas, procesos de planificación, entre otros), debe ser clara y entendible y será dada a conocer en los formatos oficialmente establecidos.
3. Principio de comportamiento ético: las diferentes acciones que se ejecuten en la organización deben estar basadas en los valores corporativos, teniendo como base los principios éticos y humanos de todos los trabajadores como parte de la cultura organizacional.
4. Principio del respeto a los intereses de los grupos de interés: se desarrollará partiendo de su identificación clara, reconociéndose el respeto por sus expectativas y necesidades, así como por sus derechos y deberes.
5. Principio del respeto a la legalidad: la organización debe cumplir con las legislaciones vigentes, siendo del conocimiento de todos los trabajadores, así como de las normativas relacionadas con los procesos.
6. Principio al respeto a la normativa internacional de comportamiento: independientemente del país y región en que se encuentre la organización se deberán respetar las leyes, normas y regulaciones internacionales que correspondan.
7. Principio al respeto a los derechos humanos: La universalidad de los derechos humanos requiere que la empresa actúe con la debida diligencia, respetando y protegiendo los derechos de los trabajadores.

Las premisas para la realización del procedimiento están conformadas por:

- Se parte de la voluntariedad para adoptar la Responsabilidad Social Empresarial por parte del actuar de la organización, en especial a partir del contexto en que se desarrollan los procesos en el escenario cubano actual.
- Se reconoce como función principal de la empresa la creación de valor y riqueza para lo cual requiere la creación de conocimientos que propicien

empleos de calidad, suministro de productos y servicios de calidad para los clientes, que potencien el bienestar en conjunto de la sociedad o localidad.

- Se reconoce que la toma de decisiones de la organización debe partir del comportamiento ético de los sujetos, lo cual se traduce en el desarrollo de conductas responsables hacia los empleados, los clientes, y la sociedad y el medioambiente.
- Se reconoce la Gestión del conocimiento como un proceso transversal a toda la gestión de la responsabilidad social empresarial, creadora de valor que se integra a la gestión de la organización y al cumplimiento de sus objetivos.
- Se parte de una actuación transparente y comunicación veraz y rigurosa de la información.

A partir de estos presupuestos y el enfoque sistémico-estructural, se propone un procedimiento que articula las fases para la gestión de la Responsabilidad Social Empresarial con los elementos de la gestión del conocimiento que se relacionan con ella. Estas relaciones atraviesan cada uno de los procesos de la organización, trabajan en conjunto para crear un ciclo de gestión del conocimiento en el que se adquiere, organiza, comparte y utiliza el conocimiento de manera continua para la Responsabilidad Social Empresarial.

Todos los elementos de la Gestión del Conocimiento, se representan en la figura 1.

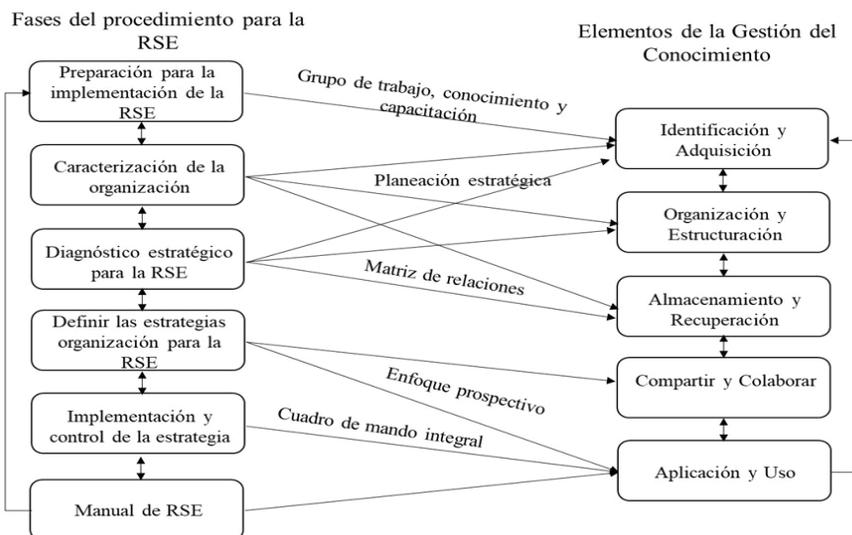


Fig. 1- Articulación de las fases de la Responsabilidad Social Empresarial con los elementos de la Gestión del conocimiento

Fuente: Elaboración propia.

Una vez establecidas las fases del procedimiento, se presentan los objetivos de cada una de estas (tabla 1).

Tabla 1- Objetivo de cada una de las fases del procedimiento propuesto

Fases	Objetivo
I Preparación para la implementación de la Responsabilidad Social Empresarial	Conformar el grupo de trabajo que desde la Dirección General de la organización se manifiesta el compromiso con la iniciativa y se genera la motivación para que todo el personal se interese en participar activamente.
II Caracterización de la Organización	Establecer los aspectos que desde la planeación estratégica permiten conformar el perfil de la organización
III Diagnóstico para Responsabilidad Social Empresarial	Desarrollar un diagnóstico integral de la organización que recoja los niveles de Responsabilidad Social Empresarial desarrollados en la organización que permita establecer el estado actual de la empresa, las brechas y así establecer las prioridades de mejora.
III. Definir las Estrategias	Establecer las acciones o el plan de mejoras para la implementación y seguimiento de la Responsabilidad Social Empresarial
V Implementación y control	Evaluar el seguimiento de las acciones desarrolladas y la valoración de los beneficios obtenidos
Manual de Responsabilidad Social Empresarial	Diseñar el manual de Responsabilidad Social Empresarial para la corporación

Fuente: Elaboración propia

CONCLUSIONES

La gestión del conocimiento es una herramienta fundamental para potenciar la implementación de la Responsabilidad Social Empresarial en las empresas, ya que facilita la difusión y aplicación de prácticas sostenibles, promueve la innovación y fortalece la reputación corporativa. La gestión del conocimiento desempeña un papel crucial en la implementación de prácticas empresariales responsables en el ámbito de la Responsabilidad Social Empresarial. Al aprovechar el conocimiento como un activo estratégico, las empresas pueden diseñar e implementar programas de Responsabilidad Social Empresarial efectivos, innovadores y sostenibles. Por ello, la gestión del conocimiento se convierte en una herramienta poderosa para impulsar el desarrollo sostenible y promover un impacto positivo en la sociedad.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALAVI, M.; LEIDNER, D. E. (2020). "Review: Knowledge Management and Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations and Research Issues". *MIS Quarterly*, 44(1), 245-276.

- ANDRADE-CORDERO, C. F. (2021). Crecimiento empresarial en épocas de COVID-19: estudio desde la responsabilidad social en el sector Cerámico de Ecuador. <https://www.semanticscholar.org/paper/Crecimiento-empresarial-en-%C3%A9pocas-de-COVID-19%3A-la-Andrade-cordero/7133688904139f8568659174e5b2838c063d78e1>
- ANGULO, R. (2017). "Gestión del conocimiento y aprendizaje organizacional: una visión integral". *Informes Psicológicos*, 17(1), 53-70.
- AVELLÁN-HERRERA, N. A. (2019). "La Responsabilidad Social Empresarial, su relación con la gestión del conocimiento y el capital intelectual". *Economía y Negocios*, 10(1), 26-37.
- BARNEY, J. (2021). "Resource-based theories of competitive advantage: A ten-year retrospective on the resource-based view". *Journal of Management*, 27(6), 701-720.
- BARROSO TANOIRA, F. G; SANTOS VALENCIA, R. A. (2014). *Responsabilidad Social Empresarial y gestión del conocimiento. Conceptos y aplicaciones para el desarrollo sostenible*. ISBN: 978-607-8083-18-3. <http://www.anahuacmayab.mx>
- BEDOYA GARCÍA, V. D.; TORRES ZAMUDIO, M. (2021, mayo 4). *Gestión de la información y la Responsabilidad Social Empresarial*, <https://doi.org/10.22490/ECACEN.4694>
- CHINIRO YENNY. (2021). "Gestión del conocimiento generador de la responsabilidad social integrada al modelo Agora: un aprendizaje organizacional en bibliotecas públicas sustentables". *Revista Gestión y Gerencia*, vol. 15(1), 28-42, <https://revistas.uclave.org/index.php/gyg>
- CRANE, A.; MATTEN, D. (2016). *Business Ethics: Managing Corporate Citizenship and Sustainability in the Age of Globalization*. Oxford University Press.
- DU, S.; BHATTACHARYA, C. B.; SEN, S. (2010). Maximizing Business Returns to Corporate Social Responsibility (CSR): The Role of CSR Communication. *International Journal of Management Reviews*, 12(1), 8-19.
- ECCLES, R. G.; IOANNOU, I.; SERAFEIM, G. (2014). "The Impact of Corporate Sustainability on Organizational Processes and Performance". *Management Science*, 60(11), 2835-2857.
- ELKINGTON, J. (2018). *The Triple Bottom Line: 2008 Report. Sustainability*.
- GARCÍA-MORALES, V. J.; JIMÉNEZ-BARRIONUEVO, M. M.; GUTIÉRREZ-GUTIÉRREZ, L. (2020). "Transformational leadership, organizational learning, and organizational performance: The moderating role of organizational culture". *Journal of Business Research*, 115, 211-224.
- GHARAKHANI, D.; KHOSHBAKHT, M.; RAHIMI, S. (2020). "The Role of Knowledge Management in Sustainable Innovation: A Study of Manufacturing Firms". *Sustainability*, 12(3), 1120.
- GIL DAMS, J. (2023). "Gestión de la Responsabilidad Social Empresarial en rbaser." *UCJC Business and Society Review* (formerly Known As Universia Business Review), 20(78). <https://journals.ucjc.edu/ubr/article/view/4567>

- HAHN, R.; PINKSE, J.; PREUSS, L.; FIGGE, F. (2020). "Tensions in corporate sustainability: Toward an integrative framework". *Journal of Business Ethics*, 102(1), 257-271.
- HERNÁNDEZ, H.; PITRE, R.; OROZCO, B. (2020). *Responsabilidad Social Empresarial Como Factor de Cambio de la Gestión Empresarial*. Dictamen Libre, 35-43. <https://doi.org/10.18041/2619-4244/dl.27.6269>
- HOSSAIN, M.; RAFI, M. A.; RAHMAN, M. (2020). "The Role of Knowledge Management in Corporate Social Responsibility: A Systematic Review". *Journal of Knowledge Management*, 24(5), 1105-1124.
- JABEEN, F.; KHAN, M. A.; ALI, A. (2021). "Knowledge Management and Corporate Social Responsibility: A Framework for Sustainable Development". *Sustainability*, 13(10), 5500.
- JØRGENSEN, T. H.; BECKER, M. (2019). "The role of interpersonal relationships in the collaborative process of CSR communication: An exploratory study". *Corporate Communications: An International Journal*, 24(3), 344-362.
- KHIN, E. W.; HO, T. C. (2019). "Digital technology adoption: A conceptual framework". *Journal of Business Research*, 101, 1-9.
- KPMG. (2020). *The Time Has Come: The KPMG Survey of Sustainability Reporting 2020*. Retrieved from KPMG website.
- LEAL, M. S.; OROZCO, C. S.; CHÁVEZ, C. A.; GUAMÁN, E. I. (2022). "Análisis teórico de la Responsabilidad Social Empresarial y su implicancia en las PYMES". *EDUCATECONCIENCIA*, 30(35), 373-394. <https://doi.org/10.58299/edu.v30i35.514>
- MAIGNAN, I.; FERRELL, O. C. (2004). "Corporate Social Responsibility and Marketing: An Integrative Framework". *Journal of the Academy of Marketing Science*, 32(1), 3-19.
- MURO, A.; LÓPEZ, M. C.; GONZÁLEZ, J. (2019). "Training and Development in Corporate Social Responsibility: A Review of the Literature". *Journal of Business Ethics*, 159(3), 737-754.
- NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. (2019). "The New New Product Development Game". *Harvard Business Review*, 62(1), 137-146.
- Polanyi, M. (2012). *Personal Knowledge: Towards a Post-Critical Philosophy*. Routledge.
- PORTER, M. E.; KRAMER, M. R. (2011). "Creating Shared Value". *Harvard Business Review*, 89(1/2), 62-77.
- ROJAS R., I. S.; ROSSETTI L., S. R.; CORONADO G, M. A. (2021). "Gestión del Conocimiento y Responsabilidad Social Empresarial en agronegocios. Caso: Hermosillo, Sonora". *Revista Mexicana de Agronegocios*, vol. 48, Sociedad Mexicana de Administración Agropecuaria A.C., México. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=14167610004>

LAS COMPETENCIAS DIRECTIVAS PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EN LA CORPORACIÓN COPEXTEL S.A.

The management competencies for the evaluation of performance in the COPEXTEL S.A. Corporation

Indira D. Sánchez Pupo, <https://orcid.org/0009-0007-5826-5617>

Rosario León Robaina, <https://orcid.org/0000-0001-5397-777X>

RESUMEN

El presente artículo tiene como objetivo diseñar un procedimiento de Gestión de las competencias directivas para la evaluación del desempeño en la Corporación COPEXTEL S.A. como parte del Proyecto empresarial “Proyecto de investigación COPEXTEL - Universidad de Oriente para el desarrollo de la gestión empresarial”. Para ello se utilizan diversos métodos y técnicas tales como: revisión documental, inductivo-deductivo, análisis – síntesis, enfoque sistémico. Como resultado del trabajo, se obtiene un procedimiento compuesto de cinco etapas y diez fases, que abarcan desde la caracterización de la organización, hasta la propuesta de evaluación 3 600. De dicho análisis se evidencia en la literatura consultada, que aún son insuficientes los estudios vinculados con las competencias directivas en las organizaciones empresariales y que el estudio de las competencias directivas con esenciales en la vinculación con las competencias organizacionales y el desempeño organizacional. Entre las competencias más comunes identificadas en la literatura se destacan: el trabajo en equipo, la comunicación interpersonal, la coordinación de recursos, la motivación, el liderazgo, gerencia del cambio, resolver problemas y orientación al cliente.

Palabras clave: competencias directivas; competencias organizacionales; desempeño organizacional; procedimiento.

ABSTRACT

The objective of this article is to design a management procedure for management competencies for the evaluation of performance in the COPEXTEL S.A. Corporation as part of the business project “COPEXTEL research project - Universidad de Oriente for the development of business management”. To achieve this, various methods and techniques are used such as: documentary review, inductive-deductive, analysis-synthesis, systemic approach. As results of the work, a procedure composed of five stages and ten phases is obtained, which range from the characterization of the organization to the 3 600 evaluation proposal. From this analysis it is evident in the literature consulted that the studies linked

to the competencies are still insufficient. directives in business organizations and that the study of managerial competencies is essential in the link with organizational competencies and organizational performance. Among the most common competencies identified in the literature are: teamwork, interpersonal communication, resource coordination, motivation, leadership, change management, problem solving and customer orientation.

Keywords: management competencies; organizational competencies; organizational performance; procedure.

INTRODUCCIÓN

El mundo empresarial ha experimentado cambios significativos en las últimas décadas, y la transformación del contexto ha sido uno de los factores clave que ha impulsado esta evolución. La globalización, la revolución tecnológica y los nuevos paradigmas de gestión han impactado de forma profunda en la forma en que las empresas operan y se enfrentan a los desafíos del mercado actual.

La globalización ha tenido un impacto significativo en el contexto empresarial, las fronteras han desaparecido en el mundo de los negocios, lo que ha creado nuevas oportunidades para las empresas, pero también ha aumentado la competencia a niveles globales, lo que requiere el desarrollo de nuevas competencias. Ante la necesidad de adaptarse rápidamente a los cambios del mercado y de anticiparse a las tendencias futuras requieren desarrollar competencias organizacionales y directivas, que potencien la adaptación al cambio y el desempeño de las organizaciones.

Las competencias directivas son fundamentales para el éxito de cualquier organización. El mundo competitivo de hoy la incluye como requisito indispensable para su correcto desempeño. Los cuadros empresariales son responsables de tomar las decisiones estratégicas que determinan el rumbo de la empresa y su capacidad para alcanzar sus objetivos.

Al evaluar el desempeño de un directivo en función de sus competencias directivas, se pueden identificar tanto fortalezas como áreas de oportunidad en su gestión. Por ejemplo, si se detecta que un gerente carece de habilidades de comunicación efectiva, se pueden diseñar programas de capacitación específicos para mejorar esta competencia y así potenciar su rendimiento en el futuro.

Además, la evaluación del desempeño basada en competencias directivas también contribuye a la identificación de talento, a la promoción interna de los colaboradores más capacitados y al desarrollo de planes de carrera personalizados. De esta manera, se fomenta el crecimiento profesional y la retención del talento en la organización, lo cual es fundamental para su éxito a largo plazo.

Las competencias directivas son un criterio imprescindible en la evaluación del desempeño de los líderes y gerentes de una empresa. Al medir y desarrollar estas habilidades, las organizaciones pueden asegurarse de contar con directivos

competentes, eficientes y comprometidos, capaces de liderar con éxito en un entorno empresarial cada vez más competitivo y cambiante, de ahí que el objetivo que se propone es diseñar un procedimiento para la Gestión de las competencias directivas como criterio de evaluación del desempeño en la Corporación COPEXTEL S.A.

FUNDAMENTACIÓN

Del análisis de la literatura se evidencia la necesidad de contar con individuos que posean competencias directivas que potencien un mejor crecimiento personal y el uso de las competencias directivas, constituyendo medio de perfeccionamiento de habilidades directivas para un mejor desempeño organizacional y profesional (Lujan, 2017, Serrano, 2017). Así mismo para llegar al éxito del desempeño de la organización y el cumplimiento de objetivos institucionales, es importante llevar una buena gestión por competencias, pues está se encarga de la evaluación del potencial humano (Zermeño, 2014). Se dice también que un buen directivo es capaz de transformar los problemas en oportunidades (Pereda *et al.*, 2015).

Las competencias organizacionales juegan un papel fundamental en el desempeño de una organización. Se refieren al conjunto de conocimientos, habilidades, actitudes y valores que poseen los integrantes de una empresa y que les permiten llevar a cabo sus funciones de manera efectiva y eficiente. Estas competencias son clave para el éxito de la organización, ya que influyen directamente en su capacidad para alcanzar sus objetivos y adaptarse a los cambios del entorno.

Se coincide con Calvente (2023) que actualmente la mayoría de las organizaciones invierten escasamente y con reservas en el desarrollo de sus equipos humanos por motivos que varían, desde la inexistencia de estrategias sistematizadas de evaluación de desempeño hasta el desconocimiento de la importancia de la formación de un capital intelectual como factor diferencial a través de la Gestión por Competencias. Esta a su vez aporta ventajas como:

- Posibilidad de definir perfiles profesionales que favorecen a la productividad.
- Desarrollo de equipos que posean las competencias necesarias para su área específica.
- Identificación de los puntos débiles, permitiendo intervenciones de mejora que garantizan los resultados.
- Gerenciamiento del desempeño con base a objetivos medibles, cuantificables y que pueden observarse directamente, aumento de la productividad y optimización de los resultados.
- Concientización de los equipos para que asuman la responsabilidad de su autodesarrollo, convirtiéndose en un proceso de ganancias desde el momento en que las expectativas de todos están tenidas en cuenta.

Esta autora reconoce que la necesaria unión entre factores humanos y tecnológicos en los tres niveles organizativos permitió la aparición de nuevas categorías en la teoría de gestión por competencias, como las competencias organizacionales clave o competencias centrales. La discusión sobre el tema, ganó un lugar de proyección entre las alternativas para la mejora de la productividad y objetividad organizacional. Como antes se explicó, el desarrollo de las Competencias organizacionales exige un enfoque holístico que involucre las funciones de la organización en las personas, tecnología y empresa.

La gestión de las competencias organizacionales implica no solo identificar las competencias requeridas para cada puesto de trabajo, sino también evaluar y medir el nivel de competencia de los directivos y empleados, así como implementar acciones de formación y desarrollo para cerrar las brechas entre las competencias identificadas y las que realmente se requieren para garantizar el desempeño de la organización. Además, es importante contar con un sistema de gestión del desempeño que permita evaluar el impacto de las competencias en el logro de los objetivos organizacionales y tomar decisiones basadas en datos concretos. (Cruz, 2021; Limas *et. al.*, 2021; Vargas y Zapata, 2023).

Un aspecto importante a tener en cuenta en la gestión de las competencias es la alineación con la estrategia de la organización. Las competencias deben estar alineadas con los objetivos estratégicos de la empresa y ser coherentes con su cultura organizacional. De esta manera, se garantiza que los esfuerzos de desarrollo de competencias estén enfocados en aquellas áreas que realmente aportan valor a la organización y contribuyen a su éxito a largo plazo.

El desempeño organizacional, está directamente influenciado por las competencias de los directivos y empleados y su capacidad para aplicarlas en su trabajo diario. Un equipo de trabajo competente será capaz de responder de manera eficaz a los retos y oportunidades que se presentan en el entorno empresarial, lo que se traducirá en un mayor rendimiento y resultados positivos para la organización (Barradas *et al.*, 2021).

De todo lo anterior se reconoce, que las competencias directivas inciden de manera directa en las competencias organizacionales y el desempeño de la organización siendo claves para el éxito de cualquier empresa. Por lo tanto, es fundamental que las organizaciones inviertan en la identificación, desarrollo y gestión de las competencias directivas, así como en la implementación de estrategias que promuevan un desempeño excepcional en todos los niveles de la organización. Solo de esta manera, podrán mantenerse competitivas en un entorno empresarial cada vez más exigente y lograr sus objetivos de crecimiento y sostenibilidad a largo plazo.

Autores como Carton (2004); Richard *et al.*, (2009); Sánchez *et. al.*, (2015) y Oyewo *et al.* (2022;), consideran que el desempeño organizacional es uno de los conceptos más importantes en el campo de la administración estratégica. Por ello, en la última década se han incrementado considerablemente estudios donde

se mide subjetivamente el desempeño organizacional (López & Oliveira, 2010; Yamakawa & Ostos, 2011; Madueño *et al.*, 2013 y Hilman *et al.*, 2020).

De igual forma, la actividad de evaluar el desempeño de los directivos y de las organizaciones constituye un aspecto esencial en la gestión del capital humano en las organizaciones, por lo que la gestión de este desempeño constituye una función esencial en el actuar de las organizaciones para la búsqueda de una ventaja competitiva.

IMPORTANCIA DE LAS COMPETENCIAS DIRECTIVAS PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EN LAS ORGANIZACIONES

La evaluación del desempeño es un proceso crucial en las organizaciones modernas, ya que contribuye a la mejora continua y al desarrollo de habilidades de los empleados, así como a la alineación de las metas individuales con los objetivos organizacionales. En este contexto, las competencias directivas juegan un papel fundamental, ya que son las habilidades y conocimientos que los líderes deben poseer para llevar a cabo una gestión efectiva del talento humano.

La evaluación del desempeño se refiere al proceso sistemático mediante el cual una organización mide y juzga el rendimiento de sus empleados. Este mecanismo es fundamental para fomentar un ambiente de trabajo productivo y satisfactorio, así como para identificar áreas de mejora tanto a nivel individual como organizacional (Aguinis, 2019). Según Tannenbaum *et al.* (2019), la evaluación del desempeño no solo se centra en medir resultados, sino que también busca comprender el proceso a través del cual se logran dichos resultados.

Uno de los fundamentos más destacados de la evaluación del desempeño es su capacidad para proporcionar retroalimentación constructiva. Este elemento es esencial, ya que permite a los empleados conocer sus fortalezas y debilidades, lo que puede ser aprovechado para diseñar programas de desarrollo profesional y capacitación (Brewster, Chung, & Sparrow, 2016). Además, una evaluación bien realizada contribuye a la creación de un ambiente de confianza en el que los empleados se sienten valorados, lo que a su vez aumenta su compromiso y motivación.

Competencias Directivas en la Evaluación del Desempeño

Las competencias directivas son aquellas habilidades específicas que los líderes deben desarrollar para gestionar eficazmente a sus equipos y conectar con sus integrantes de manera efectiva. Entre las competencias directivas más relevantes para la evaluación del desempeño se encuentran la comunicación efectiva, el pensamiento crítico, la empatía, la gestión del cambio y la capacidad para resolver conflictos (Mendoza & García, 2020).

Comunicación Efectiva: Esta competencia implica no solo transmitir información de manera clara y concisa, sino también escuchar activamente a los empleados. Según Rojas (2021), la comunicación efectiva durante el proceso de

evaluación contribuye a que los empleados sientan que sus opiniones son valoradas, lo que resulta en una evaluación más equitativa.

Pensamiento Crítico: La capacidad de análisis y reflexión es crucial en la evaluación del desempeño, ya que permite a los directivos interpretar adecuadamente los resultados y tomar decisiones informadas basadas en datos objetivos (Guzmán & Fleites, 2020). El pensamiento crítico también ayuda a identificar factores subyacentes que pueden influir en el rendimiento, más allá de los resultados inmediatos.

Empatía: La empatía es la habilidad de comprender y compartir los sentimientos de los demás. En el contexto de la evaluación del desempeño, los líderes que muestran empatía son más capaces de generar un ambiente de confianza. Esto se traduce en una mayor apertura por parte de los empleados para recibir feedback y participar en conversaciones constructivas sobre su desempeño (Martínez, 2018).

Gestión del Cambio: Las organizaciones se enfrentan constantemente a cambios internos y externos. Los líderes que poseen habilidades en la gestión del cambio son capaces de guiar a sus equipos a través de estos procesos de manera efectiva, minimizando la resistencia y fomentando una cultura de adaptación (Sánchez et al., 2020). Esto es especialmente relevante cuando se implementan nuevas políticas de evaluación del desempeño que pueden ser percibidas como desafiantes.

Resolución de Conflictos: En cualquier entorno laboral puede surgir el conflicto. Los directivos que son competentes en la resolución de conflictos son capaces de abordar problemas relacionados con el desempeño de manera adecuada, promoviendo la justicia y la equidad, lo que a su vez refuerza el clima organizacional (Pérez, 2019).

Importancia de las Competencias Directivas en la Evaluación del Desempeño

La importancia de desarrollar competencias directivas en relación con la evaluación del desempeño no puede subestimarse. Estas competencias son determinantes en el éxito de la evaluación y en el rendimiento global de la organización. Primero, un liderazgo competente contribuye a una mayor retención del talento humano, ya que los empleados que se sienten valorados y apoyados son más propensos a permanecer en la organización (Brewster et al., 2016).

Además, un proceso de evaluación bien gestionado puede provocar un efecto positivo en la cultura organizacional. Aquellas organizaciones que implementan prácticas de evaluación del desempeño que incorporan competencias directivas efectivas tienden a tener ambientes de trabajo más colaborativos y productivos (Aguinis, 2019). Esto, a su vez, incrementa la satisfacción laboral y el bienestar de los empleados.

Finalmente, el desarrollo de competencias directivas en la evaluación del desempeño tiene implicaciones significativas para el logro de los objetivos estratégicos de la organización. Sin un liderazgo adecuado, la evaluación puede

fracasar en su propósito de informar y guiar a los empleados hacia un rendimiento óptimo, lo que puede repercutir negativamente en la consecución de las metas organizacionales (Mendoza & García, 2020).

Estas competencias no solo facilitan una comunicación efectiva y una retroalimentación constructiva, sino que también promueven un ambiente de confianza y colaboración. Al reconocer la importancia de estas habilidades, las organizaciones pueden mejorar sus prácticas de evaluación, lo que conduce a un mejor rendimiento, mayor satisfacción laboral y un ambiente organizacional más saludable. Por lo tanto, es imperativo que las organizaciones inviertan en la formación de sus líderes en estas competencias, para maximizar el potencial humano y alcanzar sus objetivos estratégicos.

MÉTODOS

- Análisis y síntesis, para procesar informaciones, determinar características, hacer comparaciones, buscar relaciones entre componentes y elaborar conclusiones parciales, finales y recomendaciones, además de establecer los nexos internos, el orden lógico y las principales características derivadas del análisis de los fenómenos relacionados con la gestión de la calidad directiva.
- El enfoque sistémico, permite la conformación y comprensión de las fases, etapas y pasos que conforman el procedimiento y su integración.
- Revisión documental, para la revisión y sistematización de los referentes teóricos y metodológicos que permiten la argumentación científica de la propuesta que se presenta.

RESULTADOS

Del análisis bibliométrico realizado se pudo establecer que, en el ámbito empresarial actual, las competencias directivas juegan un papel fundamental en la evaluación del desempeño de los líderes y gerentes de una organización. Estas competencias, también conocidas como habilidades gerenciales, son aquellas capacidades que los directivos deben poseer para llevar a cabo de manera eficaz su labor de dirección y lograr los objetivos establecidos por la empresa.

Las competencias directivas abarcan una amplia gama de habilidades, conocimientos y actitudes que van desde la capacidad de liderazgo, la toma de decisiones, la comunicación efectiva, la planificación estratégica, la gestión del cambio, hasta la motivación y el trabajo en equipo. Estas competencias son esenciales para que un directivo pueda desempeñar su rol con éxito y contribuir al crecimiento y la eficiencia de la organización.

En este sentido, la evaluación del desempeño basada en las competencias directivas se ha convertido en una práctica cada vez más común en las empresas, ya

que permite medir de manera objetiva y precisa las habilidades y el rendimiento de los líderes y gerentes. Esta evaluación se realiza a través de la identificación y definición de las competencias clave requeridas para el cargo, así como de la observación y el análisis de cómo el directivo las aplica en su trabajo diario.

De igual manera, se reconoce la evaluación de desempeño organizacional como una forma de apreciación del desenvolvimiento de los directivos y sus trabajadores en el cargo y su potencial de desarrollo, mediante la cual se pueden potenciar la integración del trabajador a la empresa o al cargo que ocupa actualmente. Es un concepto dinámico y sistemático, que parte de la evaluación sistemática (formal o informalmente) de los sujetos y del comportamiento de la organización, con cierta continuidad por las organizaciones.

A partir del análisis teórico metodológico realizado y con la utilización del enfoque sistémico se propone el desarrollo de un procedimiento para la gestión de las competencias directivas como criterio de evaluación del desempeño en la Corporación COPEXTEL S.A., estructurado en cinco etapas y 10 fases, en las cuales se proponen los métodos y técnicas que permiten la operacionalización de la propuesta.

Los elementos metodológicos de partida para la elaboración e implementación del procedimiento permiten examinar las categorías, dimensiones, estructura, herramientas y métodos necesarios para su desarrollo de la propuesta a partir de los análisis teóricos realizados en el capítulo anterior.

Definidos los aspectos esenciales de la Gestión de competencias directivas es necesario incorporar al procedimiento aquellas variables y atributos que determinan su medición, toda vez se constató la necesidad de generar formas de evaluación sustantivas e incrementales respecto a los métodos cualitativos existente. Estas están estrechamente relacionadas con el desempeño del directivo y responden a un ciclo que asume como paradigma fundamental la mejora continua y como núcleo la gestión de competencias directivas para la evaluación del desempeño.

Planteados los fundamentos generales del procedimiento para la gestión de competencias directivas como criterio de evaluación del desempeño, se realiza su diseño y descripción del mismo. El procedimiento propuesto se desarrolla mediante una metodología que lo sistematiza. Se concibe a partir de las dimensiones y categorías correspondientes a la gestión de competencias directivas de proceso y de la organización. El mismo tiene como **objetivo:** Ofrecer a la organización un instrumento metodológico que desde la práctica permita la gestión de las competencias directivas como criterio para el desempeño de la organización, basándose en el diseño de las competencias de procesos y de la organización que contribuya a perfeccionar la gestión empresarial.

Para la implementación oportuna de este procedimiento deben cumplirse las siguientes condicionantes:

- Contar con el conocimiento, impulso y apoyo continuo de la dirección y trabajadores de la empresa.
- Contar con un sistema de información efectivo, que permita operacionalizar la propuesta metodológica.
- La existencia de un plan de formación y capacitación para los directivos que permita reconocer los procesos directivos, las competencias para el desarrollo de los mismos y los indicadores para evaluar el desempeño en dichos procesos.
- La existencia de un dominio de las particularidades del entorno en que se desarrolla la organización.
- La comprensión de la necesidad de gestionar la organización teniendo en cuenta las competencias directivas.
- Existencia de un proceso de dirección en la organización basado en la dirección estratégica donde se establecen objetivos e indicadores de desempeño; se les da seguimiento y evalúan.

Los principios sobre los cuales se rige el procedimiento para la gestión de competencias directivas para la evaluación del desempeño (figura 1), son:

1. **Carácter participativo:** La aplicación de la propuesta lleva implícita en todas sus etapas la participación activa de la dirección, los órganos encargados de la formación y los trabajadores, además es imprescindible en la ejecución de las acciones formativas.
2. **Aprendizaje:** Se requiere del aprendizaje permanente para lograr la participación necesaria en cada una de las etapas y fases previstas. Constituye un principio básico en la ejecución y evaluación de procesos.
3. **Flexibilidad o adaptabilidad:** Dada por la posibilidad de poder aplicar el procedimiento en su totalidad o aquellas partes que se consideren y valorar su aplicación en otras instalaciones con características similares a las de la organización objeto de investigación, realizando las adecuaciones correspondientes.
4. **Suficiencia:** Referida a la disponibilidad de la información (y su tratamiento) que se requiere para la aplicación en las diferentes filiales de la corporación.
5. **Parsimonia:** La propia estructuración del procedimiento, su consistencia lógica y flexibilidad permiten llevar a cabo un proceso complejo de forma relativamente simple.
6. **Generalidad:** Por la posibilidad de su extensión como herramienta metodológica para desarrollar estudios similares en otras organizaciones.

Fase I. Caracterización estratégica de la organización

La caracterización estratégica de la corporación se ha convertido en una herramienta fundamental que permite la identificación y análisis detallado de los que influyen en el desempeño y la posición competitiva de la empresa. El objetivo principal de esta fase es proporcionar una visión clara y objetiva de la situación actual de la organización, identificando cuales son los procesos que tienen mayor o menos incidencia de manera directa en el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización. A través de este análisis la empresa puede establecer una estrategia a largo plazo que le permita evaluar como las competencias directivas influyen en el buen desempeño de la organización.

Fase II. Establecer perfil de la organización

Permite definir los perfiles y establecer la relación perfil de la organización – perfil del puesto – perfil del directivo, para poder establecer las competencias directivas organizacionales y las competencias directivas que inciden en el desempeño de la organización. La representación general se presenta en la figura 1.

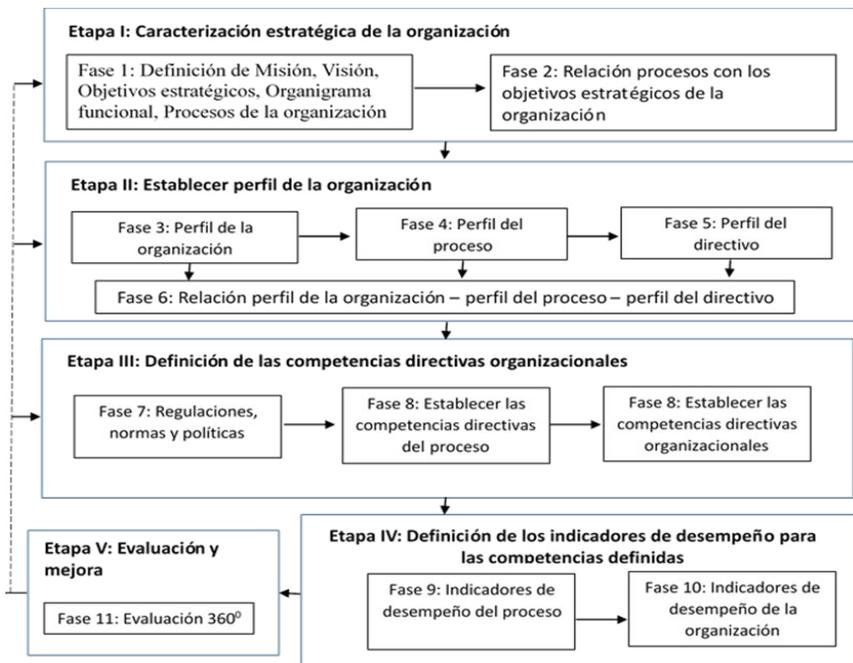
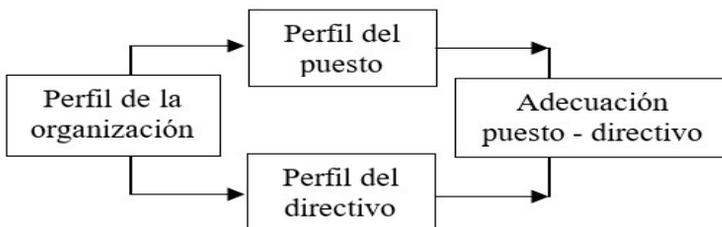


Fig. 1- Procedimiento de gestión de competencias directivas para la evaluación del desempeño

Fuente: Elaboración propia.

Relación de los perfiles de la organización, el puesto y el directivo para la adecuación del directivo al puesto.



Fuente: Elaboración propia.

Etapa III. Definición de las competencias directivas organizacionales y directivas

Establecer las competencias organizacionales y directivas que la organización considera fundamentales para su funcionamiento y éxito, partiendo de las capacidades que los directivos deben poseer para desempeñar sus roles de manera efectiva y contribuir al logro de los objetivos de la empresa.

Etapa IV. Definición de los indicadores de desempeño para las competencias definidas

Establecer los indicadores que permitan medir el éxito y la eficacia de los directivos dentro de una organización. Estos indicadores permiten evaluar como las competencias organizacionales y directivas contribuyen al cumplimiento de las metas y objetivos establecidos, así como identificar áreas de mejora y oportunidades de desarrollo y alinear el desempeño individual con los objetivos y estrategias de la organización.

Etapa V. Evaluación y mejora

El objetivo fundamental de la evaluación 360 es proporcionar una visión global y completa del desempeño del directivo dentro de la organización, permitiendo obtener retroalimentación valiosa de diversas fuentes en lugar de depender únicamente de una perspectiva unilateral. Este enfoque integral ayuda a identificar fortalezas y áreas de mejora de manera más precisa y equilibrada, lo que a su vez contribuye a un desarrollo más efectivo de los individuos y a la optimización del rendimiento organizacional en su conjunto.

CONCLUSIONES

La gestión de competencias directivas es un aspecto fundamental en el ámbito empresarial, ya que juega un papel esencial en el desempeño de los equipos de trabajo y en la consecución de los objetivos organizacionales. En este sentido, la evaluación del desempeño se convierte en una herramienta clave para medir el impacto de las competencias directivas y su contribución al éxito de la organización.

La evaluación del desempeño es un proceso que permite identificar y analizar el rendimiento de los directivos en relación con los objetivos y metas

establecidos por la organización. A través de este proceso, se pueden identificar las fortalezas y áreas de mejora de cada directivo, así como también detectar posibles brechas en las competencias directivas necesarias para el logro de los objetivos organizacionales.

En este sentido, la gestión de competencias directivas cobra especial relevancia, ya que son estas competencias las que permitirán a los líderes y gerentes guiar, motivar y potenciar el desempeño de sus equipos de trabajo. Las competencias directivas incluyen habilidades de comunicación, toma de decisiones, resolución de problemas, liderazgo, trabajo en equipo, entre otras, que son fundamentales para el éxito de cualquier organización.

La evaluación del desempeño se convierte entonces en una herramienta clave para medir la efectividad de la gestión de competencias directivas. A través de la evaluación del desempeño, se pueden identificar los líderes y gerentes que están impulsando el desempeño de sus equipos de trabajo y contribuyendo al logro de los objetivos organizacionales, así como también aquellos que pueden necesitar apoyo y formación para desarrollar sus habilidades directivas.

La gestión de competencias directivas y la evaluación del desempeño son aspectos fundamentales en el ámbito empresarial. A través de la evaluación del desempeño, se puede medir el impacto de las competencias directivas en el desempeño de los colaboradores y en el logro de los objetivos organizacionales, así como también identificar las necesidades de formación y desarrollo de competencias directivas en la organización. En definitiva, la gestión de competencias directivas y la evaluación del desempeño son herramientas clave para impulsar el éxito y la eficacia de cualquier organización.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AGUINIS, H. (2019). *Performance Management for Dummies*. Hoboken, NJ: Wiley.
- BARRADAS MARTÍNEZ, M. DEL R.; RODRÍGUEZ LÁZARO, J.; MAYA ESPINOZA, I. (2021). "Desempeño organizacional. Una revisión teórica de sus dimensiones y forma de medición". *RECAI Revista de Estudios en Contaduría Administración e Informática*, 10(28), 21-40.
- BARRADAS, M.; RODRÍGUEZ, J.; ESPINOZA, I. (2021). "Desempeño organizacional. Una revisión teórica de sus dimensiones y forma de medición. RECAI Revista de Estudios en Contaduría, Administración e Informática". *RECAI Revista de Estudios en Contaduría Administración e Informática*, 10(28), 21-40.
- BREWSTER, C.; CHUNG, C.; SPARROW, P. (2016). *Globalizing human resource management*. Routledge.
- CALVENTE SUÁREZ, D. (2023). "Modelo de gestión por competencias organizacionales con enfoque de competitividad para perfeccionar la gestión empresarial". (Tesis doctoral defendida en la Universidad de Oriente).

- CARTON, R. B. (2004). "Measuring Organizational Performance: *An exploratory study*". Vol. 11, Número 2.
- CRUZ, E.; AZPEITIA, L. A. G. (2021). "Desempeño y competencias directivas en el Auto-transporte Público de Carga en Seco. Una revisión empírica en el centro de México". *Religación: Revista de Ciencias Sociales y Humanidades*, 6(30), 1.
- GONZÁLEZ MARIN, Y.; CANÓS DARÓS, L. (2021, February). "Las habilidades directivas clave para el desarrollo organizacional". In *Proceedings INNODOCT/20. International Conference on Innovation, Documentation and Education* (pp. 363-371). Editorial Universitat Politècnica de València.
- GUZMÁN, M.; FLEITES, A. (2020). "Pensamiento crítico en la gestión del talento humano: visión desde las competencias directivas". *Revista de Psicología y Educación*, 15(2), 123-134.
- HILMAN, H.; ALI, G. A.; GORONDUTSE, A. H. (2020). "The relationship between TQM and SMEs' performance: The mediating role of organizational culture". *International Journal of Productivity and Performance Management*, 69(1), 61-84. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-02-2019-0059>
- LIMAS, J. P.; FÉLIX, M. F.; MOSCOSO, R. C. (2021). "Dirección estratégica para promover el desarrollo organizacional municipal". *Llalliq*, 1(1), pág. 101-112.
- LÓPEZ CABARCOS, M. DE LOS Á.; OLIVEIRA MONTEIRO, S. G. (2010). "La Gestión del Conocimiento y el desempeño organizacional. Un estudio aplicado". *Economía Industrial*, 378, 119-125.
- LUIJÁN, G. (2017). "Habilidades directivas como predictor de la gestión del cambio organizacional". *Revista Espergesia*, 4(2). <https://doi.org/10.18050/esp.2014>. Consultado el 23/10/2023
- MADUEÑO, J. H.; JORGE, M. L.; MARTÍNEZ-MARTÍNEZ, D. (2013). "Relación entre responsabilidad social y performance en las pequeñas y medianas empresas: Revisión bibliográfica". *Cuadernos de Gestión*, 13(2), 39-65. <https://doi.org/10.5295/cdg.120360jh>
- MARTÍNEZ, F. (2018). "La empatía como competencia directiva en la evaluación del desempeño". *Revista de Ciencias Sociales y Psicología*, 10(3), 89-99.
- MENDOZA, E.; GARCÍA, R. (2020). "Competencias directivas y su impacto en la evaluación del desempeño organizacional". *Revista Latinoamericana de Administración*, 25(1), 25-38.
- OYEWO, B.; MOSES, O.; ERIN, O. (2022). "Balanced scorecard usage and organizational effectiveness: evidence from manufacturing sector". *Measuring Business Excellence*, 26(4), 558-582. <https://doi.org/10.1108/MBE-01-2021-0005>
- PEREDA, F.; GONZÁLEZ, F.; LÓPEZ, T. (2015). *Una aproximación a las habilidades directivas. Perspectiva desde la administración autonómica en la provincia de Córdoba* (España). 102, 28.

PÉREZ CORZO, D. (2022). "Procedimiento para la identificación de las competencias directivas en el Hotel Melia Las Antillas". Tesis doctoral defendida en la Universidad de Matanzas. Facultad de Ciencias Empresariales.

PÉREZ, J. (2019). "Resolución de conflictos en el trabajo: una herramienta esencial para los líderes". *Gestión y Organización*, 14(4), 45-55.

RICHARD, P. J.; DEVINNEY, T. M.; YIP, G. S.; JOHNSON, G. (2009). "Measuring Organizational Performance: Towards Methodological Best Practice". *Journal of Management*, 35(3), 718-804. <https://doi.org/10.1177/0149206308330560>

ROJAS, I. (2021). "Comunicación efectiva en la evaluación del desempeño: un estudio de casos en empresas latinoamericanas". *Revista de Comunicación*, 23(1), 101-115.

SÁNCHEZ TOVAR, Y.; ZERÓN FELIX, M.; MENDOZA CAVAZOS, G. (2015). "Análisis del Comportamiento Estratégico y el Desempeño Organizacional en las Pymes del Centro de Tamaulipas en México". *Dimensión Empresarial*, 13(1), 41-55. <https://doi.org/10.15665/rde.v13i1.337>

SÁNCHEZ, L.; GARCÍA, T.; TORRES, Y. (2020). "La gestión del cambio y su influencia en la efectividad organizacional". *Revista de Administración*, 26(3), 47-62.

SERRANO, G. (2017). "Competencias directivas y virtudes: un camino a la excelencia". *Estudios Gerenciales* 33 (143), 208 - 216. Recuperado de: <https://doi.org/10.1016/j.estger.2017.03.004>. Consultado el 5/5/2023.

TANNENBAUM, S. I.; BAMBERGER, P. A.; YAHAV, M. (2019). "The role of performance management in driving employee engagement". *Journal of Organizational Behavior*, 40(7), 873-888.

TORRES, W. E. R. (2022). "Gestión del capital humano por competencias laborales en el contexto empresarial: una revisión de literatura". *Lúmina*, 23(1), 1.

VARGAS PAREJA, N. G.; ZAPATA CALSINA, S. (2023). *Las competencias directivas empresariales y su relación con el proceso administrativo en la empresa Estel EIRL*, Espinar, Cusco.

YAMAKAWA, P.; OSTOS, J. (2011). "Relación entre innovación organizacional y desempeño organizacional". *Universidad y Empresa*, 12(21), 93-115.

LA GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN COMO ALTERNATIVA PARA LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

Communication Management as an Alternative for Knowledge Management

Claudia L. González González, <https://orcid.org/0009-0009-1807-3922>

Rosario León Robaina, <https://orcid.org/0000-0001-5397-777X>

RESUMEN

La gestión del conocimiento (GC) y la gestión de la comunicación son esenciales para el éxito organizacional en un entorno empresarial cada vez más competitivo y complejo. Este artículo explora la interrelación entre ambas áreas, destacando cómo pueden potenciarse mutuamente para crear valor y mejorar la eficiencia organizacional. Se revisan diversos modelos de GC, subrayando la importancia de sistematizar la información, fomentar una cultura de cooperación y mejorar la reputación empresarial. La Norma ISO 30401 se presenta como un marco normativo esencial que guía la implementación efectiva de sistemas de GC. La comunicación estratégica se define como un proceso integral que incluye el análisis, la formulación y la implementación de estrategias comunicativas alineadas con los objetivos organizacionales. La propuesta metodológica articula las fases del proceso de comunicación con los elementos de la GC, asegurando una gestión integrada y coherente. El procedimiento propuesto abarca desde el análisis estratégico hasta la implementación y mejora continua, destacando la importancia de la innovación, la cultura organizacional, las tecnologías de la información y la comunicación (TIC), y el capital humano. Este enfoque holístico permite a las organizaciones maximizar el valor del conocimiento y prosperar en un entorno empresarial dinámico y desafiante.

Palabras clave: gestión del conocimiento; comunicación estratégica; gestión de la comunicación.

ABSTRACT

Knowledge management (KM) and communication management are essential for organizational success in an increasingly competitive and complex business environment. This article explores the interrelationship between these two areas, highlighting how they can mutually enhance value creation and improve organizational efficiency. Various KM models are reviewed, emphasizing the importance of systematizing information, fostering a culture of cooperation, and enhancing corporate reputation. ISO 30401 is presented as a crucial normative framework

guiding the effective implementation of KM systems. Strategic communication is defined as an integral process that includes the analysis, formulation, and implementation of communication strategies aligned with organizational objectives. The proposed methodology articulates the phases of the communication process with KM elements, ensuring integrated and coherent management. The proposed procedure spans from strategic analysis to implementation and continuous improvement, highlighting the importance of innovation, organizational culture, information and communication technologies (ICT), and human capital. This holistic approach enables organizations to maximize the value of knowledge and thrive in a dynamic and challenging business environment.

Keywords: knowledge management; strategic communication; communication management.

INTRODUCCIÓN

En el contexto actual donde la llamada Sociedad de la Información y el Conocimiento ha cobrado protagonismo, las organizaciones se enfrentan a desafíos constantes en su búsqueda por mantenerse competitivas y adaptarse a un entorno globalizado. En este escenario, la Gestión del Conocimiento (GC) se ha convertido en un factor crítico para la competitividad, la innovación, la toma de decisiones y la eficiencia en las organizaciones.

La gestión del conocimiento (GC) es una disciplina que busca identificar, capturar, evaluar, recuperar y compartir los activos de información de una organización, con el fin de crear valor y cumplir con los requisitos estratégicos (Wigg, citado por Artiles Visval, 2005). En el proceso de GC, la comunicación desempeña un papel fundamental al facilitar la transferencia efectiva de información y saberes en el entorno interno y externo. La gestión de la comunicación es una herramienta clave cuyo objetivo es asegurar la coherencia del discurso institucional y la solidez en la gestión integral de la organización, involucrando a todos los miembros para garantizar su continuidad y supervivencia (Saladrigas, Yang y Torres, 2016).

Los activos de información, que incluyen bases de datos, documentos y, más importante, las capacidades y experiencias de los miembros de la organización, constituyen el componente más notable en esta relación inequívoca. En este punto, la comunicación se entiende como un proceso de interacción social y construcción de significados y sentidos, no solo como un medio para transmitir información.

Tanto en la GC como en la gestión de la comunicación comparten de manera evidente muchos puntos en común. Saladrigas, Yang y Torres (2016) los sistematizan ante la problemática de identificar que la comunicación institucional y la gestión del conocimiento están muy influenciadas por el paradigma positivista, lo que ha llevado a una verticalización de los saberes y por ende ha resultado en una falta de integración e interpretación entre las disciplinas, creando desconoci-

mientos mutuos y superposiciones conceptuales y metodológicas. Por tal razón argumentan la relación entre ambas disciplinas y concluyen que la gestión del conocimiento es descrita como un proceso dinámico que asegura el flujo continuo del conocimiento dentro de la organización.

Además, la gestión de la comunicación contribuye a fomentar los procesos creativos que inciden en la gestión de la organización, promover la innovación, fomentar la creatividad, el aprendizaje y la colaboración entre los empleados. De su gestión efectiva dependerá que el conocimiento sea un motor de cambio positivo y transformador en el ámbito empresarial. Por tal motivo, el objetivo del presente artículo es proponer las bases metodológicas de un procedimiento de gestión de la comunicación para la gestión del conocimiento.

FUNDAMENTACIÓN

El entorno empresarial actual se caracteriza por alta complejidad y competitividad, donde la gestión del conocimiento asegura la sostenibilidad de los negocios. El conocimiento se ha convertido en uno de los activos esenciales para el éxito organizacional (Páez, 2012; Arellano, 2015), generando valor y constituyendo el recurso más importante en la búsqueda de la excelencia. Diversos autores coinciden con Druker (1993) en que la única fuente de ventaja competitiva es el conocimiento, considerándolo el recurso más significativo en la ecuación de producción.

El conocimiento se define como un conjunto integrado de información adquirido y almacenado a través de la experiencia o el pensamiento, cuyo valor intrínseco supera la suma de los datos individuales (Camacho, 2021). El conocimiento ha sido la fuerza motriz del progreso humano. Vygotsky (1985) señala que el conocimiento se construye a través de habilidades cognitivas y operaciones en el contexto de la interacción social.

Autores como Nonaka y Takeuchi (1995); Ponjuán (2006); Carballal (2011); Monagas (2012); Lage (2013) y Mirabal (2015) consideran el conocimiento como un recurso intangible, no cuantificable monetariamente, aunque se pueden conocer los costos de su conformación. Se clasifica en tácito (patrimonio y experiencia personal) y explícito (documentos estructurados). El conocimiento organizacional es el conjunto de conocimientos tácitos y explícitos utilizados para lograr los objetivos institucionales. La gestión del conocimiento se define como el proceso de obtener y proporcionar recursos cognitivos para mejorar el desempeño empresarial.

La variedad de procesos de gestión del conocimiento propuestos en la literatura es diversa y su estructura está determinada, a su vez, por las actividades componentes (Nonaka y Takeuchi, 1995; Armistead, 1999; Nonaka y Takeuchi, 1999; Chen y Chen, 2005; Becerra Fernández y Sabherwal, 2006; Oliveira y Galdoni, 2006; León Santos y Ponjuán Dante, 2011; Lugo González, Yera González et al., 2012; Macías Gelabert, 2015).

Dada la relevancia de la gestión del conocimiento en el contexto actual, se hizo necesario establecer un marco normativo que guíara a las organizaciones en este ámbito. La Norma ISO 30401 del 2018 fue creada con este propósito, definiendo los componentes esenciales y su importancia en el entorno empresarial. Esta norma proporciona directrices claras para la planificación, diseño, implementación, monitoreo y mejora continua de los sistemas de gestión del conocimiento, asegurando que las organizaciones puedan gestionar su conocimiento de manera efectiva y sostenible.

Los principales aspectos contemplados en la norma incluyen:

Identificación y captura del conocimiento. La norma enfatiza la importancia de identificar y documentar el conocimiento crítico necesario para alcanzar los objetivos estratégicos de la organización. Esto incluye tanto el conocimiento explícito (documentado) como el tácito (experiencias y habilidades no documentadas).

Almacenamiento y acceso. Se recomienda el uso de métodos seguros y accesibles para almacenar el conocimiento, asegurando que esté disponible para todos los miembros de la organización que lo necesiten. Esto implica establecer permisos y protocolos de acceso adecuados.

Distribución del conocimiento. La norma subraya la necesidad de distribuir el conocimiento de manera eficiente dentro de la organización. Esto puede incluir la creación de redes internas, plataformas de colaboración y otros canales de comunicación que faciliten el intercambio de información.

Aplicación del conocimiento. Utilizar el conocimiento de manera efectiva para mejorar procesos, productos y servicios es fundamental. La norma sugiere fomentar una cultura donde el conocimiento se utilice activamente para la toma de decisiones y la resolución de problemas.

Evaluación y mejora continua. La norma establece la necesidad de evaluar regularmente la efectividad del sistema de gestión del conocimiento. Esto puede incluir auditorías internas, revisiones de desempeño y otros métodos de evaluación. Basado en estas evaluaciones, la organización debe implementar mejoras continuas para asegurar que el sistema se mantenga relevante y efectivo.

Cultura organizacional. Una cultura organizacional adecuada es esencial para el éxito de la gestión del conocimiento. Esto incluye fomentar un ambiente de colaboración, aprendizaje continuo y reconocimiento de las contribuciones al conocimiento.

Comunicación. Establecer canales de comunicación claros y accesibles es crucial para facilitar el intercambio de conocimientos. Esto puede incluir reuniones regulares, boletines internos, plataformas digitales y otros medios de comunicación.

Según establece la norma, se otorga gran importancia a la comunicación, no solo como una herramienta para transmitir información, sino como un proceso de interacción social. Este enfoque promueve la cocreación y la puesta en común de significados, esenciales para una cultura organizacional que fomente el conocimiento. Las interacciones sociales y la comunicación abierta son determinantes para la construcción y el intercambio de conocimientos, facilitando así los procesos de gestión del conocimiento dentro de las organizaciones. De esta manera, la comunicación estratégica, definida por Paul Capriotti (2021) como un proceso integral que incluye el análisis, la formulación y la implementación de estrategias comunicativas alineadas con los objetivos organizacionales, se convierte en un pilar fundamental para el éxito de la gestión del conocimiento.

Según Saladrigas (2006), la comunicación no es simplemente un proceso de transmisión de información y no puede ser limitada a los marcos del positivismo, que la consideran solo una herramienta operativa para alcanzar determinados fines. En cambio, debe ser concebida desde una perspectiva hermenéutica, como señala Barbero (1999, citado en Saladrigas, 2006). Esto subraya la creciente necesidad de un enfoque transdisciplinar debido a la multidimensionalidad de los procesos comunicativos.

De esta necesidad de entender la comunicación de manera inter y transdisciplinar, Saladrigas, Yang y Torres (2016) analizan la relación entre la comunicación y la gestión del conocimiento, disciplinas que a menudo se describen de manera independiente en la literatura. Plantean dicha relación desde cuatro campos principales:

Prácticas comunicativas. Enfocadas en las comunidades de práctica, estas actividades consideran que la creación, uso y gestión del conocimiento organizacional están vinculadas con el poder y las políticas internas, promoviendo una cultura de compartir el conocimiento.

Conexiones comunicativas. Se centran en cómo las relaciones entre los conocedores influyen y son influenciadas por diversos procesos de conocimiento, estudiando las limitaciones y restricciones en las prácticas relacionadas con el conocimiento.

Tecnologías comunicativas. Algunos cambios tecnológicos pueden obstaculizar o facilitar el uso y desarrollo del conocimiento. Tecnologías como el software de código abierto pueden organizar y promover prácticas de conocimiento en el ámbito social.

Contexto comunicativo. Este campo ha ganado importancia en la investigación sobre procesos organizacionales de conocimiento. Se relaciona con el entorno social, cultural y otros aspectos internos y externos de la organización,

influyendo en la difusión, intercambio, almacenamiento y renovación del conocimiento.

A partir de las distintas perspectivas análogas identificadas por dichos autores, ha sido posible delimitar, a nivel organizacional, algunos ámbitos de convergencia donde convergen y pueden potenciarse mutuamente:

1. Innovación: la gestión del conocimiento impulsa la innovación al gestionar un flujo continuo de información y experiencias, mientras que la comunicación institucional apoya la difusión de estas innovaciones.
2. Cultura Organizacional: una cultura que fomente la colaboración y el intercambio de conocimiento es esencial para ambas disciplinas.
3. Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC): las TIC facilitan tanto la gestión del conocimiento como la comunicación institucional, permitiendo un intercambio más eficiente y efectivo de información.
4. Capital Humano: el desarrollo y la gestión estratégica del capital humano son fundamentales para optimizar los procesos organizacionales. La capacitación continua, la retención de talento y la creación de un ambiente de trabajo saludable fomentan la innovación y el intercambio de conocimientos.

Desde el enfoque tan abarcador que establece la Norma ISO 30401 y el de los autores Saladrigas, Yang y Torres (2016), se pueden pensar en herramientas que integren la gestión de la comunicación y la gestión del conocimiento en las organizaciones de manera holística.

MÉTODOS

Revisión Documental, se emplea para la revisión y sistematización de los referentes teóricos y metodológicos relacionados con la comunicación y la gestión del conocimiento. Proporciona la argumentación científica necesaria para desarrollar y justificar el procedimiento de comunicación propuesto.

Análisis y síntesis, utilizado para procesar información relevante sobre la comunicación y la gestión del conocimiento, determinar características clave, realizar comparaciones y buscar relaciones entre componentes. Además, permite elaborar conclusiones finales y establecer los nexos internos, el orden lógico y las principales características derivadas del análisis de los fenómenos relacionados con la comunicación estratégica en la gestión del conocimiento.

Enfoque sistémico-estructural, facilita la conformación y comprensión de las fases, etapas y pasos que integran el procedimiento de comunicación para la gestión del conocimiento. Asegura la cohesión y coherencia del proceso, permitiendo una integración efectiva de los diferentes elementos involucrados.

RESULTADOS

A partir de la revisión documental se pudo constatar que a nivel empresarial la gestión del conocimiento proporciona una diferenciación para las organizaciones. Los modelos valorados coinciden en un mismo objetivo, el de convertir el capital intelectual de la empresa en ventajas competitivas mediante una estudiada y eficaz Gestión del Conocimiento siendo el objetivo básico, la creación de valor. Los sistemas de Gestión del Conocimiento propician otros objetivos simultáneos de cierto valor, pero siempre supeditados al de la obtención de beneficios. Entre éstos, cabe destacar:

1. La sistematización y racionalización de la información disponible en una empresa, en orden a un mayor rendimiento en el trabajo y mayor eficacia de la gestión.
2. La generación de una cierta cultura de la cooperación entre los empleados, lo que siempre propicia climas de entendimiento y genera una mayor cohesión en la plantilla a la vez que dota de mayor potencia comercial a la empresa.
3. La puesta en valor del capital intelectual de la empresa, lo que le proporciona una mayor cotización en los mercados y, en general, una percepción más atractiva por parte de los consumidores.
4. La reputación de la empresa y su posicionamiento en el mercado en niveles de excelencia, en cuanto que sobresale entre sus competidores por su imagen de modernidad, eficacia y progreso.
5. La satisfacción de los trabajadores al ver que sus ideas son consideradas por la organización y utilizadas para obtener resultados. De acuerdo con la bibliografía, los modelos de gestión del conocimiento se pueden agrupar en tres tipos principales:
 - Almacenamiento, Acceso y Transferencia de Conocimiento. Estos modelos no distinguen claramente entre conocimiento, información y datos, y consideran el conocimiento como una entidad independiente de las personas. Se enfocan en desarrollar metodologías y técnicas para almacenar el conocimiento en depósitos accesibles, facilitando su transferencia dentro de la organización. Según Davenport y Prusak (1998), existen tres tipos básicos de almacenes de conocimiento: externo, interno estructurado e interno informal.
 - Sociocultural. Estos modelos promueven una cultura organizacional que favorece la gestión del conocimiento, fomentando cambios de actitud, confianza, creatividad, y la importancia del conocimiento. También buscan mejorar la comunicación y colaboración entre los miembros de la organización.

- Tecnológicos. Se centran en el desarrollo y uso de sistemas y herramientas tecnológicas para gestionar el conocimiento de manera eficiente.

De los modelos revisados resulta esencial tomar en consideración la norma ISO 3040.1 En 2018, la Organización Internacional de Normalización (ISO) publicó dicha norma, que establece los requisitos para los sistemas de GC en las organizaciones. Esta norma es aplicable a cualquier tipo de organización y tiene como objetivo apoyar a las entidades en el desarrollo y promoción de la creación de valor basada en el conocimiento, entendido como un recurso intangible creado y aplicado por las personas para alcanzar los objetivos y la estrategia organizacional (Castañeda, 2020).

Una característica distintiva de la norma ISO 30401 es que no proporciona procedimientos, manuales u otros instrumentos metodológicos específicos para la gestión del conocimiento. En su lugar, la responsabilidad recae en la organización para desarrollar las herramientas necesarias, como la vigilancia tecnológica, la integración de capital humano capacitado en el área, y la implementación de esfuerzos económicos, estratégicos y de gestión del cambio para elaborar o adaptar su propio modelo de gestión del conocimiento.

Se identificaron varios indicadores metodológicos clave para la gestión del conocimiento en las organizaciones. Estos indicadores ayudan a medir la efectividad y eficiencia en cada etapa del ciclo del conocimiento. Los principales indicadores son:

- Identificación y captura del conocimiento.
- Almacenamiento y acceso.
- Distribución y compartición.
- Aplicación del conocimiento.
- Colaboración y cultura organizacional.
- Mejora continua.

En la norma se señala el papel de la comunicación en cada una de las fases del ciclo del conocimiento. El proceso de comunicación debe analizarse entonces no solamente desde una perspectiva práctica, sino que la GC debe concebirse desde la formulación estratégica del proceso. En este sentido, la bibliografía más actualizada, incluida la nueva Ley de Comunicación en Cuba, analiza el proceso de comunicación estratégico comprendido en tres fases:

1. Análisis estratégico: implica evaluar el contexto, el desempeño comunicativo y el impacto comunicativo. Se analiza la identidad de la entidad, el entorno, los públicos y los competidores para obtener una visión completa del panorama comunicativo.

2. **Formulación estratégica:** se definen las intenciones estratégicas, los públicos estratégicos y las directrices estratégicas. Se aplican herramientas para formular estrategias efectivas que alineen la comunicación con los objetivos organizacionales.
3. **Implementación estratégica:** abarca la estructura organizativa, la acción comunicativa, las campañas, la temporización y los mensajes estratégicos. También incluye sistemas de control y evaluación para medir el impacto y el desempeño de las estrategias implementadas.

En el ámbito organizacional es imprescindible, convertir los postulados en herramientas concretas que permitan una gestión efectiva. A partir de estas etapas, se puede establecer el procedimiento de comunicación con enfoque a la GC.

Un elemento esencial para la formulación del procedimiento está en establecer los principios que deberían influir para la aplicación del mismos. Esta propuesta se sustenta en lo establecido en la Norma ISO 30401/2018:

- **Principio de la Naturaleza del Conocimiento:** Reconocer que el conocimiento es un recurso valioso y dinámico que debe ser gestionado adecuadamente para maximizar su valor en la organización.
- **Principio del Valor:** Enfocarse en la creación de valor a través del conocimiento, asegurando que las actividades de gestión del conocimiento contribuyan a los objetivos estratégicos de la organización.
- **Principio del Enfoque:** Adoptar un enfoque sistemático y estructurado para gestionar el conocimiento, integrándolo en los procesos y prácticas organizacionales.
- **Principio de la Flexibilidad:** Mantener la flexibilidad para adaptarse a los cambios en el entorno y las necesidades de la organización, permitiendo ajustes en el sistema de gestión del conocimiento según sea necesario.
- **Principio de la Interpretación Común:** Fomentar una interpretación común del conocimiento dentro de la organización, asegurando que todos los miembros comprendan y valoren su importancia.
- **Principio del Entorno:** Considerar el contexto externo e interno de la organización al diseñar e implementar el sistema de gestión del conocimiento, asegurando que sea relevante y aplicable.
- **Principio de la Cultura:** Promover una cultura organizacional que valore y apoye la gestión del conocimiento, incentivando la colaboración y el intercambio de información.
- **Principio de la Iteratividad:** Implementar un proceso iterativo de mejora continua, evaluando y ajustando el sistema de gestión del conocimiento para asegurar su efectividad a lo largo del tiempo.

Para la conformación del procedimiento, se parte de las premisas siguientes:

- Se parte del reconocimiento de que el conocimiento es un recurso valioso y dinámico que debe ser gestionado adecuadamente para maximizar su valor en la organización.
- Se enfoca en la creación de valor a través del conocimiento, asegurando que las actividades de gestión del conocimiento contribuyan a los objetivos estratégicos de la organización.
- Se adopta un enfoque sistemático y estructurado para gestionar el conocimiento, integrándolo en los procesos y prácticas organizacionales.
- Se mantiene la flexibilidad para adaptarse a los cambios en el entorno y las necesidades de la organización, permitiendo ajustes en el sistema de gestión del conocimiento según sea necesario.
- Se fomenta una interpretación común del conocimiento dentro de la organización, asegurando que todos los miembros comprendan y valoren su importancia.
- Se considera el contexto externo e interno de la organización al diseñar e implementar el sistema de gestión del conocimiento, asegurando que sea relevante y aplicable.
- Se promueve una cultura organizacional que valore y apoye la gestión del conocimiento, incentivando la colaboración y el intercambio de información.
- Se implementa un proceso iterativo de mejora continua, evaluando y ajustando el sistema de gestión del conocimiento para asegurar su efectividad a lo largo del tiempo.

A partir de estos presupuestos y el enfoque sistémico-estructural, se propone un procedimiento que articula las fases del proceso de comunicación con los elementos de la gestión del conocimiento que se relacionan con ella. La concepción metodológica resultante de todo el análisis queda estructurada de la siguiente manera:

1. Análisis Estratégico

Objetivo: evaluar el contexto y las necesidades de comunicación y gestión del conocimiento.

- Identificación y Captura del Conocimiento:

Análisis de Necesidades: realizar un diagnóstico para identificar los conocimientos críticos que deben ser capturados.

Evaluación del Contexto: analizar el entorno interno y externo para determinar las fuentes de conocimiento y las necesidades de los empleados.

- Almacenamiento y Acceso:

Evaluación de Infraestructura: revisar las herramientas y sistemas actuales para almacenar y acceder al conocimiento.

Identificación de Brechas: detectar posibles brechas en la infraestructura que puedan dificultar el acceso al conocimiento.

2. Formulación Estratégica

Objetivo: definir las estrategias y acciones para gestionar y comunicar el conocimiento.

- Distribución y Compartición:

Definición de Estrategias: establecer estrategias para distribuir y compartir el conocimiento de manera eficiente.

Públicos Estratégicos: identificar los grupos dentro de la organización que necesitan acceder al conocimiento y cómo se les comunicará.

- Aplicación del Conocimiento:

Directrices Estratégicas: crear directrices para la aplicación del conocimiento en procesos, productos y servicios.

Herramientas de Comunicación: seleccionar las herramientas y canales de comunicación más adecuados para facilitar la aplicación del conocimiento.

3. Implementación Estratégica

Objetivo: ejecutar las estrategias y evaluar su efectividad.

- Colaboración y Cultura Organizacional:

Estructura Organizativa: establecer una estructura que fomente la colaboración y el intercambio de conocimientos.

Acción Comunicativa: implementar campañas y actividades que promuevan una cultura de conocimiento y colaboración.

- Mejora Continua:

Sistemas de Control y Evaluación: implementar sistemas para monitorear y evaluar la efectividad del sistema de gestión del conocimiento.

Retroalimentación y Ajustes: recoger feedback y realizar ajustes continuos para mejorar el sistema.

CONCLUSIONES

La gestión del conocimiento (GC) y la comunicación son pilares esenciales para el desarrollo y la competitividad de las organizaciones modernas. Adoptar un enfoque integrado y sistemático, respaldado por normas internacionales como la ISO 30401, permite a las organizaciones prosperar en un entorno empresarial dinámico y desafiante.

Como recurso estratégico clave, la GC transforma el capital intelectual en ventajas competitivas. Los modelos revisados destacan la necesidad de sistematizar la información, fomentar una cultura de cooperación y mejorar la reputación y el posicionamiento de la empresa en el mercado.

La comunicación estratégica, por su parte, es crucial para la transferencia y aplicación del conocimiento. No se trata solo de transmitir información, sino de construir significados y fomentar una cultura organizacional que valore el intercambio de conocimientos. La Norma ISO 30401 subraya la importancia de la comunicación en todas las fases del ciclo del conocimiento.

En este contexto, la propuesta de un procedimiento metodológico que articula las fases del proceso de comunicación con los elementos de la GC asegura una gestión integrada y coherente. Desde el análisis estratégico hasta la implementación y mejora continua, cada fase está diseñada para maximizar el valor del conocimiento en la organización.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANGULO, R. (2017). "Gestión del conocimiento y aprendizaje organizacional: una visión integral". *Informes Psicológicos*, 17(1), 53-70.

ALONSO, M.; SALADRIGAS, H. (2002). *Para investigar en comunicación: Guía didáctica*. La Habana: Editorial Pablo de la Torriente.

ARCILA, M. (2012). Comunicación estratégica y estrategias de comunicación para el desarrollo de las organizaciones. Recuperado de <http://repositorio.ucp.edu.co:8080/jspui/bitstream/10785/2367/1/ARTICULO%208.%20MARLLY%20ARCILA%20CANO.pdf>

CAMACHO ALATRISTA, M. A. (2021). *Estrategia para la gestión del conocimiento en la gestión de proyectos de software usando lecciones aprendidas*.

CAPRIOTTI, P. (2021). DircomMAP. *Dirección Estratégica de Comunicación*. Recuperado de <https://www.editorialuoc.com/es/dircommmap-direccion-estrategica-de-comunicacion>

GONZÁLEZ MILLÁN, J. J.; RODRÍGUEZ DÍAZ, M. T. (2017). *Gestión del conocimiento, capital intelectual e indicadores aplicados*. Ediciones Díaz de Santos.

GONZÁLEZ, V. M.; MARTÍNEZ, A. A.; SANTOS, M. L.; PONJUÁN, D. T. (2020). "Gestión del conocimiento y capital social en la universidad. El caso de la facultad de comunicación de la Universidad de la Habana". *Encontros bibli: Revista eletrônica de biblioteconomia e ciência da informação*, 25, 1-21.

INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION. (2018). Knowledge management systems — Requirements (ISO Standard No. 30401:2018). Recuperado de <https://www.iso.org/standard/68683.html>

MEDINA, H. M. S.; YANG, Y.; PONJUÁN, D. T. (2016). "Relación conceptual entre la gestión de la comunicación institucional y la gestión del conocimiento". *Revista Cubana de Información en Ciencias de la Salud (ACIMED)*, 27(4).

PONJUÁN, D. T.; SALADRIGAS, H. (2016). "Diálogos interdisciplinarios posibles entre la Gestión de la Comunicación Institucional y la Gestión del Conocimiento." *Prisma.com*, (31), 33-53.

PORTAL, R. (2003) "Por los caminos de la utopía: Un estudio de las prácticas comunicativas de los Talleres de Transformación Integral del Barrio en la Ciudad de La Habana". Tesis de Doctorado. Universidad de la Habana, La Habana.

SALADRIGAS, H. (2006). "La Epistemología. Un terreno de urgentes reflexiones y necesarias aportaciones en el campo de la comunicación". En H. Saladrigas; M. Martín Serrano; J. Martín-Barbero; J. Galindo; J. R. Vidal; N. Gámez;... P. Bordieu. *Comunicología: Temas actuales*. La Habana: Félix Varela.

TRELLES, I. (2014). *Comunicación organizacional. ¿Ciencia, disciplina o herramienta?* La Habana. Ediciones Logos.

VYGOTSKY, L. S. (1985). *Pensamiento y lenguaje*. Recuperado de <https://www.planeta-delibros.com/libro-pensamiento-y-lenguaje/14713>

YANG, Y.; MEDINA, H. S.; PONJUÁN, D. T. (n.d.). Áreas de desarrollo entre la gestión de la comunicación institucional y la gestión del conocimiento. Development Areas Between the Institutional Communication Management and the Knowledge Management.

PROCEDIMIENTO PARA EL DISEÑO DE ESTRATEGIAS DE CONTROL INTERNO EN LA CORPORACIÓN COPEXTEL SA.

*Procedure for the design of Internal Control strategies in
Corporación Copextel SA.*

Yadira Ramón Galano, <https://orcid.org/0009-0003-7405-3287>

Dainaze Calvente Suarez, <https://orcid.org/0000-0003-4155-183X>

RESUMEN

El control como función administrativa, es la evaluación y medición de la ejecución de los procesos, con el fin de detectar y prever desviaciones para establecer las medidas correctivas necesarias. Las organizaciones deben desarrollar el control administrativo bajo el propósito de garantizar su correcto funcionamiento y eficiencia, lo cual les permite incrementar ganancias, reducir costos y ofrecer un mejor producto o servicio a sus clientes. La propuesta que a su disposición se presenta, tiene como objetivo diseñar un procedimiento para el perfeccionamiento del Sistema de Control Interno mediante la propuesta de estrategias que incidan en el proceso de toma de decisiones empresariales. La concepción del procedimiento se encuentra sustentado en la entrevista y cuestionarios a los directivos de la empresa y a los que desde su accionar externo interactúan como actores del Sistema de Control Interno. La investigación demostró que los problemas fundamentales para dar curso a la investigación se encuentran sustentados en: las insuficiencias existentes, en el diseño y monitoreo del Sistema de Control de la organización, en la marcada incidencia que la frecuencia y el período en el que se aplican los controles que afectan en gran medida los resultados finales y las limitaciones en el desarrollo de los análisis previos del contexto, y el escenario en el que las estructuras se desarrollan.

Palabras clave: Sistema de Control Interno; procedimiento; estrategias; toma de decisiones; indicadores.

ABSTRACT

Control as an administrative function is the evaluation and measurement of the execution of processes, in order to detect and foresee deviations to establish the necessary corrective measures. Organizations must develop administrative control with the purpose of guaranteeing their correct functioning and efficiency, which allows them to increase profits, reduce costs and offer a better product or service to their customers. The proposal that is presented at your disposal aims to design a procedure for the improvement of the Internal Control System by proposing strategies that affect the business decision-making process. The conception

of the procedure is supported by the interview and questionnaires with the company's managers and those who, through their external actions, interact as actors of the Internal Control System. The investigation showed that the fundamental problems to carry out the investigation are supported by: the existing insufficiencies, in the design and monitoring of the organization's Control System, in the marked incidence that the frequency and the period in which they are applied the controls that greatly affect the final results and the limitations in the development of the previous analyzes of the context, and the scenario in which the structures are developed.

Keywords: Internal Control System; procedure; strategies; decision making; indicators.

INTRODUCCIÓN

La necesidad de control es mayor cuando las empresas se ven enfrentadas a corrientes de cambios y a la creciente competencia; el rediseño de la estructura organizacional, adquisiciones, fusiones, nuevas tecnologías y la creación de nuevas unidades de negocio, son algunas de las causas que crean situaciones de cambio, situaciones que por lo general no se planean, lo que las hace ubicarse en el ojo del huracán para los gerentes de una empresa, de esta manera los dirigentes empiezan a comprender porque el cambio representa una oportunidad y una amenaza para la misma, lo cual ha influido a que el Control Interno sea uno de los mecanismos primordiales para el adecuado crecimiento y sostenibilidad en el tiempo de la empresa frente a dichos cambios.

El control interno es importante para la estructura administrativa y contable de una empresa, permite evaluar la contribución económica de las diferentes actividades que se realizan, y así ayuda a facilitar el proceso de decisión en la gestión gerencial. La responsabilidad del establecimiento y desarrollo del sistema de control interno recae no solo sobre las directivas de la empresa sino sobre todas las personas que forman parte de ella; solo de esta manera se puede garantizar que el proceder sea coherente con los objetivos de la empresa. Ballarin (2007) afirma: "El proceso de control, se interrelaciona con otros aspectos organizativos, formales y no formales. Entre estos aspectos se pueden señalar principalmente la estrategia, la estructura organizativa, las personas, la cultura organizativa y el entorno" (p. 329).

El sistema de control interno debe estar de acuerdo a las variables claves del contexto competitivo y de la estrategia de la empresa, de la responsabilidad de cada directivo y sus cabezas. Así mismo, un Sistema de Control Interno debe proveer y asegurar un recorrido estratégico a la empresa, identificando que genera valor agregado y que no, por lo tanto, el crecimiento de cualquier empresa exige tener un adecuado control interno, para poder evitar riesgos, fraudes y adicionalmente proteger los activos e intereses, optimizando recursos y buscando el mejor desempeño de la empresa, haciéndola confiable en sus resultados financieros.

Este documento se enfoca en la importancia del control interno como un mecanismo al interior de la organización que logra garantizar una gestión eficaz en los procesos de transformación y crecimiento, vinculando de esta manera, entre otros asuntos, cualquier modalidad de cambio organizacional al sistema de control interno como un proceso integral y planificado que contribuye ampliamente en la gestión gerencial de las compañías.

OBJETIVO GENERAL

Diseñar un procedimiento para el perfeccionamiento del Sistema de Control Interno mediante la propuesta de estrategias que incidan en el proceso de toma de decisiones empresariales.

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

A nivel de gestión, los cambios en el entorno conllevan a que se haga una renovación de las opciones estratégicas básicas y de las prioridades de la empresa, a ese proceso de adaptación se conoce como actitud estratégica, siendo una vía de supervivencia apoyada en el desarrollo eficiente y eficaz de la empresa. Si no se adopta la actitud correcta seguramente ésta, en vez de ayudar, será un estorbo cuando se intente proyectar estratégicamente la empresa, además debe crear una nueva conciencia e ideas, que se traduce como el pensamiento estratégico, que muestra la capacidad de respuesta de la empresa ante los cambios, donde se integra lo estratégico y lo operacional en la toma de decisiones creativas; por tanto, la asociación del enfoque, la actitud y el pensamiento estratégico, van a conformar la base para el desarrollo de una estrategia.

En la actualidad, por los constantes y rápidos cambios que enfrentan las empresas a través de su entorno, es necesario tomar decisiones estratégicas acertadas, por lo que sería útil la utilización de un modelo de dirección estratégica. El hecho es que no existe un único modelo, sino una serie de modelos que tienen como objetivo ayudar a la dirección empresarial a formular estrategias con cierta disciplina y rigor, siguiendo su metodología asociada.

Los modelos de planeación estratégica han asumido un carácter sociopolítico, al incorporar en su elaboración variables que miden el comportamiento organizacional. Por lo general son repetitivos (iterativos), por la existencia de un entorno dinámico con condiciones de incertidumbre, de información imperfecta, por la toma de decisiones por personas con poca experiencia y entrenamiento, entre otras causas.

Existen más de treinta modelos de dirección estratégica aplicados a partir 1984 hasta la actualidad, donde en cada uno se demuestra que la dirección estratégica está conformada de tres etapas principales, la formulación- planeación, la implantación- ejecución y el control. Por lo general, en los modelos, la primera etapa es a la que mayor atención se le brinda, mostrando incapacidad en la ejecu-

ción efectiva de las otras dos etapas, por lo que una vez formuladas y aprobadas las estrategias, la mayoría nunca llegan a implementarse operativamente.

Un modelo importante es el que presenta Philip Kotler, donde señala que la planificación estratégica supone ciclos repetidos de análisis, planificación, gestión y control. Este considera que independientemente del estilo de dirección que sigan las empresas, deben llevar a cabo cuatro actividades fundamentales en el proceso de planificación estratégica corporativa, siendo los directores de este nivel, los responsables del diseño del plan estratégico, que debe guiar a toda la empresa hacia un futuro rentable.

Actualmente, el control interno en las organizaciones es un elemento indispensable para el desarrollo de sus actividades comerciales, puesto que, la ayuda de dichos controles permite que el giro del negocio se realice de una manera adecuada, eficiente y eficaz, permitiendo generar ganancias y evitar que se produzcan pérdidas en cada uno de los procesos (Arroyo, Guzmán, y Hurtado, 2019).

En efecto, es de importancia la presencia del control interno en una organización en muchas áreas, así como en la estructura contable y administrativa, es una manera de asegurar que tan confiable es su información financiera; de acuerdo a Gomez et al. (2017) “Se han presentado casos en donde las compañías al no tener dichos sistemas, se ven involucradas en líos fiscales, pérdida de su imagen corporativa y peor aún, la pérdida de su capital económico y humano” (p. 11). De esta manera, el control interno se vuelve importante frente a fraudes y demás operaciones; protegiendo los activos y utilidades de una empresa.

Por su parte, Mendoza, García, Delgado y Barreiro (2018) mencionan que el control interno se ha convertido en una herramienta para regir la dirección de todo tipo de empresa, obteniendo seguridad y simpleza en el cumplimiento de los objetivos empresariales, y a su vez dar información de su gestión a las personas que la conforman o que se encuentren interesadas en ella. Gomez et al. (2017) indica que el control interno se encuentra establecido mediante reglas determinadas en las NTC, ISO 9001, NTC ISO 14001, OHSAS 18001, GUIA RUC 2012, las cuales tienen planteados objetivos empresariales como los que se detalla a continuación:

1. Fortalecer las competencias laborales y el desarrollo integral del capital humano o Promover entre sus colaboradores espacios y estilos de vida saludable en pro de su bienestar y el de su entorno.
2. Minimizar los impactos ambientales que genere la organización, maximizando el uso racional y sustentable de los recurso naturales.
3. Adaptabilidad y cumplimiento de la legislación colombiana.

4. Mantenimiento y mejoramiento constante de altos estándares en calidad, seguridad y el bienestar social (Gómez *et al.*, 2017, p. 18).

De este modo, el control interno de una empresa se vuelve un mecanismo significativo y responsable de la gestión en las actividades como objeto de supervisión y control en la información y operaciones diversas que se realiza, su importancia se centra en la confiabilidad y eficiencia que produce en los sistemas contables y administrativos.

Las estrategias de control interno son aquellos procesos que se llevan a cabo dentro de una organización, con la finalidad de asegurar la realización de las operaciones de forma eficiente y oportuna.

De acuerdo con López (2018), la importancia de mantener estrategias que rijan el control interno en una organización radica en controlar las operaciones con la finalidad de establecer si existen o no falencias que conlleven a cometer errores o fraudes que puedan llegar a afectar a la parte administrativa y contable de una empresa; el desarrollo de las estrategias debe estar enfocado a dar una solución a este tipo de inconvenientes que se suelen presentar mediante sus actividades comerciales.

MÉTODOS

Para el desarrollo del procedimiento se aplican métodos del nivel teórico y empírico como:

- Método Análisis y Síntesis: se empleará para dividir analíticamente los diferentes conceptos referidos al objeto y al campo.
- Método Inducción y Deducción: con el fin de dirigir el trabajo orgánicamente de lo general a lo particular, iniciando con una generalización del Sistema de Control y esclarecer elementos específicos.
- Método Histórico y Lógico: permitirá analizar el origen y evolución del Sistema de Control Gestión.
- Métodos Empíricos: en el proceso de obtención de algunos resultados de la investigación por medio de la utilización de técnicas tales como: observación, consultas, encuestas, entrevistas, y análisis de documentos para la recopilación de la información.
- Métodos Cuantitativos: en la aplicación de técnicas como el software de apoyo SPSS v. 22.0, Decisión v. 3.0 y bmn, m DAFO para la validación y procesamiento de las encuestas, la cadena de valor, entre otros.

TÉCNICAS

- Observación: para identificar los sujetos de la investigación y del proceso en estudio.
- Criterio de experto: se empleará con el objetivo de obtener toda la información necesaria para la implementación del procedimiento.
- Entrevistas: para profundizar acerca del conocimiento de los trabajadores y de sus funciones; los problemas de control de los recursos, el funcionamiento de los procesos etc.
- Indicadores: se utilizará para identificar y evaluar las insuficiencias en cada uno de los procesos de la organización.

RESULTADOS

A partir de la implementación del procedimiento propuesto, se desea dotar a las organizaciones de un instrumento teórico, metodológico y práctico para el perfeccionamiento del Sistema de Control (figura 1), mediante la propuesta de estrategias que inciden en el proceso de toma de decisiones estratégicas y operacionales; para la cual se identifican como principios fundamentales:

- **Carácter participativo:** actitud con la que cuentan los actores para involucrarse activamente en las actividades, decisiones o procesos en los que se encuentran. Es la disposición a colaborar, aportar ideas y trabajar en equipo para lograr objetivos comunes, con proactividad, abiertos al diálogo y comprometidos con el bienestar colectivo.
- **Aprendizaje:** proceso continuo mediante el cual se adquieren los conocimientos, habilidades, actitudes o valores a través de la experiencia, la instrucción o el estudio. Es la capacidad de adquirir información, comprenderla, retenerla y aplicarla en las situaciones futuras.
- **Consistencia lógica:** propiedad de un sistema lógico en el que no se pueden derivar contradicciones, es decir existen consistencia sino hay.

Etapa I. Preliminar

En esta etapa se crea el grupo de expertos que interviene en la toma de información y datos a lo largo de la implementación del procedimiento, así como las principales características de la entidad en estudio.

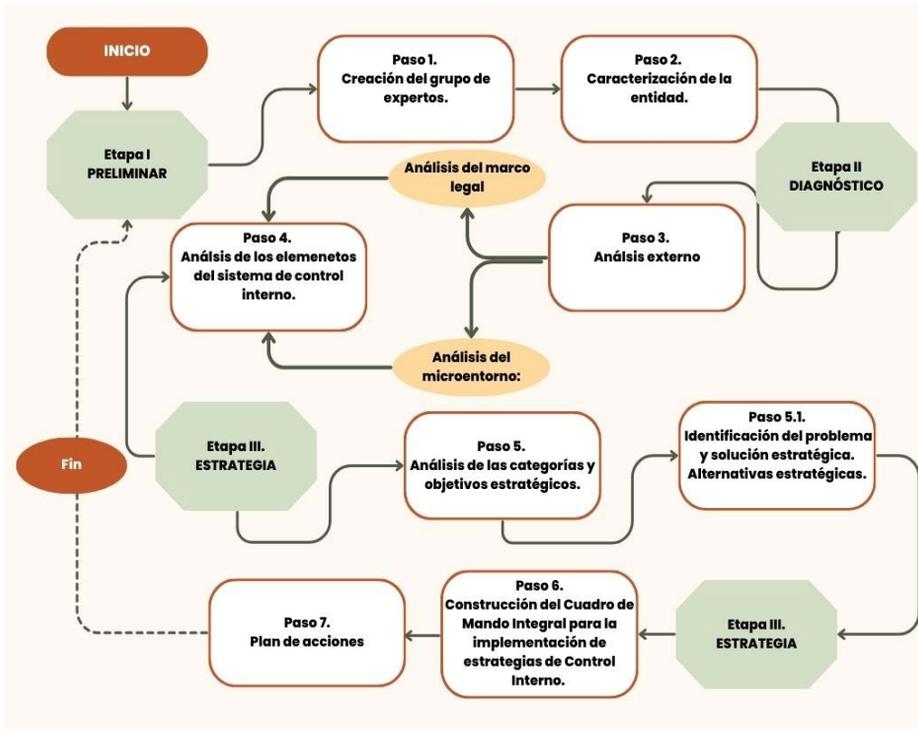


Fig. 1- Procedimiento para el diseño de estrategias de Control Interno

Paso 1. Creación del grupo de expertos.

El desarrollo de este paso inicia con el listado tentativo de los diversos actores implicados en la gestión de la entidad, especialistas en la temática (externos e internos), Consejo de Dirección, trabajadores experimentados y jefes de plantas. Luego se procesa la información obtenida en el programa computacional DECISION v. 3.0. La metodología para su desarrollo e interpretación se especifica en el anexo 2.2.

Paso 2. Caracterización de la entidad.

La caracterización de la organización se realiza mediante la recolección de la información necesaria para la elaboración de la ficha de datos empresariales. Esta constituye una técnica novedosa de revisión documental.

Para su confección, se propone el análisis de las principales categorías estratégicas, de forma que la propuesta sea alineada a las metas y objetivos empresariales. Para ello se listan los aspectos a caracterizar como sigue:

- Plantilla de trabajadores.
- Misión.
- Visión.
- Servicios y productos ofrecidos.

Ubicación.

Salidas. Conformación del grupo de expertos de la investigación, el cual se encargará del monitoreo de actividades, acciones y procedimientos en cada una de las etapas y pasos, así como la identificación de las características más relevantes de la entidad elegida para la aplicación del instrumento propuesto.

Etapa II. Diagnóstico

Durante esta etapa, se realiza un análisis exhaustivo de la situación actual de la organización para identificar áreas de mejora, oportunidades y retos. Se realiza el análisis externo e interno a la organización y se identifican los principales factores que inciden en la actividad.

Paso 2. Análisis externo.

I. Aplicación de encuestas para medir la satisfacción de los clientes

Para determinar el tamaño de la muestra se consideró la Fórmula de Laura Fisher para población finita (Fisher, 2003). Teniendo en cuenta estos resultados se sigue la metódica expuesta a continuación:

1. Definición de objetivos:

Establecer claramente los objetivos de la medición. Esto puede incluir evaluar la efectividad del sistema de control interno, identificar áreas de mejora y asegurar que los empleados se sientan apoyados en sus funciones.

2. Identificación de clientes internos:

Determinar quiénes son los clientes internos que interactúan con el sistema de control interno. Esto incluye a todos los empleados que dependen de los procesos y servicios proporcionados por el sistema.

3. Diseño de la encuesta:

Crear una encuesta específica para medir la satisfacción con el sistema de control interno. Las preguntas pueden incluir:

- Efectividad del control: ¿Consideras que el sistema de control interno es efectivo para prevenir errores y fraudes?
- Facilidad de Uso: ¿Qué tan fácil es para ti interactuar con los procedimientos de control interno?
- Claridad de procedimientos: ¿Los procedimientos de control interno son claros y fáciles de entender?
- Soporte y asesoramiento: ¿Recibes el apoyo necesario de tu departamento para cumplir con los requisitos del control interno?
- Utilizar escalas de respuesta (por ejemplo, del 1 al 5) para facilitar la cuantificación de la satisfacción.

4. Implementación de la encuesta:

Distribuir la encuesta a los empleados. Es recomendable utilizar plataformas digitales para facilitar la recopilación de respuestas y asegurar el anonimato, lo que puede fomentar la honestidad en las respuestas.

5. Recolección y análisis de datos:

Una vez que se han recolectado las respuestas, proceder a analizar los datos. Identificar patrones que indiquen niveles de satisfacción y áreas que requieren atención. Esto puede incluir la evaluación de la rapidez de respuesta, la calidad de la información y la percepción general sobre el control interno.

6. Comunicación de resultados:

Es fundamental que los empleados vean que sus opiniones son valoradas y que se tomarán acciones basadas en sus comentarios. Esto puede ayudar a construir confianza y mejorar el clima laboral.

Paso 3. Análisis del marco legal regulatorio.

El análisis del entorno se refiere a los factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos. A continuación se enumeran, por orden alfabético, los distintos componentes de un análisis PESTEL.

Político: las cuestiones políticas se refieren al nivel de intrusión gubernamental en las operaciones de una organización. Las principales preocupaciones son los impuestos, los aranceles, las regulaciones, las elecciones y la estabilidad política.

Economía: el crecimiento, el empleo, la inflación y los tipos de interés son sólo algunos ejemplos. Las organizaciones que operan fuera de Estados Unidos se concentrarán en los tipos de cambio. Una empresa nueva, por ejemplo, puede evaluar el estado actual de la economía para determinar si podrá sobrevivir o no. Los ingresos y gastos a largo plazo de una empresa se ven afectados por las condiciones económicas.

Social: los cambios de edad, los cambios demográficos, las actitudes cambiantes hacia la seguridad y la salud, las preferencias de los clientes y las mejoras técnicas. Todos ellos son ejemplos de retos sociales. El 86 % de los jóvenes, por ejemplo, utiliza las redes sociales.

Tecnología: la tecnología implica investigación y desarrollo, robótica, automatización y cualquier otro tipo de avance tecnológico. Las nuevas tecnologías se denominan "disrupción tecnológica". Tienen la capacidad de cambiar drásticamente el reparto de los principales competidores.

Medio ambiente: el cambio climático, el tiempo, la calidad del aire y las catástrofes naturales son ejemplos de factores medioambientales. Los cambios en el medio ambiente amenazan a algunas industrias más que a otras.

Legal: los factores legales tienen que ver con las políticas de empleo, salud y seguridad. Las leyes de seguridad y discriminación de los clientes también pueden influir en la capacidad de una empresa para operar.

Paso 4. Análisis de los elementos del sistema de control interno.

Para determinar cuáles son los factores internos de la organización que inciden sobre su actividad se inicia el análisis por Área de Resultados Clave (ARC) o por procesos. Para realizar un diagnóstico del sistema de control interno, es importante seguir un proceso estructurado. Primero, se debe recopilar información sobre los procesos, políticas y procedimientos existentes en la organización. Luego, se deben identificar los riesgos potenciales que podrían afectar la efectividad del control interno.

Después, se debe evaluar la efectividad de los controles existentes para mitigar esos riesgos. Esto puede implicar revisar la documentación, realizar entrevistas con el personal relevante y observar directamente los procesos en acción. Para ello se emplean diferentes herramientas que listan a continuación:

Cuestionarios de control interno: se utilizan para recopilar información sobre los controles internos existentes en la organización y evaluar su efectividad.

Entrevistas con el personal: permiten obtener información detallada sobre los procesos y controles internos implementados en la organización.

Observación directa: consiste en observar directamente cómo se llevan a cabo los procesos y actividades en la organización para identificar posibles debilidades en el sistema de control interno.

Análisis de documentación: revisión de documentos como políticas, procedimientos, manuales, informes y registros para evaluar la efectividad de los controles internos.

Pruebas de cumplimiento: consisten en realizar pruebas específicas para verificar si los controles internos están siendo aplicados correctamente por el personal de la organización.

Análisis de riesgos: identificación y evaluación de los riesgos a los que está expuesta la organización, lo que permite determinar si los controles internos existentes son adecuados para mitigar dichos riesgos.

Benchmarking: comparación del sistema de control interno de la organización con las mejores prácticas del sector o con empresas similares para identificar áreas de mejora.

Auditorías internas: realizadas por un equipo interno especializado en auditoría para evaluar el sistema de control interno y proponer recomendaciones para su mejora.

Una vez completada la evaluación, se deben identificar las áreas de mejora y desarrollar un plan de acción para fortalecer el sistema de control interno. Es importante revisar periódicamente el sistema para asegurarse de que sigue siendo efectivo y se adapta a los cambios en el entorno empresarial.

Ambiente Interno: según el se define el ambiente interno como la base de la organización es decir, la filosofía de la gestión, el riesgo aceptado, la integridad y valores éticos y en el entorno que se desarrolla las actividades.

Establecimiento de objetivos. Para la (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway - COSO, 2017) se debe establecer objetivos instituciones en toda la organización mediante la identificación de los posibles eventos que pueden afectar a la ejecución de las actividades. La gestión de control interno y riesgo empresariales están relacionados a la fijación de los objetivos para alcanzar la misión de la entidad.

Identificación de eventos: La identificación de los acontecimientos internos y externos que afectan de forma directa o indirecta el cumplimiento de los objetivos fijados, para poder diferenciar entre riesgos y oportunidades. (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway - COSO, 2017).

Evaluación de riesgos: a los riesgos se les evalúa considerando la posibilidad e impacto que pueden ocasionar para poder establecer las diferentes afectaciones mediante la aplicación de la doble perspectiva, inherente y residual.

Respuesta al riesgo: La organización debe establecer las diferentes alternativas de solución para evitar, aceptar, reducir o compartir el riesgo mediante el desarrollo de acciones para minimizar el impacto de los riesgos.

Actividades de control: Las actividades de control deben contener políticas y procedimiento que aseguren la respuesta al riesgo de forma eficiente.

Información y comunicación: La información y comunicación debe ser eficiente y eficaz que permita identificar las responsabilidades designada ala personal de forma global.

Supervisión: la supervisión se debe llevar a cabo mediante actividades permanentes de la organización, como las evaluaciones independientes o ambas actuaciones a la vez.

Estructura de la Gestión de control interno y riesgo empresariales. La gestión del riesgo involucra el Proceso de Gestión de Control Interno y riesgo empresariales, que debe ser incorporado al Mapa de Procesos, formando parte de la cadena de valor de la empresa.

A continuación se presenta el esquema sugerido de Estructura de Gestión de Control Interno y de Riesgos Empresariales, que pueden adoptar las empresas dentro de sus modelos de gestión. (Sulca, 2019).

Ambiente de control: Incluye la actitud y acciones de la alta dirección y el personal en relación con el control interno.

Evaluación de riesgos: Identificación y evaluación de los riesgos que pueden afectar el logro de los objetivos de la organización.

Actividades de control: Procedimientos y políticas establecidos para garantizar que se cumplan los objetivos de la organización.

Información y comunicación: Flujo de información dentro de la organización para asegurar que se tomen decisiones informadas.

Supervisión y monitoreo: Seguimiento continuo del sistema de control interno para identificar deficiencias y tomar medidas correctivas.

Paso 4.1. Las buenas prácticas del sistema de control interno.

Las buenas prácticas como herramienta de comparación se emplean en el análisis de la cotidianidad del Sisteema, respecto al accionar de los competidores. Para ello se utiliza la herramienta *Googlebenchmark* bajo los siguientes criterios:

Establecer políticas y procedimientos claros: Es importante contar con políticas y procedimientos bien definidos que indiquen cómo se deben realizar las diferentes actividades dentro de la organización.

Segregación de funciones: Es fundamental separar las responsabilidades dentro de la organización para evitar posibles conflictos de interés y fraudes.

Supervisión y monitoreo continuo: Se debe realizar un seguimiento constante de las actividades y procesos para identificar posibles desviaciones o irregularidades.

Capacitación del personal: Es importante brindar capacitación al personal sobre los controles internos establecidos y la importancia de cumplir con ellos.

Evaluación periódica del sistema de control interno: Es necesario revisar regularmente el sistema de control interno para identificar posibles áreas de mejora y asegurar su eficacia.

Comunicación efectiva: Es fundamental mantener una comunicación clara y abierta dentro de la organización para garantizar que todos los miembros estén al tanto de los controles internos establecidos.

Implementar tecnología adecuada: El uso de herramientas tecnológicas puede facilitar la implementación y monitoreo de los controles internos, así como mejorar la eficiencia en su ejecución.

Auditorías internas y externas: Realizar auditorías periódicas tanto internas como externas ayuda a verificar la efectividad del sistema de control interno y detectar posibles riesgos o irregularidades.

Salidas: esta etapa proporciona una visión integral de la entidad, permitiendo tomar decisiones informadas para su desarrollo futuro. Los resultados del diagnóstico servirán como base para definir las estrategias, planes de acción y cambios organizacionales necesarios.

Etapa III. Estrategia

El diseño de los objetivos y estrategias que debe seguir la organización desde sus Sistema de Control Interno es crucial para el funcionamiento eficaz y eficiente del mismo, ya que establece un marco claro para la toma de decisiones y la implementación de acciones. A continuación, se describen los elementos clave y el proceso involucrado en esta etapa.

Paso 5. Deterinación de los objetivos.

Determinar la misión, la visión de la entidad.

La construcción objetiva de cada una de estas categorías estratégicas permite dilucidar comportamientos futuros.

La misión de una organización expresa su razón de ser y lo que la distingue de otras de su tipo. Es la expresión general de sus aspiraciones en su papel en la sociedad. Establece las prioridades y dirección de los negocios, identificando los mercados que quiere servir y con cuáles competencias claves. Debe estar orientada hacia el exterior, al futuro y ser capaz de movilizar las capacidades de la organización. Su elaboración debe responder a las interrogantes: ¿quiénes somos?, ¿qué nos prestigia?, ¿qué nos identifica?, ¿qué ofrecemos a nuestros clientes?, ¿dónde estamos?, ¿para qué existimos?, ¿qué deseos satisfacemos?, ¿qué particularidades caracterizan nuestro trabajo?

La visión, por otro lado, es una comprensión compartida de lo que debe ser la organización y cómo debe cambiar. Se traduce en un estado futuro posible, es decir una condición organizacional mejor. Se asocia a la meta mientras que la misión refiere formas de conducción. Debe ser inspiracional, estable y flexible. Debe responder a las siguientes cuestiones: ¿dónde queremos llegar en el año?, ¿cómo queremos ser dentro de (...) años?, ¿cuál es la imagen que deseamos que tengan los clientes de nosotros?, ¿qué atributos fundamentales aspiramos que posean nuestros productos y servicios?, ¿qué valores caracterizarán a nuestros trabajadores y a la organización?

5.1 Identificación del problema y solución estratégica

En este paso se identifica la brecha que se establece en la gestión de la organización. Se recomienda la combinación de la Matriz de Impactos Cruzados para la reducción del listado de los bancos de fuerzas que se determina sobre el escrutinio del análisis de los pasos 3 y 4, el Perfil Estratégico en la clasificación de las variables resultantes (debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades), las Matrices IFAS y EFAS para su evaluación e importancia y la matriz DAFO en el

análisis de las relaciones que se establecen entre las variables clave. En el anexo 2.3 se presenta, de forma más detallada, la sistematización de su diseño.

3. Diseño de objetivos

Sobre los principales resultados se determinan los objetivos de la organización a partir de los orientados por la empresa a cada una de las Filiales que la constituyen.

4. Diseño de estrategias

Se formula la estrategia general y las alternativas que la desagregan, a partir de los factores clave más generales del análisis DAFO en su segundo momento y el orden que resulta de los valores de cada cuadrante de la matriz.

Salidas: se obtienen, los objetivos, estrategia general, alternativas estratégicas y otras categorías que inciden en el éxito de la implementación del sistema, ya que establece un marco claro para la toma de decisiones y la implementación de acciones.

Etapa IV. Implementación

En esta etapa se realiza el análisis de los objetivos y sobre ellos se diseña un Sistema de Indicadores que viabilice la implementación de las estrategias y metas correspondientes al Sistema de control Interno de la empresa.

Paso 6. Construcción del Cuadro de Mando Integral para la implementación de estrategias de Control Interno.

El Cuadro de Mando Integral (CMI) es una herramienta de gestión que permite medir y controlar el desempeño de una organización en base a cuatro perspectivas clave: financiera, cliente, procesos internos y aprendizaje y crecimiento. En el contexto del sistema de control interno, el CMI puede ser utilizado para monitorear la efectividad de los controles internos y asegurar que se están cumpliendo los objetivos de la organización.

A continuación, se presenta un listado de indicadores que pueden ser empleados para el desarrollo e implementación eficaz del sistema de control interno:

1- Perspectiva financiera:

- **Indicadores:**

Costo total del sistema de control interno.

Cumplimiento del presupuesto asignado para el control interno.

Impacto en la rentabilidad de la organización.

2- Perspectiva del cliente:

Indicadores:

Nivel de satisfacción de los stakeholders con el sistema de control interno.

Cumplimiento de las expectativas de los clientes internos y externos.

Número de reclamaciones o quejas relacionadas con el control interno.

3- Perspectiva de procesos internos:

Indicadores:

Número de controles implementados y su efectividad.

Tiempo promedio para detectar y corregir desviaciones en los controles.

Cumplimiento de normativas y regulaciones internas y externas.

4- Perspectiva de aprendizaje y crecimiento:

Indicadores:

Nivel de capacitación y desarrollo del personal en temas relacionados con el control interno.

Implementación de mejoras continuas en el sistema de control interno.

Uso eficiente de tecnologías y herramientas para fortalecer el control interno.

Este Cuadro de Mando Integral proporciona una visión holística del desempeño del sistema de control interno, permitiendo identificar áreas de mejora, tomar decisiones informadas y garantizar la eficacia y eficiencia en la gestión del riesgo dentro de la organización.

7. Plan de acciones:

Diseñado el Cuadro de Mando con sus indicadores y valores meta se define el estado de cada particular y la evaluación de las perspectivas. La evaluación se realiza en una escala de 1 a 3 (Bien=3, Regular=2, Mal=1) según los resultados del indicador que se clasifica en la manera clásica del CMI (Verde, Amarillo, Rojo). Se determina el nivel de importancia o peso de cada indicador mediante el grupo de expertos los cuales deben sumar uno por cada perspectiva. La selección de la escala de importancia se realiza mediante los rangos promedios de la prueba no paramétrica de Kendall. El resultado de la suma total ponderada del peso del indicador y las evaluaciones permiten determinar:

1. El estado de la empresa en cada perspectiva o dimensión.
2. Las variables o indicadores que inciden en la evaluación.
3. Las acciones o inductores particulares en cada dimensión para alcanzar los objetivos propuestos.

CONCLUSIONES

A partir de los antecedentes teóricos revisados puede decirse que el control interno es una herramienta indispensable para lograr los objetivos organizacionales, ordenar las operaciones, disminuir riesgos y generar información confiable. Cada empresa debe implementar las estrategias de control interno que mejor se adapten a sus necesidades, supervisarlas continuamente y adaptarlas a los cambios para asegurar su efectividad.

El procedimiento propuesto consta de 4 etapas y 7 pasos que siguen el hilo conductor de la planeación, formulación e implementación de estrategias, al mismo tiempo se particulariza por un análisis interno que responde a los elementos del Sistema de control Interno en las entidades, lo que proporciona objetividad y flexibilidad ante los cambios y transformaciones acaecidas en el marco legal y el entorno en general.

La implementación del procedimiento proporciona a la entidad una guía estructurada bajo las estrategias, objetivos y planes de acción que permitan llevar a cabo el desarrollo y consolidación del Sistema de Control Interno y ser extendido al resto de la Filiales.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ARAGON, A. (2019). La aplicación de los componentes del control interno en la
- ARENAL, C.; LADRÓN DE GUEVARA, M. Á. (2018). *Gestión Económico-financiera básica de la actividad comercial de ventas e intermediación comercial*. Editorial Tutor Formación.
- ARROYO, N., GUZMÁN, F.; HURTADO, E. (2019). "El control interno y la importancia de su aplicación en las compañías". *Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana*, 1-11. Recuperado el 31 de marzo de 2022, de <https://www.eumed.net/rev/oel/2019/08/control-interno-companias.html>
- BARZOLA, B.; ROJAS, K. (octubre 2019). Análisis de aplicación de estrategias competitivas en el crecimiento empresarial de las microempresas artesanales del cantón Milagro periodo 2013 - 2019. Recuperado el 31 de marzo de 2022, de Repositorio Digital UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO: <http://repositorio.unemi.edu.ec/bitstream/123456789/4927/1/2.-%20>
- BORJA, J. (2020). "Aplicación de comercio electrónico para microempresas comerciales peruanas". *Revista Científica de la UCSA*, 7(1), 31-38. Recuperado el 31 de marzo de 2022, de <https://revista.ucsa-ct.edu.py/ojs/index.php/ucsa/article/view/26/26>
- BRIONES, L. R. M.; MELÉNDEZ, H. J. V. (2022). *Estrategias de control interno para la gestión administrativa de microempresas comerciales y artesanales ecuatorianas*. 593 Digital Publisher CEIT, 7(4), 370-385.
- CALLE, G., NARVÁEZ, C.; ERAZO, J. (2020). "Sistema de control interno como herramienta de optimización de los procesos". *Dominio de las Ciencias*, 429-465, doi: <http://dx.doi.org/10.23857/dc.v6i1.1155>

- CANDIA, A. (2017). *Logística: conocimientos, habilidades y actitudes*. EL Cid Editor. Cyr, D., & Gray, D. (2014). *Marketing en la pequeña y mediana empresa*.
- GONZÁLEZ, A. (2016). *Plan estratégico de negocios*. Grupo Editorial Patria.
- HERNÁNDEZ S. R.; FERNÁNDEZ, C. C.; BAPTISTA, L. P. (2014). *Metodología de la investigación*. McGraw-Hill.
- LÓPEZ, R. (2017). *Análisis de los elementos del costo*. Instituto Mexicano de Contadores Públicos.
- MANOSALVAS GÓMEZ, L. R.; BAQUE VILLANUEVA, L. K.; PEÑAFIEL NIVELA, G. A. (2020). "Estrategia de control interno para el área de inventarios en la empresa Ferricortez comercializadora de productos ferreteros en el cantón Santo Domingo". *Revista Universidad y Sociedad*, 12(4), 288-293.
- MANOSALVAS, G. L. R.; CARTAGENA HERRERA, M. E.; BAQUE VILLANUEVA, L. K. (2019). Gestión de control interno para disminuir el riesgo de quiebra en la empresa Capasepri. *Dilemas Contemporáneos*, 6, 1 - 17.
- NOBLES, T., MATTISON, B.; MATSUMURA, E. (2017). *Contabilidad de Horngren*. Pearson.
- NORMA FERNÁNDEZ, A. (2017). *Gestión de Inventarios*. IC Editorial. Recuperado el 31 de marzo de 2022, de Repositorio Digital UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO: http://repositorio.unap.edu.pe/bitstream/handle/UNAP/10769/Aragon_Hancco_Anali_Sindy.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- ZAPATA SÁNCHEZ, P. (2017). *Contabilidad General*. Alfa Omega Colombiana S.A.

LAS EMPRESAS INNOVADORAS COMO FACTOR ESENCIAL DESARROLLO ECONÓMICO

Innovative companies as an essential factor in economic development

Eliecer Viguera Rodríguez, <https://orcid.org/0009-0008-8521-0897>

Rosario León Robaina, <https://orcid.org/0000-0001-5397-777X>

RESUMEN

En la actualidad, la innovación se ha convertido en un factor clave para el crecimiento y desarrollo económico a nivel global. Las empresas innovadoras juegan un papel fundamental en la creación de valor, generación de empleo y mejora de la competitividad en un entorno económico cada vez más complejo y cambiante, de igual forma, la innovación se ha convertido en un pilar fundamental para el desarrollo económico en la actualidad. En la era de la globalización y la digitalización, las empresas innovadoras tienen el potencial de transformar no solo sus propios modelos de negocio, sino también de influir en el crecimiento de los sectores económicos en los que operan. Este artículo tiene como objetivo explorar el papel de las empresas innovadoras en el desarrollo económico, analizando diferentes enfoques y enfoques concretos en función de la literatura reciente. Se utilizaron los métodos de análisis – síntesis, inducción – deducción e histórico – lógico, que permitieron caracterizar teórica y metodológicamente los referentes que desde la revisión documental fundamental la innovación empresarial como pilar esencial para el desarrollo económico.

Palabras clave: empresas innovadoras; crecimiento y desarrollo económico; enfoque innovador; emprendimiento empresarial.

ABSTRACT

Nowadays, innovation has become a key factor for economic growth and development at a global level. Innovative companies play a fundamental role in creating value, generating employment and improving competitiveness in an increasingly complex and changing economic environment. Likewise, innovation has become a fundamental pillar for economic development today. In the era of globalization and digitalization, innovative companies have the potential to transform not only their own business models, but also to influence the growth of the economic sectors in which they operate. This article aims to explore the role of innovative companies in economic development, analyzing different

approaches and specific approaches based on recent literature. The methods of analysis – synthesis, induction – deduction and historical – logical were used, which allowed to theoretically and methodologically characterize the references that, from the documentary review, establish business innovation as an essential pillar for economic development.

Keywords: innovative companies; economic growth and development; innovative approach business entrepreneurship.

INTRODUCCIÓN

En un mundo caracterizado por cambios rápidos y constantes en la tecnología y la economía, la innovación emerge como un factor crítico para el crecimiento y el desarrollo sostenible de las naciones. Las empresas innovadoras juegan un papel esencial en este contexto, ya que no solo introducen nuevas ideas, productos y servicios, sino que también fomentan la competencia, crean empleo y generan riqueza. En un estudio reciente, Mazzucato (2018) sugiere que la innovación no solo impulsa el crecimiento empresarial, sino que también es fundamental para el desarrollo económico en su conjunto, al contribuir a la mejora de los índices de productividad y a la creación de un entorno propicio para el emprendimiento. En este sentido, se destaca la importancia de desarrollar políticas que respalden y fomenten la innovación empresarial, permitiendo así que estas organizaciones no solo se adapten a los cambios del mercado, sino que también se anticipen a ellos.

Un enfoque innovador en los modelos de negocio permite a las empresas no solo capturar valor, sino también adaptarse a las demandas de un consumidor cada vez más exigente y consciente socialmente. Según Schumpeter (2013), la innovación es el motor del progreso económico, donde la “destrucción creativa” en los sectores productivos genera nuevas oportunidades y redefine continuamente la distribución del valor. Esto ha llevado a que muchas empresas adopten una cultura de innovación que prioriza la investigación y el desarrollo (I+D), alentando la colaboración interempresarial y el intercambio de conocimientos como un medio para incrementar su competitividad (Chesbrough, 2017).

La necesidad de un ecosistema que fomente la innovación se hace imprescindible, especialmente en economías emergentes. La literatura reciente señala que las empresas innovadoras no solo se benefician de recursos internos, sino que también dependen de un entorno propicio que incluya infraestructura adecuada, políticas de apoyo y una sociedad educada (Rodríguez & Martínez, 2020). Es en este contexto donde los gobiernos y las instituciones desempeñan un papel crucial al implementar estrategias que faciliten la innovación, proporcionando recursos y reduciendo las barreras de entrada al mercado.

En el presente artículo, se explorará la interrelación entre las empresas innovadoras y el desarrollo económico, analizando ejemplos exitosos y las políticas que las han sustentado. Asimismo, se discutirá la importancia de fomentar un am-

biente favorable a la innovación como motor del crecimiento y la competitividad en un entorno global. La integración de la innovación en la estrategia empresarial no solo responde a las necesidades actuales del mercado, sino que también constituye una inversión en el futuro económico de los países.

FUNDAMENTACIÓN

La teoría de la innovación, tal como la plantean autores como Schumpeter (1934), sostiene que la innovación es el motor principal del desarrollo económico. Esta teoría enfatiza que las empresas que innovan, ya sea a través de nuevos productos, procesos o modelos de negocio, son capaces de generar ventajas competitivas que no solo mejoran su productividad, sino que también impactan positivamente en el crecimiento económico de sus países. Stiglitz y Greenwald (2014) destacan que la innovación no se limita a la tecnología; también incluye innovaciones en la organización y la gestión, que son igualmente fundamentales para la competitividad y la eficiencia económica.

La innovación se define tradicionalmente como la implementación de ideas nuevas o mejoradas que resultan en productos, procesos o servicios que aportan valor (Schumpeter, 2017). Dentro del marco de la teoría de la innovación, se pueden distinguir varias categorías, como la innovación de producto, innovación de proceso y la innovación organizativa (OECD, 2020). Cada una de estas categorías juega un papel fundamental en la capacidad de una empresa para diferenciarse de sus competidores y aprovechar nuevas oportunidades de mercado.

El desarrollo económico se refiere al proceso mediante el cual se aumentan los niveles de vida de una población y se mejora la calidad de vida a través de un crecimiento sostenido y inclusivo. Las empresas innovadoras contribuyen a este desarrollo de múltiples maneras. Primero, generan empleo a través de la creación de nuevas industrias y la expansión de negocios existentes (Fagerberg, 2018). Segundo, contribuyen al incremento de la productividad, un factor crítico en el crecimiento económico a largo plazo (Mokyr, 2019). La innovación permite a las empresas realizar procesos más eficientes y reducir costos, lo que se traduce en precios más bajos y una mejor oferta para los consumidores.

La competitividad es otro aspecto que se ve profundamente influenciado por la innovación. Según Porter (n.d.), las empresas que logran superar el ciclo de innovación suelen establecer una ventaja competitiva en el mercado. Esto se logra a través de la diferenciación de sus productos y servicios, así como mediante la mejora continua de sus procesos. A medida que las empresas innovadoras aumentan su cuota de mercado, también generan efectos positivos en la economía local y nacional, estimulando la inversión y el desarrollo de infraestructura.

Es importante destacar que el impacto de las empresas innovadoras en el desarrollo económico no ocurre en un vacío. Existen múltiples factores que influyen en la capacidad de una empresa para innovar, como el capital humano, la

infraestructura y el entorno regulatorio (Aghion et al., 2019). Un ecosistema de innovación saludable incluye universidades, centros de investigación y políticas públicas que fomenten la colaboración y el desarrollo de capacidades. La interacción entre estos actores permite que las ideas innovadoras se traduzcan en desarrollos comerciales efectivos.

Sin embargo, a pesar de los beneficios asociados con la innovación, las empresas enfrentan numerosos retos. La rápida evolución tecnológica, la globalización y la presión por la sostenibilidad son solo algunos de los factores que pueden complicar el panorama de innovación (Diez *et al.*, 2021). Las empresas deben ser ágiles y capaces de adaptarse a estos cambios para seguir siendo competitivas. Además, la inversión en I+D es esencial, pero a menudo subfinanciada, lo que limita la capacidad de las empresas para innovar (Bianchi *et al.*, 2019).

De ahí que las empresas innovadoras son piezas clave en la maquinaria del desarrollo económico. Su capacidad para introducir nuevos productos, aumentar la productividad y mejorar la competitividad es fundamental para el crecimiento económico sostenible. No obstante, la innovación no puede florecer sin un ecosistema de apoyo que incluya políticas adecuadas, inversión en capital humano y colaboración entre diversos actores. Esta fundamentación teórica establecerá una base sólida para un artículo que profundizará en la conexión entre la innovación empresarial y el desarrollo económico, con el objetivo de proporcionar recomendaciones que fomenten un entorno propicio para la innovación.

El concepto de innovación abierta, popularizado por Chesbrough (2003), plantea que las empresas deben ir más allá de sus propias capacidades internas para incorporar ideas externas y utilizar canales externos para desarrollar sus innovaciones. Esta forma de innovación puede potenciar el desarrollo económico al fomentar la colaboración entre distintos actores, como universidades, startups y gobiernos, promoviendo así un ecosistema robusto de innovación. La investigación de Laursen y Salter (2014) sugiere que las empresas que adoptan un enfoque de innovación abierta no solo logran innovar más eficientemente, sino que también generan mayores impactos en el desarrollo regional.

Diversos estudios han demostrado que las empresas innovadoras son las responsables de crear una proporción significativa de nuevos empleos. Según un informe de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE, 2018), las empresas que realizan actividades de innovación tienden a ser las que más empleos generan, lo que subraya su importancia en la dinamización de economías locales. Este fenómeno se puede explicar a través del modelo de crecimiento endógeno, que resalta cómo la inversión en conocimiento y mejoras tecnológicas fomenta un ciclo virtuoso de crecimiento y empleo (Romer, 1990).

El desarrollo de un ambiente propicio para la innovación empresarial requiere de un marco normativo adecuado y del apoyo de políticas públicas. Un estudio de Mazzucato (2018) argumenta que los gobiernos no solo deben fomentar la

investigación y el desarrollo (I+D), sino también actuar como inversionistas en sectores estratégicos y riesgo compartido. Esto se traduce en políticas que faciliten el acceso a financiamiento, incentivos fiscales para la I+D y la creación de redes de colaboración entre empresas y universidades.

Los ecosistemas de innovación son el contexto en el cual interactúan diversas entidades —empresas, universidades, gobiernos y financistas— para fomentar el desarrollo de la innovación. Nambisan, Siegel, y Wells (2017) sugieren que un ecosistema saludable puede reducir la incertidumbre y el riesgo asociado a la innovación, facilitando la creación de un entorno donde las empresas innovadoras puedan prosperar. Estos ecosistemas deben estar bien estructurados y apoyados por políticas que promuevan la interconexión y la colaboración.

América Latina, por su parte, presenta un contexto particular en relación con la innovación y el desarrollo económico. A pesar de los desafíos estructurales, varios estudios demuestran que hay un aumento en la creación de startups tecnológicas y empresas innovadoras en la región. Un informe del Banco Interamericano de Desarrollo (BID, 2020) identifica que la inversión en tecnologías digitales y en capital de riesgo ha crecido significativamente en los últimos años, sugiriendo que estas empresas están comenzando a desempeñar un rol crucial en la dinamización económica de la región.

Sin embargo, en dicho contexto estas enfrentan desafíos significativos, incluidos el acceso limitado a financiamiento y un entorno regulatorio inadecuado. De acuerdo con una investigación de Guzmán y Stern (2017), a pesar de la creciente actividad emprendedora, la falta de políticas efectivas de apoyo y un ecosistema de innovación poco desarrollado limitan el potencial de estas empresas para contribuir al desarrollo económico de manera sostenible. La implementación de políticas públicas que fortalezcan el ecosistema emprendedor es, por lo tanto, crucial para transformar esas oportunidades en realidades.

De todo lo anterior se puede afirmar, que las empresas innovadoras son fundamentales para el desarrollo económico, tanto a nivel global como en contextos específicos como el de América Latina. A través de teorías de innovación y modelos de crecimiento económico, se evidencia la importancia de fomentar un ecosistema que no solo facilite la creación de nuevas empresas, sino que también promueva la colaboración entre diversos actores. Las políticas públicas desempeñan un rol crucial en el diseño de un entorno propicio para la innovación, lo que finalmente se traduce en generación de empleo y crecimiento económico. Para abordar los retos y maximizar las oportunidades, es imperativo que los gobiernos y las instituciones trabajen en conjunto para construir un futuro más innovador y competitivo.

MÉTODOS

Dentro de los principales métodos y herramientas empleados se encuentran el análisis y síntesis, empleado para realizar analíticamente los diferentes aspectos

tos que caracterizan la innovación empresarial con el fin de arribar a conocimientos sintéticos cualitativamente nuevos sobre esta categoría y su incidencia en el desarrollo económico; así como analizar las diferentes concepciones teóricas y datos empíricos relacionados con el tema.

El método inducción y deducción: Con el fin de dirigir el trabajo orgánicamente de lo general a lo particular, iniciando con una generalización de las innovaciones empresariales y posteriormente su incidencia en el desarrollo económico. También en la valoración de los resultados y conclusiones.

El método histórico y lógico en el análisis del origen y evolución de la innovación empresarial en sí, el desarrollo de sus múltiples definiciones y su interrelación con el desarrollo empresarial.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

La investigación realizada se centró en analizar cómo las empresas innovadoras contribuyen al desarrollo económico en diversas regiones. A través de un enfoque cualitativo y cuantitativo, se recopilaron datos de un conjunto de empresas destacadas en sectores como la tecnología, la biotecnología y las energías renovables. Los resultados obtenidos indican que las empresas innovadoras no solo generan empleo, sino que también promueven la sostenibilidad económica y social.

En primer lugar, se identificó que las empresas innovadoras tienden a tener un mayor índice de crecimiento en comparación con aquellas que operan en industrias tradicionales. Según un estudio de Veugelers y Schoenmakers (2019), las empresas que realizan inversiones significativas en investigación y desarrollo (I+D) muestran un crecimiento anual del 15 % en comparación con un 5 % para aquellas que no lo hacen. Esto sugiere que la innovación es un catalizador clave para el crecimiento económico.

Además, se encontró que las empresas innovadoras suelen ser más resistentes ante crisis económicas. Un análisis realizado por Hernández y Martínez (2021) evidenció que durante la crisis provocada por la pandemia de COVID-19, las empresas que habían implementado modelos de negocio innovadores no solo mantuvieron su operatividad, sino que en muchos casos aumentaron su cuota de mercado. Esto indica la capacidad de adaptación y la flexibilidad que las empresas innovadoras poseen en contextos adversos.

Otro hallazgo significativo fue la relación entre innovación y creación de empleo. Las empresas que implementan estrategias de innovación a menudo requieren personal altamente cualificado, lo que lleva a un aumento en la demanda de formación y educación especializada. De acuerdo con el informe del Banco Mundial (2022), las empresas innovadoras contribuyen a disminuir la tasa de desempleo en un 20 % en las localidades donde operan, al generar empleo de calidad y aumentar la capacidad de contratación.

Por último, se observó que la innovación empresarial también tiene un efecto multiplicador en la economía local. Las empresas que innovan tienden a colaborar con universidades, centros de investigación y otras entidades, lo que promueve un ecosistema de innovación. Un estudio realizado por Cañibano y Gutiérrez (2020) encontró que las iniciativas de colaboración aumentaron en un 30 % durante la última década, evidenciando un fuerte vínculo entre la innovación empresarial y la investigación académica.

De la revisión documental realizada se pudieron constatar aquellos aspectos esenciales que permiten analizar los diferentes enfoques y contextos de las empresas innovadoras en el desarrollo económico. Los principales aspectos abordados han permitido concluir que:

La innovación es un proceso que ha sido definido de diversas maneras en la literatura económica. Según Schumpeter (1934), la innovación es la introducción de un nuevo producto, un nuevo proceso, nuevas técnicas de producción o la apertura de un nuevo mercado.

Este enfoque ha evolucionado, y se ha ampliado para incluir innovaciones en modelos de negocio y en la forma de operar dentro de la cadena de valor (Teece, 2010). Dicha innovación se manifiesta en diferentes formas, tales como la innovación tecnológica, la innovación de procesos, la innovación organizacional y la innovación en el marketing, cada una con el potencial de impactar el desarrollo económico en varias dimensiones.

El desarrollo económico, por su parte, se refiere al progreso económico dentro de una comunidad o un país, lo que incluye la mejora de las condiciones de vida, la reducción de la pobreza y el incremento de la productividad y la competitividad (Rodríguez, 2017). Las empresas innovadoras juegan un papel crucial en este proceso, facilitando la creación de empleo, generando ingresos y mejorando la calidad de vida de los ciudadanos.

Las empresas innovadoras son aquellas que no solo introducen productos o servicios nuevos, sino que también desarrollan métodos o procesos que les otorgan una ventaja competitiva en el mercado (Porter, 1990). La competitividad empresarial se traduce en una capacidad de las empresas para ofrecer mejor valor a sus clientes, lo que, a su vez, se traduce en un crecimiento sostenible y en un impacto positivo en la economía.

Una de las principales características de las empresas innovadoras es su capacidad para adaptarse a los cambios del entorno. El informe de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE, 2020) destaca que las empresas que invierten en innovación y tecnología tienen más probabilidades de sobrevivir y crecer en un entorno económico volátil. Además, estas empresas tienden a ser más resilientes ante crisis económicas, lo que contribuye a la estabilidad del mercado laboral y a la salud de la economía en general.

Diversos ejemplos alrededor del mundo demuestran cómo las empresas innovadoras han impactado positivamente en el desarrollo económico. Un caso notable es el de las empresas de tecnología en Silicon Valley, donde se ha creado un ecosistema que favorece la innovación constante. Compañías como Apple y Google no solo han revolucionado sus respectivas industrias, sino que también han contribuido significativamente a la economía local y nacional a través de la creación de empleo y el incremento de la inversión (Saxenian, 2014).

En América Latina, el caso de Nubank, una fintech brasileña, es otro ejemplo pertinente. Fundada en 2013, Nubank ha desafiado el sistema bancario tradicional ofreciendo servicios financieros de manera más accesible y a menores costos. Esto no solo ha permitido que millones de brasileños accedan a servicios financieros que antes les eran negados, sino que también ha impulsado la competencia en el sector bancario, promoviendo la inclusión financiera y el desarrollo económico en la región (Crispín, 2019).

De igual forma se corroboró que el emprendimiento juega un rol clave en la innovación empresarial. Las startups se han convertido en motores de innovación en todo el mundo, especialmente en sectores como la tecnología, la biotecnología y las energías renovables. Estas empresas emergentes suelen ser más ágiles y menos burocráticas, lo que les permite innovar rápidamente y satisfacer las demandas del mercado (Gans *et al.*, 2019).

Por otro lado, el apoyo gubernamental y la creación de incubadoras y aceleradoras de empresas son estrategias efectivas que fomentan un clima propicio para la innovación y el emprendimiento. Según un estudio de la OCDE (2017), los ecosistemas de innovación que ofrecen acceso a financiamiento, capacitación y redes de contactos son más exitosos en la promoción de empresas innovadoras, lo que contribuye al crecimiento económico de una nación.

De igual forma fue posible establecer los obstáculos y desafíos que genera la innovación en el desarrollo empresarial. Los desafíos más significativos que pueden obstaculizar la capacidad para generar desarrollo económico lo constituyen: La falta de acceso a financiamiento, la escasez de talento calificado y la burocracia son algunos de los obstáculos que enfrentan las startups y las empresas en crecimiento (Acs & Szerb, 2007). Además, la globalización ha traído consigo una intensa competencia tanto a nivel local como internacional. Las empresas deben estar preparadas no solo para innovar, sino para hacerlo constantemente, lo que requiere una cultura organizacional que fomente la creatividad y la adaptabilidad (Kahn *et al.*, 2018). La resistencia al cambio, ya sea a nivel individual o colectivo, puede convertirse en un factor limitante para la innovación, afectando así el desarrollo económico.

Los resultados de esta investigación ofrecen una clara visión de los beneficios que las empresas innovadoras aportan al desarrollo económico. Primero, se confirma que la innovación es un motor esencial para el crecimiento económico.

Los datos recopilados resaltan que el incremento en la inversión en I+D no solo beneficia a las empresas individualmente, sino que también impulsa el desarrollo de sectores enteros, creando un efecto dominó en la economía local y nacional.

Sin embargo, este fenómeno plantea la necesidad de que las políticas gubernamentales fomenten la inversión en innovación. A pesar de los claros beneficios, según el informe de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE, 2020), muchos países aún invierten menos del 1 % de su PIB en I+D. Esto sugiere que se requiere un cambio de paradigma en las políticas públicas, donde la innovación se vea como una prioridad para el desarrollo económico sostenible.

Otra dimensión a considerar es la importancia de la educación y la formación. Los hallazgos indican que el capital humano juega un rol crucial en la capacidad de las empresas para innovar. Por lo tanto, es necesario que los sistemas educativos se alineen con las demandas del mercado laboral moderno. La formación en habilidades técnicas y creativas debe ser prioritaria, como lo señala el informe del Foro Económico Mundial (2023), que advierte sobre la creciente brecha entre la oferta y la demanda de habilidades en el mercado laboral.

La discusión sobre el rol de las empresas innovadoras también debe incluir la equidad social. Si bien la innovación impulsa el crecimiento, es fundamental que sus beneficios se distribuyan de manera equitativa. Las políticas públicas deben garantizar que las empresas innovadoras no solo se concentren en áreas urbanas, sino que también lleguen a comunidades rurales y desfavorecidas. Esto no solo promovería un desarrollo más equilibrado, sino que también maximizaría el impacto positivo de la innovación en diferentes capas de la sociedad.

Las empresas innovadoras tienen la responsabilidad de no solo enfocarse en la rentabilidad, sino que también deben adoptar prácticas que beneficien al medio ambiente y la sociedad. La creciente concienciación sobre el cambio climático ha hecho que los consumidores prefieran empresas que demuestren responsabilidad social y ambiental. Un estudio del Instituto Tecnológico de Massachusetts (MIT, 2021) indica que las empresas que integran criterios sostenibles en su modelo de negocio experimentan un 10 % más de lealtad por parte de los consumidores.

CONCLUSIONES

Las empresas innovadoras desempeñan un papel crucial en el desarrollo económico de las naciones, propiciando un entorno de competitividad y crecimiento sostenible. A través de la innovación, estas empresas no solo mejoran sus propios rendimientos, sino que también generan empleo, diversifican la oferta de productos y servicios y facilitan la inclusión financiera. Sin embargo, para maximizar su impacto, es fundamental que tanto el sector privado como el pú-

blico trabajen en conjunto para superar los desafíos existentes, promoviendo un ecosistema que favorezca la innovación y el emprendimiento.

Con una comprensión más profunda de la importancia de la innovación, los países pueden desarrollar políticas y estrategias que estimulen el crecimiento económico a través del apoyo a empresas dinámicas y creativas. La inversión en investigación y desarrollo, el fomento de la educación en ciencias y tecnologías, y la creación de redes de colaboración son acciones esenciales para construir un futuro económico más próspero y equitativo.

Las empresas innovadoras son fundamentales para el desarrollo económico, y su impacto es multifacético, abarcando crecimiento, creación de empleo, sostenibilidad y una mayor colaboración entre sectores. Sin embargo, es imperativo que se actúe en conjunto para maximizar estos beneficios, lo que requiere esfuerzos coordinados entre empresas, gobiernos, instituciones educacionales y la sociedad en su conjunto. Solo a través de un enfoque integrado se podrá fomentar un ecosistema propicio para la innovación que no solo genere riqueza, sino que también aborde los desafíos sociales y medioambientales que enfrenta el mundo actual.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ACS, Z. J.; SZERB, L. (2007). *The Global Entrepreneurship Index (GEI)*. The World Bank.
- AGHION, P.; DECHEZLEPRÊTRE, A.; HEMOUS, D.; REENEN, J. V. (2019). Carbon taxes, path dependency, and directed technical change: Evidence from the EU ETS. *Journal of Political Economy*, 127(1), 19-51. <https://doi.org/10.1086/699339>
- BAKER, S. C. *et al.* (2021). "El papel de la biotecnología en la respuesta al COVID-19". *Journal of Biotechnology* , 321, 1-10.
- BANCO MUNDIAL. (2022). El papel de la innovación en el desarrollo económico inclusivo. Recuperado de <https://www.worldbank.org>
- BIANCHI, M.; MILONE, G.; SCOLOZZI, R. (2019). "Innovation and business performance in Italian SMEs: Evidence from a survey". *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 36(1-2), 1-25. <https://doi.org/10.1504/IJESB.2019.097571>
- CAÑIBANO, L.; GUTIÉRREZ, M. (2020). "Colaboración Universidad-Empresa en Innovación: Un análisis de su impacto en la economía local". *Revista de economía y empresa*, 15(2), 45-62.
- CHESBROUGH, H. (2003). *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*. Harvard Business Press.
- CHESBROUGH, H. (2017). *Open Innovation: The new imperative for creating and profiting from technology*. Harvard Business Press.
- CRISPÍN, R. (2019). "Nubank: La banca digital que desafía a los gigantes en Brasil". *Revista de Innovación y Tecnología*, 14(2), 35-47.

- DIEZ, J. R., ARRIETA, R.; ALVARADO, M. (2021). "Global supply chains and the transition to digital business: Opportunities and threats". *Journal of Business Research*, 123, 282-289. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.09.029>
- FAGERBERG, J. (2018). "Innovation: A guide to the literature". *The Oxford Handbook of Innovation*. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199688963.013.24>
- FORO ECONÓMICO MUNDIAL (2023). El estado de habilidades del futuro: Tendencias que modelan el mercado laboral. Recuperado de <https://www.weforum.org>
- GANS, J. S., HSU, D. H.; STERN, S. (2019). "The impact of entrepreneurship on economic growth". *The Review of Economics and Statistics*, 101(3), 444-455.
- GANS, J. S.; HSU, D. H.; STERN, S. (2019). "El impacto del emprendimiento en el crecimiento económico". *The Review of Economics and Statistics*, 101(1), 1-15.
- GUZMÁN, J.; STERN, S. (2017). "The State of Latin American Entrepreneurship". *Innovation Policy and the New Economy*. Harvard University Press.
- HERNÁNDEZ, P.; MARTÍNEZ, J. (2021). "Resiliencia empresarial en tiempos de crisis: Lecciones aprendidas durante la pandemia". *Journal of Business Research*, 118, 267-275. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.07.029>
- INSTITUTO TECNOLÓGICO DE MASSACHUSETTS (MIT). (2021). El impacto de la sostenibilidad en la lealtad del consumidor. <https://web.mit.edu/sustainability>
- KAHN, K. B.; MCONAUGHY, J.; WANG, N. (2018). "Creating a culture of innovation within the organization". *Business Horizons*, 61(1), 123-130.
- LAURSEN, K.; SALTER, A. (2014). "The effects of open innovation on firm performance". *Research Policy*, 43(5), 880-887.
- MAZZUCATO, M. (2018). *The Entrepreneurial State: Debunking Public vs. Private Sector Myths*. Penguin.
- MAZZUCATO, M. (2018). *The Value of Everything: Making and Taking in the Global Economy*. PublicAffairs.
- MOKYR, J. (2019). "A culture of growth: The origins of the modern economy". *Princeton University Press*.
- NAMBISAN, S., SIEGEL, D.; WELLS, P. (2017). "Entrepreneurial Ecosystems: Force of Innovation in Emerging Economies". *Global Innovation Index 2017*.
- OCDE. (2017). "Ecosystems for entrepreneurship and innovation". *OECD Publishing*. <https://doi.org/10.1787/9789264272973-en>
- OCDE. (2018). *The Future of Jobs in a Digital World*. OECD Publishing.
- OCDE. (2020). "Entrepreneurship at a glance 2020". *OECD Publishing*. <https://doi.org/10.1787/2d59df4f-en>
- OECD. (2020). "The innovation imperative: Contributing to productivity, growth and well-being". *OECD Insights*. <https://www.oecd.org/innovation/innovation-imperative.htm>

- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE). (2020). El futuro de la innovación en la economía global. Recuperado de <https://www.oecd.org>
- PORTER, M. E. (1990). "The Competitive Advantage of Nations". *Free Press*.
- PORTER, M. E. (n.d.). "Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance". *The Free Press*.
- PORTER, M. E.; KRAMER, M. R. (2019). "Creación de valor compartido". *Harvard Business Review*, 97(1), 62-77.
- RODRÍGUEZ, A. (2017). "Desarrollo económico y calidad de vida: Una relación fundamental". *Revista de Economía*, 22(1), 15-29.
- RODRÍGUEZ, J.; MARTÍNEZ, A. (2020). "Innovación y desarrollo económico: Una revisión crítica". *Revista de Economía y Empresa*, 15(1), 23-45.
- ROMER, P. M. (1990). "Endogenous technological change". *The Journal of Political Economy*, 98(5), S71-S102.
- ROPER, S.; HEWITT-DUNDAS, N. (2019). "El impacto del apoyo público a la innovación en el desempeño de las empresas". *Research Policy*, 48(1), 1-12.
- SAXENIAN, A. (2014). "The New Argonauts: Regional Advantage in a Global Economy". *Harvard University Press*.
- SCHILLING, M. A. (2019). *Gestión estratégica de la innovación tecnológica*. McGraw-Hill Education.
- SCHUMPETER, J. A. (1934). "The Theory of Economic Development". *Harvard University Press*.
- SCHUMPETER, J. A. (2013). *The Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest, and the Business Cycle*. Transaction Publishers.
- SCHUMPETER, J. A. (2017). "Capitalism, socialism and democracy". *Harper Perennial Modern Classics*.
- STIGLITZ, J. E.; GREENWALD, B. (2014). *Creating a Learning Society: A New Approach to Growth, Development, and Social Progress*. Columbia University Press.
- TEECE, D. J. (2010). "Business models, business strategy and innovation". *Long Range Planning*, 43(2-3), 172-194.
- VEUGELERS, R.; SCHOENMAKERS, W. (2019). "Innovación y crecimiento: un nuevo enfoque". *Research Policy*, 48(1), 32-42. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2018.10.010>

DISEÑO DE UN PROCEDIMIENTO PARA LA GESTIÓN DE LA CALIDAD APLICADO A LOS PROCESOS DE LA GERENCIA DE SOLUCIONES EN LA EMPRESA FILIAL COPEXTEL SANTIAGO DE CUBA, S.A.

Design of a procedure for quality management applied to the purchasing processes and technical services of projects of the Solutions Management in the Subsidiary Company Copextel Santiago de Cuba, S.A.

Luis Enrique Pérez Lora, <https://orcid.org/0009-0003-0649-0928>

Anayka Lora Somuano, <https://orcid.org/0009-0007-9409-9652>

Dr. C Graciela María Castellanos Pallerols, <https://orcid.org/0000-0003-2542-5972>

Dr C Norma Rafaela Hernández Rodríguez, <https://orcid.org/0000-0002-2086-2236>

RESUMEN

El siguiente trabajo forma parte del Proyecto de investigación para la conversión de la Filial COPEXTEL Santiago de Cuba en una empresa innovadora, que se desarrolla de conjunto con la Universidad de Oriente, para dar solución al problema ¿Cómo gestionar la calidad en los procesos de Compras y Servicios Técnicos de Proyectos de la Filial Copextel S.A. Santiago de Cuba? persigue como objetivo, entender como la gestión de la calidad se refiere a las prácticas y procesos utilizados para garantizar que un producto o servicio cumpla con los estándares de calidad establecidos. Analizar este campo de estudio y aplicación en el ámbito de la administración que busca mejorar continuamente la calidad de los productos y servicios ofrecidos. Profundizar en la planificación, control, aseguramiento y mejora continua de la calidad de los productos y servicios. Ver su aplicabilidad en la organización, y percibir como se satisface las necesidades y expectativas del cliente, mejorando así la reputación y competitividad de la empresa.

Palabras clave: Gestión, calidad, procesos y procedimiento.

ABSTRACT

The following work is part of the research project for the conversion of the COPEXTEL Santiago de Cuba Subsidiary into an innovative company, which is developed together with the Universidad de Oriente, to provide a solution to the problem: How to manage quality in purchasing processes and Technical Project

Services of the Copextel S.A. Subsidiary. Santiago de Cuba? Its objective is to understand how quality management refers to the practices and processes used to guarantee that a product or service meets established quality standards. Analyze this field of study and application in the field of administration that seeks to continually improve the quality of the products and services offered. Deepen the planning, control, assurance and continuous improvement of the quality of products and services. See its applicability in the organization, and perceive how it meets the needs and expectations of the client, thus improving the reputation and competitiveness of the company.

Keywords: Management, quality, processes and procedure.

INTRODUCCIÓN

La gestión de la calidad en la actualidad sigue siendo un aspecto fundamental para las organizaciones, ya que les permite mantener altos estándares de calidad en sus productos y servicios, brindando satisfacción a los clientes y estableciendo una ventaja competitiva en el mercado. Según GA Díaz Muñoz, DA Salazar Duque (2021), la calidad de los productos o servicios ha constituido desde siempre, un elemento generador de competitividad, rentabilidad y diferenciación en el sector empresarial y gerencial.

La calidad juega un papel crucial en la satisfacción del cliente. Cuando una empresa ofrece productos o servicios de alta calidad, los clientes se sienten satisfechos y tienen más probabilidades de repetir sus compras, recomendar la empresa a otros y mantener una relación comercial a largo plazo. Esto puede generar lealtad y aumentar la reputación de la empresa. Para Hernández, Barrios y Martínez, (2018), la calidad comienza a proyectarse como un elemento más del conjunto de factores que integran la responsabilidad social empresarial, llevando al diseño de sistemas de gestión acordes con este propósito.

Una organización orientada a la calidad promueve una cultura que da como resultado comportamientos, actitudes, actividades y procesos para proporcionar valor mediante el cumplimiento de las necesidades y expectativas de los clientes y otras partes interesadas pertinentes. (ISO 9000:2015).

La gestión de la calidad en la Filial COPEXTEL Santiago de Cuba S.A. es un área en desarrollo que busca mejorar la eficiencia y competitividad de la organización. A través de la adopción de normas nacionales e internacionales y el establecimiento de sistemas de gestión de calidad, la empresa puede lograr mejorar sus procesos, productos y servicios, así como satisfacer las demandas y expectativas de los clientes.

El trabajo tiene como objetivo proponer un procedimiento para la gestión de la calidad aplicado a los procesos de compras y servicios técnicos de proyectos de la Gerencia de Soluciones en la Empresa Filial COPEXTEL Santiago de Cuba, S.A.

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

La calidad no es un concepto nuevo y ha sido ampliamente estudiado a través del tiempo por diversos autores (Walter Shewhart, Joseph Jurán, Kaoru Ishikawa, Edward Deming, Armand Feigenbaum, Phil Crosby, Gen'ichi Taguchi, entre otros); en la época moderna los principios básicos establecidos por ellos se promueven por los Sistemas de Gestión de Calidad (SGC), que han sido situados como estrategias que facilitan la implementación de prácticas que favorecen el logro de la competitividad en las empresas (Hernández, Stahnke y Núñez, 2004).

La gestión de la calidad se relaciona con un conjunto de principios, prácticas y técnicas relacionadas con el objeto de mejorar la calidad e impulsar la competitividad empresarial que permite desde una perspectiva integral alcanzar la satisfacción del cliente (Hernández, Barrios, & Martínez, 2018).

(Romero, 2019), plantea que, la gestión de la calidad genera beneficios a cualquier empresa para alcanzar los objetivos deseados que añade valor a sus productos y servicios; con ellos se conseguiría satisfacción en los clientes y el alcance de ventajas competitivas que hagan la diferencia en su campo.”

Según Choez, F. N. Z., & Moreira, E. M. V. (2020), la gestión de la calidad es una parte fundamental para el logro de los objetivos planificados en materia de calidad para las empresas cualquiera sea su naturaleza y en este punto, centrandó la atención en el sector de los servicios, esto no es diferente para estas organizaciones y más aún cuando hoy en día está siendo considerado como uno de los segmentos más importante en la economía mundial, por tanto, la búsqueda de la calidad del servicio es también necesaria para lograr el éxito en un mercado económico cada vez más competitivo.

La gestión de la calidad implica una serie de actividades, entre las que se incluyen:

1. Planificación de la calidad: Consiste en establecer los objetivos de calidad, determinar los requisitos del cliente y desarrollar un plan para alcanzar la calidad deseada. Esto implica identificar los recursos necesarios, los procesos adecuados y las métricas de rendimiento para evaluar el logro de los objetivos establecidos.
2. Control de la calidad: Se trata de llevar a cabo las actividades necesarias para garantizar que los productos o servicios cumplan con los estándares de calidad establecidos. Esto incluye inspecciones, pruebas y monitoreo de procesos para detectar y corregir problemas de calidad.
3. Aseguramiento de la calidad: Consiste en establecer y mantener los procesos necesarios para garantizar que los productos o servicios cumplan con los requisitos de calidad. Esto implica la implementación de sistemas de gestión de calidad, la capacitación del personal y la realización

de auditorías internas para garantizar el cumplimiento de los estándares establecidos.

4. Mejora continua de la calidad: Es un principio fundamental de la gestión de la calidad que busca identificar oportunidades de mejora y tomar medidas para implementar cambios que conduzcan a una mayor calidad. Esto implica recopilar datos, analizar tendencias y realizar acciones correctivas y preventivas para abordar las causas fundamentales de los problemas de calidad.

ENFOQUE EN PROCESOS

El enfoque en procesos, también conocido como gestión de procesos de negocio, es una forma de gestionar una organización que se centra en identificar, analizar, diseñar, gestionar y mejorar los procesos que se utilizan para producir bienes y servicios.

En lugar de enfocarse en funciones o departamentos individuales, el enfoque en procesos busca optimizar los flujos de trabajo completos que atraviesan diferentes áreas de una organización.

Puche, N., Velásquez, M., Núñez, Y., & Rangel, H. (2021), la norma ISO 9001, ofrece mejoras en los procesos de la organización y en las competencias del personal, así como el incremento de la satisfacción del cliente, permitiendo una mayor ventaja competitiva para las empresas y la consecuente mejora de su participación en el mercado.

Según Gutiérrez (2010) dos elementos considerados para este principio son: identificación de los diferentes procesos y gestión de los procesos. El primero, asume el proceso se entiende como un conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados; por lo general, en una organización interactúan muchos procesos para al final producir o entregar un producto o servicio, de tal forma que los elementos de entrada para un proceso son generalmente resultado de otros procesos. Por ello, es importante enfocarse en las actividades que producen los resultados, en lugar de limitarse a los resultados finales. Esto implica identificar los diferentes procesos que interactúan para lograr un resultado y hacer que el trabajo y las interfaces entre los diferentes procesos fluyan en forma ágil y con la calidad adecuada (Gutiérrez, 2010).

Con respecto al segundo aspecto, gestionar un sistema con un enfoque basado en procesos significa identificar y gestionar sistemáticamente los procesos empleados en la empresa y, en particular, las interacciones entre tales procesos (Gutiérrez, 2010). Cuando se quiera corregir un problema de calidad o productividad, más que limitarse a esperar el resultado, la tarea está en centrarse en los procesos que originan tal resultado, analizando las actividades que realmente agregan valor al producto: los materiales, los métodos, los criterios y flujos de trabajo, la actitud de trabajo, las máquinas, entre otros (Gutiérrez 2010).

Principios claves del enfoque en procesos:

- **Orientación al cliente:** Se busca entender y satisfacer las necesidades del cliente a través de la optimización de los procesos que los impactan.
- **Mejora continua:** Se fomenta la búsqueda de oportunidades para optimizar los procesos, eliminar desperdicios y aumentar la eficiencia.
- **Trabajo en equipo:** Se requiere la colaboración de todos los miembros de la organización para identificar áreas de mejora e implementar soluciones.
- **Medición y análisis:** Se utiliza la información recopilada para evaluar la eficiencia de los procesos y tomar decisiones basadas en datos.
- **Documentación y comunicación:** Se establecen procedimientos claros y se facilita la comunicación efectiva para garantizar la coherencia y la eficiencia.

Beneficios del enfoque en procesos:

- **Aumento de la eficiencia:** Se reducen los desperdicios, los tiempos de espera y los errores.
- **Mayor calidad:** Se mejora la calidad de los productos o servicios, ya que los procesos son más eficientes y controlados.
- **Reducción de costos:** Se optimizan los recursos y se elimina el desperdicio, lo que permite reducir los costos operativos.
- **Mejor comunicación y colaboración:** Se fomenta la comunicación clara y la colaboración entre los miembros de la organización.
- **Mayor satisfacción del cliente:** Se satisfacen las necesidades del cliente al ofrecer productos o servicios de mayor calidad y eficiencia.

El enfoque en procesos es una herramienta valiosa para las organizaciones que buscan optimizar sus operaciones, mejorar su eficiencia, aumentar la satisfacción del cliente, alcanzar sus objetivos estratégicos, calidad y rentabilidad. Al enfocarse en la optimización de los procesos, se pueden lograr resultados positivos y sostenibles a largo plazo. El enfoque en procesos requiere un compromiso continuo con la mejora y la innovación.

VÍNCULO ENTRE GESTIÓN DE LA CALIDAD Y EL ENFOQUE EN PROCESOS

El enfoque a procesos y la gestión de la calidad están íntimamente vinculados, ya que se complementan y potencian mutuamente para lograr la excelencia en las operaciones de una organización.

Puntos clave de su vínculo:

1. Base común en la mejora continua:

- Tanto el enfoque a procesos como la gestión de la calidad se basan en la mejora continua, buscando identificar y eliminar las causas de errores, ineficiencias y desperdicios para alcanzar la máxima calidad.

- Ambos se enfocan en la optimización de los procesos, buscando la mejor manera de realizar las tareas para obtener los resultados deseados.

2. La gestión de la calidad como herramienta para el enfoque a procesos:

- La gestión de la calidad aporta herramientas y metodologías que ayudan a definir, controlar y mejorar los procesos.

- Algunas de estas herramientas son:

- * Análisis de riesgos: Identificar y gestionar los riesgos que pueden afectar la calidad del proceso.

- * Control estadístico de procesos (SPC): Monitorear y controlar los procesos para asegurar que se mantienen dentro de los límites establecidos.

- * Diagramas de flujo: Visualizar y comprender el flujo del proceso para identificar posibles áreas de mejora.

- * Herramientas de análisis de causa raíz: Identificar las causas de los problemas para implementar soluciones efectivas.

3. El enfoque en procesos como un marco para la gestión de la calidad:

- El enfoque en procesos proporciona una estructura y un marco para implementar la gestión de la calidad.

- Al centrarse en los procesos, se facilita la identificación de los puntos críticos para la calidad, permitiendo la aplicación de las herramientas de gestión de la calidad en los lugares más estratégicos.

4. Beneficios de la integración:

- Mejora significativa en la calidad de los productos o servicios: Al optimizar los procesos y eliminar los errores, se asegura la consistencia y calidad del producto final.

- Mayor satisfacción del cliente: Al ofrecer productos y servicios de alta calidad, se aumenta la satisfacción del cliente y la fidelización.

- Reducción de costos: Al eliminar el desperdicio y optimizar los procesos, se reducen los costos de producción y se optimizan los recursos.

- Mejor capacidad de respuesta a los cambios: Los procesos bien definidos y controlados permiten adaptarse más fácilmente a los cambios en las necesidades del mercado y las exigencias del cliente.

El enfoque en procesos y la gestión de la calidad son herramientas complementarias que, al integrarse, permiten a las organizaciones alcanzar niveles óptimos de eficiencia, calidad y satisfacción del cliente.

Relación entre proceso y procedimiento

La relación entre proceso y procedimiento es fundamental para entender cómo se gestionan las actividades dentro de una organización. Aunque se usan a menudo de forma intercambiable, tienen diferencias claves:

Proceso:

- **Definición:** Es un conjunto de actividades interconectadas que transforman insumos en productos o servicios de valor para el cliente.

Enfoque: Se centra en el qué se hace y cómo se hace.

- **Ejemplos:** Proceso de producción, proceso de atención al cliente, proceso de contratación.

- **Nivel de abstracción:** Más amplio y conceptual.

Procedimiento:

- **Definición:** Es una serie de pasos o instrucciones detalladas que describen cómo realizar una tarea específica dentro de un proceso.

Enfoque: Se centra en cómo se realiza cada paso del proceso.

- **Ejemplos:** Procedimiento para registrar una solicitud, procedimiento para atender una llamada telefónica, procedimiento para realizar una compra.

- **Nivel de abstracción:** Más específico y detallado.

Relación entre ambos:

- Un proceso se compone de varios procedimientos: Un proceso de producción puede incluir procedimientos para la recepción de materias primas, la fabricación del producto, el control de calidad y el envío final.

- Los procedimientos son la guía para realizar las actividades del proceso: Cada procedimiento detalla los pasos específicos que se deben seguir para completar una tarea determinada del proceso.

- Los procedimientos ayudan a garantizar la consistencia y la eficiencia: Al seguir los procedimientos, se asegura que las actividades se realicen de forma constante y eficiente, independientemente de quién las realice.

Los procesos son las actividades que crean valor para el cliente. Los procedimientos son las instrucciones detalladas que explican cómo realizar cada paso dentro de un proceso. Ambos son necesarios para una gestión eficiente y efectiva de las operaciones de una organización.

Es importante tener en cuenta que el enfoque en procesos y procedimientos es dinámico y evoluciona con el tiempo. Se deben revisar y actualizar regularmente para garantizar que siguen siendo relevantes y eficientes.

Norma ISO 9001:

La ISO 9001 es una norma internacional que establece los requisitos para un sistema de gestión de calidad (SGC). Es una herramienta ampliamente utilizada por las empresas para:

- Mejorar la calidad de sus productos o servicios: Fomenta la satisfacción del cliente a través de la mejora continua de los procesos.
- Aumentar la eficiencia: Optimiza los procesos para reducir los desperdicios, los errores y los costos.
- Fortalecer la competitividad: Proporciona una ventaja competitiva al demostrar un compromiso con la calidad y la satisfacción del cliente.

En la introducción a los principios, la norma ISO 9001:2015 señala que para conducir y operar una organización en forma exitosa se requiere que ésta se dirija y controle en forma sistemática y transparente. Se han identificado ocho principios de gestión de la calidad que puede utilizar la alta dirección, con el fin de conducir a la organización hacia una mejora en el desempeño, estos principios son:

- Enfoque al cliente: La organización debe comprender las necesidades y expectativas del cliente y esforzarse por satisfacerlas.
- Liderazgo: Los líderes de la organización deben establecer la visión y el compromiso con la calidad.
- Participación del personal: Todos los miembros de la organización deben estar comprometidos con la calidad y la mejora continua.
- Enfoque a procesos: La organización debe identificar y gestionar sus procesos para optimizarlos y mejorar su eficiencia.
- Mejora continua: La organización debe buscar continuamente formas de mejorar la calidad de sus productos o servicios.
- Toma de decisiones basada en la evidencia: Las decisiones deben estar basadas en datos y análisis.
- Relación mutuamente beneficiosa con los proveedores: La organización debe colaborar con sus proveedores para mejorar la calidad de sus productos o servicios.

Beneficios de la implementación de la ISO 9001:

- Mayor satisfacción del cliente: Se mejora la calidad de los productos o servicios y se reduce el número de quejas.

- Mayor eficiencia: Se optimizan los procesos y se reducen los costos de producción.
- Mejora de la imagen de la empresa: La certificación ISO 9001 demuestra un compromiso con la calidad y la satisfacción del cliente.
- Acceso a nuevos mercados: La certificación ISO 9001 puede ser un requisito para participar en algunos mercados.

Pasos para implementar la ISO 9001:

1. Comprometerse con la implementación: Los líderes de la organización deben demostrar un claro compromiso con la implementación del SGC.
2. Realizar un análisis inicial: Evaluar el sistema actual y determinar los puntos débiles y las áreas de mejora.
3. Desarrollar un manual de calidad: Documentar la política de calidad y el SGC.
4. Implementar el SGC: Establecer los procesos y procedimientos necesarios para el SGC.
5. Documentar los procesos: Registrar los procedimientos y las instrucciones para cada proceso.
6. Auditar el SGC: Evaluar periódicamente el SGC para asegurar que cumple con los requisitos de la norma.
7. Mejorar continuamente el SGC: Buscar constantemente formas de optimizar los procesos y mejorar la calidad.

La ISO 9001 es una herramienta poderosa para mejorar la calidad, la eficiencia y la competitividad de las organizaciones.

MÉTODOS

En el trabajo se emplearán los siguientes métodos y técnicas:

- Análisis y síntesis: para establecer la caracterización del objeto de estudio y definir los referentes teóricos que sirven de sustento al proceso investigativo, permitiendo discernir entre el universo de información, técnicas y herramientas relacionadas con la gestión de la calidad.
- Hipotético-deductivo: posibilitó la construcción y validación de la hipótesis, donde a partir de los resultados obtenidos se demostró experimentalmente su certeza.
- Histórico-lógico: se parte del proceso de desarrollo histórico-lógico de la teoría y práctica del surgimiento y desarrollo de la gestión de la calidad y su aplicabilidad en la Empresa Filial Copextel Santiago de Cuba, S.A.

- Observación científica: para evaluar el estado actual del problema científico y la caracterización de la empresa objeto de investigación.
- Sistémico–estructural – funcional: para el análisis de la gestión de la calidad y su incidencia en los resultados de la empresa en cuanto a los niveles de servicio y la satisfacción de los clientes.
- Análisis documental: para la revisión de la información disponible en la empresa.

RESULTADOS

Como resultado se presenta el procedimiento para la gestión de la calidad aplicado a los procesos de compras y servicios técnicos de proyectos de la Gerencia de Soluciones en la Empresa Filial Copextel Santiago de Cuba, S.A.

Procedimiento para la gestión de la calidad aplicado a los procesos de compras y servicios técnicos de proyectos de la Gerencia de Soluciones en la Empresa Filial Copextel Santiago de Cuba, S.A.

ETAPA I. CONTEXTO DE LA ORGANIZACIÓN

Paso 1. Caracterización de la organización.

Conocer la organización desde el punto de vista organizativo, objeto social y estrategia.

Paso 2. Determinar el banco de problemas.

Conocer los principales problemas que afectan la organización.

Paso 3. Determinar el alcance del procedimiento.

Objetivo principal del procedimiento a proponer y qué aspectos abarca.

ETAPA II. DIAGNÓSTICO, ANÁLISIS Y DISEÑO.

Paso 1. Recopilar información.

Investigar cómo se realiza la tarea actualmente, estudiar los procesos, entrevista a las personas que lo llevan a cabo, revisar la documentación existente.

Paso 2. Identificar los procesos

Desglosar la tarea en pasos secuenciales y lógicos. Describir cada proceso con detalle.

- Acciones a realizar
- Herramientas, materiales o equipos que se necesitan.

- Datos o informaciones relevantes
- Criterios de aceptación
- Precauciones y riesgos a tener en cuenta.

Paso 3. Capacitación de las partes interesadas

Capacitar las partes interesadas en cuanto a conocimiento y aplicación de las Normas ISO 9001.

Paso 4. Creación de Grupo de Expertos

Seleccionar un grupo de personas con experiencia en las actividades a desarrollar que puedan aportar conocimientos.

ETAPA III. REDACCIÓN Y DOCUMENTACIÓN.

Paso 1. Escribir el procedimiento con lenguaje claro y conciso destacando los puntos importantes.

Paso 2. Añadir tablas, diagramas de flujo, gráficos o imágenes para mejorar la comprensión.

Paso 3. Revisar que el procedimiento esté organizado y tenga una lógica clara.

Paso 4. Añadir información de contacto antes dudas y reclamaciones. Información sobre la fecha de actualización del procedimiento, así como su control de cambios.

Etapa IV. Revisión y aprobación.

Paso 1. Comprobar internamente el funcionamiento del procedimiento para detectar errores, omisiones o ambigüedades.

Paso 2. Aprobación por parte de los responsables, se revisa y aprueba por la máxima autoridad para garantizar la validez del procedimiento.

Paso 3. Se difunde el procedimiento a las partes interesadas.

ETAPA V. IMPLEMENTACIÓN Y SEGUIMIENTO.

Paso 1. Capacitar a las partes interesadas sobre el nuevo procedimiento.

Paso 2. Implementar el procedimiento en pequeña escala para detectar problemas y realizar ajustes.

Paso 3. Evaluación de la efectividad y realizar las mejoras necesarias.

Paso 4. Actualizar el procedimiento periódicamente para asegurar su vigencia y relevancia.

CONCLUSIONES:

- El estudio de los fundamentos teóricos acerca de la gestión de la calidad y la gestión en procesos, así como de las particularidades de este proceso en Cuba y en Copextel permitió realizar la propuesta del procedimiento acorde con los nuevos paradigmas internacionales existentes en la temática.
- El procedimiento propuesto constituye una herramienta que facilita la implementación de un Sistema de Gestión de Calidad en la Filial COPEXTEL S. A. Santiago de Cuba.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Choez, F. N. Z., & Moreira, E. M. V. (2020). La gestión de la calidad y el servicio al cliente como factor de competitividad en las empresas de servicios-Ecuador. *Dominio de las Ciencias*, 6(3), 264-281.
- Domínguez, I. C. R., Cartagena, W. A., & Pajaro, C. E. M. (2019). Transición del Sistema de Gestión de Calidad: Una revisión de las normas ISO 9001 versión 2008 y 2015. *Teknos revista científica*, 19(1), 16-26. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7444771>
- GA Díaz Muñoz, DA Salazar Duque (2021): La calidad como herramienta estratégica para la gestión empresarial. *PODIUM*, ISSN 2588-0969. No 39, Pág. 19-36
- Griful Ponsati, E., & Canela Campos, M. Á. (2021). Gestión de la calidad. Edicions UPC. <https://www.mdx.cat/handle/2099.3/36668>
- Hernández, H., Barrios, I. y Martínez, D. (2018). Gestión de la calidad: elemento clave para el desarrollo de las organizaciones. *Criterio Libre*, 16 (28), 179-195.
6. Hernández, J., Stahnke, W. y Nuñez, S. (2004). Sistemas de gestión de la calidad en el sector agroalimentario. *AGROALIMENTARIA*, 18, 87-93. Recuperado de <http://erevistas.saber.ula.ve/index.php/agroalimentaria/article/view/1317/1264>
- León-Ramentol, C. C., Menéndez-Cabezas, A., Rodríguez-Socarrás, I. P., García González, M. C., Quesada Leyva, L., & Quintana Verdecia, E. (2021). La capacitación como premisa para implementar un sistema de gestión de la calidad. *Edumecentro*, 13(2), 19-32. http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S2077-28742021000200019&script=sci_arttext
- Medina León, A., Nogueira Rivera, D., Hernández-Nariño, A., & Comas Rodríguez, R. (2019). Procedimiento para la gestión por procesos: métodos

y herramientas de apoyo. *Ingeniare. Revista chilena de ingeniería*, 27(2), 328-342. <https://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0718-33052019000200328>

Norma ISO 9000 (2015): *Sistemas de gestión de la calidad — Fundamentos y vocabulario*. Publicado por la Secretaría Central de ISO en Ginebra, Suiza.

Norma ISO 9001(2015): *Sistemas de gestión de la calidad — Requisitos*. Publicado por la Secretaría Central de ISO en Ginebra, Suiza.

Pacheco Rodríguez, B. R. (2021). Implementación de un sistema de gestión de calidad aplicando la norma ISO 9001: 2015 para mejorar la gestión administrativa de la Empresa Naylamp Ingenieros SAC. <https://repositorio.continental.edu.pe/handle/20.500.12394/9441>

Puche, N., Velásquez, M., Núñez, Y., & Rangel, H. (2021). *Sistemas de Gestión de la Calidad: una visión general desde sus inicios hasta la actualidad*. *Tekhné*, 24(1).

Romero, K. (2019). Beneficios de un sistema de gestión de calidad adecuado en una empresa. *Revista virtual Pro*. Nro. 205. Universidad del Zulia. Venezuela., 1-14., 1-14.

Soret, I., & De Obesso, M. D. (2020). *La gestión de la calidad*. Madrid: ESIC editorial. https://www.esic.edu/documentos/editorial/resenas/9788417914912_Empresa%20XXI_01-10-2020.pdf

Vargas, I. R., Payrol, J. A., & Quijano, M. M. (2019). El enfoque de procesos, su concreción en un manual de gestión institucional. *Revista Boletín Redipe*, 8(3), 125-134. <http://revista.redipe.org/index.php/1/article/view/716>

Zaldumbide, O. (2019). Metodología para la gestión por procesos, un enfoque para la implementación. *Revista de Ciencias de Seguridad y Defensa*, 4(7), 31-43. https://www.researchgate.net/profile/Orlando-Zaldumbide/publication/341056986_METODOLOGIA_PARA_LA_GESTION_POR_PROCESOS_UN_ENFOQUE_PARA_LA_IMPLEMENTACION/links/5eab5f2f92851cb2676917cd/METODOLOGIA-PARA-LA-GESTION-POR-PROCESOS-UN-ENFOQUE-PARA-LA-IMPLEMENTACION.pdf

Este libro se erige como un compendio de reflexiones, estudios de casos y propuestas innovadoras que emergen de la investigación realizada por los estudiantes de la Maestría de administración de negocios en entidades de los diferentes sectores del país. Cada artículo refleja un enfoque crítico y analítico, resultado de un proceso de aprendizaje profundo que invita a la reflexión sobre las mejores prácticas en la gestión empresarial. Los autores, a lo largo de este viaje académico, han aprendido a integrar la teoría con la práctica, desarrollando una perspectiva que les permite abordar los problemas empresariales desde diferentes aristas y proponer soluciones viables y sostenibles.

Este primer volumen recoge las propuestas prácticas para la Corporación COPEXTEL, que se insertan en los proyectos empresariales: “COPEXTEL - Universidad de Oriente para el desarrollo de la gestión empresarial”, desarrollado por la Corporación COPEXTEL S.A y “Conversión de la Filial COPEXTEL Santiago de Cuba en una empresa innovadora”. El mismo está conformada por 10 artículos que proponen soluciones concretas a problemas que pueden ser generalizables al resto de las filiales de la corporación.



Ediciones UO