

**Cardella Giuseppina Maria
Hernández-Sánchez Brizeida
Sánchez-García José Carlos
Editores**

DESARROLLO ECONOMICO DESDE EL EMPRENDIMIENTO SOCIAL Y FAMILIAR

2024

Dykinson, S.L.

DESARROLLO ECONÓMICO DESDE EL EMPRENDIMIENTO SOCIAL Y FAMILIAR

Editado por

Giuseppina Maria Cardella

Universidad de Salamanca, España

Brizeida R. Hernández-Sánchez

Universidad de Valladolid, España

José C. Sánchez-García

Universidad de Salamanca, España

Este libro ha sido sometido a evaluación por parte de nuestro Consejo Editorial
Para mayor información, véase www.dykinson.com/quienes_somos

Los capítulos que integran este libro han sido evaluados por un proceso de revisión por pares “doble ciego”. Únicamente se incluyen en este libro aquellos capítulos que han sido evaluados favorablemente por los revisores correspondientes

**Esta obra está bajo una licencia
Creative Commons Reconocimiento 4.0 Internacional**



© Los autores
Madrid, 2024

Editorial DYKINSON, S.L. Meléndez Valdés, 61 - 28015 Madrid
Teléfono (+34) 91 544 28 46 - (+34) 91 544 28 69
e-mail: info@dykinson.com
<http://www.dykinson.es>
<http://www.dykinson.com>

ISBN: 978-84-1070-459-6

Maquetación:
Realizada por los editores

ÍNDICE

Prólogo	7
Parte I Desarrollo Económico Territorial a partir del Emprendimiento y la Innovación	10
Capítulo 1: Análisis del chocolate ecuatoriano en Barcelona España y uso de estrategias de Marketing Sostenible Diana Neira Vaque & María Isabel Aguayo	11
Capítulo 2: Caracterización de los empresarios innovadores postcovid en Colombia Gloria María Isaza Zapata, Byron Enrique Portilla Rosero & Juan Santiago Calle Piedrahita.....	20
Capítulo 3: Emprendimientos Sostenibles en aviturismo para el desarrollo económico territorial. Casos comparados de México y Colombia Luis Rubén Pérez Pinzón	28
Capítulo 4: Trayectoria hacia la Sostenibilidad: Análisis de los ODS en América Latina y el Caribe, con énfasis en el Espíritu Empresarial en Ecuador Elba Patricia Benavides Sánchez	38
Capítulo 5: Análisis de las MIPYMES del sector ganadero de la provincia del Carchi, a través del análisis envolvente de datos Gustavo Terán-Rosero, Gladys Urgilés, Luis Carvajal, Fausto Montenegro & Vinicio Revelo	47
Capítulo 6: Emprendimiento Turístico Social: Los caminos de Santiago en los Andes Bolivianos Gonzalo Enrique Guzmán Orellana	58
Capítulo 7: “Comité de rutas turísticas” desarrollo turístico, Emprendedor Social, cultural, económico y empresarial en el Valle de Mexicali José Luis Hernández Villegas, Ulysses Moreno López & Daniel Antonio Olvera García	64
Capítulo 8: “Cucapah gente de agua” La música como un factor clave para recuperar la cultura y el desarrollo del pueblo del Río per CETYS Universidad Ulysses Moreno López	67

Parte II Emprendimiento Social	71
Capítulo 9: Are there factors that influence Social Entrepreneurship in men and women? Are they different? A comparison between four regions	
María Eugenia Elizundia Cisneros & María Rosa Salamanca Cots.....	72
Capítulo 10: Formación para la gestión del cambio en los procesos que involucran la mediación de los voluntarios del proyecto de voluntariado internacional Godparents	
Laura Motta Migliaro	80
Capítulo 11: Modelo de negocio para un Emprendimiento Social de centros médicos académicos, FAMED, UCN. Coquimbo, Chile, 2023	
Tamara Fernández Gago	87
Capítulo 12: Emprendimiento e Innovación Social en Chile	
Guido Asencio Gallardo.....	95
Capítulo 13: El valor del Emprendimiento en las Empresas B en Chile	
Guido Asencio Gallardo.....	100
Parte III Emprendimiento y Empresa Familiar	105
Capítulo 14: Estudio de caso: Microempresa manufacturera de Mezclilla, en Nextlalpan, México	
Soriano Hernández María Guadalupe, Décaro Santiago Laura Angélica & Elvira Ivonne González Jaimes.....	106
Capítulo 15: Capital Humano y Empresa Familiar	
Tancredi Pascucci.....	113
Capítulo 16: Emprendimiento de una clínica de especialidades médicas para el bienestar personal	
Patricia Margarita Villar Sánchez, Ignacio Ortiz Betancourt, Jorge Samuel Berdón Carrasco, Leidy Margarita López Castro & Vania Lizette Correa Avalos	124
Capítulo 17: Plan de negocios Mexar Salsas Artesanales	
Álvaro Emilio Gutiérrez Orozco	132
Capítulo 18: Plan de negocios: Creative Labs Steam Education	
Francisco Javier Arámbula Zazueta.....	139
Capítulo 19: La competitividad desde una perspectiva del desempeño en la empresa familiar en México y su contribución económica	
Ma. Patricia Torres Rivera, Beatriz Virginia Tristán Monrroy & Isabel Cristina Flores Rueda.....	145

PRÓLOGO

El desarrollo económico desde el emprendimiento social y familiar implica utilizar el espíritu empresarial y la iniciativa familiar para generar impactos positivos en la sociedad y en el entorno económico. Tanto el emprendimiento social como el emprendimiento familiar pueden desempeñar un papel importante en el desarrollo económico al impulsar la innovación, crear empleo, fomentar la inclusión social y promover el crecimiento sostenible. Ambos enfoques pueden generar impactos positivos en la sociedad al tiempo que promueven la creación de valor económico y la innovación. Fomentar y apoyar estos tipos de emprendimiento puede ser clave para impulsar el desarrollo económico inclusivo y sostenible a nivel local, nacional e internacional.

Este libro pretende aportar algunas reflexiones teóricas y prácticas sobre las dinámicas que se producen en un ecosistema emprendedor, gracias al uso de diferentes modelos que intentan explicar la importancia de las innovaciones y elementos claves en las organizaciones.

Dada la naturaleza multidisciplinar del objeto de estudio hemos articulado este libro en tres secciones.

La primera sección: Desarrollo Económico Territorial del Emprendimiento y la Innovación, compuesta por 8 capítulos, hace referencia a la capacidad que tiene una sociedad para formular objetivos de interés colectivo y movilizar los recursos necesarios para alcanzarlos y transformar su territorio. Por lo tanto, el desarrollo local trata de una aproximación territorial, que hace referencia a los procesos de crecimiento y acumulación de capital de una localidad, que tiene cultura, e instituciones que son propias y en las que se basan las decisiones de ahorro e inversión. Desde esta perspectiva, la política de desarrollo local constituye la respuesta de los actores y agentes locales a los desafíos de los procesos de transformación y cambios en los sistemas que producen el desarrollo, e implican, por tanto, cambios en procesos sociales, políticos, ambientales y económico productivos. La cuestión no reside si el sistema productivo de una localidad o territorio está formado por empresas grandes o pequeñas, sino en el modelo de organización de la producción y sus efectos sobre el comportamiento de la productividad y de la competitividad. El desarrollo local busca incrementar las posibilidades de una sociedad aprovechando las potencialidades de los sujetos como iniciadores de ideas innovadoras que causan impacto económico y social a través del emprendimiento, posibilitando el crecimiento progresivo no solo en el empleo sino a nivel productivo, económico y social en las comunidades. Así, la conceptualización del desarrollo local evoluciona y se transforma a medida que lo hace la sociedad y las ciudades, en la medida que las innovaciones y el conocimiento son difundidas, y éstas benefician al conjunto de la sociedad para su desarrollo, porque permite la diversificación de productos mejorados en base a la innovación, fortaleciendo así la economía regional.

La segunda sección: Emprendimiento Social describe la estrecha conexión entre el emprendimiento y la innovación social a través de la creación de nuevas estructuras sociales que permitan la reformulación de cuestiones como la justicia, educación, protección ambiental, sostenibilidad y/o desarrollo comunitario, de modo que puedan surgir nuevas soluciones. En las

5 contribuciones, se cuestionan las premisas sobre las cuales se construyen las estructuras sociales existentes y se reinventan los sistemas y las relaciones institucionales para lograr el cambio. Se aportan herramientas, efectivas y eficientes, para aceptar los desafíos y necesidades sociales y contribuir, así, a través de la provisión de apoyo y soporte, a la inclusión de todos los agentes implicados, como resultado del desarrollo de la comunidad.

Finalmente, con los últimos 6 capítulos de **la tercera sección: Emprendimiento y Empresa Familiar** nos referimos a la creación y gestión de empresas por parte de miembros de la familia. Este tipo de emprendimiento puede ser una fuente crucial de crecimiento económico y estabilidad en muchas economías. En particular, en esta sección nos centramos en algunas estrategias y elementos fundamentales para impulsar el desarrollo económico territorial mediante el emprendimiento familiar y la innovación, específicamente a través de la creación de empleos a nivel local: las empresas familiares contribuyen al desarrollo del capital humano y social en la región; Innovación y adaptabilidad: las empresas familiares tienden a ser ágiles y orientadas a la innovación, ya que se adaptan rápidamente a los cambios del mercado y desarrollan nuevas ideas y productos que estimulan la competitividad económica; Crecimiento empresarial continuo: muchas empresas familiares crecen y se expanden con el tiempo, contribuyendo al crecimiento económico regional y nacional. Estas empresas pueden convertirse en impulsores económicos en sus respectivas industrias; y por último, Valores y responsabilidad social: las empresas familiares suelen estar arraigadas en valores éticos y culturales. Esto puede fomentar prácticas comerciales responsables y una mayor participación en actividades de responsabilidad social corporativa.

Mediante la articulación de estas secciones, el libro pretende: crear conciencia sobre la importancia de desarrollar una cultura emprendedora; impulsar la creación de empresas, visibilizar la figura del emprendedor e inspirar a las nuevas generaciones que construirán la sociedad del conocimiento del futuro.

Parte I

DESARROLLO ECONÓMICO
TERRITORIAL A PARTIR DEL
EMPRENDIMIENTO Y LA
INNOVACIÓN

ANÁLISIS DEL CHOCOLATE ECUATORIANO EN BARCELONA ESPAÑA Y USO DE ESTRATEGIAS DE MARKETING SOSTENIBLE

Diana Neira Vaque & María Isabel Aguayo

Universidad de Guayaquil, Ecuador

RESUMEN

Los chocolates ecuatorianos han recibido premios y reconocimientos mundiales por su excelente calidad en los últimos años. Mientras que los mejores granos de cacao de Ecuador antes se exportaban, hoy se quedan en el país para ser transformados en deliciosas barras oscuras. Una nueva y emocionante tendencia para el fino chocolate amargo ecuatoriano se ha extendido por todo el país. La metodología que se utilizó fue de enfoque mixto, es decir cuantitativo y cualitativo, de diseño no experimental de tipo explicativo, ya que se realizó primero la encuesta y sus resultados explicados con expertos en chocolate y marketing. Como objetivo general, se trazó el diseñar las estrategias de marketing sostenible para el chocolate ecuatoriano en el mercado de Barcelona España para el año 2023. Se hizo un estudio descriptivo y se identificó el posicionamiento del chocolate ecuatoriano en Barcelona, se encontró que la tercera parte de los encuestados consideraron indiferente el origen, pero con la información conseguida, se llegó a la conclusión, que la aceptación hacia la presentación de los productos de chocolatería ecuatoriano, fue de 52,3% y como general, se observó que mayormente mencionaron a Pacari, NoKA, Hoja Verde, Caoni, San José, Cárdenas y Conexión como marcas que reconocen y que los han encontrado en máquinas expendedoras en muchos sitios y además en supermercados como el Corte Inglés.

I. INTRODUCCIÓN

El problema para el desarrollo de esta investigación, se fundamenta en el desconocimiento del consumo de los chocolates ecuatorianos en la ciudad de Barcelona de España, los productos ya se vende en esa región, sin embargo, no se conoce la aceptación y desarrollo del producto en dicha plaza, de esta forma se elabora la pregunta que plantea el problema: ¿Cuál es el comportamiento de compra de la marca de chocolate ecuatoriano en el mercado de Barcelona

España? Para llegar al desarrollo del objetivo general de la investigación, se trazaron como objetivos específicos, el establecer los lineamientos teóricos sobre el chocolate como producto y su proceso en las exigencias de consumo del mercado español, luego determinar el comportamiento de compra del chocolate ecuatoriano en la ciudad de Barcelona de España y finalmente, proponer las estrategias de marketing sostenible para el chocolate ecuatoriano en el mercado de Barcelona de España.

Para el presente estudio se hizo una revisión del problema, así como el planteamiento de los objetivos del estudio; se realizó una revisión del estado de la literatura con respecto al tema investigado, con una aclaración de los conceptos más relevantes alrededor del negocio.

El diseño de la investigación se realizó un estudio descriptivo del comportamiento del consumidor de chocolate de la ciudad de Barcelona en España y con ello se hace el análisis de las encuestas, así como la tabulación de los resultados; se diseñaron estrategias que pueden beneficiar el aumento del consumo del chocolate en España y que puede servir como ejemplo para otras realidades similares.

2. MÉTODO

La información general sobre el país, el área y(o) el mercado es necesaria para pronosticar el marketing futuro. Estos requisitos se realizan anticipando las tendencias sociales, económicas, de consumo y de la industria dentro de mercados o países específicos (Arrula & Sistiaga, 2020), en este caso el de Barcelona España. La información específica del mercado se utilizó luego para tomar decisiones sobre el producto, la promoción, la distribución y el precio, y para desarrollar estrategias de marketing, en las operaciones nacionales ecuatorianas, que es en donde se pone más énfasis en recopilar información de mercado específica.

La investigación de mercados internacionales es desarrollado bajo un triple diseño, considerando que intervienen la recopilación, el registro, el análisis, la interpretación y el informe sistemáticos de información pertinente a una decisión de marketing particular que enfrenta una empresa o marca que opera a nivel internacional (Alonso et al., 2017); en este caso, el cacao y el chocolates de exportación hecho en el Ecuador, es decir, esta no es una actividad investigativa exclusiva de una marca empresarial, sino de una marca país. Los gerentes de marketing necesitan monitorear constantemente las diferentes fuerzas que afectan sus operaciones internacionales.

Hay tres categorías generales de investigación basadas en el tipo de información requerida. La investigación utilizó la encuesta y su primera fase cuantitativa fue la valoración descriptiva de los resultados que se obtuvieron en el instrumento, la interpretación de estos resultados sirvió para la realización de estrategias.

La investigación causal intenta especificar la naturaleza de la relación funcional entre dos o más variables en el modelo del problema. Por ejemplo, los estudios sobre la efectividad de la publicidad generalmente intentan descubrir hasta qué punto la publicidad provoca ventas o cambios de actitud. Hay tres tipos de evidencia para hacer inferencias sobre la causalidad: (1) variación concomitante, (2) secuencia de ocurrencia y (3) ausencia de otros factores causales potenciales (Baronov, 2020).

La secuencia de ocurrencia también puede proporcionar evidencia de causalidad. Para que un evento cause otro, siempre debe precederlo. No se puede decir que un evento que ocurre

después de otro evento cause el primer evento (Chaves, 2018). La importancia de la secuencia se puede demostrar en el último ejemplo de publicidad que genera ventas.

El instrumento utilizado en la primera fase el cuestionario de la técnica de la encuesta que utilizó 26 ítems para obtener las valoraciones del chocolate ecuatoriano en la ciudad de Barcelona de España. Luego se utilizó la entrevista, que con dos expertos en marketing se analizaron los resultados para interpretarlos, este instrumento es la guía estructurada. Luego se hizo un análisis descriptivo explicativo, de los resultados de la encuesta, a través de la revisión de los resultados con dos expertos, uno en chocolate y el negocio de este y otro experto en posicionamiento de productos y marcas.

3. RESULTADOS

El resultado obtenido de la pregunta número uno expone que el 56,9% del total de encuestados pertenece al género femenino y el 43,1% pertenece al género masculino (Tabla 1).

Tabla 1. Género

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Femenino	218	56,9	56,9
Masculino	165	43,1	100,0
Total	383	100,0	

En cuanto a la opinión personal de los chocolates ecuatorianos, el 33,4% considera indiferente la muy buena presentación de los chocolates ecuatorianos; el 33,2% está de acuerdo; el 19,1% muy de acuerdo y el 14,4% muy en desacuerdo (Tabla 2).

¿QUÉ OPINA DE LOS CHOCOLATES ECUATORIANOS? [1. SU PRESENTACIÓN ES MUY BUENA]

Tabla 2. Buena presentación del producto

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Muy en desacuerdo	55	14,4	14,4
Desacuerdo	0	0	14,4
Indiferente	128	33,4	47,8
De acuerdo	127	33,2	80,9
Muy de acuerdo	73	19,1	14,4
Total	383	100,0	

En cuanto a la opinión personal de los chocolates ecuatorianos, el 33,2% menciona de acuerdo en que su sabor es especialmente agradable; el 28,7% indiferente; el 23,8% muy de acuerdo y el 14,4% muy en desacuerdo (Tabla 3).

¿QUÉ OPINA DE LOS CHOCOLATES ECUATORIANOS? [2. SU SABOR ES ESPECIALMENTE AGRADABLE]

Tabla 3. Sabor Agradable

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Muy en desacuerdo	55	14,4	14,4
Desacuerdo	0	0	14,4
Indiferente	110	28,7	43,1
De acuerdo	127	33,2	76,2
Muy de acuerdo	91	23,8	100,0
Total	383	100,0	

En cuanto a la opinión personal de los chocolates ecuatorianos, el 37,9% expresa de acuerdo en que tienen lindos diseños o presentación; el 33,4% indiferente; el 14,4% muy de acuerdo y el 14,4% de acuerdo (Figura 1).

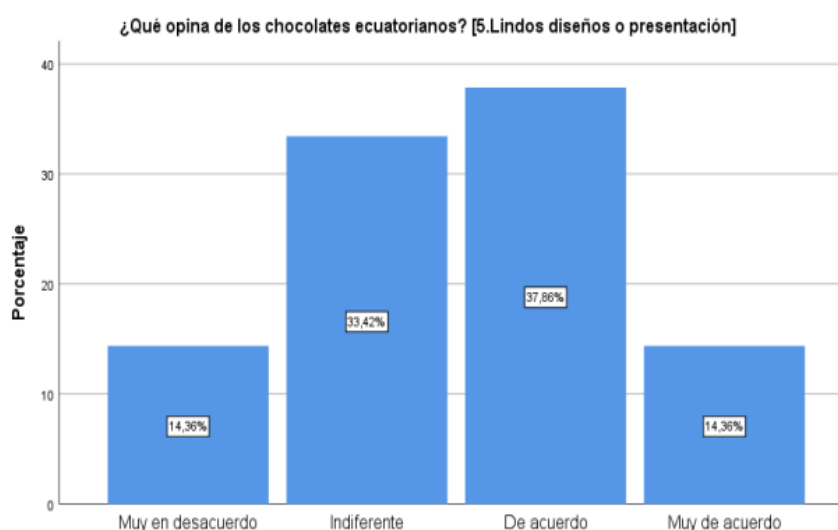


Figura 1. Presentación agradable

En cuanto a la opinión personal de los chocolates ecuatorianos, el 37,9% responde indiferente ante la premisa de preferir otro tipo de chocolate; el 24% desacuerdo; el 14,4% muy en desacuerdo; el 14,1% de acuerdo y el 9,7% muy de acuerdo (Tabla 4).

¿QUÉ OPINA DE LOS CHOCOLATES ECUATORIANOS? [3. PREFIERE OTRO TIPO DE CHOCOLATES]

Tabla 4. Preferencia por otros chocolates

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Muy en desacuerdo	55	14,4	14,4
Desacuerdo	92	24,0	38,4
Indiferente	145	37,9	76,2
De acuerdo	54	14,1	90,3
Muy de acuerdo	37	9,7	100,0
Total	383	100,0	

Considerando la venta de productos en Barcelona, el 33,2% expresa estar desacuerdo acerca de estar disponibles en todos los supermercados; el 24% indiferente; el 19,1% muy en desacuerdo; el 14,1% de acuerdo y el 9,7% muy de acuerdo (Tabla 5).

SOBRE LA VENTA EN BARCELONA [4. ESTÁN DISPONIBLES EN TODOS LOS SUPERMERCADOS]

Tabla 5. Disponibilidad del producto en supermercados

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Muy en desacuerdo	73	19,1	19,1
Desacuerdo	127	33,2	52,2
Indiferente	92	24,0	76,2
De acuerdo	54	14,1	90,3
Muy de acuerdo	37	9,7	100,0
Total	383	100,0	

Acerca de la comunicación del chocolate ecuatoriano en Barcelona, el 33,4% afirma que le es indiferente ante la premisa de haber visto afiches dentro de supermercados; el 28,5% muy de acuerdo; el 23,8% de acuerdo y el 14,4% muy en desacuerdo (Figura 2).

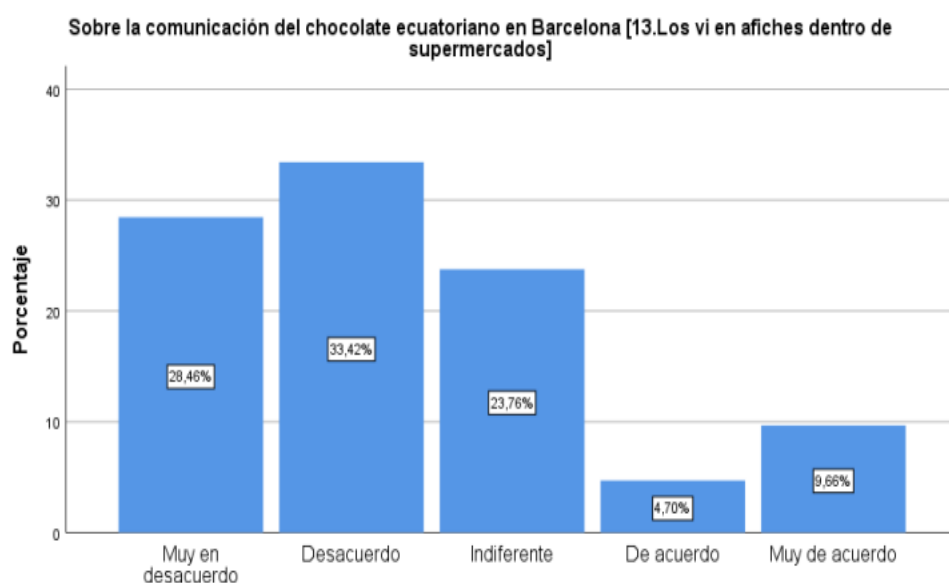


Figura 2. Presencia en afiches de supermercados

Acerca de la comunicación del chocolate ecuatoriano en Barcelona, el 42,8% menciona estar muy en desacuerdo acerca de existir publicidad de sus negocios en las calles; el 23,8% desacuerdo; el 19,1% indiferente; el 9,7% muy de acuerdo y el 4,7% de acuerdo (Tabla 6).

SOBRE LA COMUNICACIÓN DEL CHOCOLATE ECUATORIANO EN BARCELONA [14. HAY PUBLICIDAD EN LA CALLE QUE HABLA DE ELLOS]

Tabla 6. Publicidad en las calles

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Muy en desacuerdo	164	42,8	42,8
Desacuerdo	91	23,8	66,6
Indiferente	73	19,1	85,6
De acuerdo	18	4,7	90,3
Muy de acuerdo	37	9,7	100,0
Total	383	100,0	

Acerca de la comunicación del chocolate ecuatoriano en Barcelona, el 42,8% menciona estar muy en desacuerdo acerca de tener presencia en redes sociales; el 19,3% indiferente; el 14,1% de acuerdo; el 14,1% desacuerdo y el 9,7% muy de acuerdo (Tabla 7).

SOBRE LA COMUNICACIÓN DEL CHOCOLATE ECUATORIANO EN BARCELONA [15. LOS ENCUENTRO EN LAS REDES SOCIALES]

Tabla 7. Presencia en redes sociales

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Muy en desacuerdo	164	42,8	42,8
Desacuerdo	54	14,1	56,9
Indiferente	74	19,3	76,2
De acuerdo	54	14,1	90,3
Muy de acuerdo	37	9,7	100,0
Total	383	100,0	

Con respecto al tipo de chocolatería de su preferencia, el 52,5% eligió dulce de azúcar como preferencia en su presentación en barra; el 42,8% ligero y el 4,7% amargo (Figura 3).

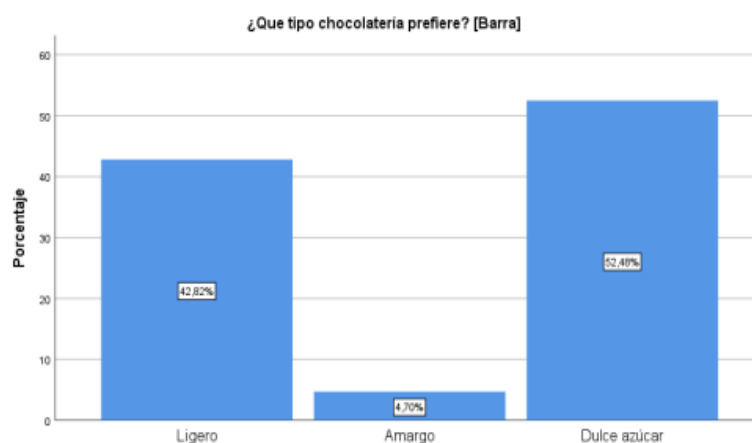


Figura 3. Preferencia de consumo de chocolate en barra

Con respecto al tipo de chocolatería de su preferencia, el 56,9% indicó que prefiere el dulce azúcar en su presentación en polvo; el 24% ligero; el 9,7% amargo; el 4,7 dulce edulcorante y al 4,7% no le gusta (Tabla 8).

¿QUÉ TIPO DE CHOCOLATERÍA PREFIERE? [POLVO]

Tabla 8. Preferencia de consumo de chocolate en polvo

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Ligero	92	24,0	24,0
Amargo	37	9,7	33,7
Dulce azúcar	218	56,9	90,6
Dulce edulcorante	18	4,7	95,3
No me gusta	18	4,7	100,0
Total	383	100,0	

Con respecto al tipo de chocolatería de su preferencia, el 61,6% seleccionó dulce de azúcar como confite o bombón predilecto; el 28,5% ligero y el 9,9% amargo (Tabla 9).

¿QUÉ TIPO DE CHOCOLATERÍA PREFERE? [CONFITE/BOMBÓN]

Tabla 9. Preferencia de consumo de confite o bombón

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Ligero	109	28,5	28,5
Amargo	38	9,9	38,4
Dulce azúcar	236	61,6	100,0
Total	383	100,0	

4.CONCLUSIONES

Las siguientes conclusiones, fueron consideradas, a partir de los objetivos específicos planteados en este documento y los hallazgos provenientes de ellos. Al establecer los lineamientos teóricos sobre el chocolate como producto procesado en las exigencias de consumo del mercado español, se concluyó que de acuerdo con Araña y León (2017) los consumidores en sus decisiones de compra, buscan bienes y servicios, y qué métodos de pago que está en constante evolución, a un aspecto grande y cada vez más importante del comportamiento de compra es su contraparte digital. Con el auge de las plataformas de comercio electrónico, como Amazon, eBay, Alibaba y similares, las compras en línea se han convertido en una opción de compra común, conveniente y, a menudo, más barata para los consumidores, por lo tanto, son nuevas adaptaciones que los países deben hacerle a sus productos en los mercados destino para su divulgación y consumo.

Como segunda conclusión, a la que se llegó al determinar el comportamiento de compra del chocolate ecuatoriano en la ciudad de Barcelona de España. La aceptación hacia la presentación de los productos de chocolatería ecuatoriano, fue de 52,3% y como general, se observó que mayormente mencionaron a Pacari, NoKA, Hoja Verde, Caoni, San José, Cárdenas y Conexión como marcas que reconocen y que los han encontrado en máquinas expendedoras en muchos sitios y además en supermercados como el Corte Inglés.

Cuando se proponen las estrategias de marketing sostenible para el chocolate ecuatoriano en el mercado de Barcelona España se llegó a la conclusión que el Ministerio de Comercio Exterior, a través de ProEcuador Exterior, debe considerar hacer contacto directamente con las marcas de autoservicios en Barcelona y aplicar el marketing mix a través de las perchas en donde se exhiben los productos, las redes sociales y los Muppis cercanos a los locales comerciales y que los resultados se deben medir después de los 6 meses de la estrategia. Así mismo la aplicación de estrategias de identidad de marca en la cual los productos deben estar caracterizados por un logo con colores que representen a la marca, debe mostrar una buena presencia del logo en cada uno de sus productos.

En cuanto al packaging, la estrategia de empaque debe cumplir seis funciones: único, funcional, seguro, fácil de retirar, promover los beneficios del producto y reforzar la marca. Además, se busca que las empresas productoras, deben emplear la utilización de empaques a base

de material reciclable. Los productos ecuatorianos irán con la marca para relacionar la campaña con los distintos productores.

Bibliografía

- Alonso, J., Arboleda, A., Rivera, F., Mora, Y., Tarazona, R., & Ordoñez, J. (2017). Técnicas de investigación cualitativa de mercados aplicadas al consumidor de fruta en fresco. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2017.10.003>
- Amaguaña, A. (2022). La innovación en el Turismo Comunitario como alternativa de desarrollo local en la parroquia rural Santiago de Calpi, cantón Riobamba. <http://dspace.unach.edu.ec/handle/51000/8704>
- Andrade, D. (2019). Estrategia de marketing digital en la promoción de Marca Ciudad.
- Andrade, F., Alejo, O. J., & Armendáriz, C. R. (2018). Método inductivo y su refutación deductista. *Conrado*, 14(63), 117-122.
- Araña, J., & León, C. J. (2017). Comportamiento del consumidor y turismo sostenible. Cuadernos económicos de ICE [ISSN 0210-2633], n. 93, p. 45-68. <https://doi.org/10.32796/cice.201793>
- Arrula, M. M., & Sistiaga, I. E. (2020). *MARKETING ONLINE: Estrategia y táctica en la era digital*. ESIC Editorial.
- Baronov, D. (2020). Fundamentos conceptuales de los métodos de investigación social. <https://doi.org/10.4324/9781315095486>
- Chaves, A. (2018). La utilización de una metodología mixta en la investigación social. Machala: Universidad Técnica de Machala. <http://repositorio.utmachala.edu.ec/handle/48000/14221>
- Cuong, D. (2020). El impacto de las dimensiones de la experiencia de marca en la lealtad actitudinal y la lealtad conductual de las marcas de motocicletas. *Journal of Advanced Research in Dynamical and Control Systems*, 12, 682-690. <https://doi.org/10.5373/JARDCS/V12SP3/20201307>
- Haro, C. (2017). ANÁLISIS DEL POSICIONAMIENTO DE LA MARCA DE LUBRICANTES KENDALL EN LUBRICENTRO DOS PARA EL DISEÑO DE SU IMAGEN PUBLICITARIA. [Thesis, UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL]. <http://repositorio.ug.edu.ec/handle/redug/14444>
- La Barbera, F., & Ajzen, I. (2020). Control Interactions in the Theory of Planned Behavior: Rethinking the Role of Subjective Norm. *Europe's Journal of Psychology*, 16(3), 401-417. <https://doi.org/10.5964/ejop.v16i3.2056>
- Martínez Flores, R. (2020). El rol conjunto del marketing y la sustentabilidad para la construcción de valor empresarial a través de los ODS 2030. <https://repositorio.cetys.mx/handle/60000/963>
- Ramli, N. S. (2017). A review of marketing strategies from the European chocolate industry. *Journal of Global Entrepreneurship Research*, 7(1), 10. <https://doi.org/10.1186/s40497-017-0068-0>
- Sacoto, V. A., Jimber, J. A., & Pérez, L. (2018). Fundamentación teórica y metodológica del comportamiento del consumidor en cafeterías - perspectiva de la racionalidad. *REVISTA CIENTÍFICA ECOCIENCIA*, 5, 1-21. <https://doi.org/10.21855/ecociencia.50.160>
- Sondhi, N., & Chawla, D. (2017). Segmentación y perfil del consumidor de chocolate: Una perspectiva de mercado emergente. *Journal of Food Products Marketing*, 23(2), 123-143. <https://doi.org/10.1080/10454446.2017.1244784>

CARACTERIZACIÓN DE LOS EMPRESARIOS INNOVADORES POSTCOVID EN COLOMBIA

Gloria María Isaza Zapata¹, Byron Enrique Portilla Rosero² & Juan Santiago Calle Piedrahita³

¹Universidad Pontificia Bolivariana y Colombia ²Empresas team conectados SAS y Colombia

³Universidad Católica Luis Amigó y Colombia

RESUMEN

El emprendimiento en Colombia se incrementa por necesidad de nuevos recursos económicos para la familia. El objetivo es caracterizar las condiciones del emprendimiento en Colombia durante el 2022. La metodología se basó en el paradigma cuantitativo con encuesta estructurada a 550 empresarios durante el año 2022 a nivel Colombia, con un $e=4,18\%$, $z=95\%$, $p=50\%$ y $q=50\%$ con población infinita. La base de datos se obtuvo de los empresarios de las diversas cámaras de comercios de Colombia. Se realizaron dos pretest que permitieron ajustar las preguntas en relación con la sintaxis, lenguaje y léxico. Las características de los emprendedores en Colombia basados en un 22,1% enfocados a la agricultura, 10,8% industria manufacturera, 25,6% comercio y 41,4% oferta de servicios. Las empresas se crearon con solo un dueño 83,3%, dos personas en las cuales hay un familiar 11,4%, el 2,4% con personas no familiares, 0,8% con terceros. Los motivos para crear las empresas innovadoras son: no tiene alternativa de ingresos 37,8%, una oportunidad de negocio en el mercado 29,7%, ejercer la profesión 11,2%, por herencia 11,1%, mejorar ingresos de la familia 7,9%. La creación de empresas en Colombia obtiene los recursos financieros para funcionar por medio de ahorro personales (60,2%), préstamos bancarios (11,1%), préstamos bancarios (9,0%), prestamistas (2,9%) y capital semilla (0,3%). En conclusión, los empresarios innovadores en colombianos tienen nuevas condiciones para crear empresas después de la pandemia Covid-19.

I. INTRODUCCIÓN

Los emprendedores innovadores logran posicionarse en el mercado al identificar nuevas oportunidades de negocios. A su vez, crean ideas innovadoras desde la capacidad creativa de

otorga soluciones a problemas cotidiano. La literatura se centra en investigar los emprendedores innovadores desde gobernanza (Maskrey et al., 2023), el desarrollo de la administración (Anholon et al., 2020), responsabilidad social empresarial (Kankam-Kwarteng et al., 2022; Godos-Diez et al., 2018; Sun et al., 2019) y con un enfoque industrial generador de valor corporativo (Shipway et al., 2023; Nand et al., 2023). Además, el emprendimiento innovador antes del Covid-19 se centraba en lograr innovación desde los enfoques de Schumpeter (Sweezy, 1943) (Ver Figura 1).

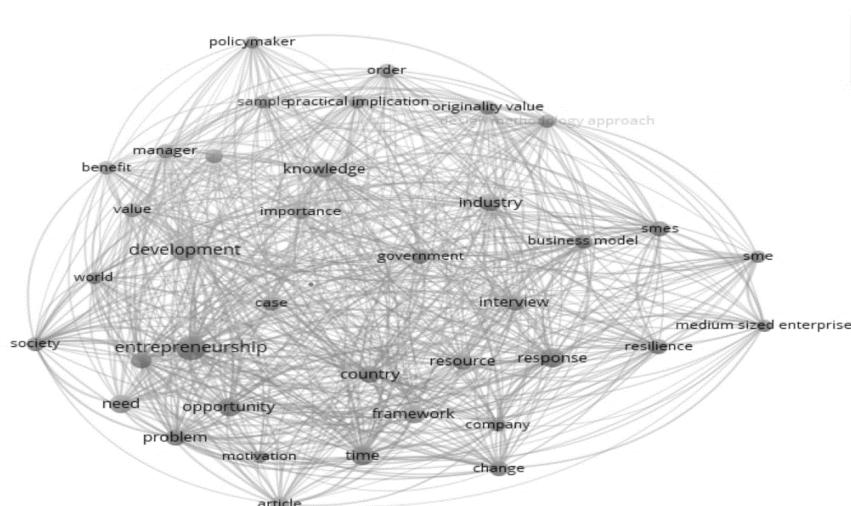


Figura 1. Enfoques de emprendedor innovador Tree of Science (Valencia-Hernandez et al., 2020)

Las características de los emprendedores innovadores antes del Covid-19 se centraba en innovar para generar ideas originales (Mayseless et al., 2015), tenían una visión de identificar tendencias (Murphy, 2022), poseían pasión por descubrir nuevos productos, usos o mercadeo (Ahsan, et al., 2023), asumían una mentalidad abierta para aceptar nuevos desafíos (Engelsberger et al., 2022) y se centraban en el cliente (Kovid et al., 2022).

Las principales funciones a realizar por el emprendedor innovador se constituyen basado en la identificación de oportunidades; busca nuevas oportunidades para nuevos nichos de mercados (King & Tucci, 2002); además de centran en investigación y desarrollo de nuevas idea, productos o servicios que aporten a la disrupción en el mercado (Markides, 2006). A su vez, los emprendedores innovadores buscan analizar la gestión del riesgo como una oportunidad de identificar nuevas ideas que conlleve a la toma de decisiones con datos fuertes para minimizar el riesgo. Por ende, el objetivo es caracterizar las condiciones del emprendimiento en Colombia durante el 2022 después del Covid-19, puesto que es posible que haya efectuado un cambio la percepción del emprender innovador desde la nueva percepción de los sucesos sociales, económicos y ambientales.

Sin embargo, los estudio de Zia et al., (2023) detectaron que después del Covid-19 se amplió el uso digital desde la creación de mentalidad digital y planificación de escenarios digitales para emprender y generar una transformación digital al incurrir en navegadores de ecosistemas

de innovación amigables, rediseño de estructuras internas y anticipación de fracasos comerciales durante futuras crisis. Asimismo, se comienza con la búsqueda de lograr una ventaja relativa desde una responsabilidad social ligada a la tecnología (Yuan et al., 2023) rompiendo el miedo al uso de esta. Desde otro punto de vista, se incurre en utilizar nuevos envases y canales de suministros con un perfeccionamiento intensivo y compromisorio con el mercadeo para lograr una respuesta dinámica de las características del mercado (Waehning et al., 2023).

La resiliencia se comienza a incorporar en la gestión del talento humano para enseñar a adaptarse a las tendencias de mercadeo. Es por ello, que se comienza con seminarios de sensibilización y capacitación con impulsores hacia identificar las debilidades del ser humano, incorporando estrategias de investigación y el desarrollo I+D (Ullah et al., 2023). A su vez, promover una cultura organizativa solidaria para la identificación y demostración de la inequidad de poderes en las organizaciones. Igualmente, al enfrentarse a las condiciones modificadas por el Covid-19, las organizaciones comenzaron a promover políticas de investigación y el desarrollo (I+D), digitalización desde la minería de datos y cambio culturales para la diversificación de estrategias y establecer una normatividad de sostenibilidad (Shipway et al., 2023). Sin embargo, los emprendedores innovadores comienzan a desarrollar enfoques administrativos ligado a la gestión de los recursos (Sharma et al., 2023).

Los emprendedores innovadores transforman las organizaciones después del Covid-19 al analizar nuevas oportunidades desde la innovación abierta y modificar la forma de gestionar el talento humano desde el trabajo en casa (Sarkar & Kedas, 2023) que promueven un desarrollo mental hacia la felicidad en momentos de crisis (Ravina-Ripoll et al., 2023).

2. MARCO TEÓRICO

Emprender innovador se centra en identificar oportunidades del mercado para lograr una satisfacción que otro no había detectado en el vacío del mercado. Park & Ryu (2023) propusieron en la investigación que se puede reducir la pérdida de los proveedores de comercio electrónico al identificar la gestión de la minería de datos y así aliviar las restricciones presupuestales. A su vez, los impulsores de tecnología emergente se deben apoyar en la logística virtual para impactar el desarrollo sostenible de las organizaciones (Nand et al., 2023). Asimismo, el emprendedor innovador logra impactar nuevas tecnologías de uso en la sociedad, comprender la realidad del Big Data y evaluar los negocios en sectores emergentes (Molleví Bortoló et al., 2023).

El emprendedor innovador promueve la gobernanza de la sostenibilidad, lograr desarrollar la resiliencia, gestionar los riesgos convencionales, fomentar la comprensión de la vulnerabilidad del riesgo sistemático de la estructura organizacional y promover el cambio financiero hacia una administración socializada (Maskrey et al., 2023).

Otra característica de los emprendedores innovadores es promover políticas gubernamentales que logren incorporar innovación y tecnología de la información hacia las Pymes (Mai et al., 2023). Es decir, el apoyo del Estado permite la transformación digital hacia la innovación y generar nuevas capacidades dinámicas que forzan a una nueva orientación al mercado. Además, existen análisis del impacto de transformación las plataformas digitales en el desempeño de los comerciantes por desarrollar creatividad de solución de problemas; es decir, “puede mediar en el vínculo entre las capacidades de la plataforma digital y el rendimiento comercial” (Liu et al., 2023, p.158). No obstante, los emprendedores innovadores promueven

mejorar los índices de innovación, analizar los efectos del Producto Interno Bruto (PIB), identificar las exportaciones de alta tecnología e incorporar la economía sostenible (Ikram & Sayagh, 2023). González-Serrano et al., (2023) identificaron que los emprendedores innovadores después del Covid-19 tiene mayor resiliencia a la innovación y promueven impulsar los empleadores emprendedores desde la I+D con un mayor análisis de la competencia.

Desde otro punto de vista, los emprendedores innovadores, en ocasiones, generaron aceleramiento de cambios de hábitos en los consumidores que transformaron la innovación desde los elementos digitales que rompieron la forma de administrar pasada con los nuevos modelos de negocios sostenibles (de Lucas Ancillo & Gavril Gavril, 2023). Pero, asemejaron los cambios de expectativa de desempeño, motivación hedónica, hábitos sociales, compromisos e innovación humana para impulsar un onmicanal de la innovación (Kaur et al., 2023). También, los emprendedores innovadores identificaron una fuerte positiva relación entre las prácticas de “gestión del conocimiento y las actividades intermedias de resolución creativa de problemas y velocidad de resolución de problemas” (Jiang et al., 2023, p. 198).

3. MÉTODO

La investigación se apoyó en la metodología cuantitativa de tipo descriptiva. Participaron 550 empresarios colombianos emprendedores que iniciaron empresa desde 2019 hasta el 2022. La encuesta estructurada se aplicó virtualmente enviando el link a los correos electrónicos registrados en las Cámaras de Comercios a nivel nacional con autorización desde la ley Habeas Data. A La encuesta se le aplicó el Pre-test con tres expertos en tema de innovación quienes dieron directrices de mejorar la sintaxis, lenguaje y léxico y otro Pre-test aplicado a empresarios para identificar la validez y fiabilidad del cuestionario. Se aplicó un $e=4,18\%$, $z=95\%$, $p=50\%$ y $q=50\%$ con población infinita.

Tabla 1. Participantes

Tipo de emprendedor	Porcentaje
Agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca	22,1%
Industria Manufactura	10,8%
Comercio	25,6%
Servicios	41,4%

Se obtuvieron los datos y estos se tabularon en el jamovi 2.3.21 para identificar la estadística descriptiva y sus respectivos análisis.

Tabla 2. Tiempo de creación

Menos de un año	9,0%
De 1 a menos de 3 años	14,9%
De 3 a menos de 5 años	12,6%
De 5 a menos de 10 años	17,5%
10 años y más Conteo	46,1%

4. RESULTADOS

Las empresas se crearon con solo un dueño (83,3%), dos personas en las cuales hay un familiar (11,4%), con personas no familiares (2,4%) y con apoyo de terceros (0,8%). Los motivos para crear las empresas innovadoras son: no tiene alternativa de ingresos 37,8%, una oportunidad de negocio en el mercado 29,7%, ejercer la profesión 11,2%, por herencia 11,1%, mejorar ingresos de la familia 7,9%. La creación de empresas en Colombia obtiene los recursos financieros para funcionar por medio de ahorro personales (60,2%), préstamos bancarios (11,1%), préstamos bancarios (9,0%), prestamistas (2,9%) y capital semilla (0,3%).

Las características de los emprendedores innovadores de Colombia se enfocan en desarrollo de aprender a tener una mayor resiliencia hacia el cambio; enfrentar los obstáculos y los fracasos con determinación y perseverancia. Sin embargo, se detectó que el 33,5% se adapta fácilmente al cambio, pero el 66,5% cree que es difícil enfrentar los miedos. Además, los emprendedores innovadores tienen la creencia que al otro día tendrán un flujo de caja elevado positivo, pero la realidad conlleva a enfrentar el desahogo de la reducción de la pasión por haber emprendido. También, el 90,1% de los emprendedores innovadores no efectúan análisis de riesgo.

Además, el 87,5% efectúa reuniones con personas capacitadoras que los apoyen en el desarrollo del negocio; no obstante, se detecta que la gestión en equipo al inicio es alta, pero al pasar el tiempo esta genera conflictos de interés, por falta de recursos financieros. Así mismo, el empresario innovador inicia su emprendimiento en su propia casa sin espacio para el negocio (62,6%) y el 37,4% lo realiza en su vivienda con un espacio exclusivo para el negocio.

Los 11,2% de los emprendedores efectúan reuniones con colaboración y networking con expertos de la industria y proveedores para la negociación de recursos y una mayor profundización de cómo se mueve es tipo de negocios. Es importante resaltar que, el 97,0% no efectúa un plan de mercadeo. El 16,4% están dispuestos adaptarse a los cambios del entorno empresarial y a mejorar constantemente sus productos, servicios y procesos.

Se detectó que los principales fracasos de emprendedores innovadores se dan por: déficit en estudios de demanda, el no análisis del mercado, recursos limitados, mala gestión de las finanzas, resistencia al cambio, miedo al riesgo, dificultad de adaptación a la innovación, falta de enfoque estratégico, falta de enfoque hacia el cliente y sus necesidades, el no desarrollo de un plan de mercadeo y inexactitud de perseverancia y adaptabilidad. En síntesis, se debe aprender de los errores y mantener una mentalidad de aprendizaje para superar los obstáculos y lograr el éxito en el largo plazo.

5. CONCLUSIONES

Los empresarios innovadores en colombianos modificaron la forma de generar empresas después de la pandemia Covid-19. La caracterización de los empresarios innovadores postcovid en Colombia puede variar en función de diversos factores como: resiliencia y adaptabilidad, poseen una orientación digital, se centran en identificar necesidades emergentes en el mercado, aprendieron a apoyarse en redes colaborativas con alianzas estratégica para promover las políticas de sostenibilidad, tener una mentalidad de aprendizaje continuo y utilizar la tecnología digital. Cada empresario puede tener su propio enfoque y particularidades según su sector, tamaño de la empresa y otros factores individuales.

Bibliografía

- Ahsan, M., Adomako, S., Donbesuur, F., & Mole, K. F. (2023). Entrepreneurial Passion and Product Innovation Intensity in New Ventures: Mediating Effects of Exploration and Exploitation Activities.
- Anholon, R., Rampasso, I. S., Silva, D. A. L., Leal Filho, W., & Quelhas, O. L. G. (2020). The COVID-19 pandemic and the growing need to train engineers aligned to the sustainable development goals. *International Journal of Sustainability in Higher Education*, 21(6), 1269-1275. <https://doi.org/10.1108/IJSHE-06-2020-0217>
- de Lucas Ancillo, A., & Gavrilava Gavrilava, S. (2023). The Impact of Research and Development on Entrepreneurship, Innovation, Digitization and Digital transformation. *Journal of Business Research*, 157. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.113566>
- Engelsberger, A., Halvorsen, B., Cavanagh, J., & Bartram, T. (2022). Human resources management and open innovation: The role of open innovation mindset. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/1744-7941.12281>
- Godos-Diez, J.-L., Cabeza-Garcia, L., & Fernandez-Gonzalez, C. (2018). Relationship between Corporate Social Responsibility (CSR) and Internationalisation Strategies: A Descriptive Study in the Spanish Context. *Administrative Sciences*, 8(4). <https://doi.org/10.3390/admsci8040057>
- González-Serrano, M. H., Alonso Dos Santos, M., Sendra-Garcia, J., & Calabuig, F. (2023). Sports entrepreneurship during COVID-19: Technology as an ally to maintain the competitiveness of small businesses. *Technological Forecasting and Social Change*, 187. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2022.122256>
- Ikram, M., & Sayagh, Y. (2023). The Consequences of COVID-19 Disruption on Sustainable Economy in the Top 30 High-Tech Innovative Countries. *Global Journal of Flexible Systems Management*, 24(2), 247-269. <https://doi.org/10.1007/s40171-023-00338-z>
- Jiang, Y., Ma, Z., & Wang, X. (2023). The impact of knowledge management on intellectual property risk prevention: Analysis from China's strategic emerging industries. *Journal of Knowledge Management*, 27(1), 197-207. <https://doi.org/10.1108/JKM-03-2022-0216>
- Kankam-Kwarteng, C., Donkor, G. N. A., & Forkuoh, S. K. (2022). Corporate social responsibility, marketing capabilities and consumer behavioral responses. *Revista de Gestao*, 29(4), 410-423. <https://doi.org/10.1108/REGE-08-2020-0068>
- Kaur, K., Ya'akub, N. I., Keong, C. S., Singh, J., Sandhu, S. K., Senathirajah, A. R. B. S., & Haque, R. (2023). Examining Factors Influencing Fashion Apparel Purchases in Omni-Channel Retailing: A Post-Covid-19 Study. *Transnational Marketing Journal*, 11(1), 44-58. <https://doi.org/10.58262/tmj.v11i1.1004>
- King, A. A., & Tucci, C. L. (2002). Incumbent Entry into New Market Niches: The Role of Experience and Managerial Choice in the Creation of Dynamic Capabilities. *Management Science*, 48(2), 171-186. <https://doi.org/10.1287/mnsc.48.2.171.253>
- Kovid, R. K., Rana, S., & Omrane, A. (2022). The Promise of Entrepreneurship and Innovation as a Strategic Response to Global Turmoils. *FIIIB Business Review*, 11(1), 7-10. <https://doi.org/10.1177/23197145221083730>
- Liu, Y., Chung, H. F. L., Zhang, Z., & Wu, M. (2023). When and how digital platforms empower professional services firms: An agility perspective. *Journal of Service Theory and Practice*, 33(2), 149-168. <https://doi.org/10.1108/JSTP-04-2022-0092>
- Mai, B. T., Nguyen, P. V., Ton, U. N. H., & Ahmed, Z. U. (2023). Government policy, IT capabilities, digital transformation, and innovativeness in Post-Covid context: Case of Vietnamese SMEs. *International Journal of Organizational Analysis*. <https://doi.org/10.1108/IJOA-11-2022-3480>

- Markides, C. (2006). Disruptive innovation: In need of better theory. *Journal of product innovation management*, 23(1), 19-25. <https://citeseerx.ist.psu.edu/document?repid=rep1&type=pdf&doi=05a8242406374a0d971c622e21c25457b058430>
- Maskrey, A., Jain, G., & Lavell, A. (2023). The social construction of systemic risk: Towards an actionable framework for risk governance. *Disaster Prevention and Management: An International Journal*, 32(1), 4-26. <https://doi.org/10.1108/DPM-07-2022-0155>
- Mayseless, N., Eran, A., & Shamay-Tsoory, S. G. (2015). Generating original ideas: The neural underpinning of originality. *NeuroImage*, 116, 232-239. <https://doi.org/10.1016/j.neuroimage.2015.05.030>
- Molleví Bortoló, G., Álvarez Valdés, J., & Nicolas-Sans, R. (2023). Sustainable, technological, and innovative challenges post Covid-19 in health, economy, and education sectors. *Technological Forecasting and Social Change*, 190. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2023.122424>
- Murphy, P. J. (2022). Editorial: A new vision for the Journal of Small Business and Enterprise Development. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 29(2), 177-181. <https://doi.org/10.1108/JSBED-03-2022-467>
- Nand, A., Sohal, A., Fridman, I., Hussain, S., & Wallace, M. (2023). An exploratory study of organisational and industry drivers for the implementation of emerging technologies in logistics. *Industrial Management and Data Systems*, 123(5), 1418-1439. <https://doi.org/10.1108/IMDS-08-2022-0467>
- Park, D., & Ryu, D. (2023). E-commerce retail and reverse factoring: A newsvendor approach. *Managerial and Decision Economics*, 44(1), 416-423. <https://doi.org/10.1002/mde.3690>
- Ravina-Ripoll, R., Galvan-Vela, E., Sorzano-Rodríguez, D. M., & Ruíz-Corrales, M. (2023). Mapping intrapreneurship through the dimensions of happiness at work and internal communication. *Corporate Communications*, 28(2), 230-248. <https://doi.org/10.1108/CCIJ-03-2022-0037>
- Sarkar, S., & Kedas, S. (2023). Globally distributed talent communities: A typology of innovation problems and talent characteristics. *Thunderbird International Business Review*, 65(1), 89-102. <https://doi.org/10.1002/tie.22272>
- Sharma, M., Singh, A., & Daim, T. (2023). Exploring cloud computing adoption: COVID era in academic institutions. *Technological Forecasting and Social Change*, 193. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2023.122613>
- Shipway, R., Mosey, S., & Symons, C. (2023). Industry insights and post pandemic practices for entrepreneurship and innovation in leisure. *Leisure Studies*. <https://doi.org/10.1080/02614367.2022.2157467>
- Sun, W., Yao, S., & Govind, R. (2019). Reexamining Corporate Social Responsibility and Shareholder Value: The Inverted-U-Shaped Relationship and the Moderation of Marketing Capability. *Journal of Business Ethics*, 160(4), 1001-1017. <https://doi.org/10.1007/s10551-018-3854-x>
- Ullah, S., Jianjun, Z., Hayat, K., Palmucci, D. N., & Durana, P. (2023). Exploring the factors for open innovation in post-COVID-19 conditions by fuzzy Delphi-ISM-MICMAC approach. *European Journal of Innovation Management*. <https://doi.org/10.1108/EJIM-10-2022-0550>
- Valencia-Hernandez, D. S., Robledo, S., Pinilla, R., Duque-Méndez, N. D., & Olivar-Tost, G. (2020). SAP Algorithm for Citation Analysis: An improvement to Tree of Science. *Ingeniería e Investigación*, 40(1), 45-49. <https://doi.org/10.15446/ing.investig.v40n1.77718>
- Waehning, N., Bosworth, G., Cabras, I., Shakina, E., & Sohns, F. (2023). Resilient SMEs and entrepreneurs: Evidence from the UK craft brewing sector. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, 29(3), 665-686. <https://doi.org/10.1108/IJEBR-06-2021-0496>
- Yuan, M., Li, Z., Li, X., Luo, X., Yin, X., & Cai, J. (2023). Proposing a multifaceted model for adopting prefabricated construction technology in the construction industry. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 30(2), 755-786. <https://doi.org/10.1108/ECAM-07-2021-0613>

Zia, N. U., Shamim, S., Zeng, J., Awan, U., Chromjakova, F., Akhtar, P., & Orel, M. (2023). Avoiding crisis-driven business failure through digital dynamic capabilities. B2B distribution firms during the COVID-19 and beyond. *Industrial Marketing Management*, 113, 14-29. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2023.05.015>

EMPRENDIMIENTOS SOSTENIBLES EN AVITURISMO PARA EL DESARROLLO ECONÓMICO TERRITORIAL. CASOS COMPARADOS DE MÉXICO Y COLOMBIA

Luis Rubén Pérez Pinzón

Universidad Autónoma de Bucaramanga; Universidad Industrial de Santander, Colombia;
Universidad Católica Andrés Bello, Venezuela

RESUMEN

La conservación de los ecosistemas protegidos y las áreas de reserva con registros de las características de la biodiversidad de su avifauna (endémica y migratoria) se constituyen en factores para el fomento del aviturismo como alternativa formativa para el desarrollo de las comunidades protectoras y la preservación del patrimonio natural de cada territorio, a la par de atraer de expediciones de observadores nacionales e internacionales que interesados por las especies exóticas promueven el desarrollo local sostenible al promover la observación de aves nativas y migrantes. El objetivo de la ponencia es describir las prácticas y tendencias en la observación y conservación de aves a partir del contraste de los emprendimientos potenciales-universitarios Explora Calocitta en el Estado costero de Jalisco (México) y Avitupeque en el Departamento interandino de Santander (Colombia) en los cuales se integra el trabajo comunitario y la promoción del turismo inclusivo. Los resultados que se presentan están asociados con una investigación descriptiva de enfoque mixto que contrasta las introspecciones descriptivas de los profesionales -de recién egreso universitario- de los emprendimientos estudiados en la Costa Alegre del Estado de Jalisco (México) y en la Ciénaga de San Silvestre (Colombia), a partir de las cuales se evidencia la importancia de cumplir los protocolos del aviturismo, la articulación con las iniciativas de las organizaciones comunitarias y el efecto de las recomendaciones internacionales para mejorar ese segmento turístico derivadas de los estudios de la Sociedad Audubon (2016) y Randler (2021), a partir de las cuales se busca consolidar el aviturismo como alternativa viable en turismo sostenible entre observadores principiantes, experimentados o expertos. La visión innovadora de los emprendedores universitarios, el respaldo comercial de los operadores turísticos que promueven el producto turístico, el intercambio de experiencias con otros emprendedores turísticos regionales y la consolidación de los recorridos con apoyo de vecinos y operadores locales, entre otros

factores, permiten concluir que las prácticas y necesidades de las comunidades y empresas locales que promueven el aviturismo como alternativa de trabajo y desarrollo sostenible desde emprendimientos exitosos como Explora Calocitta y Avitupeque, demuestran la integración efectiva entre universidad-empresa-comunidad por parte de profesionales universitarios que implementan productos aviturísticos sostenibles para emprendimientos que integran a la comunidad en sus recorridos y en la conservación de las especies nativas y migrantes, así como los observadores aprenden sobre las especies de avifauna y ecosistemas locales que pueden contribuir a proteger y promover entre los demás vecinos como entre los visitantes.

1. INTRODUCCIÓN

La observación de aves se ha constituido desde inicio del siglo XX en una práctica especializada por biólogos y ornitólogos que siguen e investigan las aves en épocas de migración usando taxonomías linneanas en contraste con los avituristas aficionados que viajan en temporadas de vacaciones a los lugares donde se ofertan experiencias inmersivas en aviturismo, a la par del surgimiento de emprendimientos aviturísticos promovidos por guías locales para diversificar sus actividades productivas con fines sostenibles. En ese contexto, las iniciativas turísticas “Explora Calocitta” en la Costa Alegre [Pacífica] del Estado de Jalisco (México) y “Avitupeque” en la Ciénaga de San Silvestre (Colombia), son dos casos de emprendimiento rural (Pérez, 2022) que han contribuido a mejorar las oportunidades de bienestar social desde la conservación y promoción de la avifauna en ecosistemas conservados por las comunidades al ser resultado de iniciativas de jóvenes profesionales universitarios interesados en la conservación de la avifauna endémica y nativa. Cuyos recorridos integran las políticas locales en turismo inclusivo con los espacios y saberes de la comunidad local y operadores turísticos comprometidos con el desarrollo local (Ortega et al, 2022).

2. MÉTODO

El objetivo de la investigación que generó esta comunicación fue analizar los emprendimientos en aviturismo de Colombia y México a partir de la revisión de casos en revistas indexadas, las tendencias internacionales y la profundización en un estudio de caso que permitiese contrastar las demandas del mercado, las intenciones de los emprendedores universitarios y las condiciones reales del emprendimiento en aviturismo por parte de profesionales recién egresados. La investigación corresponde con un enfoque mixto de recolección y análisis de datos cuyas fases de desarrollo de objetivos se presentan en las diferentes secciones del artículo así:

- Fase uno. Identificación y sistematización de las buenas prácticas que deben caracterizar a los emprendimientos aviturísticos con enfoque sostenible en Mesoamérica. La técnica empleada fue el contraste documental de las recomendaciones y manuales sectoriales como los publicados por el Ministerio de

Comercio, Industria y Turismo de Colombia (2017) con los informes y proyecciones para el mercadeo del aviturismo resultantes de la encuesta Audubon (2016) y la revisión de Ortega y Calderón (2022). Los datos y resultados obtenidos son presentados con citas y tablas comparativas.

- Fase dos. Comparación de las buenas prácticas sectoriales con las propuestas universitarias en turismo de observación de aves en publicaciones científicas desde 2017. La técnica empleada fue la revisión sistemática de literatura, acorde con el protocolo PRISMA, a partir de una muestra de cincuenta artículos y tesis relacionadas de forma directa con el aviturismo. Las cuales fueron discriminadas de un universo de doscientos textos disponibles desde 2017 en buscadores como Scopus y Google-Scholar, contrastados por su duplicidad en buscadores como Web of Science/Scielo y Redalyc. Considerando que la mayor parte de los artículos y tesis publicados sobre turismo de observación de aves desde 2018 se han realizado en Colombia y México, la muestra seleccionada fue limitada a esos dos países.
- Fase tres. Verificación y contraste de las buenas prácticas exigidas por las políticas sectoriales (fase y objetivo uno) y las características de un emprendimiento aviturístico propuestas por las instituciones universitarias (fase y objetivo dos) por medio de un estudio de caso. La técnica empleada fue una introspección-etnográfica de junio de 2022 a julio de 2023 que, a partir del uso de diarios de campo, relatos de los avituristas y registros de aves observadas en los recorridos diseñados permitió identificar los componentes ambientales, sostenibles, de calidad y conservación patrimonial de los emprendimientos aviturísticos “Explora Caloccita” en México y Avitupeque en Colombia.

3. RESULTADOS

Características del aviturista. Los estudios internacionales sobre aviturismo más conocidos han analizado las tendencias y demandas en aviturismo a través de sesenta y seis estudios publicados desde 1989 hasta 2014 (Steven et al, 2015). Sin embargo, uno de los estudios más pertinentes y significativos para comprender los cambios y oportunidades del aviturismo para los emprendimientos aviturísticos de Mesoamérica fue realizado por la Sociedad Nacional Audubon, una red estadounidense de observadores que registra y protege las aves migrantes en sus hábitats (centros o reservas) del norte al sur de América, así como promueve el cumplimiento del tratado para la protección de las aves migratorias desde 1918.

Audubon realizó a partir de 2016 una encuesta virtual a cinco mil observadores e integrantes de su red en Estados Unidos y Canadá, en su mayoría profesionales de la tercera edad, con veinte años de experiencia como observadores, con un ingreso medio de ochenta mil dólares y que como avituristas activos estaban interesados en realizar viajes de observación a otros lugares que conectaban las rutas migratorias de Centro y Suramérica, después de visitar muchos de ellos a México, Costa Rica y Ecuador. Datos que pueden ser contrastados con el estudio realizado por Ortega y Calderón (2022), quienes entrevistaron 626 observadores de 19 de países de América, especialmente de México y Colombia, con apoyo de la Universidad Nacional

Autónoma de México (UNAM). Sin olvidar la existencia de estudios que establecen la tipología y motivaciones de los avituristas europeos en América Latina (Randler, 2021).

Entre los aportes sociodemográficos de procedencia, consumo y motivaciones de esos estudios está la caracterización de los avituristas de toda América en tres categorías a considerar por los emprendedores del aviturismo: observadores expertos, experimentados y principiantes. No obstante, un parámetro técnico que deben asumir todos los avituristas es el uso de equipos de observación sin invasión o intervención del hábitat de las aves para lo cual se sugiere emplear: binoculares, teleobjetivos o telescopios para una mejor identificación y descripción detallada de las especies; consultar libros ilustrados sobre la avifauna regional a modo de guías de campo y como referentes para establecer los nombres comunes y científicos de las especies; anotar los rasgos o detalles distintivos en libretas o cuadernos de campo, a la par de actualizar las guías ilustradas que cada observador elabora y perfecciona a lo largo de su vida (Gómez y Alvarado, 2010:10).

Los observadores de aves más comprometidos con el aviturismo son el porcentaje menor de los viajeros, pero son a su vez quienes tienen más disposición a viajar a las rutas o recorridos diseñados por los emprendedores y a pagar por el producto turístico previamente diseñado al ser su interés solo observar aves y registrar sus hallazgos sin distracciones recreativas o actividades sociales. De tal modo, cada producto aviturístico debe ser diseñado para el observador dedicado a las aves, pero debe ser adecuado o ajustado a las expectativas de los visitantes cuando se trata de observadores entusiastas o inexpertos atraídos por las rutas divulgadas por operadores turísticos y los medios de comunicación. Desde la perspectiva de los observadores expertos, quienes alrededor del mundo suman más de tres millones de viajes por año y al menos seis millones de avituristas (Sociedad, 2017), los emprendimientos aviturísticos deben definir en su oferta propósitos, servicios y procesos específicos de consolidación al contrastar la visión del visitante con la del emprendedor y la del guía local experto en avifauna considerando de forma integral componentes y factores socioambientales.

Orígenes y consolidación de los emprendimientos aviturísticos. “Explora Calocitta” es una iniciativa de exploración, protección y promoción ambiental de las urracas del pacífico (o Calocittas) que se integran y coexisten en los sitios de descanso de los visitantes, aunque su hábitat son las lagunas, ciénagas y manglares de la costa marina del pacífico en Cuastecomates (Estado de Hidalgo, México). Surgió a mediados de 2022 y está confirmado por una licenciada en turismo y dos biólogos marinos, quienes integran a sus recorridos guías locales y operadores de embarcaciones de la comunidad.

El emprendimiento fue iniciativa de la Licenciada Kenia Ramos, quien se desempeñaba como Gerente de Recursos Humanos del hotel La Quinta en Cuastecomates (Hidalgo), cuya junta directiva aprobó el plan del emprendimiento y la conformación de un equipo de trabajo multidisciplinario integrado por profesionales en biología, profesionales en turismo e integrantes de la comunidad local representados por colaboradores del hotel. El biólogo marino Alan Manjarrez, recién egresado de la Universidad de Guadalajara, se constituyó en la persona aliada y de confianza, capaz de integrar sus conocimientos especializados con la pasión por las aves y el compromiso por cumplir con la responsabilidad asumida por la Gerente del hotel. Posteriormente fue integrado al equipo de diseño y pilotaje al biólogo marino Julián Villegas, un experto en la fauna local y reconocido por la comunidad por su pasión en conocer y conservar las aves. Liderar

un emprendimiento en aviturismo requiere personas que les encanten las aves, que tengan muchísima pasión por su estudio científico como por su divulgación aviturística y con un espíritu emprendedor y muy decidido para afrontar los riesgos y dificultades iniciales (Ramos, 2022).

El plan ambiental y de negocio sostenible para el producto aviturístico proyectado adaptó las pautas internacionales para el desarrollo de estrategias en turismo de naturaleza responsable y sostenible empleados en México como son: monitoreos de los diferentes tipos de impactos y resultados que ocasionará el producto turístico insertado; selección y capacitación de guías; registro de especies aves y elaboración de listados o guías impresas; configuración de senderos interpretativos a partir de los registros de especies de la avifauna y la selección de los lugares de observación; reglamentos y acciones para la preservación de las aves en su hábitat; promoción local y organizacional del producto para los visitantes y huéspedes por medio de charlas, material visual y divulgación a través páginas y redes electrónicas; y en especial, la articulación de los servicios de transporte, alimentación y hospedaje principal con los operadores turísticos ubicados a lo largo o al final de los senderos del pueblo, favoreciendo así al turismo social o comunitario (Amparán y Téllez, 2005).

Antes de promover los recorridos y las charlas para los huéspedes y visitantes, los empleados y trabajadores del hotel recibieron la primera experiencia del producto turístico. Para garantizar la calidad del emprendimiento y prevenir costos o gastos adicionales para el hotel, los colaboradores fueron orientados sobre las normas para avistar las aves, el control y recolección de los desechos que atrae mapaches, la protección de las especies de fauna como las tortugas que recorren las áreas verdes y de playa para prevenir ser heridos o muertos. Así mismo, el personal del hotel hizo parte de las pruebas piloto de los senderos propuestos al participar con sus conocimientos en la planeación de los monitoreos y recorridos, integraron la simulación de cada recorrido y aportaron sus experiencias y comentarios sobre la avifauna local, a la par de constituirse con sus familias en los principales promotores del producto aviturístico en el pueblo al orientar a sus familiares, conocidos y visitantes a realizar alguno de los recorridos. Por ejemplo, un empleado dijo que: “su hijo había platicado de la actividad con sus compañeros y querían venir al hotel. Se les impacta de esa manera porque los estamos educando y haciendo que vivan la misma experiencia que tiene el turista” (Ramos, 2022).

A diferencia de “Explora Caloccita” promovido en ciénagas y lagunas marinas, la “Asociación de Aviturismo Avitupeque y Ecoturismo Itupeque (Avitupeque)”, en honor al cacique indígena Yarigüie Itupeque, es un emprendimiento promovido en los humedales y caños entre la Ciénaga del Llanito y la Ciénaga de San Silvestre, con epicentro en el hostel “la cabaña del barranquero”, conectadas entre sí por caños al río Sogamoso y desde allí a la desembocadura del mismo en el río Magdalena, en las afueras de Barrancabermeja. Ciudad intermedia considerada desde hace cien años como la capital petrolera de Colombia al desarrollarse allí las primeras extracciones de crudo y la construcción de la primera refinería nacional. El ave representativa del emprendimiento es la garza colorada al ser endémica de la ciénaga y que solo se puede observar dentro de botes y con recorridos planificados, aunque la oferta de avistamiento está asociada con otras cuarenta y cinco especies diferentes de aves visibles en los bosques húmedos como en las ciénagas.

El emprendimiento Avitupeque es representado por el fotógrafo Jaime Alberto Arnache Ovalle, quien desde 2017 unió esfuerzos a un biólogo y un ingeniero ambiental después de

participar en el evento mundial de registro y avistamiento “Global Day”. El reconocimiento del emprendimiento ha estado asociado con el Aval de Negocio Verde o Sostenible otorgado por la Corporación Ambiental de Santander (CAS) y el Ministerio del Medio Ambiente de Colombia, el fortalecimiento a la “Red de aviturismo Santander” como una agremiación de emprendedores independientes del aviturismo, el buen manejo que se hace de las visitas matutinas a los ecosistemas de avifauna al ofertarlos como un “Safari fotográfico”. A los que incorpora un componente científico en sus recorridos al recibir asesoría y acompañamiento de la Sociedad Ornitológica del Noriente Andino, conformada por ingenieros y biólogos regionales, así como el apoyo de la CAS y la secretaria municipal del medio ambiente como autoridades ambientales regionales (Fundación Ecovida, 2022).

Con el liderazgo de Avitupeque se realizó la primera guía de aviturismo para el Magdalena Medio colombiano compuesta por 319 especies visibles en la región (Unipaz, 2022), gestionó en 2022 el censo nacional de aves neotropicales articulado al conteo mundial de aves que se hace cada octubre como parte del día nacional de las aves (4 octubre) y el “Big Day” global donde nació la asociación al acompañar el fotógrafo al biólogo fundador en 2015, así como ha representado a Colombia en ferias internacionales de aviturismo para presentar el emprendimiento local y las riquezas de la avifauna barrameja, y consigo, posicionar la ciudad y su sector rural como un distrito biodiverso y atractivo mundial para los avituristas expertos. Procesos a partir de los cuales se espera que la condición de distrito pajarero y distrito biodiverso conlleve al reconocimiento y protección de la avifauna fluvial que hace parte de las doce lagunas y ecosistemas acuáticos que rodean Barrancabermeja, siendo una meta a corto plazo la declaratoria de una reserva o santuario específico de avifauna observable en la cuenca media del Magdalena medio santandereano (Gutiérrez, 2022).

El “pajareo” que se oferta se centra en paquetes turísticos durante los fines de semana para la observación de aves nocturnas, rapaces, errantes o erráticas por cambios ambientales, y en particular, las especies exóticas que van de tránsito migratorio desde Norteamérica a Sudamérica y viceversa de septiembre a febrero. Aunque también resulta posible encontrarse y apreciar otras especies de la avifauna del valle medio del río Magdalena como osos perezosos, oso hormiguero, monos y manatíes de las ciénagas. Avitupeque se presenta en las ferias de turismo como una asociación creada inicialmente como una actividad de ocio que logró consolidarse desde Barrancabermeja al ser: “una de las principales agencias para la observación e identificación de aves locales. Cuenta con una certificación de Negocio Verde (Ministerio del Medio Ambiente y la Corporación Ambiental de Santander) con apoyo de la Unión Europea” (Alcaldía, 2021).

Condiciones básicas de un emprendimiento en aviturismo. Los avituristas son observadores que asocian su pasatiempo con el turismo de salud y bienestar al obtener descanso mental y relajación corporal al contemplar las aves (Ortega et al., 2022), están dispuestos a compartir su pasión y conocimiento con aquellos que adoptan el mismo pasatiempo, así como motivan a los avituristas principiantes a disfrutar, apreciar, interpretar y apreciar la avifauna nativa o migrante en su entorno natural. En el caso de los observadores comprometidos asumen tareas colectivas de conservación del patrimonio natural y las tradiciones culturales sobre la coexistencia con aves como: la denuncia del tráfico de aves silvestres; el rechazo a la posesión y maltrato de aves silvestres o migrantes que tratan de escapar; la asociación local o regional para capacitar guías profesionales, realizar festivales y promocionar guías o manuales en aviturismo, y

consigo, se constituyen en fuerza de presión sociopolítica al exigir la conservación, creación o delimitación de áreas de reserva para la avifauna que visitan (Sekercioglu, 2002).

Intereses y demandas de calidad y cantidad en los espacios y comunidades que ofertan productos y servicios que exigen a los emprendimientos y los emprendedores especializados del aviturismo quienes ofertan paquetes que articulan el turismo ecológico o de naturaleza con el turismo cultural en entornos rurales o étnicos diseñar productos que hagan evidente la conservación patrimonial de las especies endémicas o migrantes y el desarrollo sostenible para los guías o comunidades locales que son relacionadas, integradas o articuladas (Pérez, 2022). Para tal fin, resultan pertinentes las estructuras de diseño, seguimiento y evaluación a las prácticas de carácter ambiental (tabla 1), sostenible (tabla 2), en calidad (tabla 3) y conservación patrimonial (tabla 4), acorde con las prácticas sugeridas por entidades como en Ministerio de Comercio, Industria y Turismo de Colombia (Mincit, 2017) al establecer las buenas y necesarias prácticas para el funcionamiento integral de emprendimientos potenciales o consolidados, las cuales han sido verificadas en la revisión de experiencias de interés académico y científico en Colombia y México a través de artículos indexados.

Para comprender la importancia de los parámetros de regulación y calidad de los dos emprendimientos analizados se agregan a las tablas de buenas prácticas del Mincit (2017) las experiencias identificadas en los dos emprendimientos seleccionados como ejemplos de las tendencias contemporáneas en aviturismo con un origen académico y una proyección de interacción social en Colombia y México. Si bien todo emprendimiento aviturístico debe conformar una cadena de valor al trasladarse visitantes hasta los lugares donde habitan las aves para generar alternativas de desarrollo socioeconómico local, así como para generar registrar y crear bases de datos sobre la avifauna, toda ruta de aviturismo está compuesta por guías y operadores expertos, producto turístico específico, oferta atractiva para demanda nacional y externa, beneficio comunitario, articulación a otros atractivos y tipos de turismo, así como acciones en educación ambiental y conservación ambiental (Briceño, 2020), cuyos componentes transversales están conformados por la articulación de procesos ambientales (tabla 1), sostenibles (tabla 2), normativos (tabla 3) y patrimoniales (tabla 4).

Tabla 1. Buenas Prácticas –ambientales- en aviturismo

Procesos	Prácticas	Avitupeque, Colombia	Caloccita, México
Ambientales	Uso de rutas, senderos, señales, observatorios y campamentos	Si, uso de rutas <u>fluviales</u> locales	Si, uso de rutas <u>marítimas</u> locales
	Uso de luces, sonidos o grabaciones	No son usadas	No son usadas
	Uso de comederos y bebederos higiénicos	No son usados	No son usados
	Uso de redes, nidos, material o trampas	No son usados	No son usados

Tabla 2. Buenas Prácticas -sostenibles- en aviturismo

Procesos	Prácticas	Avitupeque	Caloccita
Sostenibles	Apoyo a proyectos de gestión comunitaria con responsabilidad ambiental	Si, integración a censos y recorridos	Si, apoyo continuo a eventos turísticos
	Formación de guías locales con integridad, respeto y experiencia	Si, integración a censos anuales	Si, integración con guías locales
	Diseño de producto para crecimiento económico, calidad de vida y bienestar social como parte de una cadena de valor	Si, proyección del emprendimiento con guías locales	Si, proyección comunitaria del emprendimiento

Tabla 3. Buenas Prácticas -normativas- en aviturismo

Procesos	Prácticas	Avitupeque	Caloccita
Calidad	Calidad en servicios e infraestructura turística	Si, plan de negocios	Si, plan de negocios
	Respeto a código ético, reglamento y estudios de comportamiento	Si, uso de equipos distintivos	Si, charlas ambientales previa
	Cumplimiento de leyes, normas y lineamientos	Si, cuenta con registro de turismo	Si, acata normas ambientales e incluyentes
	Estudio, monitoreo, análisis y divulgación científica de la avifauna y los avituristas	Si, registro semestral aves acuáticas	Si, registro de aves con cada recorrido

Tabla 4. Buenas Prácticas -patrimoniales- en aviturismo

Procesos	Prácticas	Avitupeque	Caloccita
Patrimoniales	Conservación del patrimonio natural y las prácticas culturales para su cuidado.	Si, integración de guías expertos	Si, integración de guías expertos
	Protección de ecosistemas y áreas de avifauna desde registros de monitoreos y reportes de observación.	Si, lidera censo anual de aves neotropicales	Si, uso de reportes y gestión social desde acción comunitaria

4. CONCLUSIONES

La observación de aves a través del aviturismo ha contribuido en México y Colombia a diversificar la oferta turística en territorios que no hacen parte de los circuitos en turismo de playa o aventura al: minimizar los efectos de la estacionalidad de temporadas en los sitios de mayor afluencia; previene la concentración de masas en un mismo atractivo; cuida y prioriza la calidad antes que la cantidad de visitantes, y en especial, contribuye a educar a las comunidades y a guiar al visitante en la reflexión colectiva sobre la conservación de las especies y su importancia ecosistémica global.

Explora Caloccita es un emprendimiento ecoturístico que ha logrado impactar y fortalecer el turismo comunitario e incluyente en Cuastecomates (Jalisco) desde 2022 al beneficiar a los operadores y guías locales que deseen involucrarse en recorridos de contemplación y conservación. El reconocimiento obtenido le ha permitido proyectar la expansión de sus servicios

y estrategias en aviturismo sostenible a otros hoteles de la Costalegre con el apoyo y autorización de las comunidades, así como apoya los esfuerzos de emprendedores turísticos entre sus comunidades.

Avitupeque se ha constituido en ejemplo de emprendimiento ambiental sostenible, certificado y reconocido por las autoridades ambientales como por los demás operadores turísticos. Las estrategias de formación de públicos los fines de semana y la capacitación de comunidades, gremios o instituciones para la apropiación y fomento del aviturismo se constituyen en símbolo de la red de aviturismo en Santander. Una de sus fortalezas es el compromiso en el registro y censo de las especies de la avifauna acuática durante cada recorrido, al participar en los eventos internacionales de conteo, e incluso, al participar en la creación de la primera guía de reconocimiento y registro de las especies endémicas o migrantes que han sido identificadas por las autoridades ambientales y sus aliados ornitológicos o universitarios del nororiente de Colombia.

Si bien los dos casos de aviturismo analizados son resultado de las iniciativas y gestiones de profesionales o científicos expertos en biología u ornitología, en ambos emprendimientos se reconoció el compromiso con la integración y acompañamiento de las comunidades locales en procesos de formación especializada, así como el mutuo interés por el conocimiento y reconocimiento de los saberes ancestrales sobre la avifauna regional, para lo cual se integran a los recorridos a guías locales expertos en los hábitats de la avifauna que interesan a los expertos. Esa integración entre conocimientos científicos y tradiciones comunitarias al ser involucrados en los recorridos para visitantes externos han dado valor e interés agregado a los paquetes aviturísticos en las zonas acuáticas, a diferencia con los productos de senderismo en la zona montañosa o los bosques andinos. Así, los emprendedores han logrado involucrar a otros integrantes de la cadena de valor turístico como los proveedores de comida en los restaurantes, de abastos en las tiendas, de artesanías y demás gestores de experiencias socioculturales acorde con cada contexto ambiental.

Bibliografía

- Alcaldía Distrital de Barrancabermeja. Avitupeque. <https://scontent.fbga1-4.fna.fbcdn.net/>, consultado 2023/07/19.
- Amparán, R., Téllez, J. (2005). El aviturismo en la zona rural. In: César, Alfredo (ed.), Desarrollo rural y turismo, pp. 59-64. Universidad de Guadalajara-Universidad de Buenos Aires, México.
- Briceno, E. Áreas protegidas y potencial de aviturismo en Santander. En: CAS, EduCAS Aves a la vista. Corporación Ambiental de Santander (CAS). <https://www.facebook.com/CorporacionAutonomaDeSantanderCAS/videos/educas-aves-a-la-vista/1486057681586754>, consultado 2023/07/19.
- Corporación Ambiental de Santander. EduCAS Aves a la vista. <https://www.facebook.com/CorporacionAutonomaDeSantanderCAS/videos/educas-aves-a-la-vista/1486057681586754/>, consultado 2023/07/19.
- Explora Caloccita. (2022). Registros de aves y senderos para viajeros. Hotel La Quinta, México.
- Fundación Ecovida. Avitupeque Programa Educación ambiental. <https://www.youtube.com/watch?v=1PgMOQxwtpM>, consultado 2023/07/19.
- Gómez, H., Alvarado, E. (2010). Breve historia de la observación de aves en México en el siglo XX y principios del siglo XXI. Huitzil 11(1), 9-20.

- Gutiérrez, E. Taller preparatorio para el censo nacional de aves neotropicales. <https://m.facebook.com/Avitupeque/videos/ven-a-pajarear-a-barrancabermeja-santander-los-esperamosavitupequebirdingdistric/333779338592142/>, consultado 2023/07/19.
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (Mincit). (2017). Guía de buenas prácticas para el aviturismo en Colombia. Mincit, Bogotá.
- Ortega, R., Sánchez, L., Figueroa, J. (2022). Del Río Bravo a Tierra del Fuego: perfiles, práctica, motivaciones, preferencias y percepciones de la comunidad de observadores de aves de América Latina. *Sociedad y ambiente*, 25(1), 1-25. <https://doi.org/10.31840/sya.vi25.2551>
- Ortega, R., Calderón, R. (2022). Linking biological monitoring and wildlife ecotourism: a call for development of comprehensive community-based projects in search of sustainability. *Environment, Development and Sustainability* 23(1), 4149–4161. <https://doi.org/bibliotecavirtual.uis.edu.co/10.1007/s10668-020-00761-7>
- Pérez L. (2022). Turismo rural en Colombia. Publicaciones UIS, Bucaramanga.
- Ramos, K. (2022). El Aviturismo como herramienta de conservación y sustentabilidad. Universidad Autónoma de Bucaramanga, Extensión Universitaria-Proyecto EHE (IX).
- Randler, C. (2021). Motivations for birdwatching: Support for a three-dimensional model. *Human Dimensions of Wildlife*, 28(1), 84-92. DOI: 10.1080/10871209.2021.1993385
- Sekercioglu, C. (2022). Impacts of birdwatching on human and avian communities. *Environmental Conservation*, 29(3), 282-289. Doi:10.1017/S0376892902000206
- Sociedad Nacional Audubon. (2016). Aviturismo: conservación y desarrollo económico. Colombia productiva-Mincit, Bogotá.
- Steven, R., Morrison, C., Castley, G. (2015). Bird watching and avitourism: A global review of research into its participant markets, distribution and impacts, highlighting future research priorities to inform sustainable avitourism management. *Journal of Sustainable Tourism*, 23(8-9), 1257-1276. <http://dx.doi.org/10.1080/09669582.2014.924955>
- Universidad de la Paz (2022). Aves de Barrancabermeja Distrito biodiverso. Alcaldía Distrital, Barrancabermeja.

TRAYECTORIA HACIA LA SOSTENIBILIDAD: ANÁLISIS DE LOS ODS EN AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE, CON ÉNFASIS EN EL ESPÍRITU EMPRESARIAL EN ECUADOR

Elba Patricia Benavides Sánchez

Universitat Politècnica de València, España; Universidad Central del Ecuador, Ecuador

RESUMEN

La Organización de las Naciones Unidas estableció la Agenda 2030 para el desarrollo sostenible en 2015. Esta agenda comprende 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible que representan una oportunidad, especialmente para los países de América Latina y el Caribe, los que se caracterizan por su diversidad cultural, histórica y geográfica, así también por su heterogeneidad en términos de nivel de ingresos. Los gobiernos nacionales, como el de Ecuador, en conjunto con las empresas reconocen oportunidades en los objetivos y han implementado proyectos de inclusión social, igualdad de género y protección al medio ambiente en colaboración con diversos actores dentro y entre países de la región.

Es así, que el objetivo de esta investigación es doble, por un lado, busca analizar los resultados de los Objetivos de Desarrollo Sostenible en el año 2021 para 23 países de América Latina y el Caribe, identificando similitudes y diferencias entre ellos. Por otro lado, el segundo objetivo busca examinar el espíritu empresarial en Ecuador y su contribución a la consecución de los ODS. La metodología aplicada para el primer objetivo se basa en el análisis de técnicas estadísticas multivariadas por conglomerados para clasificar los países en grupos homogéneos y analizar las similitudes y diferencias en el cumplimiento de los 17 ODS en 2021. Para el segundo objetivo examinamos 9 empresas del Ecuador y utilizamos una revisión exploratoria y documental. Como resultado, se identificaron tres grupos de países. Además, en Ecuador los resultados revelaron que las empresas se han enfocado en proyectos relacionados con los ejes personas, planeta y prosperidad. Estos hallazgos proporcionan una visión valiosa de la complejidad y la interconexión de los 17 objetivos, con el objetivo de diseñar políticas que garanticen el bienestar presente y futuro de las generaciones.

I. INTRODUCCIÓN

Transformar nuestro mundo hacia uno más sostenible, sin dejar a nadie atrás en el camino al desarrollo, erradicar la pobreza, luchar contra la desigualdad y la injusticia, hacer frente al cambio climático siendo respetuosos con el planeta y los recursos que ofrece (UN, 2015), son el eje central de la Agenda 2030 de las Naciones Unidas, aprobada en el 2015 por 193 líderes del mundo. La Agenda 2030 es universal, indivisible, integral, civilizatoria y transformadora, incluye 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) ver Tabla 1, clasificados en 5 ejes: personas, planeta, prosperidad, paz y alianzas (DESA, 2021). Estos objetivos son posibles de alcanzar con la participación y apoyo del gobierno, academia, empresa y sociedad de cada país y entre países.

El tiempo para cumplir los 17 ODS se aproxima, sin embargo, al octavo año de su implementación, los resultados globales y a nivel país demuestran insuficiencia en los avances esperados (DESA, 2020). La pandemia y la guerra entre Rusia y Ucrania han impactado en todos los aspectos, dificultando alcanzar los 17 objetivos y reportando retrocesos en el cumplimiento de la Agenda 2030 (DESA, 2021). América Latina y el Caribe (ALC) enfrentan desafíos para cumplir los ODS, aunque también ven oportunidades (Tezanos, 2019). La región abarca 33 países, desde México hasta Argentina, es la región más grande en superficie, se destaca por su diversidad cultural, histórica y geográfica. Cuenta con abundantes recursos naturales, una base productiva diversificada y una creciente conciencia sobre la sostenibilidad y la inclusión social, que se traduce en beneficios económicos, sociales y ambientales.

ALC tiene una población de 659,31 millones de personas, se caracteriza por su heterogeneidad en nivel de ingresos, la mayoría se encuentran en la categoría de ingresos medio altos, (Banco Mundial, 2021). Sin embargo, enfrentan volatilidad económica, inestabilidad política y desastres naturales que dificultan la movilización de recursos. La falta de voluntad política para crear sociedades sostenibles es un desafío para toda la región (CODS, 2022), generando un rezago en el cumplimiento de la Agenda 2030 (CODS, 2020).

Los países de ALC han experimentado cambios significativos en la última década, logrando avances significativos en la lucha contra la pobreza, la igualdad de género, el acceso a energía, industrialización, reducción de desigualdades. Sin embargo, la pandemia del COVID-19 generó un retroceso, especialmente en los ODS del eje personas y prosperidad (CODS, 2022). Para abordar los desafíos y comprender mejor la implementación de los ODS, se seleccionaron veintitrés países de ALC miembros de la ONU con datos disponibles (ver Tabla 1).

Tabla 1. Objetivos de Desarrollo Sostenible y Países de estudio de ALC.

Eje	Objetivos de Desarrollo Sostenible	Países de América Latina y el Caribe		
		N°	Nombre	Ranking
Personas	ODS 1 Fin de la Pobreza			
	ODS 2 Hambre Cero			
	ODS 3 Buena Salud	1	Argentina	52
	ODS 4 Educación de Calidad	2	Barbados	83
	ODS 5 Igualdad de Género	3	Belice	104
Planeta	ODS 6 Agua Limpia y Saneamiento	4	Bolivia	90
	ODS12 Producción y Consumo Responsable	5	Brasil	61
	ODS 13 Acción por el Clima	6	Chile	30
	ODS 14 Vida Submarina	7	Colombia	68
		8	Costa Rica	50

	ODS 15 Vida de Ecosistemas Terrestres	9	Rep. Dominicana	67
		10	Ecuador	53
Prosperidad	ODS 7 Energía Asequible y no contaminante	11	El Salvador	89
		12	Guatemala	121
	ODS 8 Trabajo Decente y Crecimiento Económico	13	Guyana	128
		14	Honduras	112
	ODS 9 Industria, Innovación e Infraestructura	15	Jamaica	81
		16	México	80
	ODS 10 Reducción de Desigualdades	17	Nicaragua	99
Paz	ODS 11 Ciudades y Comunidades Sostenibles	18	Panamá	88
		19	Paraguay	92
	ODS 16 Paz, Justicia e Instituciones Sólidas	20	Perú	63
Alianzas		21	Surinam	91
	ODS 17 Alianzas Para Lograr los Objetivos	22	Trinidad y Tobago	108
		23	Uruguay	41

Ecuador es un país de ALC, con 18 millones de habitantes, la tasa de incidencia de pobreza es de 3,6% (World Bank, 2021), cuenta con una extensa superficie de área selvática (50,3%) y al 2021 están registradas 846.265 empresas en 5 sectores, genera 2.698.650 empleos (INEC, 2023). El país ha declarado la Agenda 2030 como política pública del Gobierno Nacional, al año 2021 se encuentra en el puesto 53 del ranking general (Sachs et al., 2022) y en el puesto 5 de la región, lo que brinda una perspectiva general del avance en la consecución de los ODS (CODS, 2022).

A su vez el sector privado se ha sumado al compromiso nacional y ha hecho eco del Artículo 67 de la Resolución Transformar nuestro mundo, en el que se reconoce a la actividad empresarial, la innovación privada como los motores de la productividad, el crecimiento económico inclusivo y la creación de empleo (UN, 2015, pag. 33). Siendo los emprendedores y sus emprendimientos los que contribuyen activamente a la construcción de un mundo sostenible.

El objetivo de la investigación es doble, En primer lugar, se busca analizar los resultados de ODS en el año 2021 para 23 países de ALC, identificando similitudes y diferencias entre ellos. Por otro lado, se trata de examinar el espíritu empresarial en Ecuador y su contribución a la consecución de los ODS. Por tanto, el estudio busca comprender el avance de los países en la consecución de los 17 objetivos globales, así como el compromiso y acciones de las empresas ecuatorianas hacia la sostenibilidad. El documento está estructurado en tres apartados adicionales a partir de la introducción. El apartado dos concerniente a la metodología empleada. Seguido por el apartado de resultados y finalmente el apartado conclusiones

2. MÉTODO

Para cumplir el primer objetivo de la investigación, se realizó un análisis de técnicas estadísticas multivariadas por Conglomerados Jerárquicos, con el objetivo de identificar grupos homogéneos llamados clústeres, para analizar los países que tienen similitud entre las políticas adoptadas y desafíos persistentes en el cumplimiento de la Agenda 2030. La muestra incluye 23 países de ALC, utilizamos la base de datos del SDG INDEX 2022 (Sachs et al., 2022) que proporciona resultados sobre el progreso de cada país respecto al cumplimiento de cada uno de los ODS en una escala de 0 a 100, donde un valor bajo indica que no se han alcanzado las metas y

100 indica que sus metas han sido completamente alcanzados (Sachs et al., 2022). Los ODS se han agrupado en 5 ejes: el primer eje aborda aspectos relacionados con las personas (ODS 1 al ODS 5), el segundo eje hace referencia al medio ambiente (ODS 6,12,13,14 y 15), tercer eje se refiere a la prosperidad (ODS 7 al ODS 11), el cuarto eje trata sobre la paz y la justicia (ODS 16), y finalmente, el quinto eje se centra en las alianzas para lograr los ODS (ODS 17). Para llevar a cabo esta investigación se utilizó el software R por las rutinas numéricas de alta calidad (Aria & Cuccurullo, 2017), que mejoran la comprensión global de la estructura semántica y conceptual del campo de investigación.

El proceso seguido para el análisis clúster jerárquico consta de 4 pasos principales. Paso 1: selección de variables, paso 2: detección de valores atípicos, paso 3: elección de la medida de similitud y obtención de matriz de distancias, y paso 4: búsqueda de clústers más similares hasta que todos los objetos estén agrupados mediante una representación gráfica en forma de árbol, donde los objetos similares se enlazan y su posición está determinada por el nivel de similitud entre ellos.

Para el segundo objetivo, partimos de una revisión exploratoria y documental, para lo cual se revisó las páginas web de las empresas y también los informes de sostenibilidad, que permitirá obtener una panorámica amplia sobre el espíritu empresarial de las empresas de Ecuador. Para este objetivo se debe mencionar que la investigación está en curso, por lo que se presenta información de 9 empresas que están implementando los ODS con sus acciones y proyectos

3. RESULTADOS

Las variables son los 17 ODS para los 23 países de ALC, los datos se recopilaron el 20 de mayo 2022 de la página del SDG Index (<https://dashboards.sdgindex.org/explorer>). Se identificó la existencia de casos atípicos, uno de ellos fue Chile en el ODS 9, ubicado en la parte superior de la distribución, lo que indica se trata de una distribución con asimetría positiva, para corregir se procedió a realizar la simetría considerando la transformación de Tukey, sustituyendo los datos recogidos por su raíz cuadrada. A continuación, se procedió con el método de conglomeración, utilizando el método jerárquico con la técnica de Ward para construir el dendograma. Este dendograma permitió identificar 3 clústers (ver Fig. 1) que son homogéneos en su política y en la medida en la que han abordado cada uno de los 17 objetivos.

El primer clúster de color rojo, comprende 12 países: Argentina, Bolivia, Barbados, El Salvador, Guayana, Jamaica, México, Nicaragua, Paraguay, Perú, República Dominicana y Trinidad y Tobago. El segundo clúster en color verde, comprende 4 países: Belice, Guatemala, Honduras y Panamá. Finalmente, el clúster tres en color azul, incluye 7 países Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica, Ecuador, Surinam y Uruguay.

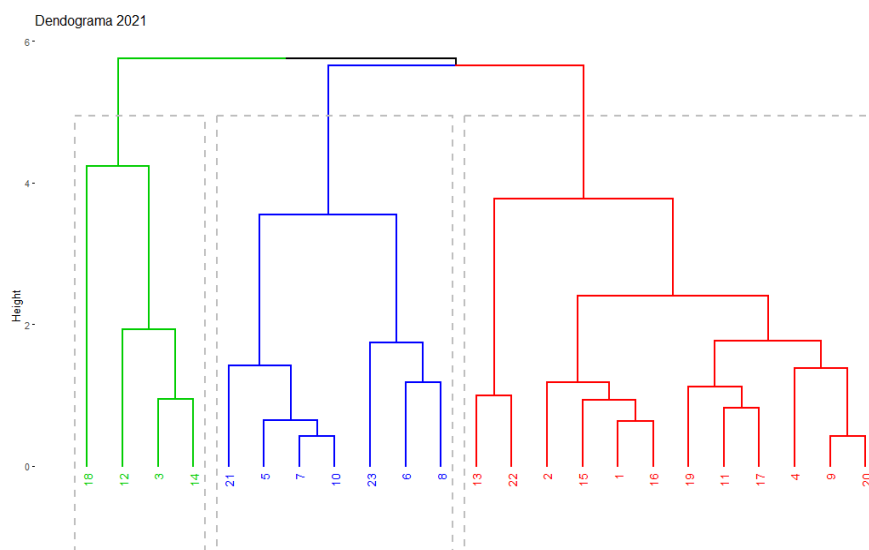


Figura 1. Dendrograma países de ALC - al 2021

El análisis por ODS para los tres clústers como se observa en la Fig. 2, muestra que el clúster tres en azul sobresale por su gestión relacionada con lograr 12 de los 17 ODS. Este clúster en el eje personas y planeta, logra alcanzar 3 objetivos. En el eje prosperidad consigue 4 ODS, siendo bajo su participación en el ODS 10. Además, con respecto a los dos últimos ejes paz y alianzas este clúster tiene una marcada diferencia respecto a los otros dos clústers. Por lo tanto, se lo denomina “Clúster integral y sostenible”, por enfocarse en múltiples objetivos y abordarlos de forma completa, poniendo énfasis en los ODS 16 y ODS 17, considerados de gobernanza por su enfoque interdisciplinario y sistémico (CODS, 2022). Este clúster demuestra una mayor coherencia y sinergia en sus políticas hacia el cumplimiento de la Agenda 2030, lo que lo posiciona como un líder en el desarrollo sostenible en la región de América Latina y el Caribe. Siendo Chile el país que tiene el mejor ranking general y de la región, seguido por Uruguay y Costa Rica.

El clúster dos en verde, se observa que destaca en el ODS 12, su puntuación es cercana al clúster 3 en este objetivo. Sin embargo, evidencia que respecto al eje personas y prosperidad, aún hay mucho trabajo por hacer. A este clúster se lo nombra “Clúster disperso y en vías de la sostenibilidad”, debido a la falta de un enfoque claro de sinergias entre los ODS. Como se mencionó, dentro del eje planeta sobresale el ODS 12 pero los otros ODS de este eje son inferiores teniendo como denominador el planeta y sus acciones que son vinculantes, lo que indica que debe haber una mayor coherencia en sus acciones ambientales. Hay que destacar que Panamá tiene los mejores puntajes en 7 ODS, lo que hace que se encuentre en la posición 88 del ranking general. Además, respecto a los otros países de este clúster sobresale en el ODS 1 por su puntuación de 93,7.

Por último, los resultados del clúster uno en rojo evidencia que respecto al eje personas, se han enfocado en el ODS 1 y ODS 5, siendo la puntuación más alta en comparación con los otros clústers. En el eje planeta sobresale en el ODS 13, mientras que en el eje prosperidad resalta significativamente el ODS 10 respecto a los otros clústers. A este clúster se lo denomina “Clúster

resiliente y sostenible”, por abordar los problemas sociales y de forma directa los aspectos económicos, ambientales y de gobernanza, por lo que hay un futuro prometedor para la sostenibilidad en la región. En este clúster sobresalen Argentina en el puesto 50, Perú en el puesto 63 y República Dominicana en el puesto 67. Cabe mencionar que Argentina en la puntuación del SDG-index obtiene 72,7, pero sus puntuaciones individuales en cada ODS son menores que los otros países de este clúster.

Estos resultados son congruentes con la literatura que establece un accionar cada vez mayor del número de países que gestionan su política por alcanzar los ODS (Iragorri et al., 2021; Lalama y Bravo, 2019).

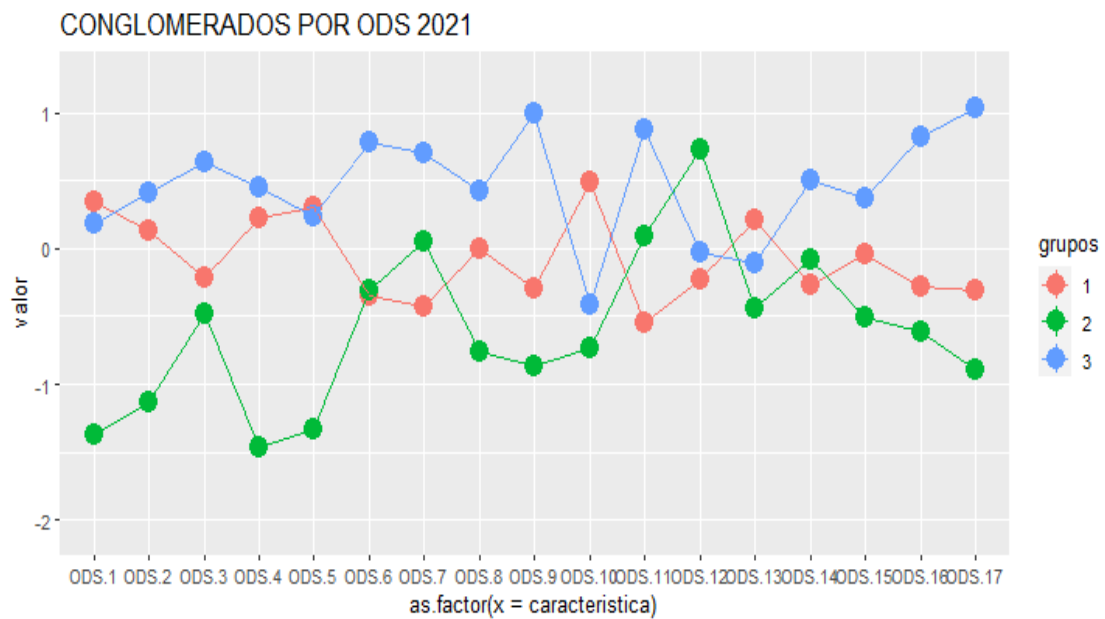


Figura 2. Conglomerados por ODS

Respecto a los resultados del objetivo dos que consiste en examinar el espíritu empresarial en Ecuador y su contribución a la consecución de los ODS. En la Fig. 3 se observa los resultados para cada uno de los 17 objetivos de Ecuador en el año 2021. Se destaca un bajo cumplimiento en el ODS 10, con una puntuación de 24,6 siendo la media de los 23 países de 31,6. Asimismo, se observa que la puntuación en los ODS 2, 9, 15 y 16 también es inferior. Sin embargo, Ecuador sobresale por hacer esfuerzos respecto a los otros países, se encuentra en el cuarto puesto en los ODS 14 y 11, y en sexto puesto en los ODS 4, 5 y 17.

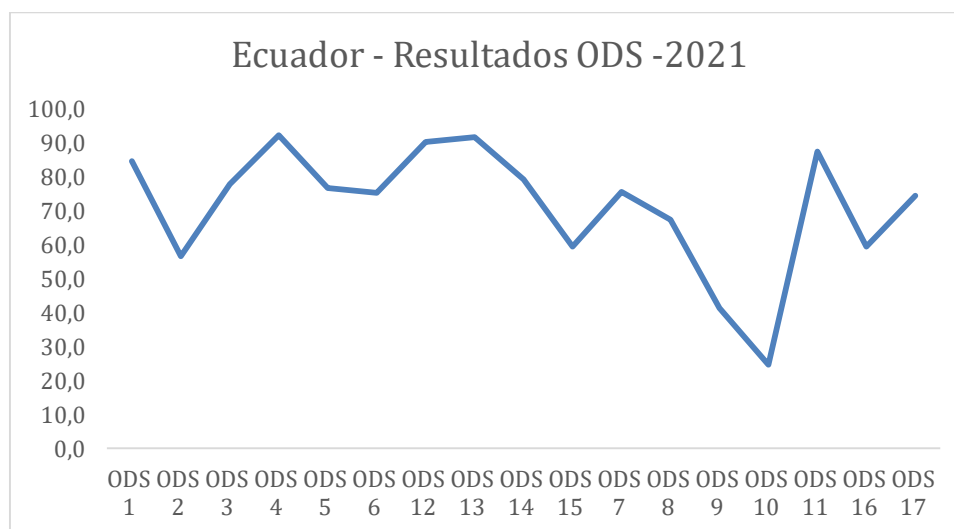


Figura 3. Resultados ODS para Ecuador año 2021

Los resultados del espíritu empresarial, basados en 9 empresas que están dentro del ranking de las 100 mejores empresas al 2021, se presentan en la Tabla 2, que abarca a las empresas, los ODS que promueven a través de diferentes proyectos o actividades, tanto internas o externas. Estos hallazgos proporcionan una visión sobre el compromiso y enfoque de las empresas hacia la implementación de los ODS en sus prácticas como en las operaciones.

Tabla 2. Espíritu Empresarial empresas de Ecuador respecto a los ODS

EMPRESA	ODS	PROYECTOS- ACTIVIDADES
1.Conservas Isabel Mariscos y congelados	2, 3, 4, 5, 7, 8, 9, 12, 14, 16 y 17	Acceso a sanidad, educación, igualdad, favorecer el empleo comunitario, el uso de energía hidroeléctrica, innovación, lucha contra la pesca ilegal y se realiza alianzas para el desarrollo sostenible
2.Moderna Alimentos	1, 2, 3, 4, 5, 7, 8 y 13	Prioriza a las personas a través de la generación de empleo, alimentación para familias vulnerables, seguridad y capacitación, empoderamiento femenino, energía renovable, apoyo a panificadores y conservación ambiental evitando emisiones de CO2.
3.Maquinarias y vehículos Mavesa	1, 4, 5, 8, 12, 13 y 17	Crecimiento económico con empleo y producción local. Emprendimiento mediante capacitaciones y financiamiento. Promueve igualdad de género y sostenibilidad con reciclaje y ahorro de combustible. Se prioriza Alianzas empresariales.
4.Hidalgo e Hidalgo Construcción	1, 3, 4, 6, 13, 15	Programas sociales y económicos, fortalecer salud y educación en áreas donde se construye. Gestión de residuos y agua. Manejo ambiental en infraestructura y reforestación con especies nativas
5.Fábrica de envases FADESA	4, 8, 9, 12,	Proyecto a través de la Fundación Vilaseca, brinda becas educativas. Creación de empleo. Innovación en procesos y materiales industriales. Gestión adecuada de desechos y promoción de la economía circular.

6.Chubb Seguros	2, 3, 4, 5, 17	Donación de canastas básicas, apoyo al sistema médico nacional y emprendimientos sostenibles. Colaboración con Pacto Global, ONU Mujeres, Nestlé y Banco Guayaquil
7.Colgate Palmolive Ecuador Productos de Limpieza	3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 12, 13, 14, 15, 16 y 17	Proyecto Bright Smiles, Bright Futures, bienestar infantil, inclusión, conservación del agua y eliminación de residuos plásticos. Luchar contra el cambio climático, fomentar hábitos sostenibles y abastecimiento responsable a través de asociaciones.
8.Superdeporte Tienda de ropa deportiva	3, 8	Entrenamiento en casa, promueve salud y alimentación. Enfoque en seguridad ocupacional y lucha contra cáncer. Proyecto Fundeporte contribuye con el bienestar.
9.Banco Solidario	1, 3, 4, 5, 8, 10 y 13	Prioriza e impacta proyectos sociales, también se enfoca a impactar con el trabajo, y cuidar el medio ambiente.

4. CONCLUSIÓN

El objetivo de la investigación era analizar los resultados de los ODS en el año 2021 para 23 países de ALC, identificando similitudes y diferencias entre ellos, el análisis reveló la existencia de tres clústers distintos en cuanto a la gestión de los ODS. El clúster tres "Clúster integral y sostenible" integra 7 países que destacan por abordar de manera completa y balanceada múltiples objetivos, haciendo énfasis en la innovación, ciudades y comunidades sostenibles, la gobernanza y sostenibilidad. El siguiente clúster "disperso y en vías de la sostenibilidad" comprende 4 países que muestran un enfoque menos relacionado, necesitando trabajar a nivel individual las sinergias entre los ODS sobre todo Guatemala y Honduras. Por otro lado, el clúster "resiliente y sostenible" integra a 12 países, que se enfocan en resolver problemas sociales y económicos, evidenciando un futuro prometedor para la sostenibilidad. En este sentido la política pública en estos países, debe tratar de fortalecer e incentivar cada uno de los ODS relacionados con las personas y la prosperidad, en especial el ODS 8 por las implicaciones directas que tiene con otros ODS, a su vez las políticas y programas de gobierno que se creen deben ser en post de asegurar el bienestar presente y futuro de las generaciones.

Ecuador presenta desafíos en la implementación de los ODS, destacando un bajo cumplimiento en el ODS 10, 9, 2, 16, 15 y 8. Sin embargo, también muestra esfuerzos destacados en los ODS 11 y 14, ocupando puestos destacados en comparación con los demás países de ALC. Estos resultados sugieren que existen oportunidades para mejorar la gestión de ciertos objetivos y consolidar los esfuerzos en otros.

Respecto a las empresas ecuatorianas, las 9 empresas evaluadas muestran un compromiso con diversos ODS, se destacan las empresas Conservas Isabel y Colgate Palmolive que promueven 11 y 14 ODS, estas empresas trabajan a nivel internacional por lo que su visión en la implementación de los objetivos es mayor. Todas las empresas están promoviendo iniciativas y proyectos internos como externos. Dentro de los objetivos del eje personas hay 4 empresas que están comprometidas y aportan con proyectos para poner fin a la pobreza, generando empleo local que marca la diferencia. Además, con proyectos de capacitación para mejorar la educación de las comunidades más vulnerables. Las empresas contribuyen en toda la cadena de suministros que se traduce en incremento de ventas, con el menor impacto ambiental. Esto indica una creciente conciencia sobre la importancia de la sostenibilidad en el ámbito empresarial sostenible

(Benavides et al., 2021), lo que tiene impacto positivo en la sociedad y el medio ambiente, que a largo plazo favorece al emprendimiento.

Es importante resaltar, tanto a nivel nacional como empresarial, la pandemia del COVID-19 ha tenido efectos significativos en el avance de los ODS, especialmente en los aspectos sociales y económicos. Estos hallazgos indican la necesidad de abordar las vulnerabilidades expuestas por la pandemia y fortalecer la resiliencia frente a futuras crisis. Por lo que es importante trabajar de manera colaborativa y coordinada entre países, empresas y sectores, impulsando proyectos de inclusión social, igualdad de género (Bidegain, 2017), protección al medio ambiente (Borges et al., 2022) en colaboración con diversos actores dentro y entre países de la región con el propósito de generar sociedades inclusivas, justas y resilientes (UN, 2015) y así lograr un desarrollo sostenible y equitativo. En general, esta investigación proporciona una visión integral del estado de la implementación de los ODS en la región de ALC.

Bibliografía

- Aria, M., & Cuccurullo, C. (2017). Bibliometrix: An R-tool for comprehensive science mapping analysis. *Journal of Informetrics*, 11(4), 959-975. <https://doi.org/10.1016/j.joi.2017.08.007>
- Benavides, E., Moya, I., & Ribes, G. (2021). Emprendimiento Sostenible y Objetivos de Desarrollo Sostenible: un análisis bibliométrico. *Tec Empresarial*, 16.
- Bidegain, N. (2017). La Agenda 2030 y la Agenda Regional de Género, Sinergias para la igualdad en América Latina y el Caribe. *CEPAL Serie Asuntos de Género*, 143, 1-77.
- Borges, F., Rampasso, I., Quelhas, O., Leal, W., & Anholon, R. (2022). Addressing the UN SDGs in sustainability reports: An analysis of Latin American oil and gas companies. *Environmental Challenges*, 7(April). <https://doi.org/10.1016/j.envc.2022.100515>
- CODS. (2022). Índice ODS 2021 para América Latina y el Caribe. En Centro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible para América Latina y el Caribe. <https://bit.ly/3OqhXro>
- DESA. (2020). Informe de los Objetivos de Desarrollo Sostenible 2020. En ONU.
- DESA. (2021). World Economic Situation and Prospects: Report 2021. En United Nations. <https://doi.org/https://doi.org/10.18356/9789210054980>
- INEC. (2023). Registro Estadístico de Empresas 2022.
- Iragorri, L., Ceballos, M., & Tabora, V. (2021). AVANCES, DESAFÍOS Y TENSIONES DE LOS OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE (ODS) EN AMÉRICA LATINA. 1-45.
- Lalama, R., & Bravo, A. (2019). América Latina y los objetivos de desarrollo sostenible: Análisis de su viabilidad. *Revista de Ciencias Sociales*, XXV, 12-24. <https://doi.org/10.31876/rcs.v25i1.29591>
- Sachs, J., Lafortune, G., Kroll, C., Fuller, G., & Woelm, F. (2022). From Crisis to Sustainable Development: the SDGs as Roadmap to 2030 and Beyond. *Sustainable Development Report 2022*. Cambridge University Press.
- Tezanos, S. (2019). América Latina y el Caribe en la Agenda 2030. Hacia una clasificación del desarrollo sostenible compatible con los ODS y el “desarrollo en transición. Documentos de Trabajo, 2019. <https://doi.org/10.33960/issn-e.1885-9119.dt05>
- UN. (2015). Resolución: Transformar nuestro mundo: la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible. *Comunidad y Salud*, 13(2), 1-2.
- World Bank. (2021). World Bank Country and Lending Groups. The World Bank. <https://datahelpdesk.worldbank.org/knowledgebase/articles/906519>

ANÁLISIS DE LAS MIPYMES DEL SECTOR GANADERO DE LA PROVINCIA DEL CARCHI, A TRAVÉS DEL ANÁLISIS ENVOLVENTE DE DATOS

Gustavo Terán-Rosero, Gladys Urgilés, Luis Carvajal, Fausto Montenegro & Vinicio Revelo

Universidad Politécnica Estatal del Carchi, Ecuador

RESUMEN

El presente trabajo utiliza la combinación de herramientas económico-matemáticas para proponer una metodología para la clasificación de los emprendimientos y pequeñas empresas del sector ganadero según su eficiencia técnica y que les permite plantear medidas para mejorar su desempeño. En los emprendimientos y pequeñas empresas del sector ganadero, la eficiencia es un aspecto que determina su competitividad, por lo que se facilitan recomendaciones a las pequeñas empresas de este sector considerado como ineficiente, para mejorar su desempeño técnico.

Para Ecuador, que tiene una economía dependiente de la dolarización, subdesarrollada y con restricciones tecnológicas; los problemas de estructura productiva y eficiencia son prioritarios para la búsqueda de la productividad, donde el sector agropecuario no es la excepción, en especial en las pequeñas empresas y emprendimientos. La investigación evidencia un sector bastante tradicional, donde la producción no es homogénea, los productores no se involucran ni integran para obtener medidas de mejoramiento y se han marcado serias diferencias en cuanto a su desempeño técnico.

Las unidades de producción ganadera no procesan la información, no realizan análisis comparativos de su desempeño técnico y económico, ni profundizan en la influencia de unos indicadores en el comportamiento de otros. En múltiples unidades la producción diaria por vaca no es la adecuada, no se optimiza la superficie del hato, no se realizan rotación ni división de potreros y existe baja rentabilidad, entre otros aspectos. Luego de aplicar herramientas estadísticas y matemáticas como análisis de componentes principales, análisis de conglomerados y análisis envolvente de datos, se obtiene un procedimiento de clasificación que permite utilizar de forma dinámica la información que se genera para evaluar su eficiencia técnica. Se emplea por primera vez en el Ecuador el enfoque multivariante en el análisis de la eficiencia técnica a través del Análisis de Componentes Principales, Análisis de Conglomerados y

Análisis Envolvente de Datos. Se detalla la combinación de diferentes herramientas de análisis multivariante que hace factible la aplicación y mejora la interpretación de los resultados de la eficiencia técnica en explotaciones lecheras. Se facilitan recomendaciones al sistema de producción de la leche que es considerado como ineficiente, para mejorar su desempeño técnico. Se propone un procedimiento para la clasificación de las unidades dedicadas a la producción de leche según su eficiencia técnica y que les permite proponer medidas para mejorar su desempeño.

1. INTRODUCCIÓN

Ecuador es un país en donde la agricultura y la ganadería, mayoritariamente, son actividades productivas de subsistencia, de las cuales dependen muchos hogares principalmente rurales. El sector agropecuario bajo la noción ampliada, es decir incorporando el valor de la producción destinada a la agroindustria, es la actividad económica que más aporta al PIB global (14%). Genera empleo en el sector rural al absorber cerca de 1.700.000 personas, equivalente al 62% de la población ocupada en el área rural.

Carchi es la tercera provincia de Ecuador con mayor aporte en la actividad ganadera, dentro de la Zona 1 (SENPLADES, 2021), ante lo cual el gobierno propone consolidar su vocación agro-productiva. El 36% de la población de la provincia se dedica a la ganadería, siendo 11.939 los ganaderos existentes. Es la segunda actividad más importante en la provincia que aporta más de 64 millones de dólares a su economía, lo que implica el 20% del total de producción.

Carchi está ubicado al extremo norte del callejón interandino, es la provincia más septentrional del Ecuador. Se encuentra en la Región Andina, Interandina o Sierra. Así, la estructura del Callejón Interandino determina el relieve irregular y montañoso de la provincia, con una presencia intensiva de cárcavas y quebradas, las cuales permiten la existencia de impresionantes elevaciones montañosas y volcanes. Tiene 179.768 habitantes, de los cuales la mitad (82.495) están en el área urbana y la otra mitad en el área rural, el 87% son mestizos, el 26% de la población tiene hasta 12 años, el 23% de 13 a 25 años y el 51% de 26 en adelante. La población económicamente activa es de 68.658 personas, de las cuales 44.484 son hombres y 24.174 son mujeres. La indigencia o incidencia de pobreza extrema en Carchi es del 25%, valor mayor a la media de la Zona de Planificación 1, duplicando el promedio nacional (13%).

Los principales problemas que se presentan para los pequeños y medianos agricultores tienen que ver con su baja productividad en las explotaciones lecheras. No se tiene bases de datos ni información completa y necesaria para realizar análisis sobre la eficiencia en los hatos. La presente investigación tiene como objetivo determinar la eficiencia técnica de las Mipymes del sector ganadero de la provincia del Carchi que permita plantear medidas para mejorar su desempeño. Se emplearon técnicas multivariantes como análisis de componentes principales, análisis de conglomerados y la técnica no paramétrica de Análisis Envolvente de Datos, para rendimientos constantes y variables, a fin de calcular la eficiencia técnica para cada Mipymes. Luego se detalla el procedimiento para la clasificación.

2. MÉTODO

Se realizó un levantamiento de información primaria y secundaria en tres etapas. En una primera etapa se analizó el directorio de las explotaciones lecheras de la provincia y el estudio a sistemas de producción lechera sobre variables de gestión realizado en el año 2020 por la Universidad Politécnica Estatal de Carchi (UPEC 2020). En este estudio se aplicó la teoría de muestreo para seleccionar adecuadamente las unidades a investigar y se escogió una muestra representativa. En una segunda etapa se encuestó a los dueños o administradores de las explotaciones seleccionadas en el referido estudio y en una tercera etapa se seleccionó de entre ellas a las entidades con más información disponible para su clasificación técnica. El área de estudio fue la provincia de Carchi, con una población de 899 explotaciones lecheras formales, más del 87% son de pequeños productores, aquellos con menos de 20 hectáreas (MCPEC, 2017).

Se tuvo en cuenta como población, el listado de las explotaciones lecheras publicado por la Dirección Distrital Carchi del Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca del Ecuador (MAGAP, 2020). El tamaño de la muestra se determinó mediante muestreo aleatorio simple (Calero, 1980 y Hernández et al., 2006). Se realizaron 394 encuestas en los cinco cantones de la provincia. Se cuidó que existiera representatividad por tamaño y ubicación geográfica de todas las explotaciones existentes en la zona. Se levantó información sobre factores económicos y productivos de cada explotación. A continuación, se detalla la distribución de la muestra levantada en los cantones de la provincia (Tabla 1).

Tabla 1. Distribución de la muestra por cantones (año 2021)

Canton	Cantidad	Proporción
Tulcán	155	39,34
Montufar	150	38,07
Espejo	57	14,47
Huaca	19	4,82
Mira	13	3,30
Total	394	100,00

3. RESULTADOS

Al aplicar análisis de componentes principales, los elementos relacionados con la variabilidad de este sistema de producción fueron explicados en un 60,7%. La componente principal 1, identificada como factor Control de procesos, explica el mayor porcentaje de variabilidad del sistema (24,2%), la componente principal 2 (Control en pastos y alimentación) explica el 9,4%, la componente 3 (Control del suelo y potreros) explica 8,6%, la componente 4 (Gestión del cuidado del potrero) explica 5,3%, la componente 5 (Gestión del cuidado de la alimentación) explica el 5%, mientras que las componentes 6 (Uso y cuidado del agua) y 7 (Alimentación reforzada) indican el 4,4 y 3,9%.

Tabla 2. Análisis de componentes principales (año 2021)

Componente	Variables	Factor de peso	Valor propio	Varianza Acumulada
CONTROL DE PROCESOS	Sistemas de estabulación.	0,86	3,34	24,18
	Control procesos de conservación de forraje	0,84		
	Implanta silvopasturas.	0,84		
	Cosecha la producción forrajera	0,79		
CONTROL EN PASTOS Y ALIMENTACIÓN	Selecciona y aplica técnicas de alimentación y nutrición	0,83	3,10	33,57
	Determina la carga animal de la UPA	0,79		
	Conoce y define el sistema estabulado o pastoreo libre.	0,75		
CONTROL DEL SUELO Y POTREROS	Selecciona la materia prima	0,72	3,00	42,14
	Aplica métodos de fertilización alternativa.	0,85		
	Selecciona, dosifica y aplica los fertilizantes de forma técnica.	0,79		
GESTIÓN DEL CUIDADO DEL POTRERO	Realiza análisis de suelos	0,75	2,33	47,40
	Optimiza el uso del riego en los potreros	0,62		
	Mezcla proporcionalmente gramíneas y leguminosas. Implementa los potreros de acuerdo a las necesidades de la producción.	0,82		
GESTIÓN DEL CUIDADO DE LA ALIMENTACIÓN	Selecciona la semilla de pastos, de acuerdo a la zona.	0,76	2,22	52,45
	Los espacios de los comederos son los adecuados	0,75		
	Alimento para el ganado almacenado de manera adecuada	0,79		
USO Y CUIDADO DEL AGUA	Todos los animales obtienen su ración diaria de alimento	0,78	1,51	56,86
	Se realiza algún tipo de tratamiento para mejorar la calidad del agua.	0,65		
ALIMENTACIÓN REFORZADA	Se realiza análisis del agua, como mínimo una vez al año	0,79	1,42	60,72
	Utiliza la cosecha y desperdicios de algunos cultivos en la alimentación del ganado	0,77		
	Utiliza prebióticos, suero de leche, aditivos, etc.	0,72		
		0,71		

En cuanto al ACP de las variables numéricas se presentan en la tabla 27 los valores propios, y las varianzas explicadas y acumuladas de las dos componentes principales que arrojó el análisis. Se toma como referencia la matriz de componentes principales rotada. La adecuación muestral KMO es de 0,815 y se ejecutó la prueba de Bartlett sobre la matriz identidad, se encuentra que el porcentaje de coeficientes de correlación fue altamente significativo para el contraste de esfericidad, esto garantiza que resulta adecuado aplicar este procedimiento.

De las variables validadas por el Análisis de Componentes Principales y luego de realizar algunos ejercicios con variables de entrada y de salida, se decide que las variables de entrada sean superficie de la propiedad, costos totales mensuales y vacas en producción. Las variables de salida seleccionadas son producción mensual de litros de leche (la variable original fue producción diaria y se multiplicó por 30 días para calcular la producción mensual) e ingresos mensuales. Los

principales resultados a partir del análisis de clúster definen a 4 conglomerados, en cuanto al número de casos en cada conglomerado, se encuentra que los más grandes son los conglomerados 2 y 3, que comprenden el 38% de las explotaciones de la muestra cada uno, seguidos del 1 con el 19%, mientras que el conglomerado 4 tiene menos casos, con solo el 5%.

Tabla 3. Distribución de los conglomerados (año 2021)

Componentes	Conglomerado			
	1	2	3	4
CONTROL DE PROCESOS	-	++	--	--
CONTROL EN PASTOS Y ALIMENTACIÓN	--	++	--	++
CONTROL DEL SUELO Y POTREROS	-	+	-	--
GESTIÓN DEL CUIDADO DEL POTRERO	-	-	+	++
GESTIÓN DEL CUIDADO DE LA ALIMENTACIÓN	--	++	-	-
USO Y CUIDADO DEL AGUA	++	+	--	+++
ALIMENTACIÓN REFORZADA	--	+	-	+
CASOS	75	148	149	22
PORCENTAJE DE CASOS	19%	38%	38%	6%

Los signos y su descripción se explican así: +++ alta asociación positiva, ++ moderada asociación positiva, + baja asociación positiva, - baja asociación negativa, -- moderada asociación negativa y --- alta asociación negativa.

Se presenta a continuación la caracterización de las explotaciones lecheras en cada conglomerado.

Tabla 4. Caracterización de las explotaciones lecheras por conglomerados (año 2021)

Criterios	Categoría	Grupos %				Total
		1	2	3	4	
Tamaño de la finca	Pequeña	12,9	19,0	18,0	2,5	52,5
	Mediana	5,3	15,2	18,0	2,8	41,4
	Grande	0,8	3,3	1,8	0,3	6,1
Disponibilidad de agua	Existe disponibilidad	6,0	17,6	12,7	0,0	36,3
	No existe disponibilidad	15,4	22,1	25,1	1,1	63,7
Análisis de agua	Se realiza análisis	14,4	23,0	33,0	0,0	70,4
	No se realiza análisis	4,1	14,4	9,6	1,4	29,6
Tratamiento para mejorar la calidad de agua	Se realiza	14,5	25,3	36,7	0,7	77,1
	No se realiza	3,0	13,8	6,1	0,0	22,9
Preparación mecanizada del suelo.	Si prepara	6,2	20,4	8,0	0,6	35,2
	No prepara	10,5	33,3	19,8	1,2	64,8
Selecciona la semilla de pastos, de acuerdo a la zona.	Si selecciona	5,1	12,6	2,8	0,4	20,9
	No selecciona	16,9	27,2	35,0	0,0	79,1
Mezcla de gramíneas y leguminosas.	Si mezcla	4,3	14,1	2,7	0,4	21,5

	No mezcla	17,2	26,2	34,0	1,2	78,5
Selecciona, dosifica y aplica los fertilizantes de forma técnica.	Si	7,3	17,6	17,9	5,3	48,1
	No	11,8	15,3	24,8	0,0	51,9
Métodos de fertilización alternativa.	Si aplica métodos	7,6	21,1	19,4	6,3	54,4
	No aplica métodos	5,9	16,0	23,6	0,0	45,6
Optimiza el uso del riego en los potreros, de acuerdo a la zona.	Si optimiza	8,1	24,8	19,9	2,0	54,9
	No optimiza	10,6	17,9	16,7	0,0	45,1
Rotación de potreros.	Realizan rotación	6,1	20,9	17,9	0,5	45,4
	No realizan rotación	7,1	21,4	26,0	0,0	54,6
Análisis de suelo	Realiza análisis de suelo	8,1	22,4	26,6	4,2	61,4
	No realiza análisis de suelo	8,9	12,4	16,2	1,2	38,6
Métodos de conservación	Si se aplica	12,0	24,1	28,5	3,6	68,2
	No se aplica	8,0	13,1	9,9	0,7	31,8
Controla los procesos de conservación de forraje (humedad, PH, temperatura).	Si controla	13,3	18,7	36,4	4,1	72,4
	No controla	5,8	12,9	8,8	0,0	27,6
Maneja sistemas de pastoreo controlado.	Si maneja	3,4	11,0	23,1	3,0	40,5
	No maneja	16,7	18,6	23,5	0,8	59,5
Maneja sistemas de estabulación.	Si maneja	14,2	20,3	31,7	5,0	71,2
	No maneja	4,6	8,5	14,6	1,1	28,8
Implanta silvopasturas.	Si implanta	14,4	18,9	41,8	5,6	80,7
	No implanta	4,6	9,5	4,9	0,4	19,3
Conoce y define el sistema estabulado o pastoreo libre.	Si conoce y define	6,8	11,0	24,6	1,8	44,1
	No conoce y define	14,6	21,4	19,9	0,0	55,9
Selecciona y aplica técnicas de alimentación y nutrición en las etapas de crecimiento, desarrollo, levante, producción, gestación y lactancia.	Si selecciona y aplica	7,0	7,0	14,7	0,0	28,7
	No selecciona y aplica	15,4	26,1	28,3	1,5	71,3
Selecciona la materia prima de acuerdo a su disponibilidad y costo para los programas de nutrición.	Si selecciona	7,2	6,8	23,0	1,1	38,1
	No selecciona	15,8	22,7	22,7	0,7	61,9
Utiliza la cosecha y desperdicios de algunos cultivos agrícolas para ser aprovechados de forma racional en la alimentación del ganado de leche.	Si utiliza	15,7	11,2	23,5	0,7	51,1
	No utiliza	6,3	19,0	22,8	0,7	48,9
Utiliza prebióticos, suero de leche, aditivos, promotores del crecimiento y administración de anabólicos en el ganado de leche.	Si utiliza	16,2	18,6	24,3	3,0	62,2
	No utiliza	5,1	13,5	18,6	0,7	37,8
Conoce las fuentes, requerimientos y necesidades de agua para la adecuada producción.	Si conoce	10,1	4,3	23,0	4,7	42,0
	No conoce	7,0	21,0	29,2	0,8	58,0
División de potreros	Realiza división de potreros	12,4	0,8	0,8	1,1	15,0
	No realiza división de potreros	7,4	36,4	36,4	4,7	85,0
Rotación de potreros	Realiza rotación de potreros	4,8	2,4	1,6	0,3	9,0
	No realiza rotación de potreros	14,6	34,9	36,0	5,6	91,0

Seguidamente se procede a realizar un análisis de cada uno de los conglomerados identificados, el conglomerado 1 prioriza el uso y cuidado del agua, debido principalmente al riesgo que se deriva ante su no disponibilidad. Sin embargo, cuando las condiciones son favorables, no planifica su preservación ni toma medidas para prepararse para el período seco. Por otro lado, no realiza una gestión técnica de la explotación lechera, ni cuida la alimentación del ganado; es decir, tiene malas prácticas en la explotación lechera. El cantón Montúfar tiene 48 explotaciones lecheras en este grupo, con el mayor número de unidades de este conglomerado, que se representa en una gran parte en explotaciones pequeñas en todos los cantones. El conglomerado 2 es el que mejores prácticas realiza, ya que controla los procesos de la explotación, optimiza el uso del riego en los potreros y gestiona el cuidado en la alimentación. Los cantones Montúfar y Tulcán tienen el mayor número de explotaciones en este conglomerado, con 53 y 57, respectivamente, que se representa en una gran parte en explotaciones pequeñas y medianas en todos los cantones.

En cuanto al conglomerado 3, valora la gestión del cuidado del potrero como factor crítico de éxito, cuida del pastoreo y los métodos de conservación, pero no tiene conocimientos técnicos en el manejo de procesos, control del suelo y la gestión del cuidado de la alimentación de las vacas; además, no valora los beneficios del uso y control del agua. El cantón Tulcán tiene 83 explotaciones lecheras en este grupo, con el mayor número de unidades de este conglomerado que se representa en una gran parte en explotaciones medianas en todos los cantones. El conglomerado 4 no gestiona el control del suelo ni controlan los procesos, pero ponen énfasis en el uso y cuidado del agua, control de pastos y alimentación reforzada del ganado. Este conglomerado es muy pequeño, siendo los cantones Tulcán, Montúfar y Espejo los únicos que tienen unidades de este grupo con muy pocas entidades lecheras.

Se pone en evidencia que no existen buenas prácticas productivas, de desempeño y de gestión en las fincas lecheras de la Provincia de Carchi. Los resultados del análisis factorial y de conglomerados indican que, en su mayoría, existe desconocimiento y falta de capacidad técnica de los encargados y dueños de fincas lecheras sobre cómo administrar. Se puede mencionar como ejemplos que no se selecciona, dosifica y aplica los fertilizantes de forma técnica, no se realiza análisis de suelo en la explotación, ni se aplican métodos de conservación, ni se manejan sistemas de estabulación.

Las variables de gestión que caracterizan a las explotaciones lecheras en la Provincia de Carchi mediante el estudio de los factores de producción son el control de procesos en pastos, alimentación, uso del suelo; por otro lado, la gestión del cuidado del potrero y el cuidado del agua. Estas variables contribuyeron a la definición de cada uno de los grupos expuestos en el análisis de conglomerados. Comentan Balarezo et al. (2015) como factores importantes la división de potreros para racionalizar el alimento a los animales y obtener una mejor nutrición y planificación de los días de permanencia. Asimismo, la utilización de cerca eléctrica para control y gestión de la alimentación, y la rotación del ganado por los potreros establecidos, dependiendo de su capacidad receptiva y de su carga animal. Al aplicar la herramienta análisis envolvente de datos (AED) mediante el software Frontier Analyst® Versión 4.5 se resumen las unidades eficientes, no eficientes, mejoras potenciales y referencias para unidades ineficientes por cada conglomerado.

Tabla 5. Resumen de eficiencia técnica de las explotaciones lecheras de la Provincia de Carchi (año 2021)

VARIABLES	Cong. 1 y 2	Cong. 3 y 4	Total provincia
Unidades eficientes	9	7	16
Unidades no eficientes	66	78	144
Promedio de eficiencia	69,88%	68,34%	69,11%
Mejora potencial para variables de entrada			
Superficie de la entidad	-1,22%	-8,61%	-4,91%
Vacas en producción	-0,96%	-2,61%	-1,79%
Costos totales mensuales	-0,50%	-4,49%	-2,50%
Mejora potencial para variables de salida			
Producción de litros de leche	29,48%	41,66%	35,57%
Ingresos mensuales	67,84%	42,63%	55,24%
Referencias para unidades ineficientes	197	170	367

Se observa que 16 de las 160 entidades son eficientes. Tanto las unidades eficientes y no eficientes, como el promedio de eficiencia, son similares en los grupos de conglomerados en los que se aplicó AED. El promedio de eficiencia se presenta en porcentajes, es importante indicar que los métodos de cálculo de los conglomerados y la eficiencia técnica son diferentes por lo tanto son independientes. El promedio de eficiencia del modelo AED obtenido en esta aplicación es de 69,1%. Este valor es muy inferior a los encontrados por: Arzubi y Berbel (2002), 87% en Argentina; D'Haese et al. (2009), 93% en Oceanía; Cobo (2014), 83% en Cuba y Kelly et al. (2012), 79% en Irlanda. Pero a la vez, resulta superior a los que se encuentran en los trabajos de Chang y Mishra (2011), 58% en Estados Unidos y Silva et al. (2013), 66% en Portugal; y similar a Herrera et al. (2015), 69% en Cuba. Todos estos estudios aplicaron la metodología AED CCR en modelos no paramétricos en otros países. No existen antecedentes en la aplicación del AED para analizar la eficiencia técnica de la producción de leche en entidades ecuatorianas.

A continuación, se resumen los pasos del procedimiento construido, el paso 1 es la recolección de datos primarios donde se seleccionan las unidades para la recopilación de la información mediante una encuesta, la revisión del pleno registro, la disponibilidad y consistencia de los datos se verifica en el instante del levantamiento. El paso 2 es la elaboración de la base de datos donde se debe construir la matriz de datos en una base plana es decir que en las filas estén los individuos y en las columnas las variables, el paso 3 es la aplicación del análisis de componentes principales donde se busca reducir la variabilidad total a un número mínimo de nuevas dimensiones denominadas componentes principales (Sánchez et al., 2015), uno de los resultados más importantes del procedimiento es que la tabla de factores sirve como aproximación a las ponderaciones o pesos de cada variable original en cada factor. Esto permite identificar las variables que pueden utilizarse como entradas y salidas al aplicar AED, en este

trabajo este proceso se realiza aplicando ACP a las variables numéricas o variables ordinales que se asuman como métricas.

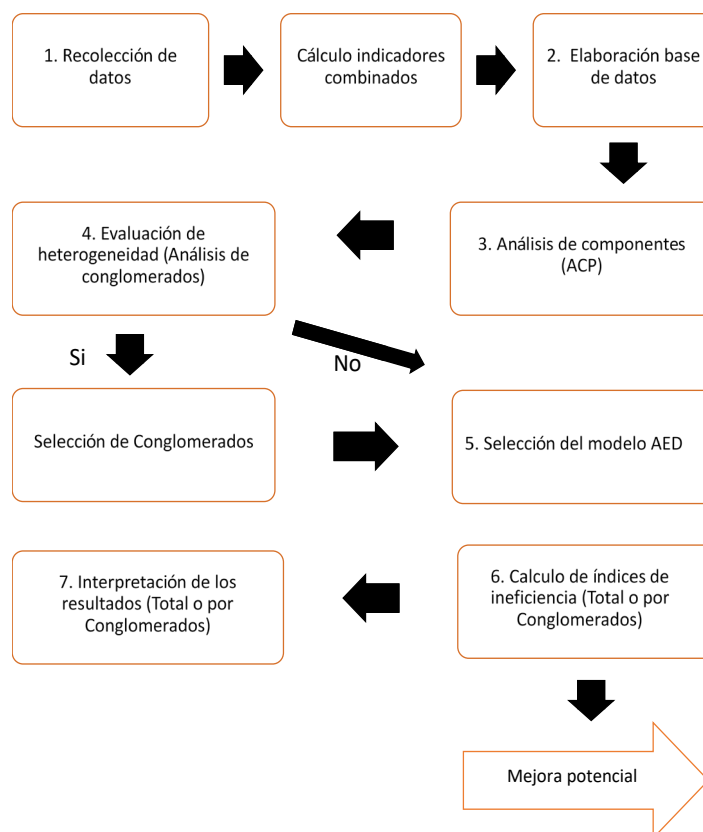


Figura 1. Procedimiento para el análisis de la eficiencia en explotaciones lecheras.

El paso 4 es la evaluación de heterogeneidad, con los componentes encontrados en el paso anterior se evalúa la heterogeneidad mediante análisis de conglomerados que es una técnica de clasificación que sirve para poder detectar y describir subgrupos de sujetos o variables homogéneas, en función de los valores observados dentro de un conjunto aparentemente heterogéneo. El AED ofrece un método para encontrar un conjunto de proporciones basado en la suposición de que todos los datos observados son homogéneos (Aristizábal-Torres et al., 2017 y Angulo et al., 2015), el paso 5 es la selección del modelo de AED donde deben considerarse dos elementos básicos: la tipología de los rendimientos a escala y la orientación de la medida de eficiencia (Watkins et al., 2014 y Marrero, 2014).

Existen diferentes variantes para la selección de estos modelos. Lo primero es definir si estará orientado a las entradas o a las salidas. La orientación hacia las entradas considera que estas son las variables primarias de decisión sobre las que se debe incidir para lograr que las entidades sean eficientes, es decir, para la obtención de un determinado nivel de las variables de salida, cuál sería la combinación óptima de las variables de entrada. La orientación hacia las

salidas busca obtener el máximo posible en las variables de salida, utilizando una cantidad fija de recursos o de entradas (Cobo, 2014). Luego se seleccionan los rendimientos a escala (si constantes o variables). Otra opción son los rendimientos a escala crecientes o decrecientes, cuando al variar la cantidad utilizada de todos los factores en una determinada proporción, la cantidad obtenida del producto varía en una proporción mayor o menor (Villareal y Tohmé, 2017). El paso 6 es el cálculo de índices de eficiencia, de acuerdo al resultado del análisis de conglomerados se aplica el software para cada conglomerado definido, grupos de conglomerados o a nivel total, si el resultado fue que la base era homogénea. Se ingresa la información especificando las variables de entrada y de salida. Por último, el paso 7 es la interpretación de los resultados donde los índices de eficiencia se establecen para cada conglomerado analizado, se revisa toda la información que se reporta en las salidas como, por ejemplo, el gráfico de distribución de los desempeños, el gráfico de mejoras potenciales, el cuadro de índices de eficiencia, el reporte unitario de desempeño, donde se muestran los objetivos actuales y por lograr, entre los más importantes.

La información sobre las relaciones de eficiencia entre las entidades en estudio permite comparar a cada entidad ineficiente con las eficientes (dentro de cada conglomerado), facilita tomar decisiones sobre las medidas correctivas a realizar para llevar a la posición de eficiente a las entidades que no lo son.

4. CONCLUSIONES

Se concluye que el uso combinado de técnicas multivariantes como el Análisis de Componentes Principales, el Análisis de Conglomerados y el Análisis Envoltante de Datos, ayuda a generar recomendaciones prácticas a los propietarios y administradores de los hatos lecheros, entre las principales las que tienen que ver con la de optimizar las fuerzas productivas. Estas herramientas presentadas de forma didáctica y gráfica facilitan la transmisión de la información y el trabajo con las partes interesadas.

Se elaboró un procedimiento de clasificación de la eficiencia técnica consistente al contexto de la realidad del sector, que puede ayudar a mejorar el desempeño de las unidades de producción lecheras. El procedimiento propuesto puede ser aplicado en otras entidades lecheras y de producción del país como herramienta para la evaluación de la eficiencia técnica de sus unidades y la elaboración de planes de acción que contribuyan a perfeccionamiento de las entidades.

Bibliografía

- Angulo, L., J. Soares y S. A. Figueiredo, "Multiobjective approach for non-discretionary variables in data envelopment analysis", *DYNA* 83(195) 9-15, 2015
- Aristizábal-Torres, D., M. Y. Castro-Peña, P. A. Echeverri-Gutiérrez y J. D. Valencia-Salazar, "Assessing the efficiency of science, technology and innovation using Data Envelopment Analysis (DEA): The case of Colombia", *DYNA*, 84(202) 215-220, 2017
- Arzubi A. y J. Berbel, "Determinación de índices de eficiencia mediante DEA en explotaciones lecheras de Buenos Aires", *Invest. Agr. Prod. Sanid. Anim.* 17(1-2) 103 -123, 2002
- Balarezo, L., F. Montenegro, R. Mora y A. Pozo, "Obtención de parámetros productivos, reproductivos y nutricionales en explotaciones lecheras del Carchi", *Revista Sathiri*, 8 9-19, 2015

- Barrera, V., J. Alwang, G. Andrago, J. Domínguez, L. Escudero y A. Martínez, Tipificación de los productores de mora de Ecuador para optimizar sus estrategias de medios de vida. Magap, 2020.
- Calero, A., Técnicas de Muestreo, Editorial Pueblo y Educación, La Habana, 1980
- Cobo Cuña, R., “Aspectos teóricos del análisis económico en la producción agropecuaria a través del uso de herramientas econométricas”, *Rev. Comercio & Negocios*, 5 57-76, 2015
- Chang, H. H. y A. K. Mishra, “Does the Milk Income Loss Contract program improve the technical efficiency of US dairy farms?”, *J. Dairy Sci.* 94 2945-2951, 2011
- D’Haese M., S. Speelman, V. Alary, E. Tillard y L. D’Haese, “Efficiency in milk production on Reunion Island: Dealing with land scarcity”, *J. Dairy Sci.*, 92 3676-3683, 2009
- Herrera, J. A., A. García, J. Suárez y J. A. Boirivant, “Procedimiento para el análisis retrospectivo y prospectivo de sistemas lecheros”, *Pastos y Forrajes*, 38(1) 38-45, 2015
- Hernández, R., C. Fernández y P. Baptista, *Metodología de la Investigación*, México DF: McGraw Hill, 2006
- Kelly E., L. Shalloo, U. Geary, A. Kinsella y M. Wallace, “Application of data Envelopment analysis to measure technical efficiency on a sample of Irish dairy farms”, *Irish J. Agr. Food Res.*, 51 63-77, 2012
- Marrero Ancizar, Y., Procedimiento para la determinación del perfil de los negociadores comerciales cubanos y la evaluación de su eficiencia técnica, Tesis Doctoral, Universidad de La Habana, La Habana, 2014
- Ministerio de Coordinación de la Producción, Empleo y Competitividad [MCPEC], *Agenda para la transformación productiva territorial: Provincia de Carchi*, Quito, 2017
- Sánchez, R., J. Zegbe y H. Gutiérrez, “Tipificación de un sistema integral de lechería familiar en Zacatecas, México”, *Revista Mexicana de Ciencias Pecuarias*, 6(3) 349-359, 2015
- Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo [SENPLADES], *Plan de Creación de Oportunidades 2021-2025*, Quito, Ecuador, 2021
- Silva, E., A. Arzubi y J. Berbel, “An application of data envelopment analysis (DEA) in Azores dairy farms; en Mendea, A. B., E. Silva y J. Acevedo (eds.) *Efficiency measures in the agricultural sector: With applications.*, Springer Science+Business, Media Dordrecht, 73-81, 2013
- Universidad Politécnica Estatal del Carchi y Centro de Investigación de la Leche de la Universidad Politécnica Salesiana [UPEC-CILEC], *Diagnóstico productivo, económico y de la calidad de la leche y derivados lácteos en la Provincia de Carchi*, Tulcán, 2020
- Villarreal, Fernanda y Fernando Tohmé, “Análisis envolvente de datos. Un caso de estudio para una universidad argentina”, *Estudios Gerenciales*, 33(144) 302-308, <https://dx.doi.org/10.1016/j.estger.2017.06.004>, 2017

EMPRENDIMIENTO TURÍSTICO SOCIAL: LOS CAMINOS DE SANTIAGO EN LOS ANDES BOLIVIANOS

Gonzalo Enrique Guzmán Orellana

RESUMEN

El objetivo de este trabajo es presentar el desarrollo innovador de un emprendimiento social en el área del turismo partiendo de una investigación histórica, donde se identifica el potencial para crear un nuevo polo de desarrollo turístico, generando un ecosistema integrador en áreas rurales de Bolivia, cuyas comunidades tiene economías de subsistencia con patrimonios culturales y naturales poco cuidados y olvidados.

Este emprendimiento se basa en el sincretismo religioso originado alrededor de la imagen del apóstol Santiago, en la que se identifica dos principales rutas donde se fueron estableciendo pueblos, iglesias y capillas en devoción al santo, con lo que se origina un paralelismo con los caminos de España, constituyéndose un atractivo potencial para el turismo internacional.

En este sentido, se ha desarrollado un método en tres fases para lograr consolidar el ecosistema, basados en el aprendizaje y éxitos de emprendimientos anteriores. La primera es la sensibilización e integración en el proyecto de las comunidades aimaras o ayllus, que tienen iglesias de Santiago en la ruta elegida para este emprendimiento. Asimismo, se procede a la identificación de todos los atractivos turísticos tanto arquitectónicos, artísticos y naturales. La segunda fase es la elaboración y firma de acuerdos con las comunidades donde se detalla los beneficios y responsabilidades de cada comunidad. Por otro lado, se determinan las rutas, facilidades de hospedaje y modalidades de transporte. La tercera fase es la conformación de grupo de turistas locales como prueba piloto de la oferta turística, que se ha denominado prototipaje del emprendimiento social. Concluida la prueba piloto, se procederá a la evaluación y ejecución de un plan de acciones de las oportunidades de mejora identificadas previa al lanzamiento internacional. Con todo ello, se establecerá plan de negocio a tres años que asegure la sostenibilidad del emprendimiento. Termina la fase con el lanzamiento, difusión y alianzas con empresas de turismo.

Los principales resultados obtenidos al cierre de esta comunicación son:

La conclusión de la investigación histórica, artística identificando el gran potencial de replicar con características propias uno de los circuitos turísticos más reconocidos en Europa y que enmarca al proyecto como innovador con potencial de contribuir a mejorar la calidad de vida de las comunidades.

Se ha desarrollado el ecosistema que integra principalmente las comunidades y pueblos en las rutas identificadas, que permitiera mostrar la arquitectura de sus iglesias y capillas, sus tradiciones ancestrales, lugares de atracción turística, sus productos, así como su interacción con la academia y otros actores que dinamicen el turismo.

El emprendimiento por sus características, aportará en las comunidades nuevas formas de ingresos que pueden crecer en forma sostenible y exponencial a medida que el proyecto es difundido y valorado por los grupos de interés, generando además un nuevo polo de desarrollo turístico en Bolivia.

I. INTRODUCCIÓN

En las culturas preincaicas que habitaban el altiplano boliviano, en especial la cultura Thunupa, la imagen del Apóstol Santiago encima de su caballo ha sido identificado como al Dios Illapa. “El ruido de los cascos del caballo sugiere el trueno, y el fulgor de su espada el rayo. El Dios Illapa en todos sus avatares de Dios de rayos y centellas, de truenos y tempestades, del granizo, las heladas y las descargas eléctricas que dan muerte, como también de la lluvia benéfica que da vida a las sementeras.” Xunta de Galicia (2001).

Cuando los españoles llegaron a las tierras del altiplano, lo hicieron con la imagen del apóstol Santiago, su protector, como ocurrió en España en la guerra contra los Moros; pero ya no como matamoros, sino como “mata indios”. En este contexto, les daba la fuerza para derrotar a los indios. Pero algo diferente e importante fue el impacto en los nativos al ver llegar a los españoles con luces y ruidos semejantes a los rayos y truenos de su Dios Illapa; estos se sometían o huían atemorizados. Surgiendo así un sincretismo religioso. (Urquiola, 2005)

Y pasó a ser también protector de los indios. De esa manera se expandió la fe y el evangelio a través de la imagen de Santiago, que originaron la construcción de iglesias y capillas en devoción al santo.

Históricamente, la devoción a Santiago fue intensa en las ciudades más importantes como fue Potosí, en la que el apóstol Santiago es el Patrono, pero curiosamente las imágenes han ido desapareciendo, probablemente porque no era de mucho agrado esa doble devoción a la imagen. (Pérez & Flores, 2018).

Sin embargo, en todas las áreas rurales se fue consolidando por los milagros con el clima y las cosechas. Santiago, el supuesto “mataindios”, se había convertido en parte de Illapa, se transformó en algo más. Se hizo andino y dejó de ser Santiago para convertirse en el “Tata Santiago”.

“En Bolivia y los Andes Bolivianos hay 10 cantones, 7 poblaciones, y dos lagos que llevan el nombre de Santiago. Setenta iglesias bajo la advocación del Apóstol y al igual que en España, se han identificado varias versiones del camino de Santiago que evoca como se fue llevando y

expandiendo el evangelio. En un paralelismo a los caminos de Santiago en España, en Bolivia se han identificado 5 principales rutas, de las cuales, objeto de este emprendimiento, son las que se sitúan en el altiplano en medio de los dos Cordilleras de los Andes". (Urquiola & Urquiola, 1987).

1. Hacia el Parque Nacional Sajama. La Paz - Patacamaya - Santiago de Callapa - Santiago de Curahuara de Carangas - Lagunas y Sajama...
2. Camino Altiplano y Lago Titicaca. La Paz - Tiwanaku - Santiago de Guaqui - Jesús de Machaca - Santiago de Machaca - Santiago de Achiri - Viacha - Calamarca.

2. OBJETIVOS PARA UN EMPRENDIMIENTO DE INNOVACIÓN TURÍSTICA

El objetivo principal de este trabajo es presentar el desarrollo innovador de un emprendimiento social en el área del turismo partiendo de una investigación histórica, donde se identifica el potencial para crear un nuevo polo de desarrollo turístico, generando un ecosistema integrador en áreas rurales de Bolivia, cuyas comunidades tienen economías de subsistencia con patrimonios culturales y naturales poco cuidados y olvidados.

Como objetivos específicos:

- Desarrollar un método en fases para consolidar el emprendimiento dentro de un ecosistema de interacción entre los diferentes actores del proyecto.
- Integrar en el emprendimiento Comunidades/ Familias del área rural y contribuir a mejorar su calidad de vida
- Potenciar sus atractivos arquitectónicos, naturales y productos de cada comunidad mediante un ecosistema integrador alrededor de la idea del proyecto.
- Desarrollar la sinergia del proyecto con los atractivos turísticos tradicionales y existentes en el país.
- Potenciar, desarrollar y/o mejorar las condiciones de hospedaje, alimentación y estandarización de los productos.
- Generar interacción con la Universidad para la estandarización y potenciación de productos.
- Desarrollar nuevas fuentes de ingresos originadas por las visitas de grupos de turistas.
- Estudiar la factibilidad de inclusión de personas con capacidades diferentes que son parte de las comunidades identificadas en el emprendimiento.

3. METODO

“Un emprendimiento social es aquel que busca beneficiar a la sociedad en donde se desenvuelve, su característica distintiva es su capacidad para diseñar soluciones innovadoras y dinámicas a los problemas de desempleo y la exclusión social, contribuyendo al tipo de desarrollo económico que refuerza la cohesión social, que es una de las facetas del desarrollo sostenido”. Ashoka. (2017).

“El turismo es uno de los sectores económicos que fomenta el surgimiento de emprendimientos sociales y sostenibles. Esto se debe a que existen distintos tipos de turismo que tienen influencia en el cambio social. En el caso del turismo comunitario, los emprendimientos que surgen tienen la capacidad de incidir positivamente en el bienestar social, la calidad de vida

de las comunidades y la protección del entorno natural, histórico y cultural”. Fundación Wiese. (2022).

En este sentido, este emprendimiento consiste en integrar las comunidades y pueblos en las rutas identificadas mediante la riqueza de sus iglesias y capillas, las tradiciones aimaras de los pueblos, potenciar lugares de riqueza turística, sus productos y así lograr que las comunidades puedan convertirse ejes centrales de este proyecto.

El método utilizado ha sido identificar el tipo de organización que tienen las comunidades aimaras. Sobre esta base se concertaron reuniones con quienes tienen la autoridad sobre las comunidades y las iglesias que forman parte de su patrimonio.

La primera fase del proyecto es concretar las reuniones con las autoridades de cada comunidad, explicar el proyecto turístico, su potencialidad y sostenibilidad en el tiempo, el tipo de participación comunitaria y los límites del mismo. En esta metodología se ha puesto especial énfasis en evitar el asistencialismo de que este tipo de proyectos incluyan donaciones de mejoramiento de infraestructura. Se ha establecido con claridad que el alcance es atraer un flujo de turistas locales y extranjeros que generen un impacto económico sostenible durante su visita.

Este enfoque es el que precisamente define esta propuesta como emprendimiento social, que a diferencia de la filantropía, está construido con un modelo de empresa el cual no depende de donaciones de terceros, si no de generar sus propias ingresos, utilidades, impactos con sustentabilidad en el tiempo. (Del Cerro, 2017).

Para la generación de este impacto, se ha identificado en cada comunidad, como principal atractivo la iglesia que contiene la imagen de Santiago, sus características arquitectónicas y riquezas de arte que se conservan en su interior. Una segunda parte, identificación de otros atractivos turísticos que puedan ser visitados. Una tercera y última parte, potenciales productos, textiles, artesanías, servicios de guías, transporte de equipaje en llamas o alpacas y otros de asistencia a los visitantes.

Asimismo, potenciales centros de hospedaje y hoteles que reúnan las características mínimas de limpieza, higiene, comodidad y servicios de comida, que mantengan un estándar internacional para todo tipo de visitante.

La segunda fase es la elaboración y firma de acuerdos con las comunidades en que se detalle las responsabilidades, estandarice tarifas de visitas, guías de caminata con alpacas o llamas de carga y oferta de artesanías y/o productos.

Elaboración de folletos con las características del lugar y los detalles de arte y arquitectura de las iglesias, sus cuadros y detalles únicos de la imagen del Apóstol Santiago.

Estudio, determinación y optimización de las rutas a pie y en otras modalidades de transporte.

La tercera fase incluye la elaboración de los costos y precios del paquete turístico.

La parte más importante de esta fase, es la conformación de grupo de turistas locales como prueba piloto de la oferta turística, que se ha denominado prototipaje del emprendimiento social. Concluida la prueba piloto, se procederá a la evaluación y ejecución de un plan de acciones de las oportunidades de mejora identificadas previa al lanzamiento internacional.

Luego se procederá a la elaboración de un plan de negocio a tres años que asegure la sostenibilidad del emprendimiento identificando los principales beneficios a los actores involucrados y posibilidades de inversión en mayores facilidades y logística.

Concluye la tercera fase con la prospección de empresas de turismo que actúen como contraparte en la oferta tanto local como en el exterior y la concreción de alianzas. Lanzamiento y difusión del emprendimiento.

4. RESULTADOS

Se ha realizado la primera fase en la ruta denominada hacia al Parque Nacional Sajama, concretando las reuniones con los Hilakatas o Jefes de la Comunidad o Ayllus, los ecónomos o guardianes de los templos, identificando conjuntamente la riqueza de sus iglesias, lugares, producción y tradiciones.

Los resultados de esta fase son: Sensibilización, interés e importancia del proyecto para la comunidad, lugares, artesanías y productos que la zona produce, distancias entre pueblos, identificación de rutas ancestrales y posibilidad de guías locales. Asimismo, se han identificado Hoteles administrados por la Comunidad y Privados, cuyo nivel de atención, servicios y comida están en un estándar alrededor de tres estrellas.

Se han identificado, además, lugares y atractivos que generan mayor valor a la oferta. Los primeros son los que ya son conocidos y ofertados por empresas de Turismo como es el Parque Nacional Sajama, la Iglesia de Santiago de Curahuara de Carangas, que es “la iglesia más compleja y mejor conservada” (De Mesa & Gisbert, 2002 p. 92) considerada la “Sixtina del Altiplano”. Por otro lado, se han identificado atractivos poco conocidos pero potenciales como son las líneas del Sajama que solo se ven desde el espacio, un lugar de piedras gigantes en forma de cabezas entre otros.

En la segunda fase se ha recopilado la información para la elaboración de folletos con las características del lugar y los detalles de arte y arquitectura de las iglesias, sus cuadros y detalles únicos de la imagen del Apóstol Santiago, así como los registros fotográficos.

Se ha elaborado el acuerdo marco con las comunidades que esta en proceso de revisión por las autoridades de cada lugar.

En la tercera fase se tiene la identificación de potenciales empresas de turismo y de transporte y la determinación de costos y precios base del paquete.

4. CONCLUSIONES

Entre las principales conclusiones de este emprendimiento son:

- La investigación histórica, artística y la posibilidad de replicar con características propias uno de los circuitos turísticos más reconocidos en Europa y que enmarca al proyecto como innovador con potencial de contribuir a mejorar la calidad de vida de las comunidades.
- La propuesta innovadora en emprendimientos sociales de establecer un “prototipaje del emprendimiento social” a través de un grupo piloto de turistas que pueda retroalimentar y consolidar el proyecto para su crecimiento potencial, se constituye en un aporte para futuros emprendimientos de estas características.
- Se ha desarrollado el ecosistema que integra principalmente las comunidades y pueblos en las rutas identificadas, que permitirá mostrar la arquitectura de sus iglesias y capillas,

sus tradiciones ancestrales, lugares de atracción turística, sus productos, así como su interacción con la academia y otros actores que dinamicen el turismo.

- El emprendimiento por sus características, aportará en las comunidades nuevas formas de ingresos que pueden crecer en forma sostenible y exponencial a medida que el proyecto es difundido y valorado por los grupos de interés, generando además un nuevo polo de desarrollo turístico en Bolivia

Bibliografía

- Ashoka. (2017). ¿Qué es el emprendimiento social? Revista Bolivia Emprende.
- Del Cerro, J. (2017). ¿Qué es el emprendimiento social?
- De Mesa, J., & Gisbert, T. (2002). Monumentos de Bolivia.
- Fundación Wiese. (2022). ¿Qué es el turismo comunitario y qué son emprendimientos sostenibles?
- Perez, J., & Flores, M. (2018). Tata Santiago el santo más temido
- Urquiola, R. (2005). Santiago Apóstol – Fiesta Patronal de Quime.
- Urquiola, R., & Urquiola, D. (1987). Monografía del Pueblo de Quime, 14-17.
- Xunta de Galicia. (2001). Tata Santiago – El Apóstol Rayo.

“COMITÉ DE RUTAS TURÍSTICAS” DESARROLLO TURÍSTICO, EMPRENDEDOR SOCIAL, CULTURAL, ECONÓMICO Y EMPRESARIAL EN EL VALLE DE MEXICALI

José Luis Hernández Villegas¹, Ulysses Moreno López² & Daniel Antonio Olvera
García³

¹Comité de Rutas Turísticas A.C. ²Incubadora de Negocios CETYS Universidad ³Facultad de
arquitectura y Diseño UABC

I. INTRODUCCIÓN

El proyecto del Comité del Turismo del Valle de Mexicali nace como una iniciativa de emprendimiento del Lic. José Luis Hernández Villegas Presidente del Comité, que en su estancia en su formación académica desarrolla el proyecto ejecutivo dando forma profesional desde el ancla de Desarrollo Emprendedor, lo que permite darle una visión sostenible y de negocio a este gran proyecto que a lo largo ya de más de 10 años ha permitido impulsar el sueño de miles de mexicalenses y personas arraigadas al Valle.

En el Valle de Mexicali se cuenta una extensa variedad de paisajes naturales, así como FLORA y FAUNA existe variedad de especies adaptadas a diferentes ecosistemas tales como grandes zonas marinas, desérticas y bosques. El uso del suelo es Agrícola y Turístico, principalmente explotación agropecuaria, las principales actividades turísticas que atraen son la Cinegético y en Algodones Turismo Médico.

El clima cálido seco es apto para el establecimiento de diversos cultivos agrícolas, así como para la ganadería y pesca lo cual esto permite realizar un proyecto de inversión para provocar el desarrollo y crecimiento económico de la región. La Hidrografía, las corrientes del Río Colorado, Hardy y Nuevo, aportan un escurrimiento para el distrito de riego y dotación de agua para uso doméstico tanto para área urbana como rural, así como para dar una dotación para zona costa. Esto permite que la actividad de turismo y proyectos productivos ligados a sectores estratégicos como la agricultura – agroindustrias entre otros sea atractivo y sean potencial de desarrollo a niveles de talla internacional.

La idea principal y objetivo es promover como un sector estratégico de la economía el turismo local, regional, nacional e internacional y dar a conocer las diferentes áreas recreativas, de degustación, recreación y de servicio, así como eco-ambientales con la finalidad de que esto provoque derrama económica para la comunidad rural, la población nacional y extranjera.

El Valle de Mexicali es un paisaje agro-cultural relativamente joven. Es testimonio del proceso migratorio que se despliega en un entorno fronterizo, en la colindancia de dos países con

niveles de desarrollo distinto. El valle fue materializado, a principios del siglo XX, con asentamientos humanos dispersos y en formas de vida particulares.

Se tiene como Meta 4 Rutas definidas de forma estratégica que dan lugar a:

- Ruta 1 Valle de Mexicali – (JHM)
- Ruta 2 Islas Agrarias
- Ruta 3 Río Hardy – Comunidad Cucapah
- Ruta 4 Carretera Internacional Algodones

El mercado y la factibilidad de esta iniciativa se ha desarrollado con éxito durante los últimos 10 años aumentando la participación de la comunidad y participación de profesionales que se han sumado al proyecto, así como de organismos públicos y privados que han decidido apoyar con el objetivo de hacer crecer el desarrollo de la calidad de vida de los residentes del Valle de Mexicali para profesionalizar los servicios que pueden brindar a los visitantes.

Rutas Turísticas del Valle de Mexicali, cuenta con una gran estrategia de relaciones públicas ya que su principal objetivo es darse a conocer a nivel regional y en un futuro a nivel nacional para captar la mayor cantidad de turistas posibles.

Existe una necesidad imperante en hacer del turismo local la actividad económica preponderante y que será primordial que se tenga como atractivo turístico la gran variedad de temas eco turísticos del Valle de Mexicali y que a su vez podemos complementar con la gran gastronomía de la Ciudad y Su Valle con la creación de nuevas actividades y productos turísticos con Emprendimientos Sociales de Alto Impacto y Proyectos Replicables no solo en nuestra ciudad si no en cualquier parte de México y el Mundo con Éxito creando metodologías de intervención para Grupos Vulnerables “Proyectos de Rutas Turísticas con Intervención Social en Proyectos Productivos con programas especiales de emprendimiento de Alto Impacto”.

1.1 Antecedentes

Los orígenes del proyecto en nuestro Estado Baja California y Valle de Mexicali se remonta a la creación del Municipio y como hechos históricos el asalto a las tierras; evento que tuvo como resultado el reparto agrario durante el sexenio presidencial del General Lázaro Cardenas, con el que se crean los diferentes ejidos que hoy conforman el Valle de Mexicali. Lo anterior es de suma importancia para poder rescatar las raíces y costumbres de nuestro Valle y darle el peso adecuado, así como promover las actividades productivas que generan economía y bienestar para toda su población. Es por ello que el proyecto de rutas turistas nace para llevar esa misión a los pobladores y ciudadanía que ahí radica.

2. MÉTODO

Este estudio es derivado de una intervención de datos a través de investigación básica y aplicada con entrevistas a profundidad con los Líderes de comunidades – Delegaciones – Empresarios Locales – Instituciones de Educación Superior (IES) – Sociedad Civil - y avanzar en las áreas estratégicas de proyectos de alto impacto de intervención que se realizarán en lo que se denomina Fase I, Fase II y Fase III de la intervención en la comunidad del Valle de Mexicali de Baja California

Con este modelo aspiramos a llevar la metodología a proyectos emblemáticos que lleven a la de FONATUR -SRE - ONWTO - UNESCO - Secretaria de Economía así como la Secretaria de Turismo, con esta iniciativa de buenas prácticas de trabajo, emprendimientos productivos, sociales y culturales, que expandan la cultura y conocimiento de la comunidad del Valle de Mexicali en Baja California como proyectos insignia de alto impacto alineados a la economía del conocimiento. También debemos de impulsar la hoja de ruta de los ODS 2030 y Turismo Sostenible e Incluyente con el Plan Estatal de Desarrollo 2021- 2027 del Gobierno del Estado de Baja California.

Para el siguiente paso se plantean tres fases para el desarrollo de nuestra propuesta:

- Fase I: un diagnóstico exploratorio actividades económicas sectores estratégicos y actividades preponderantes en Mexicali BC.
- Fase II: Integración del equipo – Multidisciplinario de investigación y trabajo.
- Fase III: Validación del proyecto productivo. (Rutas Turísticas Valle de Mexicali + Tecnológico APP)

3. PARTE DEL ESTADO ACTUAL DE LA INICIATIVA

Actualmente se cuenta con un programa piloto de 37 MiPYMES de Servicios de relacionados al turismo del Valle de Mexicali que dan soporte a este importante proyecto que se están impulsando y profesionalizando para seguir fortaleciendo esta iniciativa estratégica.

BAJA CALIFORNIA TURISMO
La Secretaría de Turismo de Baja California te invita su curso de capacitación:
"CREANDO E INNOVANDO"
Que se realizará el:
19 de Julio
de 9:00 a 13:00 hrs.
HOTEL ARAIZA
Mexicali, B.C.

Más información:
566.1136 Y 566.1277
Cabrileta Marquez
gmarquez@baja.gob.mx

Objetivo: Desarrollar actividades innovadoras con casos prácticos, mismas que serán incorporadas en forma de un producto (bien o servicio) a través del inspector a la región, con el objetivo de implementar la diferenciación en cada una de las áreas de la empresa.

Invitación a MIPyMES del Valle de Mexicali
A realizar su registro en programas de apoyos – créditos para proyectos MIPyMES de emprendimiento o turísticos, en el Centro Desarrollo Empresarial, de FINGV y Extensión Cd. Morelos.

Con la finalidad de fortalecer la oferta del sector productivo MIPyMES y desarrollar productos y servicios acorde a las necesidades de los negocios, y destinos, sus vocaciones y tendencias globales

Lugar: Facultad de Ingeniería y Negocios Gpe. Victoria y Extensión Cd. Morelos.
Fecha: Jueves 1ro de junio de 2023
Hora: 10:00 am
Dirección: Ubicada en carretera estatal no. 3 Col Gutiérrez S/N Cd. Gpe. Victoria Km. 43

CONVOCAN

CEDEM UABC

BAJA CALIFORNIA TURISMO

BAJA CALIFORNIA ECONOMÍA

Bibliografía

- Goa Roadmap for Tourism as a Vehicle for Achieving the Sustainable Development Goals. <https://www.e-unwto.org/doi/epdf/10.18111/9789284424443>
- Statistical Framework for Measuring the Sustainability of Tourism. https://webunwto.s3.eu-west-1.amazonaws.com/s3fs-public/2020-09/wge_mst_2nd_item_2.1_doc_0.pdf
- Tourism and Rural Development: A Policy Perspective. <https://www.e-unwto.org/doi/epdf/10.18111/9789284424306>

“CUCAPAH GENTE DE AGUA” LA MUSICA COMO UN FACTOR CLAVE PARA RECUPERAR LA CULTURA Y EL DESARROLLO DEL PUEBLO DEL RÍO POR CETYS UNIVERSIDAD

Ulysses Moreno López

Incubadora de Negocios CETYS Universidad

I. INTRODUCCIÓN

Hoy somos partícipes de un mundo globalizado, los cambios demográficos y las nuevas condiciones económicas nos ofrecen un panorama en el que podemos encontrar una gran oportunidad, y debemos aprovechar la actividad emprendedora y la innovación para potenciar las posibilidades de los jóvenes que quieren involucrarse en actividades productivas de alto valor.

Con la información antes mencionada, las instituciones de educación superior latinoamericanas necesitan asumir nuevos desafíos si quieren satisfacer los requerimientos de los modelos educativos centrados en competencias. Entre estos retos se encuentra la necesidad de ayudar a los estudiantes a crear competencias emprendedoras que les permitan integrarse al mercado laboral aportando soluciones a problemas del mundo real utilizando la innovación.

Bajo estas circunstancias los futuros egresados deben darse a la tarea de ver los objetivos sociales como áreas de oportunidad para desarrollar proyectos productivos bajo el modelo de emprendimiento social, en este sentido es posible encontrar que un futuro nicho de mercado son las personas de la tercera edad en México y el resto de Latinoamérica. América. Las proyecciones muestran que dentro de los próximos 30 años estos países desacelerarán su productividad ya que la población envejecerá, lo que significa que la Población Económicamente Activa (PEA) se convertirá en adultos mayores que necesitarán programas y tratamientos especiales para satisfacer la calidad de vida internacional. establecidos por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUP) (Tellería, 1990).

Estas tendencias necesitan ser previstas por nuestra sociedad, y tomadas en consideración al prepararse para los problemas de las próximas 3 décadas, siendo la sociedad civil la base de una transición pacífica de un grupo demográfico de adultos a un grupo más vulnerable como los adultos mayores a su vez se requiere que grupos minoritarios como nativos y pueblos originarios recuperen su cultura idioma y costumbres además de crear actividades productivas. Por este camino, la forma en que la sociedad puede ayudar es a través del emprendimiento social, este modelo ha ganado mucha atención en la última década. El espíritu empresarial se ve como una solución potencial a la exclusión social y como un medio para desarrollar comunidades sostenibles. Se convirtió en un elemento central en las estrategias de desarrollo económico regional, especialmente en áreas marginadas (Parkinson, 2011, citado por Howorth, Smith &

Parkinson, 2012). Por lo tanto, en el emprendimiento social y las innovaciones posible encontrar soluciones a una serie de problemas que afectan a diferentes grupos vulnerables como es la tercera edad y otros grupos menos favorecidos en diferentes entornos sociales.

La atención que se ha dado a los grupos marginales con cualquier condición -sean niveles de pobreza, nivel educativo o senilidad- fue dada por las dependencias gubernamentales, sin embargo, las necesidades de estos grupos superan las capacidades de estos organismos. Ahí es donde encontramos el argumento de este artículo, en cómo incentivar a la sociedad y las instituciones educativas a crear emprendimientos sociales que permitan a las personas generar proyectos para atender las necesidades de grupos vulnerables como las personas mayores y de mayor grado de vulnerabilidad por sus condiciones étnicas y entorno social el desarrollo de la innovación social a través de crear tecnología y modelos innovadores en favor de recuperar la cultura para crear proyectos culturales productivos será clave para los pueblos originarios.

Es por ello que una alternativa viable para activar la economía, y mientras tanto atender a estos grupos de personas, es la generación de proyectos productivos donde se dará un espacio para que los emprendedores sociales se involucren en las actividades empresariales, con el objetivo de enfrentar problemas sociales sin resolver. (Mair y Martí, 2006; Santos, 2009). Se sabe que los emprendedores sociales tienen una habilidad especial para reconocer las oportunidades que les permitan generar valor social con fundamentos sustentables (Bornstein, 2004).

En todo el mundo, el número de estudiantes en programas de emprendimiento social ha aumentado. Este crecimiento se explica por muchos factores, entre ellos un aumento en las expectativas de los emprendedores sociales que buscan habilidades empresariales y una mayor conciencia de los problemas sociales dentro de las organizaciones. (Brock, 2008; Miller, Wesley & Williams, 2012) Por lo tanto, las iniciativas dirigidas a mejorar las condiciones sociales de estos grupos sociales deben sustentarse en los centros de educación superior. Estas instituciones pueden ser la fuente más importante de herramientas, conocimientos y estrategias de vinculación, aspectos que pueden ayudar a lograr una mejor integración y combinación de trabajo y esfuerzo a través de los proyectos y, en consecuencia, mediante el uso de métodos válidos y probados como parte del desarrollo de nuevos programas de emprendimiento social, mejorando las condiciones de los grupos vulnerables.

El objetivo de este artículo es proponer una metodología destinada a crear proyectos productivos de emprendimiento social, que permitan a los estudiantes de educación superior colaborar directamente en el desarrollo social, centrándose en el desarrollo humano y el coeficiente de Gini. Establecer ese enfoque como meta podría conducir a resultados positivos y productivos. Partimos de los programas de análisis de casos de personas mayores y en este caso ahora recuperar la cultura y el desarrollo a través de la música y multimedia con los grupos de "CUCAPAH de la comunidad Nativa de Mexicali, Baja California, preservando el idioma a través de la tecnología y haciendo crecer su cultura con programas especiales de emprendimiento productivo".

Esta propuesta permitirá a las personas crear programas pro-personas mayores – grupos vulnerables – comunidades nativas, este será nuestro grupo de enfoque. Con el apoyo de universitarios en la generación de unidades de negocio, el objetivo es incentivar a los adultos mayores a participar en actividades de emprendimiento social. Dichas actividades van desde el trabajo por cuenta propia hasta grupos sociales activos.

Por último, queremos señalar que el programa que proponemos se medirá en un proceso continuo de entre 2 y 4 años siendo una prioridad la creación de equipos multidisciplinares. Con la incorporación de personas en los campos de las ciencias administrativas-psicosociales y de la ingeniería, el principal objetivo es el fortalecimiento de los emprendimientos de base social.

En referencia a la distribución de este documento, en la siguiente sección presentamos los antecedentes que enmarcan las variables de esta investigación, luego procedemos a explicar la metodología utilizada, y finalmente describimos los resultados obtenidos y las conclusiones derivadas de los resultados.

2. BACKGROUND

Los orígenes de la sociedad en nuestro Estado Baja California y California tiene sus orígenes en la población nativa de la zona de las comunidades CUCAPAH mejor conocida como “Gente del Río o Pueblo del Río” todo ello se remonta a 1540 cuando llegan a estas regiones los primeros exploradores.

3. MÉTODO

Este estudio es derivado de una intervención de investigación de datos a través de investigación básica y aplicada con entrevistas a profundidad con la Jefa de la comunidad para conocer la necesidad de proyecto de intervención que se realizara.

En lo que se denomina Fase I, Fase II y Fase III de la intervención en la comunidad CUCAPAH indígena de Baja California

Para aspirar a proyectos emblemáticos que lleven a la UNESCO esta iniciativa para recuperar el idioma y expanda su cultura y la comunidad que es pionera en Baja California hay una deuda pendiente con dicha comunidad en todos sus niveles debe de reconocerles, comenzamos con esta primera

Para el siguiente paso se plantean 3 fases para el desarrollo de nuestra propuesta:

- **Fase I:** Un diagnóstico exploratorio de las condiciones socioeconómicas de los adultos mayores que participaron en un programa social gubernamental o no gubernamental en Mexicali BC.
 - a) Con líderes de la comunidad comprometidos en preservar los usos y costumbres.
 - b) Comunidad de Baja California y México que busca impulsar el proyecto
 - c) Comunidad Internacional y Redes de apoyo a programas de preservación para programas de esta naturaleza.
- **Fase II:** Integración del equipo – Multidisciplinario de investigación y trabajo.
 - a) Entrevistas con expertos de diversas áreas investigación – academia y tecnologías.
 - b) Impulso al proceso de integración de propuesta de preservación de UNESCO patrimonio inmaterial de la Humanidad.
 - c) Integración de equipos de cooperación internacional de redes de Investigación.

- Fase III: Validación del proyecto productivo.
 - a) Generación de proyecto piloto para monetizar la preservación del patrimonio a través de micro recursos y donativos internacionales.
 - b) Impulso al desarrollo de nuevos modelos de generación de Cultura con arraigo en grupos étnicos locales que generen desarrollo productivo, económico y desarrollo en la calidad de vida de la comunidad Cucapah.
 - c) Medir el impacto de la iniciativa con a través de indicadores culturales y económicos de la intervención del proyecto.

4. RESULTADOS

En esta primera fase del proyecto piloto de investigación exploratoria se ha contactado con tres líderes de la comunidad con la Jefa de la Comunidad Cucapah, y con dos líderes más que ya están trabajando por su comunidad en razón de preservar los usos y costumbres de su lenguaje, tradiciones y cultura para darlas a conocer a nivel local, regional, nacional e internacional. Se mostraron interesados en el proyecto antes mencionado y dispuestas a colaborar para poder dar forma a una intervención de mayor calado y dirigida a través de esta “metodología de aplicación de emprendimiento de alto impacto social” y que sea la primera fase para poder llegar a una candidatura de la UNESCO, cabe destacar que en nuestro país desde el año 2019, en una colaboración México – España, denominada “Artisanal talavera of Puebla and Tlaxcala (Mexico) and ceramics of Talavera de la Reina and El Puente del Arzobispo (Spain) making process” no se han incluido nuevas iniciativas a las 11 identificadas en la base de datos de la lista “Representative List of the Intangible Cultural Heritage of Humanity” con más de 676 elementos a poder analizar en 5 regiones del mundo correspondientes a 140 países miembros, con este proyecto tenemos como objetivo final impulsar una iniciativa de esta naturaleza como gran meta al 2026 y proyectos productivos que detonen la calidad de vida y preserven lo más importante la cultura y patrimonio inmaterial de los Cucapah para las actuales y futuras generaciones.

Bibliografía

Garduño, E. (2015). Yumanos. junio 15, 2017, de Comisión Nacional para el Desarrollo de los Pueblos Indígenas Sitio web: <http://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/196965/cdi-monografia-yumanos-web.pdf>

Recuperado de Internet:

http://om.bajacalifornia.gob.mx:8080/ahebc/ficha_expediente.jsp?a=3&b=187&c=28
https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2448-84882021000300004
http://sic.gob.mx/ficha.php?table=grupo_etnico&table_id=51
<https://ich.unesco.org/en/procedure-of-inscription-00809>
[https://ich.unesco.org/en/lists?text=&inscription\[\]=00020&inscription\[\]=00019&inscription\[\]=00018&inscription\[\]=00017&inscription\[\]=00015&inscription\[\]=00014&inscription\[\]=00013&inscription\[\]=00012&inscription\[\]=00011&inscription\[\]=00010&inscription\[\]=00007&inscription\[\]=00005&inscription\[\]=00004&inscription\[\]=00003&inscription\[\]=00002&multinational=3#tabs](https://ich.unesco.org/en/lists?text=&inscription[]=00020&inscription[]=00019&inscription[]=00018&inscription[]=00017&inscription[]=00015&inscription[]=00014&inscription[]=00013&inscription[]=00012&inscription[]=00011&inscription[]=00010&inscription[]=00007&inscription[]=00005&inscription[]=00004&inscription[]=00003&inscription[]=00002&multinational=3#tabs)

Parte II

EMPRENDIMIENTO SOCIAL

ARE THERE FACTORS THAT INFLUENCE SOCIAL ENTREPRENEURSHIP IN MEN AND WOMEN? ARE THEY DIFFERENT? A COMPARISON BETWEEN FOUR REGIONS

María Eugenia Elizundia Cisneros & María Rosa Salamanca Cots

Universidad Anáhuac México Norte, México

ABSTRACT

This article analyses if there are factors that have an influence on men and women in becoming social entrepreneurs using the Global Entrepreneurship Monitor in 2020 database for Asia, Europe, Latin America, and North America. A Pearson correlation and a binary regression analysis were used. The main findings indicate that some of the factors have a positive and significant impact on this type of entrepreneurship in both genders, with differences between the four regions.

1. INTRODUCTION

Social entrepreneurship emerged as a different form of entrepreneurship that focuses on creating positive social and environmental impact alongside making a profit. Recently it has become very popular due to the importance of the problems arisen by climate change and the urge to reduce inequalities in a world that is changing more rapidly than ever. Despite the growing interest in this kind of entrepreneurship, little attention has been paid to the factors that promote it among men and women.

A social entrepreneur is a person who applies his novel ideas to the problems of society and has the capacity to solve society-based problems. These are individuals who want to make a difference in the world or contribute to a specific cause, although profit earning is the main aim for most of the entrepreneurs, in this kind of entrepreneurs, their principal objective is to promote a better society, improve inequality and sustainability, and not only profit (Hoogendoorn, 2016).

Women have historically been underrepresented in entrepreneurship, particularly in high-growth and technological businesses. Nonetheless, social entrepreneurship is frequently perceived as being more associated with women because they are more inclined to work on social and environmental projects (Hechavarría, 2022). Also, although this is a global phenomenon, studies have shown that it has been studied more in Western and advanced economies while this

problem should be addressed in undeveloped countries, especially because they are the ones most suffering the consequences.

This study addresses the importance of social entrepreneurship in four regions: Latin America, North America, Europe, and Asia, and explores which factors obtained from the Global Entrepreneurship Monitor have a significant influence in this phenomenon for males and females.

This paper is organized as follows: first, a review of the relevant literature from the most significant studies that have investigated this issue; second, the methodology employed; and, finally, the findings and conclusions.

2. LITERATURE REVIEW

2.1 Know Startup Entrepreneur Rate (Knowenyy)

Knowing other entrepreneurs can promote social networking and can help social entrepreneurs build relationships with other entrepreneurs who can provide knowledge, skills, funding, and social capital like partners. Also, they can give inspiration, innovative ideas, and learning opportunities. Additionally, research has shown that women with strong networks with other entrepreneurs were more likely to succeed when they had business support (Weber, 2013).

2.2 Perceived Capabilities (Suskiyy)

The individual's perception of their capacity to do a task is called perceived capabilities. High perceived capability social entrepreneurs are more inclined to take chances, stick with it through tough times, and pursue innovative solutions to social and environmental issues. In addition, women who are seen as having high levels of capabilities are more likely to get through the obstacles they encounter (Bullough 2022). Contrary to the belief that women have fewer talents for social entrepreneurship compared to men, research has shown that women are more likely than men to set up a social entrepreneurship (Fernandez, 2023).

2.3 Perceived Opportunities (Opportyy)

Perceived opportunities refer to an individual's perception of finding potential opportunities. Social entrepreneurs with a high level of perceived opportunities are more likely to identify and propose innovative solutions to solve social and environmental problems (Monrllor, 2008).

Males and females look for opportunities in different ways. Smith in 2019 found that women were more likely to perceive social entrepreneurship as an opportunity to make a positive social impact, while men were more likely to perceive them as an opportunity to make a profit.

2.4 Entrepreneurship as Desirable Career Choice (Nbgoodyy)

Social entrepreneurship is on the rise around the world, especially in younger generations they are motivated by a desire to create social change, and social entrepreneurship can provide a fulfilling career path that aligns with their personal values (Beal, 2015).

In women, his kind of entrepreneurship provides them with a sense of purpose and fulfillment, because of their natural desire to help others (Brannback, 2017).

2.5 Social Status (Nbstatyy)

Social entrepreneurship can provide social status by giving individuals a sense of purpose and meaning in their work, as well as by challenging traditional ideas about what it means to be an entrepreneur. Kickul et al. in 2013 found that women who started social enterprises felt that they had gained respect and recognition from their communities but that they also had faced additional barriers in achieving social status due to gender biases and discrimination.

Also, Steensma et. al (2011) found that social entrepreneurs are often seen as having high status, which helps them to attract resources and gain legitimacy.

2.6 Media Attention (Nbmediyy)

Media attention can have important implications for how social entrepreneurship is perceived and supported both in a positive and negative ways. On one hand, media attention can help to raise awareness about social entrepreneurs and their ventures, which can lead to increased funding, partnerships, and support.

Positive media attention on women can help them legitimize their ventures and also provide role models for other women. On the other hand, unfavorable media coverage such as scandals or failures can harm their reputation. Furthermore, it can sometimes create unreasonable expectations, putting pressure on them to achieve positive results and distracting them from their core mission (De Bruin, 2018).

3. METHODOLOGY

As mentioned, this paper analyzes the relationship between some factors that have an influence on social entrepreneurship in male and female in four regions: Asia, Europe, Latin America, and North America with data taken from the Global Entrepreneurship Monitor, for the year 2020. The GEM is the largest and most recognized program that has analyzed entrepreneurship since 1999 for different countries.

3.1 Variables

This study uses two binary dependent variables: social entrepreneurship for men and women with the variables used in the GEM study identifying them as “entrepreneurs with the motive to make a difference” (Table 1). For the independent variables, this study considered formal and informal factors and three control variables (age, income, and education) (Table 1).

Given the binary nature of the dependent variables, logistic regression models are used to identify which of the factors have a significant effect on the probability of the two dependent variables.

Table 1. Variable Definition

Teayyfem	Women involved in TEA with the motive to make a difference	Percentage of female 18-64 population who are either a nascent entrepreneur or owner-manager with the motive of making a difference
Teayymal	Men involved in TEA with the motive to make a difference	Percentage of male 18-64 population who are either a nascent entrepreneur or owner-manager of a new business with the motive of making a difference
Age	Age divided in three groups	Age is divided into three groups: 1. From 18 to 35 years, 2. From 36 to 50 years and, 3. From 51 or more.
Income	Income divided into thirds	Lowest 33% tile, Middle 33% tile, Upper 33% tile
Education	Level of education divided in 4	Some secondary, secondary degree, post-secondary, graduate experience
Knoweny	Know Startup Entrepreneur Rate	Percentage of 18-64 population personally know someone who started a business in the past two years.
Suskily	Perceived Capabilities	Percentage of 18-64 population who believe to have the required skills and knowledge to start a business (1,0)
Opportyy	Perceived Opportunities	Percentage of 18-64 population who see good opportunities to start a firm in the area where they live (1,0)
Nbgoody	Entrepreneurship as Desirable Career Choice	Percentage of 18-64 population who agree with the statement that in their country, most people consider starting a business as a desirable career choice (1,0)
Nbstatyy	High-Status Successful Entrepreneurship	Percentage of 18-64 population who agree with the statement that in their country, successful entrepreneurs receive high status (1,0)
Nbmediyy	Media Attention for Entrepreneurship	Percentage of 18-64 population who agree with the statement that in their country, you will often see stories in the public media about successful new businesses (1,0)

3. RESULTS

The descriptive statistics and correlations between the variables under study are shown in Table 2. The variance inflation factor was used to confirm multicollinearity because some exhibit high correlations.

Table 2. Tea Male and Female. Means. Standard Deviations and Pearson Correlations

Variables	ASIA				EUROPE				LATIN-AMERICA				NORTH AMERICA			
	Mean	SD	TEA, Male	TEA, Fem	Mean	SD	TEA, Male	TEA, Fem	Mean	SD	TEA, Male	TEA, Fem	Mean	SD	TEA, Male	TEA, Fem
Teaymmot1	0.04	0.19	1	. ^b	0.03	0.16	1	. ^b	0.17	0.38	1	. ^b	0.10	0.30	1	. ^b
Teayyfinot1	0.03	0.16	. ^b	1	0.02	0.13	. ^b	1	0.14	0.35	. ^b	1	0.08	0.27	. ^b	1
Age7c	3.86	1.34	-0.002	-0.006	4.39	1.40	-.054**	-.053**	4.10	1.44	-.100**	-.133**	4.69	1.64	-0.074	-.159*
Gemeduc	980.81	532.68	-0.008	-.029*	1072.02	507.68	.023**	.037**	1020.09	531.84	.053**	.057**	1302.78	320.32	.058**	.053**
Gemhhinc	21556.51	30527.83	-0.006	0.012	22854.96	30994.60	.036**	.025**	21255.13	30185.18	.027*	.032**	23406.28	31082.96	0.020	0.005
Knowenyy	0.60	0.49	.069**	.083**	0.46	0.50	.096**	.094**	0.66	0.47	.149**	.150**	0.53	0.50	.217**	.201**
Suskilyy	0.66	0.47	.103**	.105**	0.52	0.50	.106**	.119**	0.70	0.46	.206**	.215**	0.58	0.49	.201**	.248**
Opporptyy	0.62	0.48	.069**	.085**	0.32	0.47	.075**	.057**	0.50	0.50	.128**	.123**	0.48	0.50	.104**	.167**
Nbgoodyy	0.75	0.43	0.013	.036*	0.58	0.49	-0.001	0.001	0.72	0.45	.053**	.061**	0.70	0.46	0.027	0.024
Nbstatyy	0.82	0.38	.035*	.029*	0.66	0.47	-0.002	0.009	0.67	0.47	.050**	0.008	0.80	0.40	0.030	0.023
Nbmediyy	0.77	0.42	.052**	.043**	0.54	0.50	.016*	.017**	0.64	0.48	0.025	.032*	0.74	0.44	0.012	0.035

**Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed);

*Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

The findings of the logistic regression model, which distinguishes between men and women engaging in TEA with the goal of making a difference in the four regions are presented in Table 3 for the relevant variables considered.

To analyze the results, a comparative assessment was conducted for each of the four regions. It was observed that several factors, except for nbgoodyy and nbstatyy, exhibit a statistically positive significant effect on female or male social entrepreneurs, with different impacts in each region.

Table 3. Results of the Logistic Regression Models

Variables	ASIA				EUROPE				LATIN-AMERICA				NORTH AMERICA			
	Female		Male		Female		Male		Female		Male		Female		Male	
	Coef. B	Std. Dev	Coef. B	Std. Dev	Coef. B	Std. Dev	Coef. B	Std. Dev	Coef. B	Std. Dev	Coef. B	Std. Dev	Coef. B	Std. Dev	Coef. B	Std. Dev
Age7c					-0.445**	0.062	-0.303**	0.048	-0.216**	0.053	-0.187**	0.050	-0.429*	0.224	-0.584*	0.323
Gemeduc							0.000*	0.000	0.000**	0.000	0.000**	0.000				
Gemhhinc																
Knowenyy	1.131**	0.309	0.615**	0.221	1.080**	0.177	0.910**	0.144	0.735**	0.145	0.430**	0.141				
Suskilyy	1.933**	0.612	1.726**	0.396	1.657**	0.215	1.365**	0.184	1.205**	0.182	1.103**	0.206	19.715*	6555.402	19.331*	8970.829
Opporptyy	0.706*	0.391			0.486**	0.154	0.694**	0.121			0.269**	0.129				
Nbgoodyy																
Nbstatyy																
Nbmediyy					0.472**	0.162										

**Significant at the 0.01 level (2-tailed);

*Significant at the 0.05 level (2-tailed).

Table 3 presents the results for a model with only the significant variables. The results indicate that the model is significant, with an R^2 superior to 0.10. Also, to analyze the results, initially it is considered the factors that have a greater impact and then, the ones that have less impact.

First, considering the factor of high perceived capabilities, Table 3 shows that this variable has a strong positive effect on social entrepreneurship for both females and males in Asia, Europe, and Latin America, and its effect is greater on female entrepreneurship. Specifically, the odds ratios indicate that the rate of known startup entrepreneur increases the probability of being a female entrepreneur to a greater extent than for men. However, there is only a positive effect in North America, and the odds ratios indicate that the probability of being a social entrepreneur is higher for females. These results align with the theoretical framework that suggests women who perceived high capabilities are more likely to overcome obstacles and engage in social entrepreneurship (Bullough 2022).

Regarding the variable know startup entrepreneur rate, there is also a strong positive effect on female and male social entrepreneurship in Asia, Europe, and Latin America, which aligns with the theoretical framework of Weber (2013). Additionally, it has a stronger impact on female entrepreneurs. Specifically, the odds ratios indicate that the know startup entrepreneur rate increases the probability of being a female social entrepreneur in greater proportion than men.

In both male and female social entrepreneurs in Europe, the variable perceived opportunities present a significant positive impact. According to odds ratios, males are more likely than females to experience an increase in their likelihood of becoming social entrepreneurs (0.694 times for male versus 0.486 times for female). Additionally, this variable shows a strong positive effect on male social entrepreneurs in Latin America and, a positive effect on female social entrepreneurship in Asia. This finding is consistent with Monrllor (2008) theoretical framework.

In Europe, increased media attention has a strong positive effect on the desire in becoming a social entrepreneur, particularly for women, which aligns with the theory that encouraging media coverage of female social entrepreneurs can help them legitimize their businesses and serve as role models for other women.

The literature demonstrates that social entrepreneurship as a desirable career choice and social status has a positive impact on both genders' likelihood of becoming social entrepreneurs. However, the findings show that neither of the two factors under consideration affected one's likelihood of becoming a social entrepreneur. Therefore, it may be important to consider other variables to better understand this result.

4. CONCLUSIONS

It is well known that social entrepreneurship is experiencing global growth, particularly among younger generations that are concerned about the social impact and want to be a part of this transformation. Recognizing regional variations in male and female social entrepreneurship, this study focuses on the significance of entrepreneurial behaviors and attitudes to explain these differences. The findings demonstrate that, in some cases, these factors have a stronger impact on female social entrepreneurship activity than on male social entrepreneurship in the four

regions under study (Asia, Europe, Latin America, and North America), likely due to the sense of fulfillment social entrepreneurship provides for women.

Our model results are mostly consistent with the theory. Several behavioral factors influence both male and female social entrepreneurship, with variations observed across regions. In Europe, the known startup entrepreneur rate, perceived capabilities, and perceived opportunities all exhibit significant positive effects. However, only female social entrepreneurship is significantly impacted by media attention.

In Asia, both perceived capabilities and the known startup entrepreneur rate significantly and positively impact the likelihood of being a female or male social entrepreneur. Additionally, female social entrepreneurs showed a positive effect from perceived opportunities.

In Latin America, the factors known as startup entrepreneurs and perceived capabilities rates have a significant positive effect, while perceived opportunities strongly impact male entrepreneurs. And, in North America, only the factor known as the startup entrepreneur rate presents a positive effect on social entrepreneurship.

This study contributes to the existing theoretical knowledge by providing a model that explains the factors influencing both female and male social entrepreneurship. Additionally, it offers insights into the development of practical plans and policies aimed at improving social entrepreneurship.

Given the increasing importance of social entrepreneurship, it is essential that research on this topic continues. Therefore, it is advised that future studies should compare nations based on economic development and consider other independent variables such as education, culture, and legal factors to further enhance our understanding of social entrepreneurship.

Bibliography

- Beal, B. D., & Greene, V. L. (2015). What motivates entrepreneurs to start social enterprises? *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*, 27(3), 222-245.
- Brännback, M., Carsrud, A., Elfving, J., & Moberg, K. (2017). *Women Entrepreneurs in Social and Sustainable Enterprises: Trailblazers in an Emerging Economy*. Palgrave Macmillan.
- Bullough, A., Guelich, U., Manolova, T.S., Schjoedt, L. (2022). Women's entrepreneurship and culture: gender role expectations and identities, societal culture, and the entrepreneurial environment. *Small Bus Econ.*, 58(2):985–96.
- de Bruin, A., & Zwart, A. (2018). Media Coverage and Female Social Entrepreneurship. *Journal of Small Business Management*, 56(1), 117-138.
- Fernández-Guadano, J., & Martín-López, S. (2023, January). Gender differences in Social Entrepreneurship: Evidence from Spain. In *Women's Studies International Forum* (Vol. 96, p. 102663). Pergamon.
- Hechavarría, D.M., Brieger, S.A. (2022). Practice rather than preach: cultural practices and female social entrepreneurship. *Small Bus Econ* 58, 1131–1151.
- Hoogendoorn, B. (2016). The prevalence and determinants of social entrepreneurship at the macro level. *Journal of Small Business Management*, 54, 278-296.
- Kickul, J., & Bacq, S. (2013). The status of social entrepreneurship: A review of the literature. *Journal of Business Ethics*, 113(3), 341-357.

- Monllor, J. & Attaran, S. (2008). Opportunity recognition of social entrepreneurs: An application of the creativity model. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business - Int J Enterpren Small Bus.*
- Smith, J. L., & Johnson, K. A. (2019). Gender differences in perceived opportunities for social entrepreneurship. *Journal of Social Entrepreneurship*, 10(3), 289-304.
- Steensma, H. K., Marino, L. D., Weaver, K. M., & Dickson, P. H. (2011). The social status of social entrepreneurs: Perceived status and its effects. *Journal of management*, 37(5), 1538-1560.
- Weber, C. & Kratzer, J. (2013). Social entrepreneurship, social networks, and social value creation: A quantitative analysis among social entrepreneurs. *Int. J. of Entrepreneurial Venturing*, 5(2).

FORMACIÓN PARA LA GESTIÓN DEL CAMBIO EN LOS PROCESOS QUE INVOLUCRAN LA MEDIACIÓN DE LOS VOLUNTARIOS DEL PROYECTO DE VOLUNTARIADO INTERNACIONAL GODPARENTS

Laura Motta Migliaro

Red de Voluntariado Internacional Godparents, Uruguay

RESUMEN

Este trabajo propone una formación para la gestión del cambio en los procesos que involucran la mediación de los voluntarios del Proyecto de Voluntariado Internacional Godparents con el fin de crear ventajas competitivas en la calidad de las interacciones de los voluntarios en las comunidades. Se ha identificado que contar con un marco de referencia para la acción de los voluntarios puede contribuir a la atracción, retención y permanencia de los mismo en el Proyecto contribuyendo a alcanzar mejor nivel educativo en las poblaciones rurales vulnerables. El objetivo fue diseñar e implementar una formación para la gestión del cambio en los procesos de mediación en las acciones de los voluntarios en las escuelas rurales integrantes del Proyecto Internacional Godparents. Se elaboró un plan de gestión del cambio. Para ello se entendió pertinente utilizar una metodología: stakeholder-impacto-brecha-estrategia como herramienta práctica, sencilla y orientada a resultados. La misma implica en primer término, clasificar los stakeholders según su interés en el cambio y su capacidad de incidir, en segundo lugar, se analizó la afectación que trae la implementación del marco referencial a la organización, a los procesos, a los valores y los comportamientos. Finalmente se diseñó e implementó la formación de los voluntarios, tras la cual se identificó la brecha entre la línea de base y el punto final en la formación en el marco referencial. La población beneficiaria fueron 75 voluntarios del proyecto Godparents a los que se les entregó el marco de referencia para la mediación y las 75 maestras y 748 alumnos que asisten a las escuelas inscriptas en el proyecto. El desarrollo de la perspectiva teórica se realizó en función de una revisión de documental y bibliográfica con foco en el aprendizaje contextual e identitario en un ámbito educativo digital, aportando un

pensamiento de la complejidad y en la transformación de las propuestas en experiencias vivenciales. El resultado esperado fue la generación una formación en un marco referencial de mediación virtual de los voluntarios que aporte a la gestión del cambio manteniendo las características propias de la sociedad red.

I. INTRODUCCIÓN

El Proyecto de Voluntariado Internacional Godparents nace como prueba de concepto en el año 2019 para resolver la escasa exposición a un modelo lingüístico de calidad de los niños, niñas y maestras del medio rural con baja conectividad en el marco de la enseñanza de Inglés para escuelas inscriptas en el Programa Inglés sin Límites de la Dirección de Políticas Lingüísticas de la Administración de Educación Pública de Uruguay. Este proyecto alcanzó a unas pocas escuelas en formato presencial en su primer año de funcionamiento. En el año 2020, debido a las condiciones emocionales de aislamiento y necesidad de conexión que impuso la pandemia en el mundo, el proyecto escaló a un formato virtual internacional incorporando voluntarios de 41 países. Alcanzando a 534 voluntarios en el año 2022. Sin embargo, hay una alta desvinculación (48% al 2022). En trabajos anteriores se identificó que una de las principales causas de desvinculación es la falta de orientación sobre aspectos medulares de su intervención para lo cual se creó un marco de referencia para la mediación en el aula de los voluntarios (Motta, 2022). Sin embargo, esta primera aproximación al cambio con los voluntarios que ya habían participado en ediciones anteriores no mostró los efectos esperados. Si bien se desarrolló un plan de gestión del cambio incremental basado en la formación de quienes ya trabajaban en el proyecto los participantes acordaron que era un material útil a incorporar, sin embargo, en los hechos no se dio la misma.

Por lo cual se revisó y ajustó el plan, se volvió a comenzar con la planificación de la gestión del cambio. Se modificó el enfoque basado en un enfoque incremental a un enfoque evolutivo.

El objetivo fue diseñar e implementar una formación para la gestión del cambio en los procesos de mediación en las acciones de los voluntarios.

Consta de tres secciones, la primera en la que se describe el problema a resolver, los objetivos generales y específicos del trabajo y se justifica su importancia y el impacto que se espera. Una segunda sección en la que se establecen los alcances del proyecto, características de los beneficiarios y stakeholders, se realiza un breve análisis de las teorías del cambio y pertinencia en el presente proyecto. Una tercera sección en la que se desarrolla la metodología y sus fases y se desarrolla sintéticamente la propuesta de valor y su impacto. Finalmente en las conclusiones se señalan los elementos diferenciadores y las líneas futuras.

El proyecto aquí presentado se encuentra en etapa de desarrollo. Se prevé terminar la finalización para setiembre de 2023.

2. PRESENTACIÓN Y DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

2.1. Problema a resolver, objetivos y relevancia

Este trabajo propone un cambio en procesos involucrados en la mediación virtual de los voluntarios. Existe un conjunto coherente de orientaciones que brinda pautas y posibilita la creación de ambientes potentes de aprendizaje. El eco sistema que forman voluntarios-maestras y niños requiere de formación para potenciarlo. En el año 2022 el 52% se encontraba activo, mientras que un año después tan solo el 25% permanece activo. Sobre este conjunto de voluntarios que llevan dos o tres años de actuación se intentó realizar un cambio en los procesos. Sin embargo la estrategia adoptada probó no estar acorde a las necesidades y expectativas de este público. La implementación de la gestión del cambio en primera instancia se basó en un plan de cambio incremental, ya que este es el más habitual, sólo añade algo diferente a la rutina. Se basó exclusivamente en los voluntarios del proyecto, promoviendo la adopción del marco de referencia sustentado en una comunicación basada en el Golden Circle (Sinek, 2015) definiendo que se busca con la propuesta, como se realiza y que nos inspira.

Luego se realizó un nuevo llamado a voluntarios a través de cancillería y de los consulados en el mundo y la respuesta fue inmediata en dos semanas se inscribieron 259 nuevos voluntarios de los cuales son aceptados 120 luego de cumplir con los nuevos protocolos instalados. Sobre estos nuevos voluntarios que representan 48% de los voluntarios activos se decide aplicar una estrategia de cambio en la organización ya que pueden influir favorablemente en los que ya tienen varios años en la organización.

El objetivo es diseñar e implementar una formación para la gestión del cambio en los procesos de mediación de las acciones de los voluntarios mediante la identificación de los stakeholder claves y generación de las estrategias de gestión de los mismos.

El trabajo está vinculado a los Objetivos del Desarrollo Sostenible tanto al objetivo 4 Educación de Calidad en el que en la meta 4.4 se refiere al aumento de jóvenes y adultos con competencias técnicas y profesionales para acceder a trabajo decente. El trabajo realizado por los voluntarios es de fuerte impacto en las zonas rurales en las que se trabaja dado que incorporan nuevas capacidades en los niños y sus familias.

2.2. Alcances y características de la población y teorías del cambio

Los beneficiarios directos son 91 voluntarios que cumplen con tres requisitos: 1) están inscriptos en el año 2023; 2) no han tenido experiencia en el Proyecto Godparents, 3) se les ha asignado una escuela, maestra y niños para el trabajo. Estos voluntarios son conciudadanos que tienen un origen común y conservan una memoria e identidad colectiva. La mayoría (65,93%) de los voluntarios tiene experiencia anterior en proyectos de voluntariado. Este conocimiento previo es necesario revelarlo para conocer cómo afecta al proyecto. La formación académica de los voluntarios es más alta que la registrada en el país 51,64% tienen título universitarios de grado, 14,28% tienen título de maestría, doctorado o post doctorado, 21,97% tienen únicamente certificación de idioma inglés de alto nivel y el restante 12,08 % no registra certificación.

Se definió en primer lugar el alcance del proyecto. Se lo limitó a los nuevos voluntarios y al entorno organizativo con el cual existe un contacto habitual (definido por más de tres comunicaciones mensuales). Se realizó un listado de personas, grupos u organizaciones que

pueden tener interés o verse afectados. De este listado surgieron: voluntarios, maestras, niños, familia, comunidad, equipo de enlace de Inglés sin Límites, grupo de referentes, dirección de Políticas Lingüísticas. No se incluyó a niveles más altos de autoridades educativas dado que no requiere de resoluciones o autorizaciones. Por medio de una matriz de doble entrada se analizó el nivel de influencia e interés de cada uno de los agentes mencionados a fin de identificar los stakeholders. El interés se refiere a cuánto se verán afectados por el proyecto y la influencia se refiere al poder que tiene para afectar el proyecto. Mediante esta herramienta se detectaron los stakeholders claves, es decir aquellos que tienen un papel crucial en el éxito del proyecto estos son los voluntarios y los referentes, los stakeholders de apoyo aquellos con alta influencia pero bajo interés estos son la Dirección de Políticas Lingüísticas y el equipo de Inglés sin límites, pero su apoyo es fundamental para superar obstáculos y barreras. Los stakeholders marginales que tienen bajo interés y baja influencia estos son las familias y la comunidad y los de monitoreo que tienen alto interés y baja influencia estos son las maestras y los niños. Se estableció la necesidad de trabajar en una primera instancia con los stakeholders claves sin descuidar las otras tres categorías.

Se realizó una exhaustiva revisión bibliográfica sobre teorías del cambio. Finalmente se identificaron dos que se adecuan al enfoque del Proyecto Godparents y a sus necesidades: la teoría U y el modelo ADKAR. La Teoría U es un método basado en la conciencia para cambiar sistemas. Combina el pensamiento sistémico, la innovación y el liderazgo del cambio desde el punto de vista de la conciencia humana en evolución. Basándose en la tradición de investigación acción y aprendizaje práctico del Instituto Tecnológico de Massachusetts (MIT) liderado por Otto Scharmer (2007). La teoría U comprende tres elementos principales: 1) un marco para ver el punto ciego del liderazgo y el cambio del sistema, la condición interior desde la que operamos a la cual llama “presencing” una combinación de presenciar y sentir, percibir 2) Un método para implementar cambios basados en la conciencia: métodos prácticos y herramientas para los creadores de cambio centrados en la construcción de capacidad colectiva para cambiar el lugar interior desde el que operamos. 3) Una nueva narrativa para el cambio social evolutivo que permita actualizar los sistemas operativos mentales e institucionales.

El segundo modelo analizado fue el modelo ADKAR de cambio individual desarrollada por Jeff Hiatt (2006) que describe cinco pasos secuenciales que todo ser humano transita en los cambios exitosos.

A (awareness) conciencia de la necesidad del cambio D (desire) deseo de participar y apoyar el cambio. K (Knowledge) conocimiento sobre cómo cambiar, A (ability) capacidad para implementar las habilidades y comportamientos adquiridos, R (reinforcement) refuerzo para sostén del cambio.

ADKAR es fácil de aprender porque responde al sentido común, se trata de cinco bloques que se aplican sin importar la naturaleza o ámbito del cambio. Es un modelo orientado a resultados e impulsa a la acción. El cambio organizacional se define como la suma de muchas personas trasladándose del escenario inicial al esperado. Se basa en que el cambio individual es poderoso y necesario y por lo tanto es necesario apoyar a los individuos en el proceso de cambio.

2.3 Metodología

Se optó por un enfoque mixto cuantitativo y cualitativo que implica la recolección y análisis de datos cuantitativo vinculándolos a los datos cualitativos para lograr un mejor entendimiento. Se elaboró un plan de trabajo en tres etapas: En la primera etapa de planificación se buscó establecer cuál es el impacto deseado en los cambios, cuáles serán las métricas de logro y qué enfoque utilizar. Mediante el trabajo en focus group con los referentes de los voluntarios se buscó establecer cuál es la situación actual que se quiere modificar y cuál sería el escenario futuro al cual se quiere alcanzar. El escenario actual es de confusión del rol por parte de los voluntarios en el cual se sitúan como enseñantes en lugar de tutores o mentores, y afianzar el concepto de autonomía colaborativa contrapuesta a la autonomía. El escenario final al cual se definió llegar: caracterizar el encuentro como una mentoría lúdica, y afianzar el ejercicio de la colaboración voluntarios- maestras. Se elaboró un informe de caracterización de los voluntarios basado en el análisis de la extensa base de datos que posee la Red de Voluntarios. Se identificaron dos fortalezas en las características de los voluntarios que favorecen el proceso de cambio: el nivel académico de los voluntarios en su amplia mayoría universitarios 65,92% y 34,08% restante tienen estudios de lengua y/ o estudios referidos a su empleo actual. El 65,02% posee experiencia anterior como voluntario y ninguno participó anteriormente en el Proyecto Godparents.

Se analizaron las teorías de gestión del cambio seleccionadas la teoría U y el método ADKAR y se evaluó la viabilidad con los medios disponibles para llevar adelante la planificación del cambio. La teoría U trabaja sobre la esencia del liderazgo en la cual se destaca la curiosidad, la compasión y el coraje, ahonda en la esencia del presencing que conecta el presente con el futuro emergente. Esta metodología requiere de talleres vivenciales en los cuales compartir en un ámbito seguro percepciones y sentimientos que demandan una apertura interior muy grande. Si bien el proyecto sobre el cual se trabaja ha creado condiciones de vínculos afectivos potentes en la virtualidad se requiere de un trabajo más profundo que demandaría más tiempo que el disponible para realizarlo.

Por lo tanto se optó por el modelo ADKAR, que propone un cambio individual para lograr un cambio organizacional pautado por tres fases: Preparar el enfoque que supone definir el impacto y el logro a alcanzar; una fase de gestión del cambio propiamente dicha que implica la planificación y las acciones en la cual se da seguimiento al desempeño y una fase final de sostén de resultados que implica evaluar el desempeño y activar el sostenimiento. Todos y cada una de estas fases es posible concretarlas en el formato virtual actual.

En síntesis en la primera etapa se definieron: el impacto deseado como la modificación de las características de la mediación virtual para lo cual se trabajó con el marco referencial ya analizado y el aumento de estrategias de colaboración voluntarios-maestras; las métricas sobre las cuales se trabajará: son la recurrencia al marco de referencia y el número de encuentros voluntario-maestra previo a las intervenciones; el enfoque basado en el método ADKAR.

En la segunda etapa de implementación se trabajó en el diseño de una formación sobre el marco de referencia que comprende una formación asincrónica, caracterizada por el envío de materiales grabados y evaluaciones acorde necesarias para la intervención en etapa sincrónica. La formación incluye tres dominios del marco de referencia: la preparación, la tutorización y la innovación y colaboración sobre los cuales se realiza un trabajo individual y organizacional. El diseño de la formación parte de un trabajo individual en el cual el objetivo es la conciencia de la

necesidad de cambio interior para afrontar el desafío de la mediación en sus dominios, el deseo de adoptar nuevas formas de intervención y relacionamiento con otros, desarrollar las habilidades necesarias para afrontar los desafíos tanto en lo tecnológico como en lo metodológico, y el desarrollo de estrategias de sostén. La formación se diseñó a lo largo del segundo semestre y genera actividades prácticas que pueden ser compartidas con los voluntarios de la red. Cada etapa de la formación individual es acompañada de una etapa colectiva en la cual se trabaja en común y en grupos los avances.

La última etapa de mantenimiento de los resultados. Evaluación de donde se encuentra el colectivo respecto al punto de partida para poder comenzar un nuevo bucle del espiral de cambio organizacional alcanzando a otros integrantes.

3. CONCLUSIONES

El trabajo mostró que el cambio en una organización es individual y colectivo, que no puede existir uno sin el otro, se retroalimentan y construyen en simultáneo. Por medio de una metodología enfocada a resultados se trabajó el cambio en la organización partiendo de un conjunto de voluntarios que se acercan por primera vez a la organización pero que por representar la mitad de los voluntarios activos pueden tener gran influencia en el conjunto. El proyecto presentado cierra la brecha entre la situación actual de un rol de mentor desdibujado y de difícil caracterización y la futura ofreciendo una modalidad que no implica una sobrecarga para los voluntarios y que involucra fundamentalmente a los stakeholders claves. La combinación de etapas sincrónicas con etapas asincrónicas le otorgó gran flexibilidad. Así mismo la combinación de la reflexión y trabajo individual conjugado con el colectivo contribuyó al crecimiento del proyecto. En el futuro se requiere: 1) continuar con el cambio alcanzando a todos los voluntarios participantes del proyecto. 2) una evaluación de impacto de en los aprendizajes de los niñas y niños así como de sus maestras. 3) Generar líneas de investigación en el nuevo rol en la mediación en los aprendizajes.

Bibliografía

- Aguiar, C. (1982) Uruguay: País de emigración Ediciones de la Banda Oriental, Montevideo.
- AGILA ROBAYO, W. J., & MARCALLA SILLO, E. P. (2023). *Gestión del cambio desde el modelo "Kübler Ross" en el sector florícola, pos confinamiento covid-19* (Bachelor's thesis, Ecuador: Latacunga: Universidad Técnica de Cotopaxi (UTC)).
- ANEP (2017) Documento de Políticas Lingüísticas. Recuperado 7 de enero 2022. <https://www.anep.edu.uy/sites/default/files/images/Archivos/publicaciones-direcciones/Politicasinguisticas/documentos/documento%20de%20polticas%20lingstic%20as2017.pdf>
- ANEP (s.f.) Monitor educativo. <https://www.anep.edu.uy/estadisticas-evaluaciones/monitores-educativos>
- ANEP (s.f.) Programa Inglés sin Límites. <https://www.anep.edu.uy/codicen/politicas-linguisticas/focus-on-first>
- Carvajal, C. A. R., & Arenas, N. A. G. (2022). Aproximación a la transformación digital en instituciones de educación superior mediante la teoría del cambio. *Revista En-Contexto*, 10(17).
- Castillo, J. Y. P., & Romero, I. H. (2022). COMPETENCIAS DIRECTIVAS Y GESTIÓN DEL CAMBIO EN

- INSTITUTOS DE EDUCACIÓN SUPERIOR TECNOLÓGICO PÚBLICO. *Revista Gobierno y Gestión Pública*, 8(2).
- Danielson, Ch. (1996) *Enhancing Professional Practice. A framework for teaching*. ASCD Alexandria
- Feuerstein, R., Klien, P. & Tannenbaum (1999). *Mediated learning experience: A theoretical review*. En *Mediated learning experience (MLE): Theoretical, psychosocial, and learning implications*. Londres: Freund Publishing House.
- Freire, P. (2004) *La educación como práctica de la libertad*. Siglo XXI S.A. editores Bs.As.
- García Aretio, L. (2021). COVID-19 y educación a distancia digital: preconfinamiento, confinamiento y posconfinamiento. *RIED revista Iberoamericana de Educación a Distancia*, 24(1), 09-32. <http://dx.doi.org/10.5944/ried.24.1.28080>
- García Aretio, L. (2020). Los saberes y competencias docentes en educación a distancia y digital: una reflexión para la formación. *RIED. Revista Iberoamericana de Educación Distancia*. <https://redined.educacion.gob.es/xmlui/bitstream/handle/11162/201528/Saber.es.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Hargreaves, Andy; O'Connor, M. (2018) *Collaborative Professionalism. When teaching together means learning for all*. SAGE publications Ltd California.
- Hiatt, Jeffrey (2006) *ADKAR a Model for Change in business, Government Community, Prosci learning Center Publications*.
- Lopez Salas, E. (2009) *Claves para la gestión del voluntariado en entidades no lucrativas. Cuaderno de gestión 6*. Fundación Luis Vives. https://www.plataformaong.org/ARCHIVO/documentos/biblioteca/1366102025_017.pdf
- Moraes, N. (2013) "Transnacionalismo migrante y políticas de vinculación estatal: el caso de la migración uruguaya en España". En García Castaño, F. J. (ed). *Diversidad cultural y migraciones*. Editorial Comares: Granada.
- Naciones Unidas (s.f.) *Objetivos de Desarrollo Sostenible*. <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/>
- Organización Internacional para las migraciones (IOM) (2011) *Perfil migratorio de Uruguay 2011 IOM*. https://publications.iom.int/system/files/pdf/perfilmigratorioweb_uruguay.pdf
- Sharmer, O. (2019). *The U theory: Leading from the future as it emerges*. <https://educacion.uahurtado.cl/wpsite/wp-content/uploads/2019/10/scharmer-otto-resumen-de-la-teoria-u.pdf>
- Vygostsky, L. (1979). *El desarrollo de los procesos psicológicos superiores*. Barcelona. Crítica

MODELO DE NEGOCIO PARA UN EMPRENDIMIENTO SOCIAL DE CENTROS MÉDICOS ACADÉMICOS, FAMED, UCN. COQUIMBO, CHILE, 2023

Tamara Fernández Gago

Universidad Católica del Norte, Coquimbo, Chile

RESUMEN

La Declaración de Salud de los Pueblos expone que, salud es un asunto social, económico y político y, encima de todo, es un derecho humano fundamental. Señala que los servicios públicos no están satisfaciendo las necesidades de la población, ya que se han deteriorado como resultado de reducciones en los presupuestos sociales de los gobiernos. Los servicios de salud son hoy, menos accesibles, más inapropiados, y están distribuidos de manera más desigual. (1) La pandemia generó una crisis social y económica sin precedentes, incrementando la pobreza, y según la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) sus efectos, ya se sienten, el curso de la actual pandemia, forjó muchos cambios en la sociedad, en sus comportamientos y estilos de vida. (2)

Ante la imposibilidad de efectuar atenciones de salud, en contingencia sanitaria COVID-19, la Facultad de Medicina de UCN, innovó en campos clínicos propios, que le permitieran, por una parte, entregar servicios integrales y personalizados a la comunidad, reforzando así el compromiso social de la universidad, y por otra parte, hacer posible el desarrollo de las actividades prácticas de atención primaria de salud de los y las futuros médicos, enfermeros, kinesiólogos y nutricionistas.

La atención primaria en salud es la asistencia sanitaria esencial que se brinda a los usuarios y las comunidades en su primer contacto con el sistema de salud. (3)

Los centros médicos académicos, como centros de salud de atención primaria, son centros de atención médica ambulatoria que brindan servicios de atención primaria, diagnóstico y tratamiento de enfermedades, promoción de la salud y prevención de enfermedades, con el objetivo de garantizar el acceso a una atención médica básica y de calidad para la comunidad. (4, 5)

Para convertirse en una red de centros médicos académicos asistenciales y de especialidades, que responda a las necesidades de usuarios, familias y comunidad, así también que considere al usuario interno, competente y con

los más altos estándares de calidad en atención y servicio pro-fesional, se propone plantear un modelo de mercadeo social o plan de negocio, partiendo desde un diagnóstico participativo de la organización y una propuesta de incluir en el plan estratégico de la Facultad de Medicina dichos centros médicos académicos para convertir dicho emprendimiento en un modelo sustentable.

I. INTRODUCCIÓN

El constructo de emprendimiento, desde una perspectiva económica, sociológica, psicológica y administrativa, desafía la concepción tradicional de empresa, considerando el cambio social y ambiental como objetivo de negocio, y los resultados financieros como el medio para alcanzar dichos objetivos y no como su objetivo principal. (6)

Existe un contexto hacia la innovación y desarrollo sostenible de las acciones sanitarias cuando éstas emergen desde el emprendimiento social, guardando la debida implicancia desde los propios actores de la sociedad, sean estos beneficiarios o clientes, ubicados en escenarios locales. (7, 8, 9)

En el marco de la contingencia sanitaria que se enfrentó a raíz del COVID-19 y a la limitación de acceso a los campos clínicos para desarrollar las actividades prácticas de los futuros profesionales de Medicina, Enfermería, Kinesiología y Nutrición de la Facultad de Medicina de la Universidad Católica del Norte, y en conformidad a la propuesta de retorno a las actividades clínicas, se comenzó a trabajar en el emprendimiento de Centros médicos académicos propios, que permitieran brindar a la comunidad servicios de salud integral que reforzaran el compromiso de vinculación de la comunidad universitaria con la región, y a la vez, que los estudiantes de las carreras de salud, adscritas a la Facultad, logran desempeñarse en actividades prácticas asistenciales, en los procesos de salud enfermedad de las personas consultantes así como realizar investigación orientada a las mejoras de procesos de la atención personalizada basada en la confianza, excelencia y calidad.

Un campo clínico es el establecimiento de salud en el cual se desarrolla parte de un programa de formación para principalmente la obtención de competencias interpersonales y desarrollo de habilidades clínicas. En otras palabras, es el hospital, clínica, establecimiento público o privado con el cual la Universidad que imparte el programa tiene convenio y en donde se desarrollan las actividades docentes asistenciales que implica el respectivo programa formativo. (10)

Los centros médicos académicos, se conforman como redes en las que confluyen una misión educativa, asistencia médica e investigación. Así también, es posible identificar, la transferencia de aprendizaje, de la innovación, de la comunidad y de la política como dimensiones que interactúan de manera permanente con la educación médica, el cuidado de la salud y la labor investigativa.

Durante su primer año de funcionamiento logró realizar más de 14 mil atenciones gratuitas entre La Serena y Coquimbo. A nivel nacional todo centro de prestaciones de salud cuenta con diferentes procesos y unidades estrechamente interrelacionadas internamente, por lo que es

fundamental contar con documentos en el que se encuentren acceso a todos los aspectos para así llevar una organización adecuada.

Los objetivos del Centros médicos académicos son los siguientes: Entregar a los estudiantes un espacio para desarrollarse como profesionales en formación y Brindar un servicio integral y personalizado a la comunidad.

La misión es establecer las condiciones para la formación integral de los profesionales de la salud de la Universidad Católica del Norte. Generando en ellos conocimientos y competencias clínicas en la promoción, prevención, recuperación, rehabilitación y cuidados al final de la vida de las personas. Sustentando su actuar en los valores de libertad, verdad y justicia, para promover el trato humanizado en la dinámica de salud – enfermedad durante todo el ciclo vital.

En cuanto a la visión es propiciar una atención en salud integral y multidisciplinaria, favoreciendo la calidad, dedicación y el respeto que un ambiente docente asistencial exige, fomentando para ello buenas prácticas de atención en salud profesionalismo, colaboración y dedicación bajo los principios institucionales universitarios.

A continuación, se presenta la estructura organizacional que incluye un directivo técnico de los centros médicos, quien velará por el desarrollo de las actividades de gestión, organización, dirección y control de las operaciones de gestión y administraciones del establecimiento.

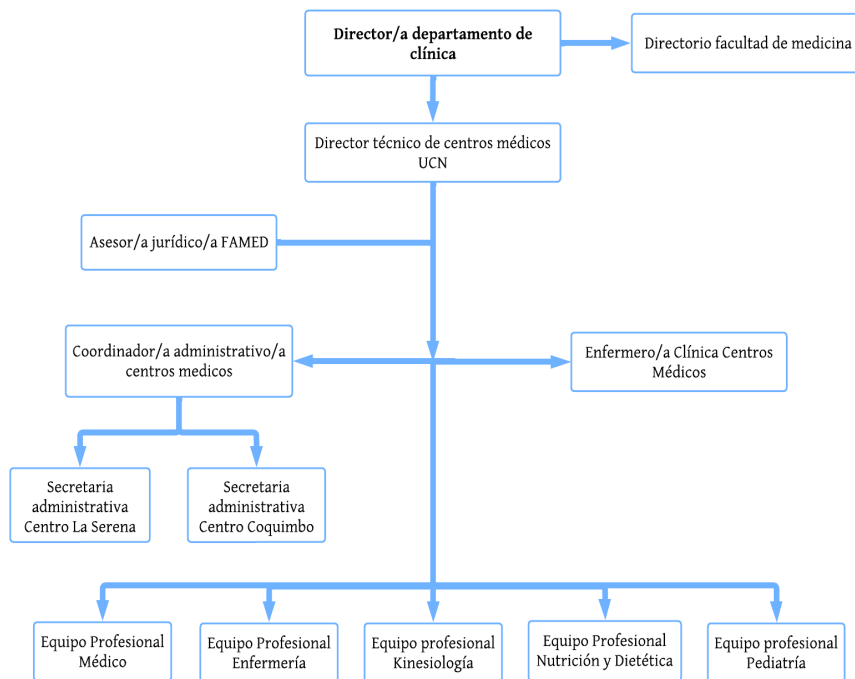


Figura 1. Estructura organizacional del Centro Médico Las Compañías

Tabla 1. Número de atenciones realizadas por el centro médico docente

Centro médico	Carrera	2021	2022	2023 (junio)	Total
Las Compañías	Medicina	2084	2136	1312	5532
	Nutrición	1656	1781	951	4388
	Enfermería	1859	1896	1268	5023
	Kinesiología	3103	2638	1172	6913
	Total	8702	8451	4703	21856

Las atenciones efectuadas por los diferentes equipos académicos asistenciales están orientadas al cumplimiento de los perfiles de cada futuro profesional, así como con enfoque, según el modelo integral de salud familiar y comunitario de la atención primaria de salud.

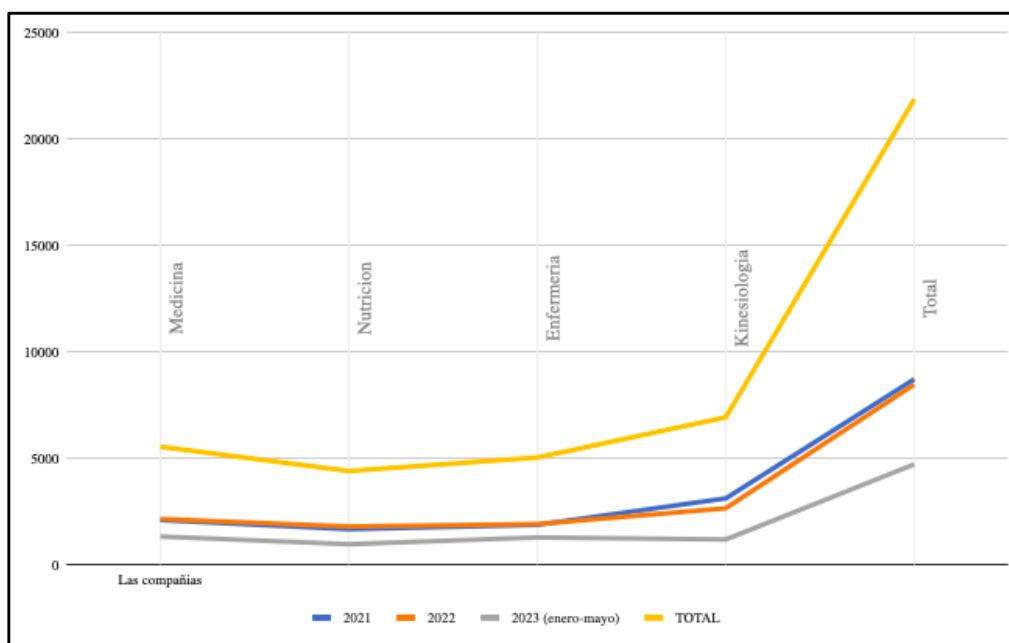


Figura 2. Atenciones realizadas por el centro médico en el periodo 2021-2023

En relación a las atenciones realizadas, los motivos de consulta más frecuentes en atenciones médicas de morbilidad destacan las enfermedades crónicas no transmisibles (cardiovasculares), morbilidades del ámbito de la salud mental y respiratoria, como el asma. Además de la realización de controles de salud de adultos y niños. Educaciones a los pacientes y sus cuidadores. Acciones comunitarias preventivas y de promoción de la salud.

2. MÉTODO

Durante el primer semestre del año 2022, se partió con la aplicación del aprendizaje más servicio (A+S), que es el método didáctico que combina estrategias de educación a través de un proyecto de servicio comunitario, en el cual se busca una participación activa del socio comunitario con el fin de generar estrategias y acciones encaminadas a suplir una necesidad real, pesquisada previamente. Cabe destacar que en la creación de esta alianza existe un beneficio mutuo entre las partes que lo conforman. Por medio de este método, se formuló un diagnóstico participativo de salud a la población consultante o usuario externo, además de contemplar la participación de los usuarios internos, académicos, estudiantes, personal administrativo y de servicios menores.

Una vez, formulado el diagnóstico, se realizó el análisis externo e interno y se jerarquizaron las necesidades, decidiendo primeramente intervenir sobre la estandarización de los procesos para el aseguramiento de la atención que otorgaban los equipos académicos y estudiantiles.

Fue así entonces que, durante el segundo semestre del año 2022, se priorizaron e intervinieron mediante la formulación de manuales de los siguientes procesos: Protocolo general de manejo de cortopunzantes y fluidos de riesgo; Protocolo de atención de salud en contexto de covid-19; Protocolo de clave azul en la atención de salud y finalmente el Protocolo general de emergencias, desastres y evacuación.

En el presente año 2023, la ejecución estuvo basada en la creación del Manual de gestión organizativa de los centros médicos docentes con el propósito de resguardar la atención segura y de calidad de los usuarios internos y externos. Así como intencionar la creación de un modelo de negocios para los Centros médicos académicos de la Universidad Católica del Norte con el fin de proyectar en el tiempo los Centros médicos académicos con la mirada de ser un emprendimiento en un contexto social.

3. RESULTADOS

Con la metodología A+S (aprendizaje y servicio) se fortalece la competencia genérica de trabajo en equipo, que es la capacidad de desarrollar labores de tipo grupal, facilitando el despliegue de habilidades de sus integrantes, promoviendo el compromiso y un clima respetuoso, que permita facilitar la sinergia con personas de diferentes disciplinas, con el propósito de alcanzar metas colectivas” (PEI UCN 2017).

La Universidad Católica del Norte promueve esta metodología de aprendizaje de los y las estudiantes en la comunidad, para dar un servicio de calidad en retribución por el trabajo colaborativo en su entorno.

En la propuesta del modelo de negocio o modelo de marketing social, se optó por la metodología desarrollada por Alexander Osterwalder y Yves Pigneur, que permite desarrollar, visualizar, evaluar y alterar modelos de negocios nuevos o existentes, el llamado Modelo Canvas.

El Modelo Canvas es una herramienta de gestión que ayuda a conocer aspectos fundamentales sobre el negocio, como la relación con clientes y cuál es la compensación que ocurre entre empresa-cliente. Se efectúa todo esto para lograr reconocer fácilmente cuáles son las virtudes y deficiencias del negocio, y poder analizar con más precisión los problemas, proyectos u oportunidades. (13)

Los beneficios que traen a las empresas y/o negocios al crear un modelo Canvas permiten tener una visión general del modelo de negocios pudiendo conocer los puntos de mejora, virtudes, deficiencias y actividades relevantes siendo un método ordenado y estructurado con aspectos fundamentales.

Para poder lograr lo propuesto anteriormente, se identificaron las actividades claves relacionadas principalmente con la gestión de los profesionales y la gestión de recursos por parte de las fuentes de ingresos internos para prestar servicios de calidad en las atenciones multidisciplinarias, al público afiliado al centro médico que busca atenciones en salud con profesionales de Enfermería, Kinesiología, Medicina y Nutrición.

Por otra parte, se debe considerar como un punto esencial, la misión de la Facultad de Medicina que promueve una atención de salud por medio del trato humanizado en el continuo salud – enfermedad durante todo el ciclo de vida de las personas que se atienden en sus instalaciones.

A continuación, se observa, la propuesta de aplicación de un Modelo de mercadeo social o también llamado modelo de negocios, en el cual se identificaron conceptos estratégicos relacionados con los procesos implicados en dichos establecimientos.



Figura 3. Modelo Canvas de los Centros médicos académicos de la Facultad de Medicina de la Universidad Católica del Norte, Julio, 2023

4. CONCLUSIONES

Primeramente, a través de la metodología A+S, el estudiante aprende haciendo en un contexto real y, por su parte el socio comunitario aprende conocimientos disciplinares actualizados en relación a lo que requiere y recibe un servicio de calidad. Además, como parte del sello de la Universidad Católica del Norte este tipo de metodología permite crear conciencia y compromiso en los futuros profesionales en torno a problemáticas sociales. (14, 15)

Junto a lo anterior, se debe considerar que coexiste una simbiosis del emprendimiento social con la responsabilidad socio-corporativa con una visión integradora, facilitadora y motivadora que va orientando procesos y modelos de gestión de estos emprendimientos los que en su propósito final marcan la diferencia en las economías actuales y futuras.

La dinámica creciente del sector social, particularmente el de salud, ha generado la consolidación de acuerdos integracionistas. Se constata que el sector empresarial solidario se ha convertido en el medio para garantizar a buena parte de la sociedad, oportunidades y nuevas alternativas en pro de una mejora en la calidad de vida para todos sus ciudadanos.

El emprendimiento visto desde la economía, identifica oportunidades con la finalidad de alcanzar beneficio e impacto en la sociedad, para lo cual debe arriesgar dentro de la eficacia y eficiencia.

De acuerdo con Sekn, 2006, la creación de valor social, por su parte, consiste esencialmente en cambiar para bien las vidas de los individuos, mediante la consecución de objetivos socialmente deseables.

Es imprescindible, que surjan mayores emprendimientos sociales para las instituciones sanitarias, que aporten sustentabilidad para el desarrollo del sector y por ende al del país.

Con la finalidad de consolidar los Centros médicos académicos, se plantea la necesidad de evidenciar su misión y visión, mediante los planes estratégicos definidos, lo cual está en proceso con los directivos de la Facultad de Medicina.

Además, es fundamental la contribución por medio de un modelo de negocio que sea capaz de visibilizar y describir las bases sobre las que la organización de dichos centros, busca crear, proporcionar y captar el valor correspondiente. El diseño de este modelo, es una herramienta para planificar cómo la empresa pretende prestar sus servicios de salud a los clientes y cómo pretende generar ingresos. Incluye, también, los aspectos principales del negocio y los ordena para que posteriormente se planifique la estrategia e implementación.

La metodología Canvas es útil para los siguientes usos: fomentar el pensamiento creativo de tu equipo de trabajo; facilitar la lectura y el entendimiento del modelo de negocio, por ser una herramienta muy visual, intuitiva y sencilla; analizar el negocio desde diferentes perspectivas, como el mercado, logística y canales de distribución, comercial, entre otras; modificar y actualizar la información a medida que pruebas la viabilidad del negocio; trabajar en equipo en la construcción del modelo de negocio, desde diferentes puntos de vista y con enfoque multidisciplinario.

La visión finalmente es contar con una red de centros médicos académicos líderes en la Región de Coquimbo, con variedad de especialidades, que responda a las necesidades de sus pacientes y del personal a través de los más altos estándares de calidad en atención y servicio de los profesionales.

Que además sea capaz, de ser sustentable, fortaleciendo las alianzas estratégicas, y promoviendo el trabajo eficiente de los equipos multidisciplinares en la entrega de los cuidados a la comunidad desde la visión integrada con un enfoque de determinantes sociales de salud.

Conjuntamente con lo anteriormente expuesto, a través de este modelo de centros médicos aca-démicos, se consolida la educación médica, al brindar a la comunidad educativa programas de alta calidad en los cuales se incorporan las mejores prácticas clínicas.

Bibliografía

- Declaración para la salud de los pueblos. <https://phmovement.org/wp-content/uploads/2020/06/phm-pch-spanish.pdf>
- Informe Anual de CEPAL. Panorama Social de América Latina 2020. <https://www.cepal.org/es/comunicados/pandemia-provoca-aumento-niveles-pobreza-sin-precedentes-ultimas-decadas-impacta>
- La atención primaria de salud hacia la salud universal <https://iris.paho.org/handle/10665.2/51630?locale-attribute=es>
- Borden WB, Mushlin AI, Gordon JE, Leiman JM, Pardes H. A new conceptual framework for academic health centers. *Acad Med.* 2015; 90 (5):569-73.
- Dzau VJ, Ackerly DC, Sutton-Wallace P, Merson MH, Williams RS, Krishnan KR, et al. The role of academic health science systems in the transformation of medicine. *Lancet.* 2010; 375 (9718):949-53.
- Castillo, A.: Estado del arte en la Enseñanza del emprendimiento. INTEC Chile. First Public INC. CORFO, SERCOTEC.
- Salinas, F.; Osorio L.: Emprendimiento y Economía Social, oportunidades y efectos en una sociedad en transformación. CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa, núm. 75, agosto, 2012, pp. (128-151).
- Bargsted, M.: El emprendimiento social desde una mirada psicosocial. Civilizar Ciencias Sociales y Humanas. 2013
- Enciso, M., Gómez, L, Mugarra A: La iniciativa comunitaria en favor del emprendimiento social y su vinculación con la economía social: una aproximación a su delimitación conceptual. CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa, nº 75, Agosto 2012, pp. 55-80.
- Modifica Decreto Supremo n°507, de 1990, que aprueba Reglamento de becarios de la Ley n° 15.076, en el sistema nacional de servicios de salud. <https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=1122207>
- Carlos Gómez-Restrepo Pontificia Universidad Javeriana, Colombia. Centros médicos académicos: interactuando, integrando y construyendo sinergias.
- Méndez Bravo, J. C. Universidad de Guayaquil; UIDE extensión Guayaquil. Crecimiento económico ligado al desarrollo del emprendimiento social. *INNOVA Research Journal* 2018, Vol 3, No. 3, 6-16. ISSN 2477-9024. <https://www.iebschool.com/recursos/crea-modelo-negocio-plantilla-canvas/>
- Modelo de implementación de Aprendizaje Servicio (A+S) en la UC. Una experiencia que impacta positivamente en la formación profesional integral. https://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-45652013000200007
- Metodología aprendizaje más servicio. Guía de Concreción Vicerrectoría Académica. <http://cimet.ucn.cl/wp-content/uploads/2020/07/Gui%CC%81a-de-concrecion%CC%81n-AS.pdf>

EMPRENDIMIENTO E INNOVACIÓN SOCIAL EN CHILE

Guido Asencio Gallardo

Universidad Austral de Chile

RESUMEN

Son varios los estudios que se han realizado sobre emprendimiento, pero en este caso se realiza un análisis general del estudio realizado por la Universidad del Desarrollo en el año 2016, en el cual el autor fue uno de los colaboradores, donde se pudo constatar por medio de un encuesta nacional elementos básicos que se relacionan con los emprendimientos sociales, conociendo su estructura y organización, para comprender cuáles son los elementos que se consideran sociales y cuál es su nivel de influencia en la sociedad en general. Sabiendo que existe gran cantidad de información sobre emprendimiento en general, en este caso se constata la dinámica de los emprendimientos sociales, el cual es distinto a los emprendimientos clásicos, puesto que en este caso se trata de dar cuenta del potencial que puede transformarse en generador de riqueza no tan solo material, sino que también buscar la manera de detectar las brechas que existen para poder incentivar la creación de políticas públicas que vayan en la dirección correcta y que puedan atender la diversidad de información respecto a las organizaciones y tipo de emprendedores innovadores que se tienen.

1. INTRODUCCIÓN

La Universidad del Desarrollo con el apoyo de Corfo, en conjunto con académicos de la Universidades de Los Lagos, Leeds y Newcastle (del Reino Unido), realizaron en el año 2016 un estudio de alcance nacional sobre Estructura y Dinámica del Emprendimiento Social en Chile, cuyo objetivo se centra en conocer y comprender en profundidad la estructura y diversidad del emprendimiento social en nuestro país. Este se enmarca en el crecimiento sostenido que ha tenido este tipo de empresas en el país lo que se ha traducido en un aporte al crecimiento económico, la equidad social y protección ambiental. Se trata de un área no cubierta hasta ahora, ya que el foco de atención ha sido el emprendimiento dinámico de alto impacto.

En este ensayo se realiza una breve descripción sobre la caracterización del estudio sobre emprendimiento social en Chile, el cual se planteó la tarea de servir como información válida para diagnosticar y entregar información para generar políticas públicas que vayan en dirección en tener un mayor apoyo de los diversos emprendimientos.

2. CARACTERIZACIÓN DEL ESTUDIO SOBRE EMPRENDIMIENTO SOCIAL EN CHILE

La caracterización del estudio sobre emprendimiento social en Chile, viene a plantear como objetivo proveer indicadores sobre la dinámica en empresas sociales en etapa temprana (4 años de operación o menos) a nivel nacional y profundizar en el surgimiento, organización, orientación de mercado, ingresos, impacto social y vinculación con el entorno institucional de estas empresas.

En dicho estudio se sostiene que el emprendimiento social alude a las organizaciones cuyos objetivos de negocios son principalmente sociales y que utilizan mecanismos de mercado para la creación de valor. Estas se enfocan en la creación de negocios para servir a sectores desaventajados de la sociedad, quienes utilizan innovación inclusiva para resolver problemas y generar cambio social. Esto involucra el desarrollo e implementación de nuevas ideas, las cuales movilizan oportunidades que potencian el bienestar social y económico de estos grupos sociales.

El emprendimiento social desafía la concepción tradicional de empresa, pues considera el cambio social y ambiental como su objetivo de negocio, y los resultados financieros como el medio para alcanzar dichos objetivos, no como su objetivo principal. Van más allá de la búsqueda de utilidades para crear valor público, ofreciendo soluciones de mercado innovadoras para los problemas sociales y ambientales.

De cara a los desafíos de política pública que impone el surgimiento de este nuevo sector de la economía, la información permitirá orientar la adecuada toma de decisiones en la materia, así como la promoción de esta actividad por parte de organizaciones no gubernamentales.

Países como Reino Unido, Italia y Australia han constituido una nueva institucionalidad que promueve de mejor forma el desarrollo de la economía social, asimismo las organizaciones deben cumplir una serie de regulaciones para acceder a beneficios tributarios y optar a líneas de financiamientos específicos para este sector.

En Chile no existe un marco legal y regulatorio que reconozca las particularidades de las organizaciones que tienen como objetivo producir beneficios sociales. El estudio brindó información de los indicadores de la dinámica del emprendimiento social en el país para apoyar la toma de decisiones de los agentes de políticas públicas.

En este estudio se destaca la capacidad que tiene el emprendimiento social para combatir desigualdades sociales y económicas. Destaca, además, que el estudio es “inédito y fundamental para el desarrollo de la actividad”, ya que va a permitir proporcionar una importante base de conocimiento sobre cómo realmente funciona y qué requiere el emprendimiento social en Chile.

Desde el punto de vista metodológico, esta investigación se fijó la meta de encuestar a más de 2000 emprendedores sociales en Chile para construir datos que estén a libre disposición de los tomadores de decisiones.

Parte del trabajo realizado fue fundamental para impulsar el emprendimiento e innovación social, se debe partir de la base que exista una intencionalidad real y explícita para generar cambios en el entorno social. Para complementar lo anterior, es necesario favorecer el debate a nivel conceptual, ahondando materias que introduzcan directa o indirectamente nuevas formas de impactar positivamente en la sociedad.

El coordinador general de esta iniciativa, el Profesor de la Universidad del Desarrollo Tomás Serey, invitó a diferentes actores de diferentes disciplinas para que aporten desde

académicos, emprendedores sociales, ONGs, funcionarios gubernamentales de instituciones que tienen que ver con el fomento productivo, entre otros, exponiendo 40 preguntas, las cuales fueron respondidas sin mayores problemas.

En este sentido, se pudo constatar que no existe una definición única de lo que es emprendimiento e innovación social, sin embargo, muchos autores coinciden con el hecho de que ambos términos, se abocan a la generación de necesidades que mejoren la dignidad de las personas, estableciendo cambios en el statu quo, en el establecimiento de nuevos paradigmas, innovando en la forma de beneficiar a otros, para lo cual es necesario generar indicadores mensurables, que demuestren el grado de eficiencia de las iniciativas llevadas a cabo.

Los emprendimientos sociales son aquellos proyectos que realizan entidades u organizaciones con el fin de aportar a la sociedad, dando paso a establecer una economía más social y solidaria.

Si bien es cierto, hay muchas empresas e instituciones que realizan proyectos de emprendimiento social, las entidades que más concentran este tipo de iniciativas, por su naturaleza, son las que no tienen fines de lucro. En Chile existen más de cien mil organizaciones, dentro de las cuales se pueden encontrar: cooperativas, corporaciones, fundaciones, asociaciones gremiales, mutuales, organizaciones comunitarias, ONGs, entre otras.

Un dato no menos importante lo constituye el estudio comparado del “...sector sin fines de lucro en Chile” del año 2008 auspiciado por la Universidad Johns Hopkins, en el cual nos revela que Chile emplea un 2,6% de la población económicamente activa en instituciones sin fines de lucro, representando el primer lugar en Latinoamérica, lo cual se puede interpretar como un descubrimiento relevante que demuestra con datos duros, que a los chilenos les interesa involucrarse en actividades del llamado “tercer sector” por lo europeos (Gatica, 2011), donde se pueden encontrar justamente las instituciones que fomentan el emprendimiento e innovación social desde diferentes perspectivas, pero todas con un fin en común de propender al bienestar social.

Para profundizar sobre conceptos involucrados en el emprendimiento y la innovación social, será necesario conocer algunas definiciones de autores que han ido más allá de un simple análisis al respecto. Podemos citar a Westal (2007), quien introduce el tema del “valor social” asociado a iniciativas que inducen a la reducción de costos de la sociedad para abordar necesidades sociales.

Por su parte Leadbeater (1997) define al “emprendedor social” como una persona que realiza iniciativas que mejoran su entorno, motivado por sus cualidades personales, donde el autor Phills (2008), agrega que es primordial hacer énfasis en el cómo se llega a emprender, es decir analizar el proceso que lleva a un individuo a concretar un emprendimiento.

En el ámbito de la innovación social, podemos encontrar autores como Westley y Antendze (2010), quienes reconocen un grado de complejidad en la definición propiamente tal, debido a que se encuentra asociada a sistemas que forman la vorágine de una sociedad, involucrando aspectos políticos, económicos, legales y culturales, que dejan entrever la generación de cambios que incorporan, desde simples procesos rutinarios, hasta otros más complejos, que conllevan la introducción de nuevos paradigmas, que indudablemente tienen un alto impacto generacional.

3. A MODO DE CONCLUSIÓN

Según los resultados del estudio denominado “Dinámica del Emprendimiento Social en Chile 2016”, recoge datos duros que muestran una radiografía de realidad que tienen los emprendimientos sociales en Chile. La iniciativa impulsada por la Universidad del Desarrollo (UDD) con apoyo de la Corporación de Fomento de la Producción (Corfo) y la colaboración de académicos de las Universidades de Leeds y Newcastle de Reino Unido y de la Universidad de

Los Lagos, tuvo por objetivo “conocer y comprender, en profundidad, la estructura y diversidad del emprendimiento social en Chile”, donde se obtuvieron una serie de hallazgos, destacando los siguientes:

- El emprendimiento social surge: Intención de resolver problemas sociales (57%) Por una idea de negocios con potencial de impacto social (11%).
- Áreas de trabajo: Educación (43%), emprendimiento (28%), apoyo al emprendimiento (23%), salud (22%) y pobreza (20%).
- Distribución, movilidad y territorio: 50,4% Región Metropolitana (RM), Valparaíso y Biobío. Movilidad: Solo un 3,8% se cambia de región.
- Estructura organizacional: El 30% de los emprendimientos sociales no tiene empleados y un 45% contrata entre una a cinco personas.
- Estrategia: Un 47% identifica como principales competidores a una empresa tradicional con fines de lucro.
- Obstáculos: Falta de acceso a recursos financieros (3,33), falta de comprensión/apoyo por parte de bancos e instituciones de apoyo (3,30); problemas de flujo de caja (3,05).
- Financiamiento e inversión: 89% ha recibido inversión. Capital propio (25,4%), amigos y familiares (17,8%).
- Ingresos: 16% de los ingresos del emprendimiento social proviene desde el sector público.

En consecuencia, con éste estudio es posible encaminar políticas públicas necesarias en materias sociales específicas, demostrando varias premisas, tales como: los grados de informalidad de las acciones sociales empresariales, la centralización de emprendimientos sociales en la Región Metropolitana, las formas de financiamientos poco diversificadas, entre otras que, más bien impactan, desde mi punto de vista, como una oportunidad para comenzar a pensar seriamente en que, los beneficios que deben tener las empresas no solamente pueden estar en el ámbito cuantitativo, sino que lo cualitativo cobra relevancia, cuando quienes se encuentran involucrados en emprendimientos sociales demuestran resultados con indicadores relacionados aspectos culturales, medioambientales, de género, medioambiente, inclusión, más participación, etc., que muchas veces no se encuentran en la retina de empresas que solamente persiguen la capitalización de utilidades.

El estudio deja evidencia empírica de que en Chile hay desafíos pendientes por resolver, considerando que existe la necesidad real de establecer parámetros regulatorios que mejoren las posibilidades de que se desarrollen empresas responsables con su entorno.

Bibliografía

- Amorós, J.E., & Abarca, A. 2015. Global Entrepreneurship Monitor: Reporte Nacional de Chile 2014. Universidad del Desarrollo.
- Anderson, A.R. & Warren, L., 2011. The entrepreneur as hero and jester: Enacting the entrepreneurial discourse. *International Small Business Journal*, 29(6), 589–609.
- Ansari, S., Munir, K., & Gregg, T. 2012. Impact at the “Bottom of the Pyramid”: The Role of Social.
- Austin, J., Stevenson, H. & Wei Skillern, J., 2006. Social and commercial entrepreneurship: same, different, or both? *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 30(1), 1–22.
- Cabinet Office UK. 2011. Growing the Social Investment Market: A vision and strategy. www.cabinetoffice.gov.uk
- Harter, J.K., Schmidt, F.L., & Hayes, T.L. 2002. Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(2), 268–279.
- Gatica, S., Carrasco, G., & Mobarec 2016 Bonos de impacto social: el contexto en Chile. BID.
- Littlewood, D., Holt, D. 2015. Social Entrepreneurship in South Africa: Exploring the Influence of Environment. *Business and Society*, Forthcoming
- Muñoz, P. Kimmitt, J. 2016. Revisiting the Practice of Social Entrepreneurship. Paper Under Review, *Business & Society*
- Muñoz, P. Kimmitt, J. Serey, T. Vásquez, L. 2016. Estructura y Dinámica del Emprendimiento Social en Chile, Reporte 2016. Universidad del Desarrollo y CORFO.
- Peredo, A., & McLean, M. 2006. Social entrepreneurship: A critical review of the concept. *Journal of World Business*, 41(1), 56–65
- Kimmitt, J. Muñoz, P. 2015, Re-thinking the Ethics of Inclusive Innovation. International Social Innovation Research Conference. University of York UK.
- Star, S. L., & Griesmer, J. R. 1989. Institutional ecology, “translations”, and boundary objects: Amateurs and professionals in Berkely’s museum of vertebrate zoology, 1907–39. *Social Studies of Science*, 19(3), 387–420.

EL VALOR DEL EMPRENDIMIENTO EN LAS EMPRESAS B EN CHILE

Guido Asencio Gallardo
Universidad Austral de Chile

RESUMEN

Las Empresas B pueden entenderse como entidades que tienen como propósito central, ocuparse de aspectos sociales y medioambientales, reconociendo que, sin dejar de ser rentables, pueden alcanzar fines relacionados con mejorar su entorno, desde diferentes perspectivas.

Lo anterior es paradójal en el contexto actual, donde los objetivos empresariales básicamente apuntan a generar criterios relacionados con crecimiento, competencia y obtener las mayores utilidades posibles, lo cual resulta legítimo en el sentido de que necesitan desenvolverse en la economía donde se encuentran inmersas, generando emprendimiento y –en algunos casos– innovación. Sin embargo, es posible abrirse a analizar otros aspectos cualitativos que pueden resultar significativos a la hora de alcanzar tales objetivos. En éste caso, se presenta un breve ensayo que explica la importancia de las empresas B para instaurarse en la nueva economía, donde los valores éticos cobran relevancia para reemplazar la competencia y el individualismo instaurado en el sistema capitalista.

1. INTRODUCCIÓN

Son múltiples los beneficios que otorgan las Empresas B para mejorar las estrategias en post de lograr resultados, contribuyendo con ello a impulsar un Desarrollo Económico Local (DEL) más armonioso.

Las Empresas B pueden entenderse como entidades que tienen como propósito central, ocuparse de aspectos sociales y medioambientales, reconociendo que, sin dejar de ser rentables, pueden alcanzar fines relacionados con mejorar su entorno, desde diferentes perspectivas.

Lo anterior es paradójal en el contexto actual, donde los objetivos empresariales básicamente apuntan a generar criterios relacionados con crecimiento, competencia y obtener las mayores utilidades posibles, lo cual resulta legítimo en el sentido de que necesitan desenvolverse en la economía donde se encuentran inmersas, generando emprendimiento y –en algunos casos– innovación. Sin embargo, es posible abrirse a analizar otros aspectos cualitativos que pueden resultar significativos a la hora de alcanzar tales objetivos.

En este caso se presentan a las Empresas B como una alternativa al sistema económico, las cuales buscan cambiar el paradigma basado en “rentabilizar solamente a los accionistas”, pues redefinen la forma de enfrentar el mercado, mediante la incorporación de criterios de colaboración, resolviendo problemáticas asociadas a cuestiones sociales y medioambientales, haciéndose cargo de las vicisitudes presentes en el entorno que les rodea.

Dentro de las premisas de las Empresas B, se encuentran alcanzar altos estándares de gestión y transparencia, permitiendo tener niveles de incidencia directa en el espacio-territorio donde se encuentren, por eso resulta interesante analizar su vinculación con el DEL, debido a que incorpora prácticas inclusivas ayudando a tener gobernanza y participación activa de su fuerza laboral, dando espacio para que sus trabajadores se sientan escuchados y tomados en cuenta a la hora de tomar decisiones.

En Chile se ha creado una instancia para las Empresas B, donde puedan tener una ventana abierta hacia la concreción de sus objetivos, implementando el denominado Sistema B, el cual tiene la finalidad de aglutinar a todas estas entidades, estableciendo una certificación que cumple con estándares de entrada garantizando su posicionamiento en el mundo empresarial, creando incentivos para reflejar un espíritu de colaboración en el llamado “ecosistema emprendedor”.

El Sistema B opera desde Chile, incorporando experiencias tanto de nuestro país, así como también de otros como Colombia, Argentina y Brasil, sirviendo como referente para todo Latinoamérica. La lógica de irrupción en el mercado de este tipo de empresa, obedece a la resolución de problemáticas globales, donde cada una aporta al entorno desde diferentes rubros.

En definitiva, la alternativa de las Empresas B presenta una verdadera oportunidad para entidades que siempre han querido aportar más allá de sus propios resultados, pero no se les había dado la posibilidad de hacerlo, ya sea por no tener las herramientas necesarias para animarse a cambiar sus rumbos de manera autónoma, o simplemente, porque no existía una alternativa destinada a incentivar la generación de cambios trascendentales. Hoy en día existe la forma de poder aportar directamente al DEL a través de la generación de conciencia transformadora, donde las Empresas B cumplen un rol fundamental para ejecutar acciones que sirvan para aportar de manera positiva a las economías locales y globales.

2. ORIGEN DE LAS EMPRESAS B

El origen de las empresas B está dada por el episodio donde dos empresarios estadounidenses Jay Coen y Bart Houlahan en el año 2006 vendieron su negocio dedicado al calzado y a la vestimenta de baloncesto, recibiendo una oferta prontamente por 250 millones de dólares. Los compradores de su marca eliminaron los programas sociales y medioambientales que originalmente había impulsado la empresa, es así como los empresarios viendo que lo que había construido se había desbaratado, decidieron crear una organización que reivindicara una acción responsable y que vaya más allá de la rentabilidad financiera.

De este modo, crean la primera empresa B llamada “B Lab”, en la cual promueven cambios legislativos en los países donde se instalará para apoyar este modelo innovador de empresas, propagando su idea por Latinoamérica llegó a crearse el llamado “Sistema B”, instancia que se instaló en el año 2012, para promocionar registrar y fomentar este tipo de empresas que se preocuparan por el bienestar de las personas. El Sistema B como aliado de B Lab comienza a implementar sistemas de certificación, que implique una serie de requisitos sociales y

medioambientales, que puedan darle sustento a las empresas que comenzaron a llamarse ecosistemas.

3. FILOSOFÍA DE LAS EMPRESAS B

Las empresas B nacen de la necesidad de buscar una nueva forma de alcanzar objetivos, buscando replantear el modelo económico actual, incorporando instrumento que reflejen necesidades que van más allá de satisfacer una de forma directa, sino que, preocupándose también por mejorar la sociedad y el medioambiente, encontrando valor en tener alternativas que busquen competir en un ambiente que propicie mejoras para el mundo, la naturaleza y las personas.

El equilibrio que se busca con las empresas B, está basado en generar estándares en términos ambientales, sociales y de gobernanza, para enfrentar el mundo que les rodea, buscando instaurar aspectos que integren elementos como la resiliencia, reconvirtiendo la forma de enfrentar cualquier tipo de crisis, ya sea en el ámbito político, social y/o económico.

La propuesta está basada en promover un cambio profundo en el sistema económico, donde la colaboración entre liderazgos tenga consecuencias positivas, por medio de la cooperación se desarrolle de forma natural, donde quienes comprenden invierten y trabajan apoyan a la empresa, sintiéndose parte de ellos, buscando promocionar un sistema económico que añada elementos que contengan lo inclusivo, valore justo, equitativo regenerativo para las personas y el entorno en general.

No se trata de buscar solamente la rentabilidad económica, puesto que se ve como un camino, pero el fin está dado por obtener resultados sociales y ambientales que permitan resolver problemas de esa índole, también llamadas empresas de “triple impacto” económico, social y ambiental, como lo busca la propia definición de sustentabilidad.

El compromiso es voluntario, pero debe ser institucionalizado, es decir que por lo menos en los estatutos empresariales se declare tener una estrategia que incorpore estos valores, lo cual debe estar en toda la cadena productiva, en fomentar buenas prácticas empresariales, una visión que establezca e identifique los actores con los cuales quiere relacionarse para generar una trazabilidad limpia y transparente, incluyendo una fidelización con los grupos de interés o también llamado los stakeholders.

Lo que se busca para agregar valore en las empresas B está en la redefinición de la economía empresarial, utilizando el poder del mercado para generar e incentivar cambios que mejoren el entorno, resuelvan problemas y enfrenten de manera sostenible cualquier tipo de crisis.

4. CARACTERÍSTICAS DE LAS EMPRESAS B

Las empresas B deben cumplir con estándares predefinidos, los cuales tienen una primera característica dada en su forma voluntaria, donde la responsabilidad, la transparencia y el desempeño social debe ser demostrado, reconociendo el impacto positivo declarado en la estrategia empresarial, con un modelo de negocios que incluya buenas prácticas y políticas empresariales, ofreciendo oportunidades de mejora en su cadena productiva.

La evaluación implica responder una serie de preguntas en cinco áreas como son gobernanza, modelo de negocios y prácticas ambientales, laborales y sociales, para alcanzar una puntuación estándar, el cual implica un alto sentido de la realidad, considerando el entorno,

incentivando valores como la honestidad y la transparencia, para que tenga una llegada más amplia, para identificar brechas que pueden alcanzarse para impactar tanto desde el punto de vista social como ambiental.

El proceso de certificación implica dejar un compromiso que acepta ciertas obligaciones donde se encuentran inmersas este tipo de empresas formando una comunidad de entidades que se responsabilizan por tener estatutos, consagrando y garantizando compromisos que impactan en su entorno de manera explícita, de manera que realizan un cambio trascendental a la hora de analizar la cláusula llamada responsabilidad fiduciaria, que tiene la mayoría de las empresas, que en palabras simples obliga a los gerentes a rentabilizar a sus accionistas bajo cualquier forma, pero en este caso se amplía el deber fiduciario en la búsqueda de reconocer que existen los rendimientos financieros que legítimamente una empresa puede perseguir, pero se incorpora el compromiso de dar solución a problemas sociales y ambientales en igual proporción.

Lo importante de esto es que las empresas certificadas, deben ser evaluadas de manera continua para ir verificando el cumplimiento de sus valores, para renovar cada dos años su compromiso, demostrando que se introdujeron mejores innovadoras, incorporando la obligatoriedad de emitir informes de "Impacto B", de manera que los consumidores puedan saber de forma transparente sobre el proceso de certificación.

5. A MODO DE CONCLUSIÓN

Las empresas B, constituyen una forma de entregar una alternativa a una nueva economía, basada en valores y propósitos que generan un ambiente económico más estable, equitativo y ocupado de resultados económicos, pero colocando en la misma importancia los demás resultados, para aportar con soluciones a problemáticas sociales y medioambientales, creando un ecosistema de soluciones, con una visión empresarial renovada y ajustada a los tiempos actuales, en definitiva, el valor de este tipo de emprendimiento genera lo siguiente:

- Reciben respaldo internacional de organizaciones validando sus esfuerzos
- Forman parte de una red de empresas que se fijan propósitos creando alianzas virtuosas.
- Fomentan la mejora continua con las recertificaciones.
- Reciben apoyo y reputación de sus clientes, generando espacios de mayor confianza e interacción.

Bibliografía

- Abramovay, R., Correa, M. E., Gatica, S., & Hoof, B. V. (2013). *Nuevas Empresas, Nuevas Economías: Empresas B en Sur América*. Multilateral Investment Fund, Santiago.
- Academia B. *Quiénes somos*. (20 de marzo de 2017). Sitio web academiab.org. Recuperado el 20 de septiembre de 2023, de <http://academiab.org/quienes-somos/>
- Acevedo Sepúlveda, C. (2013). *Perfil de la generación Y chilena. Principales variables sociodemográficas y conductuales*. Santiago.: Universidad de Chile.
- Acevedo, M. C., Orozco, Y. D., & Acevedo, J. R. (julio - diciembre de 2013). *Responsabilidad social empresarial: Teoría, índices, estándares y certificaciones*. Cuadernos de administración, 29(50), 196-206.

- Aninat, M., Fuenzalida, I., & Lea, G. (2017). *Inversionistas de impacto en Chile*. Santiago: Centro de Filantropía e Inversiones Sociales de la Escuela de Gobierno de la Universidad Adolfo Ibáñez.
- Biblioteca Congreso Nacional. (28 de enero de 2014). *Conozca la nueva ley de responsabilidad social empresarial obligatoria de la India*. Recuperado el 5 de septiembre de 2023, de Sitio web de la Biblioteca del Congreso Nacional de Chile: <http://observatorio.bcn.cl/asiapacifico/noticias/ley-responsabilidadsocial-obligatoria-india>
- Bisaillon, V., Gendron, C., Navarro-Flores, O., & Palma, A. (2013). *El Comercio Justo. Hacia nuevas formas de gobierno en el intercambio global*. Santiago: LOM Ediciones.
- Bogdan, T. y. (1987). *Introducción a los Métodos Cualitativos de Investigación*. Buenos Aires: Paidós Ibérica Sa.
- Cámara argentina de comercio y servicios. (13 de 02 de 2017). *Que son las empresas B*. Recuperado el 05 de septiembre de 2023, de Sitio web de la Cámara argentina de comercio y servicios.: http://www.cac.com.ar/noticia/Que_son_las_empresas_B_7754
- Cámara Chilena de la Construcción. (12 de diciembre de 2008). *Contratos de leasing y tipos de tratamiento. Primera parte*. Recuperado el 1 de septiembre de 2023, de Sitio web de la Cámara chilena de la construcción: <http://biblioteca.cchc.cl/datafiles/21505.pdf>
- Subsecretaría de economía y empresas de menor tamaño. Gobierno de Chile. (2015). *Panorama y proyecciones de la economía social y cooperativa en Chile*. Recuperado el 18 de abril de 2017, de Sitio web Ministerio de economía de Chile.: <http://economiasocial.economia.cl/wpcontent/uploads/2015/12/Publicaci%C3%B3n-DAES-Comprimida.pdf>
- Tapia, C., & Zegers, P. (2014). *Análisis descriptivo de las empresas B en Chile*. Santiago. Universidad de Chile.
- Vargas, J. (2006). *La responsabilidad social desde la perspectiva de los consumidores*. Santiago: Naciones Unidas - CEPAL.

Parte III

EMPRENDIMIENTO Y EMPRESA
FAMILIAR

ESTUDIO DE CASO: MICROEMPRESA MANUFACTURERA DE MEZCLILLA, EN NEXTLALPAN, MÉXICO

Soriano Hernández María Guadalupe, Décaro Santiago Laura Angélica & Elvira Ivonne González Jaimes

Universidad Autónoma del Estado de México

RESUMEN

Nextlalpan es un municipio ubicado al norte del Estado de México, tiene una extensión territorial total de 54.732 kilómetros, una de sus actividades principales es la manufactura de mezclilla, en el municipio existen 160 unidades dedicadas a dicha actividad (DATA MEX, 2023); En México, la industria de las manufacturas representa el 18% del producto interno bruto (PIB) y en 2022 había 608,500 establecimientos con giro en el área de manufactura, al respecto el Estado de México cuenta con 65,000 negocios que se dedican a la manufactura (Statista, 22 mayo 2023).

El objetivo del presente es describir la gestión basada en los procesos y la comercialización de productos de la microempresa manufacturera de prendas de vestir de mezclilla, ubicada en el municipio de Nextlalpan. Para lograr tal fin se propone el estudio de caso de una entidad con el giro mencionado. Los resultados permitirán obtener una replicación útil para confirmar, modificar o ampliar el conocimiento sobre el objeto de estudio.

1. INTRODUCCIÓN

En México, en cuestiones económicas se reconocen tres sectores: primario, secundario y terciario. Cada uno se relaciona con las diferentes etapas del ciclo económico: producción, distribución, comercialización y consumo. Cada uno de ellos crea millones de fuentes de trabajo y a su vez, constituye la base de otros sectores económicos. El caso de estudio al que nos referimos en el presente tiene cabida en el sector secundario, toda vez que el sector secundario va muy ligado al sector industrial y de manufactura y en este se producen bienes elaborados o semielaborados a partir de materias primas.

En México, la industria de las manufacturas representa el 18% del producto interno bruto (PIB) y en 2022 había 608,500 establecimientos con giro en el área de manufactura (Statista, 22 mayo 2023), la microempresa manufacturera de Nextlalpan contribuye en este sector con 160 unidades dedicadas a la manufactura de la mezclilla (DATA MEX, 2023). En el municipio en

cuestión, la actividad de transformación de la mezclilla en prendas de vestir constituye un modo de vida, toda vez que la actividad permite la subsistencia de los que la realizan, el beneficio se extiende más allá de los límites familiares y convierte a los vecinos de la región en actores relevantes en la producción; producción que se oferta al interior de la República Mexicana y que beneficia a la población dado que cubre la necesidad básica del vestido.

Las entidades que se han gestado y desarrollado en el municipio de Nextlalpan han permitido a sus pobladores la mejora en la calidad de vida, su progreso se hace presente en el desarrollo e importancia que ha adquirido el municipio respecto de los municipios del rededor, por ello resulta útil analizar los casos que forman parte del mencionado progreso. Analizar la gestión basada en los procesos y la comercialización del producto es un reto que debe atenderse, con el fin de apostar por la mejora de otros entes con similares actividades.

Mallar (2010: pág. 5) explica que “el modelo de Gestión basada en los Procesos, se orienta a desarrollar la misión de la organización, mediante la satisfacción de las expectativas de sus stakeholders –clientes, proveedores, accionistas, empleados, sociedad,– y a qué hace la empresa para satisfacerlos, en lugar de centrarse en aspectos estructurales como cuál es su cadena de mandos y la función de cada departamento”. Además, el autor aclara que cambiar el enfoque, refleja los resultados de la experiencia de las organizaciones.

De acuerdo con la Secretaría de Economía (2010: párrafo 1) la comercialización “es el conjunto de acciones y procedimientos para introducir eficazmente los productos en el sistema de distribución. Considera planear y organizar las actividades necesarias para posicionar una mercancía o servicio logrando que los consumidores lo conozcan y lo consuman.” Así pues, al comercializar un producto, el productor genera las condiciones que dinamizan los procesos de venta y de cobranza.

2. MÉTODO

Investigación cualitativa holística, con un método inductivo a partir del estudio de caso y con tipo de estudio descriptivo.

El estudio de caso es especialmente útil cuando los límites o bordes entre fenómenos y contexto no son del todo evidentes, por lo cual se requieren múltiples fuentes de evidencia, así los detalles y resultados que se derivan del estudio de una realidad brindan la posibilidad de aprender lo máximo posible del mismo. Toda vez que, a través del estudio se puede registrar y describir la conducta de las personas involucradas en el fenómeno estudiado (López, 2013)

Método cualitativo holístico porque estudia el fenómeno teniendo en cuenta todos los elementos que lo rodean.

El tipo de estudio es descriptivo, toda vez que lo que se pretende es identificar y describir los distintos factores que ejercen influencia en el fenómeno estudiado.

La información se obtuvo a través de entrevistas semiestructuradas a un empleado clave de la microempresa en cuestión.

DESCRIPCIÓN DE LA UNIDAD A ESTUDIAR

La unidad que se estudia es una microempresa que se integra al giro de la manufactura mediante la elaboración de prendas de vestir de mezclilla en el municipio de Nextlalpan, Estado de México; la actividad en la que se desempeña la entidad tiene como fin último el de su comercialización. Se aclara que el nombre que se utiliza en el presente corresponde a un

seudónimo y que se ha realizado así para efectos de privacidad, por solicitarlo así la persona entrevistada).

3. RESULTADOS

3.1 Antecedentes del caso

La entidad referida es un negocio familiar en el que trabajan 10 personas de base que incluyen familiares y 20 personas que se contratan de acuerdo con la demanda, entre los que se pueden nombrar diseñadores, levantadores y terminadores. El negocio se ramifica en dos áreas, una de estas áreas se dedica a la comercialización y la otra área se dedica a la producción, en ambas áreas hay líderes diferentes (ambos son propietarios), el estudio de este caso corresponde principalmente al área de gestión y se tocan los puntos en los que se entrelaza con el área de comercialización. Para la obtención de la información se ha entrevistado a la hija del dueño del área de producción, la entrevistada tiene 20 años y ocasionalmente se desempeña en las actividades del taller, excepto el tiempo de pandemia, en el cual estuvo laborando jornadas completas.

De acuerdo con la Ley para el Desarrollo de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa, en su artículo 4º. se considera una microempresa cuando en el sector industria se tiene un máximo de 10 trabajadores y pequeña empresa cuando el ente tiene entre 11 y 50 trabajadores (Ley para el Desarrollo de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa, 2019). En cuestión de la presente investigación, derivado de que los trabajadores que se consideran de base son 10, se decide acotar al ente que se investiga como un caso de estudio de una microempresa.

Para establecer el área de formalidad de la entidad, se han realizado preguntas que permiten obtener un conocimiento más amplio del negocio en cuestión, entre estas respuestas se exterioriza que la microempresa se encuentra registrada en el Sistema de Administración Tributario SAT, bajo la actividad de persona física con actividad empresarial a partir de la actividad de elaboración de prendas de vestir de mezclilla. El negocio corresponde a un taller donde se hacen diversas actividades que se relacionan con el producto (diseño, corte, costura, abotonado y terminado), la entidad realizó el trámite para registrar su marca y, por lo tanto, el producto se presenta bajo una marca registrada. El representante legal es un integrante de la familia que en cuestión genealógica corresponde al tío de la entrevistada.

El dirigente actual de esta microempresa cuenta con estudios de secundaria, y desde temprana edad se ha desempeñado en este tipo de industria manufacturera, toda vez que, en la familia desde pequeños se han dedicado a la producción de pantalón; la abuelita de la entrevistada comenzó como deshebradora y junto con su esposo inició la microempresa aproximadamente en los años cincuenta, fue una de las primeras empresas de la zona y eran muy conocidos, eso les dio una gran ventaja.

3.2 Gestión basada en los procesos

El negocio que se analiza como caso de estudio, inicia con el trabajo de dos hermanos que con el paso del tiempo deciden separarse por convenir así a sus intereses personales, ante dicha situación el padre de ambos decide entonces heredar todo lo que tiene de su negocio original a

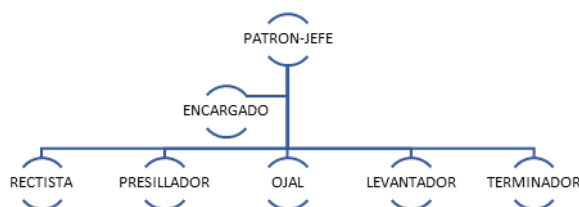
uno de los hermanos “por ser el hermano el menos exigente” [palabras de la entrevistada]. Así que el negocio original queda entonces en manos de Don Chan (seudónimo que se utiliza como protección a la privacidad).

En el negocio se trabaja bajo la figura de familia extendida, es decir, trabajan ahí los tíos, sobrinos, primos y esposas, y, en ocasiones algunos amigos de la familia, de acuerdo con las necesidades de la producción los puestos se van rotando, lo que permite identificar que en la microempresa todos los integrantes saben hacer todas las actividades y por ello no hay problema cuando alguien no se presenta a laborar, dado que existe quien pueda suplirlo.

Aun cuando trabajan todos como familia extendida, cada familia se presenta como familia nuclear respecto a sus lugares de vivienda.

La personalidad del líder. Don Chan es una persona que recurrentemente se ve alterada, derivada de los múltiples problemas, entre los que se encuentran la producción deficiente, fallas en las máquinas, incumplimiento de los clientes de mayoreo, etc. Es una persona estricta que exige a los empleados que sean competentes y activos y bajo sus exigencias se ejemplifica el mismo en el supuesto de trabajador e indicando que a él le ha costado mucho llegar a donde esta. Es una persona con alta tolerancia al fracaso y muy arriesgado, prueba de ello es el siguiente ejemplo: “en una ocasión le pidieron pantalones en estados unidos y lo dejaron plantado y no lo pagaron, entonces él lo empezó a vender poniendo un puesto en la calle en Pachuca (Estado de Hidalgo que colinda con el Estado de México) disminuyendo el precio de 300 pesos a 100 pesos por pieza, esto le trajo como consecuencia que solo recuperara el costo de la materia prima, pero no se dio por vencido en ningún momento.”

De la estructura organizacional de la microempresa manufacturera



Cabe comentar que respecto de los sueldos el encargado recibe \$3,500.00 pesos a la semana.

Respecto de los puestos de rectista, ojal, presillador y levantador, si tienen sueldo fijo, por lo que ganan el salario mínimo más el pago convenido por prenda elaborada (en México el salario mínimo en 2023 es de 207.44 pesos diarios)

Al deshebrador se le paga por pieza y generalmente en este puesto son personas de la tercera edad que a la semana ganan alrededor de 1000 pesos (el sueldo no es fijo).

El cortador y el lavadero trabajan a destajo y no tienen la figura de empleado de la empresa, dado que solo se presentan cuando realizan el corte de la mezclilla en base a los diseños que se les indique y se retiran del lugar de trabajo una vez finalizada la actividad.

3.3 De la producción

Respecto de la producción, a la semana se producen de 5,000 a 8,000 prendas, el producto referido corresponde a pantalones: de mezclilla, jogger, stretch, vaquero, en tallas para dama y caballero. Cabe comentar que dentro del negocio se trabajan diferentes puestos, entre los que se encuentran el costurero (que trabaja en la recta o en el pegado de botones o la presilla), el terminador y el levantador. Un costurero puede terminar la costura de hasta 200 pantalones en una jornada de 8 horas por persona; el botón de pegado es de 1000 botones por hora siempre y cuando ya los tenga ordenados para costura (una persona que inicia puede sacar unos 10 o 15 botones por hora).

3.4 La innovación en los diseños

El mismo patrón es el encargado de realizar los diseños. Respecto de los diseños, a principios de año el patrón se ocupa en verificar los gustos en los consumidores y entonces se ocupa en la innovación de sus diseños y los trabaja con mente abierta, él se pone a investigar sobre lo que está saliendo y sobre el hilo que se oferta. “Por ejemplo, en este año al principio el pantalón que se usaba era de campana y en junio se empezó a usar el stretch”, la entrevistada considera que mucho de lo que usan las personas es porque se acostumbran a los modelos. Para actualizar los diseños el patrón hace observación y pregunta a personas que usan mezclilla, generalmente también se hace preguntas a la entrevistada (para efectos de este caso de estudio, la cual tiene 20 años) y en base a los gustos que la entrevistada refiere, es que se actualizan los diseños, la entrevistada comenta sobre los nuevos gustos que se presentan entre sus compañeros de clase en la universidad. La entrevistada refiere que, en cuestión de gustos de los compradores, se observa de pronto el gusto por los conjuntos de color, entonces el patrón considera conveniente en ese momento invertir en mezclilla de colores.

3.5 De la competencia

Respecto de la competencia. El productor que se analiza tiene ubicados a sus competidores en atención a elaboración de prendas similares. Existen aproximadamente en la zona más cercana a la entidad que se estudia 10 competidores, entre estos negocios hay comunicación respecto de prestamos de materiales y el uso de servicios. Por ejemplo, en los servicios de bordado, y, también se utilizan los servicios de lavandería (en este proceso se realiza el deslavado de mezclilla y quienes prestan estos servicios se dedican a dar el servicio a muchos otros negocios) y se apoya a aquellos que inician sus negocios encargando algunos servicios.

3.6 De la comercialización de productos

Respecto de la venta al mayoreo. Don Chan acuerda las ventas al interior del país en los estados de Baja California Sur, Guanajuato, Yucatán, la entrega de las prendas es de manera personalizada Don Chan lleva el producto hasta el domicilio del comprador.

Se establecen metas de venta en base a la experiencia sobre el conocimiento de temporadas altas y no se queda en un solo lugar, se va moviendo, por ejemplo, de Chinconcuac a Cuernavaca y va estableciendo nuevos canales de venta.

En las ventas que se realizan en tianguis (mercados sobre ruedas), se hacen pagos de piso por el espacio que se ocupa el costo del lugar va desde 150.00 pesos a 450.00 pesos, el costo

depende del municipio y de la relevancia del tianguis, en la feria de la mezclilla que se lleva a cabo cada año, el stand cuesta 2,500.00 pesos por todos los días que durará el evento.

En el Municipio de Nextlalpan hay como 15 productores de prendas de vestir de mezclilla, y en este municipio se realiza un tianguis los jueves, sábado y domingo, en este caso Don Chan solo aprovecha este tianguis y pone el puesto si hay mercancía sobrante, entonces si el producto es tendencia se ofrece al precio y si es mercancía rezagada se ofrece a un precio menor.

Los cobros son en efectivo y raramente con transferencias, alguna vez hubo una Administradora a la que de pronto no le salían las cuentas, por lo que el decidió “el yo vendo yo cobro y yo pago.”

Las compras de materia prima están a cargo de dos de los hermanos que trabajan en la microempresa y los pagos se realizan en efectivo de persona a persona.

4. CONCLUSÕES

En economías en proceso de desarrollo como la mexicana, las microempresas resultan ser entidades clave para la oferta de empleos, en cada una de ellas se da cabida a los integrantes de la familia y hasta a algunos amigos o conocidos. Estos entes que se insertan de manera formal a la economía brindan además un puente útil para lograr que los productos lleguen a los consumidores de manera más ágil.

Al analizar a la microempresa manufacturera, se puede afirmar que al utilizar la gestión basada en los procesos los empleados trabajan en equipos, no en departamentos, su remuneración se vincula a sus resultados y se rompe el esquema de ganar de acuerdo con la antigüedad (sin el mínimo de esfuerzo). La capacitación cruzada permite que los puestos sean cubiertos por cualquiera de los integrantes de la empresa y con ello se disminuya el desperdicio de tiempo y de materiales. El jefe y encargado se involucran en las actividades de producción y a partir de ello brindan asistencia a sus subordinados, se rompe el esquema de solo supervisar las actividades, de tal forma que la cultura de organización se alienta tanto a la responsabilidad individual como colectiva.

Los diseños se realizan a través de observación directa a los consumidores y de benchmarking, Esta empresa tiene un buen posicionamiento en la mente de los consumidores reales, su característica distintiva es la calidad de los productos, lo que se puede verificar con la amplia aceptación del producto en el norte del país.

Con su marca ha logrado posicionarse en la mente del consumidor.

La comercialización se beneficia con la atención que brinda el líder de manera personalizada, toda vez que atiende de primera instancia las necesidades de sus consumidores.

Respecto de sus debilidades: una de sus principales debilidades es el poco o nulo conocimiento de estrategias de mercadotecnia, las cuales podrían potenciar su impacto en el mercado. El manejo del efectivo no debe concentrarse en una sola persona, dado que se debilita el control interno y adicionalmente el líder se pone en riesgo con el manejo directo del efectivo. Es importante que se consideren otros canales de distribución a fin de economizar en los traslados de mercancía.

Bibliografía

- Data Mexico (2023). Nextlalpan Municipio. Industrias [https://datamexico.org/es/profile/geo/nextlalpan#:~:text=Seg%C3%BAn%20datos%20del%20Censo%20Econ%C3%B3mico,Actividades%20Gubernamentales%20\(150%20unidades\)](https://datamexico.org/es/profile/geo/nextlalpan#:~:text=Seg%C3%BAn%20datos%20del%20Censo%20Econ%C3%B3mico,Actividades%20Gubernamentales%20(150%20unidades)).
- Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión (2019) Ley para el Desarrollo de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa
- López, W. (2013). El estudio de casos: una vertiente para la investigación educativa Educere, vol. 17, núm. 56, enero-abril, 2013, pp. 139-144. Universidad de los Andes Mérida, Venezuela.
- Mallar, M. Á., (2010). La gestión por procesos: un enfoque de gestión eficiente. Revista Científica "Visión de Futuro", 13(1). <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=357935475004>
- Statista (22 de mayo 2023) La industria manufacturera en México-Datos estadísticos <https://es.statista.com/temas/7853/la-industria-manufacturera-en-mexico/#topicOverview>

CAPITAL HUMANO Y EMPRESA FAMILIAR

Tancredi Pascucci

RESUMEN

En esta revisión, analizamos la literatura científica anterior al 2022 respecto al capital humano como factor caracterizador de las empresas familiares. Este tipo de organización, aunque no se limite a tener pequeñas dimensiones y recursos o se inserte en los mercados y comunidades locales, mantiene algunas estrategias y actitudes relacionadas con una pequeña o mediana empresa familiar. Estas organizaciones se caracterizan también por estrategias de afrontamiento afectivas relacionadas con la familia, vínculo que influye en la interacción entre los socios comerciales familiares. Este compromiso afectivo necesita de un enfoque diferente por parte de las pequeñas y medianas empresas tradicionales, donde el capital humano de estas organizaciones, relacionado con factores no materiales, debe ser adecuadamente administrado para otorgar sus potencialidades. A través el metodo PRISMA, usamos Web of Science, Scopus y EBSCO como bases de datos, obtenemos un mapa de clúster. En total obtenimos seis clústeres a través de VosViewer. En base al mapeo de clústeres, surgen varias áreas relacionadas con este tema. Estos incluyen el desempeño de la empresa, las diferentes formas de capital humano, el tema de la sucesión (muy pertinente en las empresas familiares) y los países más prolíficos citados en este tema: EE. UU. e Italia.

I. INTRODUCCIÓN

El capital humano es un factor no material; es un conjunto de habilidades, ideas, cualidades, actitudes positivas, conocimientos y recursos cognitivos que posee una persona o un grupo de personas que persiguen unos objetivos, reforzando así una organización (Donnelly & Hughes, 2022), potenciando su desempeño (Samad, 2020), protegiéndola del fracaso empresarial (Linder et al., 2020) y generan un impacto social (Choi & Chang, 2020). Estos resultados se obtienen incluso sin invertir dinero u otros recursos físicos. Es un factor único que puede marcar una diferencia significativa, haciendo que incluso una pequeña empresa alcance más éxito que una empresa ingeniosa (Madrid-Guijarro, 2021), reforzando la economía. (Li et al., 2020), y fortalecimiento de organizaciones sin fines de lucro (Anderson, 2020). El capital humano también es un elemento esencial para que los emprendedores emergentes nacientes inicien sus

actividades de manera adecuada (Alomani et al., 2022). Una empresa familiar es un tipo particular de empresa (Ghezzi, 2016) con un consejo de administración predominantemente formado por miembros de la familia. Este negocio puede invertirse desde una perspectiva afectiva y emocional, muchas veces se difunde dentro de negocios formados por migrantes (Gagliardi, 2015) y en ocasiones en áreas críticas por condición sociopolítica (Dyer y Panicheva Mortensen, 2006). Algunos estudios distinguen varios tipos de empresas familiares, creando algunas preguntas delicadas que pueden usarse para debates ideológicos y políticos, aunque no consideramos este tema aquí (Fairlie & Robb, 2007). La familia es un pilar importante de la sociedad (Cardella et al. 2020). Desde un punto de vista socioeconómico, una empresa familiar puede ser a veces más rápida en la adopción o el desarrollo de estrategias, creando así un rol de mediador en relación con el equilibrio trabajo-familia (Powell & Eddleston, 2017). Todavía, crea otros problemas debido al conflicto trabajo-familia (Welsh & Kaciak, 2019), sobre todo si consideramos el tema de género, relacionado con las mujeres que tratar de conservar su rol y comenzar un negocio (Chen et al. 2018). Hay algunas contribuciones creativas y originales que generan una facilitación y mediación positiva (Cooklin et al. 2015). Las empresas familiares deben considerar un problema característico, relacionado con la sucesión en el liderazgo de esta (Homem et al. 2009;). Si diferentes personas van a heredar la actividad, existe el riesgo de disputas o dispersión de los recursos de la empresa (Calabrò et al. 2018), a veces dando lugar a problemas que bordean el nepotismo (Schmid & Sender, 2021) o teniendo fuertes vínculos con el equilibrio político (Geys, 2017). En este caso, un enfoque racional derivado de la teoría de la elección racional es insuficiente (Herfeld, 2020), destacando la importancia de considerar otras implicaciones socioemocionales dentro de la organización empresarial (Bozzon & Murgia, 2021), que están presentes también en negocios a nivel internacional (Jin et al., 2021). Este trabajo considera el área de las empresas familiares, analizando de manera integral sus funciones y características, revelando si existen algunos países e investigadores que están más enfocados en este tema y en algunos temas de investigación en particular, desarrollando así eventuales lineamientos para darle a esta forma de empresa un importante apoyo de asesoramiento externo (Núñez-Cacho Utrilla & Grande Torraleja, 2013). Una empresa familiar puede crearse fácilmente, reagrupando a miembros de la familia con intención emprendedora o con la necesidad de crear una forma de retribución económica evitando una ocupación dependiente; al mismo tiempo, es una forma fundamental de empresa que representa una parte importante de los ingresos económicos de una nación (Badrul et al. 2014). También tiene importantes potencialidades en términos de innovación y factores positivos para un enfoque empresarial que alcanza, en ocasiones, metas importantes en términos de empoderamiento de internacionalización (Miller et al., 2015). Es muy importante considerar que este tipo de organización es diferente, pues se caracteriza por aspectos socioemocionales en cuanto a los lazos familiares y el riesgo de caer en un enfoque emocionalmente sesgado. El capital humano en este caso debe ser considerado para amortiguar eventuales malentendidos o conflictos. Para este estudio, adoptamos la teoría del capital humano de Becker, que considera al capital humano e intelectual como factores fundamentales para el crecimiento económico y una ventaja para el desempeño empresarial (Becker, 1962). El capital intelectual no es solo un conjunto de rasgos personales propios de un solo individuo brillante (Dawson, 2012), sino también el resultado de las cualidades de los empleados de una organización, donde cada uno refuerza a los demás.

Empleamos tres bases de datos para establecer un área de contribución interesante a través de Scopus, Web of Science (WOS) y EBSCO, utilizando la PRISMA statement (Page et al. 2021). Consideramos todos los registros relacionados con el capital humano dentro de las empresas familiares, utilizando una cadena booleana simple de 'Capital humano' Y 'Empresa familiar*'. Eliminamos registros redundantes y no pertinentes. Se pasó a considerar únicamente los registros que trataran el fenómeno desde el punto de vista Organizacional y Empresarial.

2. RESULTADOS

Desde una perspectiva sociológica, existe una escasez del uso del capital humano dentro de las empresas familiares antes del año 2000, siendo su primera mención en 1984 (Robinson, 1984). Creemos que el capital humano se vuelve más interesante para los investigadores durante las crisis económicas. De hecho, tenemos el primer aumento durante el incumplimiento económico mundial de 2007-2008, así como en los últimos años, inicialmente caracterizados por la pandemia y la consiguiente contracción del consumo y deterioro económico en todo el mundo.

La Figura 1 muestra los países con la mayoría de los informes producidos. Revelamos que EE. UU. ocupa la primera posición, lo que confirma la tendencia habitual donde domina el panorama de la investigación en casi todas las áreas. Italia ocupa, en este caso, el segundo puesto, superando incluso al Reino Unido en la producción de informes sobre este tema. Creemos que esto se debe a una doble característica de este trabajo que encaja con el ecosistema emprendedor italiano. Italia tiene una economía basada en la empresa familiar donde muchos empresarios involucran a sus familias en la gestión de su actividad económica, a diferencia de la economía inglesa, donde estas actividades suelen estar dirigidas por administradores no familiares; otra razón está relacionada con las frecuentes crisis económicas en Italia, donde los empresarios italianos se ven obligados por la escasez de recursos a reforzar sus cualidades internas (Sischarenko, 2018).

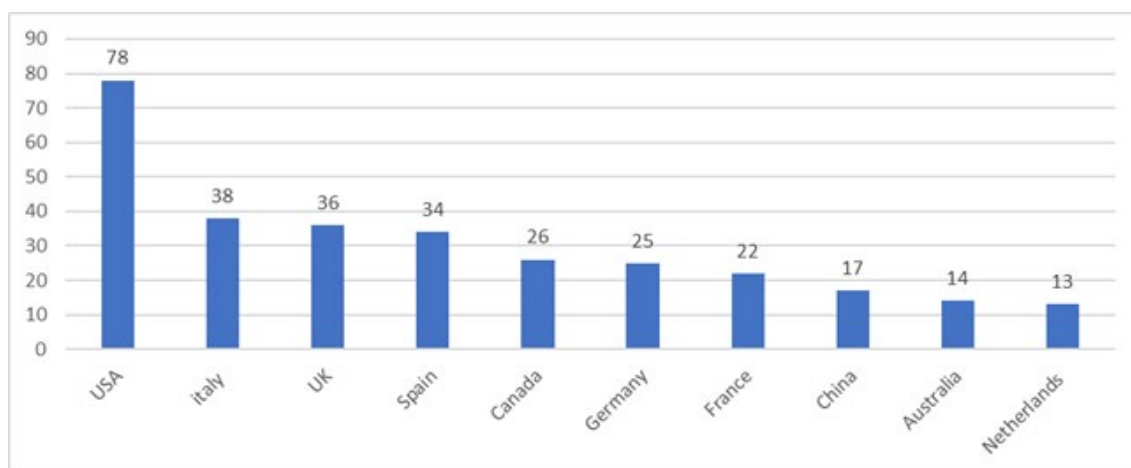


Figura 1. Países más productivos en términos de registros

Clúster 1: Empresas Familiares (5 ítems, 55 registros, 27% de co-ocurrencias).

Este clúster se centra en las empresas familiares (Claver-Cortes et al. 2013; Fang et al. 2022; Llanos-Contreas et al., 2021) y sus estrategias para administrar sus recursos, considerando sus aspectos empresariales (Hmieleski et al., 2015; Zhong et al., 2021), especialmente cuando son pobres, debido al poder económico limitado, particularmente para las organizaciones de pequeñas y medianas empresas (Miller et al., 2015), situación frecuente entre las empresas familiares (GarcésGaldeano et al., 2016). En este caso, algunos informes se centran en sus potencialidades, relacionadas no solo con un elevado capital intelectual (ClaverCortès et al. 2015; Su & Carney, 2013; Trevinyo-Rodriguez & Bontis, 2007) sino también con su sistema organizativo. Aunque no se trata de un escenario excesivamente racional, está relacionado con rasgos psicológicos importantes, así como con la proximidad psicológica de algunos otros directivos que también son de la misma familia (Calabrò et al. 2021; Levie & Lerner, 2009).

Cluster 2: Sucesión (4 ítems, 29 registros, 14% de co-ocurrencias).

Este grupo se centra en la sucesión (Lee et al. 2008; Lušňáko et al. 2019; Zybura & Ahrens, 2015) y su funcionamiento dentro de una empresa familiar (Kidwell et al., 2019). Mantener una línea de sucesión precisa (Ahrens et al., 2018) a veces es difícil en este caso porque los herederos podrían pelear para obtener un puesto directivo durante una reorganización entre el grupo principal de una empresa comercial, independientemente del tamaño de la empresa, lo que influye en el desempeño de la empresa. (Ahrens et al., 2019). Durante esta redistribución del puesto de jefe, es aconsejable evaluar una consideración adecuada de los recursos y roles de la empresa (Chen et al., 2017).

Clúster 3: Capital Social (3 ítems, 38 registros, 19% de co-ocurrencias).

Este clúster implica el capital social (Marjanski et al., 2019; Schmid & Sender, 2019). Es un aspecto muy correlacionado con la empresa familiar (Engeset, 2020; Estrada Robles et al., 2020; Schmid & Sender, 2021) debido a la tendencia de muchas familias a apoyar a sus miembros, sus vidas, ya sea desde una perspectiva económica o psicosocial (Danes et al. 2009; Marjański et al., 2019).

Cluster 4: Capital Humano (3 ítems, 63 registros, 31% de co-ocurrencias).

Este es el clúster con más co-ocurrencia de este artículo, centrándose en las palabras clave de capital humano (Blanco et al. 2021; Kidwell et al., 2020). Esta es el área para incentivar inversiones para reforzar una empresa familiar (Draayer & Julien, 2010), pero tiene que estar respaldada por sólidos programas de educación (Calabrò et al. 2021) para explotar adecuadamente el capital humano de una empresa.

Clúster 5: Emprendedor (3 ítems, 18 registros, 9% de co-ocurrencias).

Este clúster está relacionado con la figura del emprendedor (Croce et al. 2019; Estrada et al. 2020; Jones et al. 2013; Parker & Van Praag, 2012; Tran & Santarelli, 2014), descrito como un individuo que lidera una actividad empresarial, en este caso una empresa familiar, a menudo evaluada principalmente por su productividad como criterio de calidad (Fafchamos, 2002; Zhao et al., 2021). Dentro de este grupo aparece la palabra clave 'Italia' (Marchisio et al. 2010;) que

consideramos un elemento característico de este clúster, donde Italia es un ecosistema emprendedor basado en empresas familiares, y estas en su mayoría están controladas por un solo miembro importante de la familia, que encarna las principales habilidades emprendedoras, incluida la proactividad, la innovación y la propensión al riesgo, siendo el principal pilar del emprendimiento con sus cualidades.

Clúster 6: Innovación (3 ítems, 20 registros, 10% de co-ocurrencias).

Este clúster está dedicado a la innovación (Filsner et al. 2016; Miller et al. 2015; Zybura et al., 2021). Para este clúster no nos hemos centrado en la productividad como en el Clúster 5 anterior, sino que consideramos la importancia del desempeño (Levie & Lerner, 2009; Pergelova et al. 2014; Ramirez et al., 2020) de las empresas familiares citadas. Aquí aparece la palabra clave 'Estados Unidos' (Pergelova et al., 2014), probablemente porque es un país con numerosos negocios familiares, esta vez caracterizados por la alta calidad de la productividad y los estándares de trabajo.

3. CONCLUSIONES

Podemos considerar la palabra clave central de cada uno de estos conglomerados, divididos en áreas relacionadas con:

- Empresas Familiares (Calabrò et al. 2021; Claver-Cortès et al. 2015; Gottschall & Woods, 2020; Llanos-Contreas et al. 2021);
- Sucesión (Ahrens et al. 2019; Tata & Prasad, 2010)
- Capital social (Danes et al. 2009; Engeset, 2020; Lee et al., 2008).
- Capital Humano (Blanco et al. 2021; Calabrò et al. 2021; Claver-Cortès et al. 2015; Gill et al. 2017; Gottshall & Wods, 2020; Kidwell et al., 2020). Esta palabra clave está relacionada también con aspectos típicos de la innovación, como el género (Ahrens et al., 2015) o la sostenibilidad (Polciyn, 2021).
- Emprendedor (Croce et al. 2019; Jones et al. 2013; Tran & Santarelli, 2014). Esta palabra clave muestra cuánto a veces se relaciona una organización empresarial con un solo empresario, en este caso con una familia que lo apoya, considerando que en este caso no hay una sola persona, sino a veces más personas, relacionadas por lazos familiares.
- Innovación (Filser et al. 2016; Llack & Nordquist, 2010; Zybura et al., 2021). Esta área, si bien las empresas familiares pueden considerarse una forma antigua de empresa, está relacionada con la innovación. De hecho, una empresa familiar bien coordinada puede crear formas innovadoras de dirigir una organización.

La family business es una forma de empresa antigua, pero aún vigente, y muchas veces, es una forma de organización predominante en diversos ecosistemas empresariales. Una family business se caracteriza por un grupo de asociados que se relacionan desde una perspectiva socioemocional y, por ello, tienen una aversión al riesgo que difiere de una actitud empresarial clásica que se utiliza para considerar los riesgos y la incertidumbre (Tuiràn-Alvarez et al., 2019). Sin embargo, creemos que una base afectiva más fuerte también implica superioridad en términos de recursos creativos y motivación entre los componentes de la organización, quienes están más

decididos a perseguir los objetivos comerciales (Chen et al. 2018). En este caso, consideramos todos estos elementos como un ejemplo de potencialidades, que han de ser valoradas únicamente para organizaciones familiares con capital humano relevante y cohesión interna (Marchisio et al. 2010), que son necesarias para engendrar un comportamiento organizativo y una coordinación eficientes, al tiempo que se evitan conflictos internos e incluso divisiones/separaciones/escisiones (Joshi et al., 2018).

El capital humano se convierte en un factor determinante en este caso para proteger a la organización del fracaso y la disrupción, otorgando así una coordinación armoniosa entre los miembros de la familia, amortiguando eventuales crisis y malentendidos entre ellos, facilitando la comunicación asertiva y resolviendo eventuales problemas (Drydak, 2015)

Este estudio adolece de algunas limitaciones debido a la amplia gama de publicaciones, los años de informes considerados y el número restringido de bases de datos que utilizamos (Scopus, WOS y EBSCO). De todos modos, se trata de una vía de investigación con interesantes y potencialmente útiles consideraciones de futuro adaptadas a la gestión empresarial. Esta nueva tendencia podría considerarse para trabajos futuros, incluyendo criterios restringidos en términos de tipos de informes, por ejemplo, solo artículos, y utilizando más bases de datos.

Bibliografía

- Ahrens, J., Landmann, A., & Woywode, M. (2015). Gender preferences in the CEO successions of family firms: Family characteristics and human capital of the successor. *Journal of Family Business Strategy*, 6(2), 86-103.
- Ahrens, J.-P., Calabrò, A., Huybrechts, J., & Woywode, M. (2019). The Enigma of the Family Successor–Firm Performance Relationship: A Methodological Reflection and Reconciliation Attempt. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 43(3), 437-474
- Ahrens, J., Uhlener, L., Woywode, M., & Zybura, J. (2018). “Shadow emperor” or “loyal paladin”? – the janus face of previous owner involvement in family firm successions. *Journal of Family Business Strategy*, 9(1), 73-90.
- Alomani, A., Baptista, R., & Athreye, S. S. (2022). The interplay between human, social and cognitive resources of nascent entrepreneurs. *Small Business Economics*.
- Andersson, F. O. (2020). How Valuable is Experience? Examining the Impact of Founder Experience on Nonprofit Start-Up Success. *Journal of Public and Nonprofit Affairs*, 6(2), 233.
- Badrul Muttakin, M., Khan, A., & Subramaniam, N. (2014). Family firms, family generation and performance: evidence from an emerging economy. *Journal of Accounting in Emerging Economies*, 4(2), 197–219.
- Becker, G. S. (1962). Investment in Human Capital: A Theoretical Analysis. *Journal of Political Economy*, 70(5, Part 2), 9–49.
- Blanco, M.R., Sastre-Castillo, M.A., & Montoro-Sanchez, M.A. (2021). Family firm CEOs: human capital and career success. *Academia Revista Latinoamericana de Administración*, 34 (2), 270-293.
- Boudreaux, C., Clarke, G., & Jha, A. (2021). Social capital and small informal business productivity: the mediating roles of financing and customer relationships. *Small Business Economics*. <https://doi.org/10.1007/s11187-021-00560-y>
- Bozzon, R., & Murgia, A. (2021). Work–family conflict in Europe. A focus on the heterogeneity of self-employment. *Community, Work & Family*, 24(1), 93–113.
- Calabrò, A., Minichilli, A., Amore, M. D., & Brogi, M. (2018). The courage to choose! Primogeniture and leadership succession in family firms. *Strategic Management Journal*, 39(7), 2014–2035.

- Calabrò, A., Torchia, M., Jimenez, D. G., & Kraus, S. (2021). The role of human capital on family firm innovativeness: the strategic leadership role of family board members. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 17(1), 261–287.
- Cardella, G. M., Hernández-Sánchez, B. R., & Sánchez García, J. C. (2020). Entrepreneurship and Family Role: A Systematic Review of a Growing Research. *Frontiers in psychology*, 10, 2939.
- Carree, M. A., & Verheul, I. (2012). What Makes Entrepreneurs Happy? Determinants of Satisfaction Among Founders. *Journal of Happiness Studies*, 13(2), 371–387.
- Chen, M., Chang, Y., & Chiang, M. (2017). Human capital and career success of creative entrepreneurs: Is guanxi network a missing link? *Journal of small business and entrepreneurship: JSBE; the journal of the Canadian Council for Small Business and Entrepreneurship*, 29 (4).
- Chen, M.-H., Chang, Y.-Y., & Lin, Y.-C. (2018). Exploring creative entrepreneurs' happiness: cognitive style, guanxi and creativity. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 14(4), 1089–1110.
- Chen, S., Fang, H. C., Mackenzie, N. G., Carter, S., Chen, L., & Wu, B. (2018). Female leadership in contemporary Chinese family firms. *Asia Pacific Journal of Management*, 35(1), 181–211.
- Choi, Y., & Chang, S. (2020). The effect of social entrepreneurs' human capital on and firm performance: The moderating role of specific human capital. *Cogent Business and Management*, 7 (1), 17885779.
- Claver-Cortés, E., Molina-Manchón, H., & Zaragoza-Sáez, P. (2013). Intellectual capital model for family firms. *Knowledge Management Research & Practice*, 11 (2), 184-195.
- Claver-Cortés, E., Zaragoza-Sáez, P.D., Molina-Manchón, H., & Úbeda-García, M. (2015). Intellectual capital in family firms: human capital identification and measurement. *Journal of Intellectual Capital*, 16, 199-223.
- Cooklin, A. R., Westrupp, E., Strazdins, L., Giallo, R., Martin, A., & Nicholson, J. M. (2015). Mothers' work-family conflict and enrichment: associations with parenting quality and couple relationship. *Child: Care, Health and Development*, 41(2), 266–277
- Croce, A., Grilli, L., & Murtinu, S. (2019). Why do entrepreneurs refuse venture capital? *Industry and Innovation*, 26(6), 619–642.
- Danes, S. M., Stafford, K., Haynes, G., & Amarapurkar, S. S. (2009). Family Capital of Family Firms: Bridging Human, Social, and Financial Capital. *Family Business Review*, 22(3), 199–215.
- Dawson, A. (2012). Human capital in family businesses: Focusing on the individual level. *Journal of Family Business Strategy*, 3(1), 3–11.
- Diéguez-Soto, J., & López-Delgado, P. (2019). Does Family and Lone Founder Involvement Lead to Similar Indebtedness? *Journal of Small Business Management*, 57(4), 1531–1558.
- Donnelly, R., & Hughes, E. (2022). The HR ecosystem framework: Examining strategic HRM tensions in knowledge-intensive organizations with boundary-crossing professionals. *Human Resource Management*.
- Draayer, M. & Julien M. (2010). Grapeview wines. *International journal of wine business research: IJWBR*, 22(2), 133-147
- Drydakis, N. (2015). Economics applicants in the UK labour market University reputation and employment outcomes. *International Journal of Manpower*, 36 (3), 296-333.
- Dyer, W. G., Nenque, E., & Hill, E. J. (2014). Toward a Theory of Family Capital and Entrepreneurship: Antecedents and Outcomes. *Journal of Small Business Management*, 52(2), 266–285.
- Dyer, W. G., & Panicheva Mortensen, S. (2005). Entrepreneurship and Family Business in a Hostile Environment: The Case of Lithuania. *Family Business Review*, 18 (3), 247–258.
- Engeset, A. B. (2020). “For better or for worse”—the role of family ownership in the resilience of rural hospitality firms. *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, 20 (1), 68-84.

- Estrada-Robles, M., Williams, N., & Vorley, T. (2020). Structural coupling in entrepreneurial families: how business-related resources contribute to enterpriseness. *Entrepreneurship & Regional Development*, 1-18.
- Fafchamps, M. (2002). Returns to social network capital among traders. *Oxford Economic Papers*, 54(2), 173-206
- Fairlie, R. W., & Robb, A. M. (2007). Why Are Black-Owned Businesses Less Successful than White-Owned Businesses? The Role of Families, inheritances, and Business Human Capital. *Journal of Labor Economics*, 25(2), 289-323.
- Fang, H., Chrisman, J. J., Daspit, J. J., & Madison, K. (2022). Do Nonfamily Managers Enhance Family Firm Performance? *Small Business Economics*, 58(3), 1459-1474.
- Filser, M., Brem, A., Gast, J., Kraus, S., & Calabrò, A. (2016). Innovation in Family Firms — Examining The Inventory and Mapping The Path. *International Journal of Innovation Management (ijim)*, World Scientific Publishing Co. Pte. Ltd., 20 (6), 1-39
- Gagliardi, L. (2015). Does skilled migration foster innovative performance? Evidence from British local areas. *Papers in Regional Science*, 94(4), 773-794.
- Galcès-Galdeano, L., García-Olaverri, C., & Huerta, E. (2016). Management capability and performance in Spanish family firms. *Academia Revista Latinoamericana de Administracion* 29 (3), 303-325.
- Geys, B. (2017). Political Dynasties, Electoral Institutions and Politicians' Human Capital. *The Economic Journal*, 127(605), F474- F494.
- Ghezzi, S. (2016). Familism in the Firm. An Ethnographic Approach to Italian Family Capitalism. *Ethnologie française*, 46, 241-
- Gill, A., Guru, C., Dana, L., & Sánchez, C. R. (2017). Human capital, financial strategy and small firm performance: A study of canadian entrepreneurs. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 31(4), 492-513.
- Gottschall, R., & Woods, J. A. (2020). Family human capital and the championing of innovation in small firms. *Journal of Small Business Strategy*, 30(3), 1-15.
- Herfeld, C. (2020). The Diversity of Rational Choice Theory: A Review Note. *Topoi*, 39(2), 329-347.
- Hmieleski, K. M., Carr, J. C., & Baron, R. A. (2015). Integrating Discovery and Creation Perspectives of Entrepreneurial Action: The Relative Roles of Founding CEO Human Capital, Social Capital, and Psychological Capital in Contexts of Risk Versus Uncertainty. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 9(4), 289-312.
- Homem, I. D., Oltramari, A. P., & Bessi, V. G. (2009). A gestão de pessoas e seus mecanismos de sedução em um processo de aquisição. *Revista De Administração Contemporânea*, 13(2), 210-227.
- Jin, C., Wu, B., & Hu, Y. (2021). Family Business Internationalization in Paradox: Effects of Socioemotional Wealth and Entrepreneurial Spirit. *Frontiers in Psychology*, 12.
- Jones, O., Ghobadian, A., O'Regan, N., & Antcliff, V. (2013). Dynamic capabilities in a sixth-generation family firm: *Entrepreneurship and the Bibby Line*. *Business History*, 55(6), 910-941.
- Joshi, M., Dixit, S., Sinha, A. K., & Shukla, B. (2018). Conflicts in a Closely Held Family Business: Durga and Company. *Vision*, 22 (1), 105-110.
- Kidwell, R.E., Fuentes-Lombardo, G., Sanchez-Famoso, V., Cano-Rubio, M. & Kloepfer, K.E. (2020). Human capital in the internationalization of family firms. *Thunderbird Int. Bus. Rev.* 62 353- 369.
- Le Breton-Miller, I., & Miller, D. (2015). The arts and family business: Linking family business resources and performance to industry characteristics. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 39(6), 1349-1370.
- Lee, S., Phan, P. H., & Yoshikawa, T. (2008). The Role of the Board and Its Interaction with the Successor's Human Capital in the Asian Family Enterprise. *Multinational Business Review*, 16(2), 65-88.

- Levie, J., & Lerner, M. (2009). Resource Mobilization and Performance in Family and Nonfamily Businesses in the United Kingdom. *Family Business Review*, 22 (1), 25–38.
- Li, G., Luo, Z., Anwar, M., Lu, Y., Wang, X., & Liu, X. (2020). Intellectual capital and the efficiency of SMEs in the transition economy China; Do financial resources strengthen the routes? *PLOS ONE*, 15(7), 0235462.
- Linder, C., Lechner, C., & Pelzel, F. (2020). Many Roads Lead to Rome: How Human, Social, and Financial Capital Are Related to New Venture Survival. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 44(5), 909–932.
- Llanos-Contreras, O., Baier-Fuentes, H., & González-Serrano, M. H. (2021). Direct and indirect effects of SEWi, family human capital and social capital on organizational social capital in small family firms. *International Entrepreneurship and Management Journal*. <https://doi.org/10.1007/s11365-020-00725-3>
- Luque-Vilchez, M., & Rodríguez-Gutiérrez, P. (2021). Internationalization and survival of the agri-food SME in southern Spain. *Itea-Informacion Tecnica Economica Agraria*, 117(5), 580–597.
- Madrid-Guijarro, A., Martín, D. P., & García-Pérez-De-Lema, D. (2021). Capacity of open innovation activities in fostering product and process innovation in manufacturing SMEs. *Review of Managerial Science*, 15(7), 2137–2164.
- Marchisio, G., Mazzola, P., Sciascia, S., Miles, M., & Astrachan, J. (2010). Corporate venturing in family business: The effects on the family and its members. *Entrepreneurship & Regional Development*, 22 (3-4), 349–377.
- Miller, D., Wright, M., Le Breton-Miller, I., & Scholes, L. (2015). Resources and innovation in family businesses: The janus-face of socioemotional preferences. *California Management Review*, 58(1), 20–40.
- Núñez-Cacho Utrilla, P., & Gra de Tor aleja, F. (2013). The importance of mentoring and coaching for family businesses. *Journal of Management & Organization*, 19 (4), 386–404. doi:10.1017/jmo.2013.28
- Page, M. J., McKenzie, J. E., Bossuyt, P. M., Boutron, I., Hoffmann, T., Mulrow, C. D., Shamseer, L., Tetzlaff, J., Akl, E. A., Brennan, S. E., Chou, R., Glanville, J., Grimshaw, J. M., Hróbjartsson, A., Lalu, M. M., Li, T., Loder, E., Mayo-Wilson, E., McDonald, S., . . . Moher, D. (2021). The PRISMA 2020 statement: an updated guideline for reporting systematic reviews. *BMJ*, n71.
- Pergelova, A., & Angulo-Ruiz, F. (2014). The impact of government financial support on the performance of new firms: the role of competitive advantage as an intermediate outcome. *Entrepreneurship & Regional Development*, 26(9-10), 663–705.
- Powell, G. N., & Eddleston, K. A. (2017). Family Involvement in the Firm, Family-to-Business Support, and Entrepreneurial Outcomes: An Exploration. *Journal of Small Business Management*, 55(4), 614–631.
- Parker, S. C., & Van Praag, C. M. (2012). The entrepreneur's mode of entry: Business takeover or new venture start? *Journal of Business Venturing*, 27(1), 31–46.
- Pergelova, A., & Angulo-Ruiz, F. (2014). The impact of government financial support on the performance of new firms: the role of competitive advantage as an intermediate outcome. *Entrepreneurship & Regional Development*, 26(9-10), 663–705.
- Ramírez-Pasillas, M., Lundberg, H., & Nordqvist, M. (2021). Next Generation External Venturing Practices in Family Owned Businesses. *Journal of Management Studies*, 58(1), 63–103.
- Ramírez, Y., Dieguez-Soto, J. & Manzaneque, M. (2020). How does intellectual capital efficiency affect firm performance? The moderating role of family management. *International Journal of Productivity and Performance Management*, Emerald Group Publishing, 70 (2), 297–324.
- Robinson, R.V. (1984). Reproducing Class Relations in Industrial Capitalism. *American Sociological Review* 49 (2), 182.

- Schmid, A., & Sender, A. (2019). How social capital influences performance in family firms: the moderating role of nepotism. *The International Journal of Human Resource Management* 32 (5), 1-21
- Schmid, A., & Sender, A. (2021) How social capital influences performance in family firms: the moderating role of nepotism. *The International Journal of Human Resource Management*, 32 (18), 3973-3993.
- Sischarenco, E. (2018). Being an Entrepreneur and Feeling Vulnerable: Encountering Fragility in the Construction Business in the North of Italy", *Individual and Social Adaptations to Human Vulnerability (Research in Economic Anthropology, Vol. 38)*, Emerald Publishing Limited, Bingley, 55-78.
- Štangej, O., & Škudienė, V. (2013). Family Business Transgenerational Continuity in Transition Economies: Towards a Conceptual Model. *Organizations and Markets in Emerging Economies*, 4(2), 150-167.
- Tata, J., & Prasad, S. (2010). Social capital and next-generation succession in the family firm. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 11(3), 322-337.
- Tran, H. T., & Santarelli, E. (2014). Capital constraints and the performance of entrepreneurial firms in Vietnam. *Industrial and Corporate Change*, 23(3), 827-864.
- Tuirán-Álvarez, K. Y., Sanabria-Landazábal, N. J., & Acosta-Prado, J. C. (2019). Family businesses, risk and adverse selection in the agency relationship. *Dimensión Empresarial*, 17(3).
- Vázquez-Carrasco, R., López-Pérez, M. E., & Centeno, E. (2012). A qualitative approach to the challenges for women in management: are they really starting in the 21st century? *Quality & Quantity*, 46(5), 1337-1357.
- Welsh, D. H. B., & Kaciak, E. (2019). Family enrichment and women entrepreneurial success: the mediating effect of family interference. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 15(4), 1045-1075.
- Zhao, H., O'Connor, G., Wu, J., & Lumpkin, J. T. (2021). Age and entrepreneurial career success: A review and a meta-analysis. *Journal of Business Venturing*, 36 (1).
- Zhong, X., Song, T., & Ren, L. (2021). The role of founder reign in explaining family firms' R&D investment: evidence from China. *European Journal of Innovation Management*, ahead-of-print(ahead-of-print). <https://doi.org/10.1108/ejim-01-2021-0068>
- Zybura, J., & Ahrens, J. (2015). Underlying mechanics of a succession dance: Predecessor preferences, human capital, and ownership. Paper presented at the 75th Annual Meeting of the Academy of Management, AOM 2015, 1250-1255.
- Zybura, J., Zybura, N., Ahrens, J.-P., & Woywode, M. (2021). Innovation in the post-succession phase of family firms: Family CEO successors and leadership constellations as resources. *Journal of Family Business Strategy*, 12(2)

EMPRENDIMIENTO DE UNA CLÍNICA DE ESPECIALIDADES MÉDICAS PARA EL BIENESTAR PERSONAL

Patricia Margarita Villar Sánchez, Ignacio Ortiz Betancourt, Jorge Samuel Berdón Carrasco, Leidy Margarita López Castro & Vania Lizette Correa Avalos

Universidad Veracruzana, México

RESUMEN

Hoy en día las personas se enfrentan a grandes problemas mundiales entre ellos el económico, observándose la falta de oportunidades laborales. Las nuevas generaciones que ingresan a la fuerza laboral deben iniciar un cambio de mentalidad, ser emprendedores.

México no es la excepción, la situación económica mundial ha provocado diversos cambios en el entorno económico obligando a los jóvenes profesionistas a emprender su propio negocio, dejando de depender de empleos gubernamentales o de empresas que les ofrecen sueldos muy bajos y poca seguridad laboral. Es así como nace este proyecto, la creación de un centro médico y clínica estética denominada “Marfi Wellness Center by Astrid Figueroa”, es una microempresa que surge en el año 2023 de la idea de una médico cirujana, que termina su especialidad médica y que desea emprender su propio centro médico y clínica para no depender de otros organismos públicos y privados y que desea transformar los sueños de bienestar físico de las personas que quieren cambios en su apariencia o que necesitan una cirugía por indicaciones médicas. Así mismo pretende incorporar renta de consultoris a médicos con diferentes especialidades complementarias al servicio otorgado y un área de bienestar personal a base de tratamientos corporales como masajes entre otras sensaciones de confort que se ofrecería a las personas que buscan de esta felicidad. El objetivo de este trabajo es realizar un Plan de negocios para esta microempresa presentando la organización de la empresa, el estudio de mercado, el estudio técnico, estudio jurídico y el estudio financiero.

I. INTRODUCCIÓN

Las circunstancias económicas que vive el mundo desde hace varios años, empuja a nuestros jóvenes a emprender y desarrollar las empresas mexicanas que les permita desarrollarse profesionalmente. Los nuevos profesionales desean superar los modelos de la imitación y buscan actividades más complejas en las áreas de la ciencia, la tecnología y la gestión.

En tal sentido, diversos organismos privados y gubernamentales desarrollan programas que estimulan el desarrollo de nuevas empresas que generen empleo y dinamicen nuestra economía.

En ese mismo contexto, este trabajo de emprendimiento está relacionado con la formación de cirujanos plásticos, inicia con la carrera de Médico Cirujano (6 años aproximadamente), seguida de tres a cuatro años de formación en Cirugía General y finalmente cuatro años en Cirugía Plástica (Estética y Reconstructiva). Una vez certificado el cirujano sigue preparándose en su especialidad con cursos, congresos, etc. tanto nacional como internacionalmente, (AMCPEP, 2018).

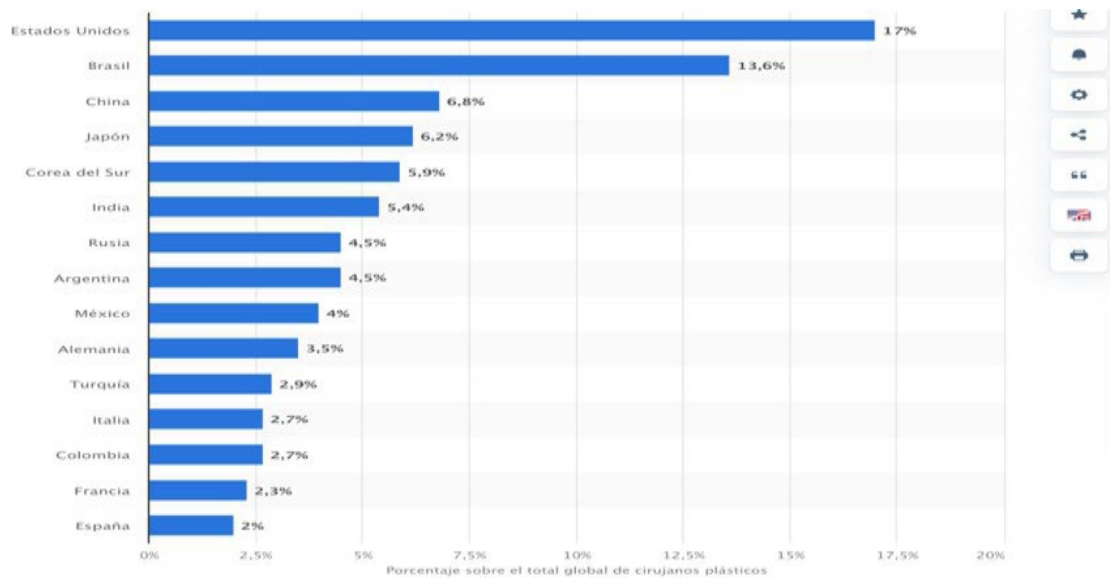


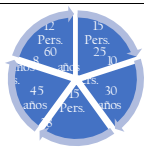
Figura 1. Ranking de los países con mayor porcentaje de cirujanos plásticos en 2021

Esta estadística muestra un ranking de los países con mayor porcentaje de cirujanos plásticos en 2021. En ese año, Brasil se situó en segunda posición con casi un 13.6% sobre el total de cirujanos plásticos a nivel mundial. No obstante, el país que registró una mayor proporción de cirujanos plásticos fue Estados Unidos, con un 17% sobre el total. Otros de los países con mayor porcentaje de cirujanos plásticos fueron China, Japón y Corea del Sur, situando a México en el noveno lugar, (Statista, 2023). Estos datos demuestran el crecimiento que este sector está tomando en México y que, según las previsiones, seguirá aumentando.

2. MÉTODO

El presente estudio es de tipo documental porque se requirió la consulta de diferentes fuentes de consulta documentales y descriptivo porque se realizó el análisis y descripción de los entornos encontrados para el proyecto, así como experimental. Se trata de un estudio cualitativo porque mucho depende de la percepción de bienestar físico de cada persona y cuantitativo porque se obtuvieron estadísticas para identificar el potencial del sector. De acuerdo con INEGI, (2023), Veracruz cuenta con una población de 8,062,579 personas, de los cuales 4,190,805 son mujeres y 3,871,774 son hombres y a nivel país se cuenta con una población de 129 millones, 52% corresponde a mujeres y 48% a hombres. Se utiliza una metodología de Plan de Negocios que tiene como objetivo principal ser una herramienta que contribuya en el desarrollo de proyectos de negocios con una fundamentación adecuada. Se utilizaron fuentes primarias, también se utilizaron las fuentes secundarias para obtener información como son las páginas de AMCPER, RAE, entre otras. El instrumento es un cuestionario aplicado a 60 personas. Se consideraron 10 preguntas en los cuestionarios para identificar la necesidad de realizarse una cirugía por los candidatos encuestados.

Tabla 1. Cuestionario aplicado a 60 personas

1. Está de acuerdo en contestar este cuestionario?	60 personas dijeron que si
2. Marque su sexo	80% mujeres 20% hombres
3. Edad	
4. Se realizaría una cirugía para mejorar alguna parte de su cuerpo?	El 90% de los encuestados dijeron que si, 80% mujeres y 10% hombres
5. Se agrada como está actualmente?	Si el 70% de los hombres No el 30% mujeres; sin embargo, dijeron que no les molestaria hacerse algún arreglo.
6. Que es lo que mas le molesta de su fisico?	Nariz 20%. Busto 20% Envejecer 30% Flacidez y abultamiento en el vientre 30%
7. Conoce al cirujano que le confiaria su cuerpo?	El 80% dijo que no, solo por referencia y 20% contestaron que si.
8. Se fija mas en el prestigio del cirujano que en el precio que pagaria	El 50% contestó que se fija mas en el precio y el otro 50% si están interesados en el prestigio del cirujano plastico.
9. Le daría mas seguridad si se realiza cirugía plastica para corregir alguna parte de su cuerpo que le es incomoda?	El 80% contestó que si le daría mas seguridad.
10. Sabe si es candidato para cirugía por su estado de salud?	El 70% no sabe si es candidato a cirugía el 30% estaba seguro de que tenian una excelente salud.

3. RESULTADOS

Se observa una amplia población tanto a nivel estatal como nacional siendo un mercado atractivo e incipiente. El desarrollo del Plan de negocios se llevó a cabo de la siguiente manera:

1. Se realizó la planeación

Se desarrolló la misión, visión, antecedentes, objetivos, políticas.

2. Estudio de mercado

Se propone el logotipo, el nombre de la empresa, el slogan. Se realiza una descripción de los productos: Cirugía plástica reconstructiva para todo el cuerpo, abdominoplastia, Liposucción y lipoescultura, Implantes de senos, Blefaroplastía, Bichectomía, Rinoplastía, Tratamientos corporales como masajes y Renta de consultorios.

Mercado meta: Hombres y mujeres que deseen mejorar o cambiar su apariencia, con medio o alto poder adquisitivo con ingreso mínimo de 20,000.00 mensuales, en edades de 25 a 65 años.

- **Perfil del cliente:**

Los pacientes, en el caso de los hombres, ellos esperan que tras una operación estética, tener una mayor aceptación social gracias a su mejora, mientras las mujeres esperan sentirse mejor con ellas mismas, para tener una mayor satisfacción personal, Quiromarka, 2023.

- **Mezcla de mercadotecnia:**

Producto: Cirugías plásticas que se ofrecen a pacientes con deseos de embellecer su imagen, renta de consultorios y Spa.

Plaza: el paciente directamente tratará con el médico cirujano en su consultorio y hospitales. Asimismo se dará en la clínica los tratamientos de Spa en un área acondicionada.

Promoción: Mercadotecnia digital, así como de espectaculares en lugares estratégicos donde se muestren los resultados de los cambios del antes y después de la cirugía.

Precio: Los precios de las cirugías plásticas reconstructivas varían según las necesidades del paciente, desde 10,000.00 hasta 100,000.00 o mas.

- **Análisis de la competencia:**

Competencia directa

Tabla 2. Cirujanos plásticos de Veracruz

1. Dr. Ricardo Carral Santander	11. Dr. Valentín Zamudio Trujillo	21. Dr. Guillermo Remes Cabada
2. Dr. Gonzalo Vázquez Salomón	12. Dr. Jacobo Cano Pérez	22. Dr. Salvador Negrete Hernández
3. Dr. Angel Corzo	13. Dra. Luz María del Castillo Reynoso	23. Clínica Médica Cristal
4. Dr. Francisco Javier Huerta Rivadeneyra	14. Aesthetic	24. Medicina aianteegral Corporativa Medics
5. Dr. Julio Cesar Díaz Barriga	15. Dr. Rodrigo E. Morales Pérez	25. Ciplastic Veracruz
6. Dr. Carlos Francisco Rorasté Enríquez	16. Aqua Vita Medical Center	26. Dr. Andrés Torres Zamudio
7. Dra. Dary Ivonne Gándara Hernández	17. Dr. Hugo Gamboa Torales	27. Dr. Javier Antonio Rodríguez Mena
8. Dr. Gamalel Vázquez Estudillo	18. Dr. Arturo Hernández Reyes	28. Dr. Mario Eduardo Pantoja Ludueña
9. Médica Interlomas	19. Dr. Juan José Mora Martínez	29. Dr. Javier Rodríguez Mena
10. Dr. Rodrigo Ortiz Reyes	20. Dr. Eduard José Guzmán Camacho	30. Dr. Oscar Antonio Rodríguez Valle








3.1 Estudio Técnico

Tomando en cuenta la ampliación de la Zona Portuaria en la ciudad de Veracruz y como consecuencia el crecimiento de la Zona Metropolitana de Veracruz-Boca del Río, es posible que la dinámica tanto económica como social tiende a incrementar la demanda de diversos servicios, entre ellos la atención a su apariencia física a través de la cirugía plástica. Se realizó la macrolocalización y la microlocalización del lugar donde se encontrará la clínica.

Equipo e instalaciones

Instalaciones: La empresa tendrá sus instalaciones en una casa propia y que será remodelada o acondicionada para los servicios de la clínica.

Tabla 3. Mobiliario

DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO	IMAGEN	PRECIO	PROVEEDOR
Escritorio en base de marmol		15,000.00	Tiene en propiedad
Sillon escritorio		12,000.00	Tiene en propiedad
Taburete para exploración, ktkoner taburete giratorio redondo, piel sintética.		1,643.00	Amazon
Camilla cama hidraulica para Spa o consultorio		18,995.00	Mercado Libre
Brightech LightView Pro lupa con soporte y luz, lupa con 6 ruedas sobre una base resistente para tratamientos faciales, luz LED de trabajo con lupa XL para manualidades y proyectos		3,059.00	Amazon
Mesa instrumental		2,150.00	Amazon
KD-2012D-2 - Lámpara LED de techo para revisión médico quirúrgico de 36 W, 800 mm		9,359.00	Amazon
Cama Profesional Reclinable Con Soporte Masaje Spa		5,999.00	Mercado libre
Costo Total del Mobiliario		68,205.00	

Equipos: Los equipos que se adquieren serán utilizados para dar la consulta a los pacientes y para las cirugías programadas. También para la actividad del Spa se requieren de ciertos equipos para la actividad.

Tabla 4. Equipos

Autoclave Esterilizador Digital Electronico Medico 12 Litros Caja de Desinfección de Gran Capacidad Equipo De Esterilización a Vapor Cámara y charolas en acero inoxidable.		16,195.00	Amazon y VelaQuin
Lámpara frontal quirúrgica recargable LED fija con lupa para uso médico - Marca Led View		4,599.00	Hergom, Equipment for life
Instrumental o equipo para cirugía		14,998.34	Hergom, Equipment for life
Electrocauterio Sonocut 100		29,999.00	Sonomedic equipos medicos y VelaQuin
Canulas		10,000.00	Dh Material médico
Aspirador quirurgico de liposucción de 98 L x minuto, Modelo YX980D - Marca Hergom Aspiradores		31,500.00	Hergom, Equipment for life
Set completo de instrumental para lifting facial		24,500.00	Dh Material médico
Mesa quirofano		50,600.00	AliExpress
Desechables: Ropa quirúrgica, cubrebocas, sábanas, tangas, zapatos quirófono, cubre zapatos quirofano, etc..		10,000.00	Amazón
Total de equipos para cirugía		192,391.00	

3.2 Estudio Financiero

Inversión de maquinaria y equipo

Tabla 5. Inversión de mobiliario y equipo

INVERSION	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
MOBILIARIO			
Escritorio en base de mármol	1	15,000.00	15,000.00
Sillon escritorio	1	12,000.00	12,000.00
Taburete para exploración, ktkoner taburete giratorio redondo, piel sintética.	1		
		1,643.00	1,643.00
Camilla cama hidraulica para Spa o consultorio	1	18,995.00	18,995.00
Brightech LightView Pro lupa con soporte y luz, lupa con 6 ruedas sobre una base resistente para tratamientos faciales, luz LED de trabajo con lupa XL para manualidades y proyectos	1	3,059.00	3,059.00
Mesa instrumental	1	2,150.00	2,150.00
KD-2012D-2 Lámpara LED de techo para revisión médico quirúrgico de 36 W, 800 mm	1	9,359.00	9,359.00
Cama Profesional Reclinable Con Soporte Masaje Spa	1	5,999.00	5,999.00
EQUIPO			
Autoclave Esterilizador Digital Electronico Medico 12 Litros Caja de Desinfección de Gran Capacidad Equipo De Esterilización a Vapor Cámara y charolas en acero inoxidable.	1	16,195.00	16,195.00
Lámpara frontal quirúrgica recargable LED fija con lupa para uso médico - Marca Led View	1	4,599.00	4,599.00
Instrumental ocuqipo para cirugía	1	14,998.34	14,998.34
Electrocauterio Sonocut 130	1	29,999.00	29,999.00
Canulas	10	10,000.00	10,000.00
Aspirador quirurgico de liposucción de 98 L x minuto, Modelo YX980D - Marca Hergom	1	31,500.00	31,500.00
Aspiradores			
Set completo de instrumental para lifting facial	1	24,500.00	24,500.00
Mesa quiroflano		50,600.00	50,600.00
Desechables: Ropa quirúrgica, cubrebocas, sábanas, tangas, zapatos quiroflano, cubre zapatos quiroflano, etc..	50 paq. De cada desechable	200.00	10,000.00
Medicinas y materiales de desinfección	50 unid.	200.00	10,000.00
TOTAL DE INVERSIÓN DE MOBILIARIO Y EQUIPO			\$ 270,596.00

Gastos preoperativos

Tabla 6. Gastos preoperativos

Remodelación del inmueble	250,000.00
Gastos jurídicos	No es sociedad
Gastos fiscales	5,000.00
Gastos de alta ante organismos	5,000.00
TOTAL	260,000.00

Fuente: Elaboración Propia

Costos Variables

Tabla 8. Costos Variables

Descripción	Precio unitario	8 cirugías x mes
Canulas por cirugía	333.33	2,667.00
Desechables: Ropa quirúrgica, cubrebocas, sábanas, tangas, zapatos quiroflano, cubre zapatos quiroflano, etc..	6.86	53.28
medicamentos	1,000.00	8,000.00
Materiales de desinfección: gasas, algodones, etc.	200.00	1,800.00
Anestesiologo	12,000.00	96,000.00
Enfermera quiroflano	2,500.00	20,000.00
Total costos Variables mensual	16,040.00	128,320.00

Fuente: Elaboración Propia

Costo Variable unitario = costo variable total mensual / cantidad de unidades producidas

Costo Variable unitario = 128,320.00 / 8 cirugías = 16,040.00

Costos Fijos

Tabla 7. Costos fijos

Descripción y periodo	Por periodo	Mensualmente
Luz bimestral	4,000.00	2,000.00
Agua anual	15,000.00	1,250.00
Servicio de mantenimiento equipos mensual	2,000.00	2,000.00
Limpieza mensual	7,000.00	7,000.00
Secretaria mensual	8,000.00	8,000.00
Telefono e internet mensual	400.00	400.00
Gas semestral	2,000.00	333.33
Papelería mensual	500.00	500.00
Total de costos fijos mensual		21,483.33

Fuente: Elaboración Propia

Costo fijo unitario = costo fijo/cantidad

de unidades producidas

Costo fijo unitario = 21,483.33 / 8 = 2,685.42 por cirugía

Costos Totales

Tabla 9.

Costo Total = Costo unitario x Cantidad de productos + Costo fijo

Costo total = 16,040 x 8 + 2,685.42 = 131,005.00

Punto de Equilibrio

Tabla 10. Punto de equilibrio

Ingreso marginal: $M = P - V$

$M = 30,000.00 - 16,040 = 13,960.00$

Punto de equilibrio en unidades: $F / M = Pq$

$21,483.33 / 13,960.00 = 1.5$

Punto de equilibrio en dinero: $Pd = Pq \times P$ Pd = 1.5

$\times 30,000.00 = 45,000.00$

Presupuesto de ingresos

Tabla 11. Presupuesto de ventas mensual del primer año de actividades

PRESUPUESTO DE VENTAS MENSUAL PRIMER AÑO DE ACTIVIDADES CIRUGIAS PLASTICAS							
MES	VENTAS ESTIMADAS	PRODUCTO 1 X 2	PRODUCTO 2 X 2	PRODUCTO 3 X 2	PRODUCTO 4 XI	PRODUCTO 5 XI	IMPORTE TOTAL
Enero	8	25,000.00	60,000.00	45,000.00	50,000.00	60,000.00	240,000.00
Febrero	8	25,000.00	60,000.00	45,000.00	50,000.00	60,000.00	240,000.00
Marzo	8	25,000.00	60,000.00	45,000.00	50,000.00	60,000.00	240,000.00
Abril	8	25,000.00	60,000.00	45,000.00	50,000.00	60,000.00	240,000.00
Mayo	8	25,000.00	60,000.00	45,000.00	50,000.00	60,000.00	240,000.00
Junio	8	25,000.00	60,000.00	45,000.00	50,000.00	60,000.00	240,000.00
Julio	8	25,000.00	60,000.00	45,000.00	50,000.00	60,000.00	240,000.00
Agosto	8	25,000.00	60,000.00	45,000.00	50,000.00	60,000.00	240,000.00
Septiembre	8	25,000.00	60,000.00	45,000.00	50,000.00	60,000.00	240,000.00
Octubre	8	25,000.00	60,000.00	45,000.00	50,000.00	60,000.00	240,000.00
Noviembre	8	25,000.00	60,000.00	45,000.00	50,000.00	60,000.00	240,000.00
Diciembre	8	25,000.00	60,000.00	45,000.00	50,000.00	60,000.00	240,000.00
Ventas totales	96	300,000.00	720,000.00	540,000.00	600,000.00	720,000.00	2,880,000.00

Tabla 12. Presupuesto de venta anual de los primeros 5 años

PRESUPUESTO VENTA ANUAL															
PRODUCTO	1er AÑO			2er AÑO			3er AÑO			4er AÑO			5er AÑO		
	UD. VENDIDAS	PRECIO UNITARIO	IMPORTE	UD. VENDIDAS	PRECIO UNITARIO	IMPORTE	UD. VENDIDAS	PRECIO UNITARIO	IMPORTE	UD. VENDIDAS	PRECIO UNITARIO	IMPORTE	UD. VENDIDAS	PRECIO UNITARIO	IMPORTE
1	24	12,500.00	300,000.00	24	13,750.00	330,000.00	28	15,125.00	423,500.00	28	16,637.50	465,850.00	30	18,301.25	549,037.50
2	24	30,000.00	720,000.00	24	33,000.00	792,000.00	28	36,300.00	1,016,400.00	28	40,150.00	1,124,200.00	30	44,165.00	1,324,950.00
3	24	22,500.00	540,000.00	24	24,750.00	594,000.00	28	27,225.00	762,300.00	28	29,947.50	838,530.00	30	32,942.25	988,267.50
4	12	50,000.00	600,000.00	12	55,000.00	660,000.00	15	60,500.00	907,500.00	15	66,550.00	997,500.00	16	73,205.00	1,171,280.00
5	12	60,000.00	720,000.00	12	66,000.00	792,000.00	15	72,600.00	1,089,000.00	15	79,860.00	1,197,900.00	16	87,846.00	1,405,536.00
VENTAS TOTALES	96		2,880,000.00	96		3,168,000.00	114		4,198,700.00	114		4,623,980.00	122		5,439,071.00

Tabla 13. Flujo de efectivo mensual del primer año de operaciones

CONCEPTO	1 ENERO	2 FEBRERO	3 MARZO	4 ABRIL	5 MAYO	6 JUNIO	7 JULIO	8 AGOSTO	9 SEPTIEMBRE	10 OCTUBRE	11 NOVIEMBRE	12 DICIEMBRE
Ingresos												
Ingresos por cirugías	240,000.00	240,000.00	240,000.00	240,000.00	240,000.00	240,000.00	240,000.00	240,000.00	240,000.00	240,000.00	240,000.00	240,000.00
Otros ingresos Renta consultorios	17,000.00	17,000.00	17,000.00	17,000.00	17,000.00	17,000.00	17,000.00	17,000.00	17,000.00	17,000.00	17,000.00	17,000.00
Otros ingresos Servicios de Spa	15,000.00	15,000.00	15,000.00	15,000.00	15,000.00	15,000.00	15,000.00	15,000.00	15,000.00	15,000.00	15,000.00	15,000.00
Total de ingresos	272,000.00	272,000.00	272,000.00	272,000.00	272,000.00	272,000.00	272,000.00	272,000.00	272,000.00	272,000.00	272,000.00	272,000.00
Gastos												
Costos fijos	21,483.33	21,483.33	21,483.33	21,483.33	21,483.33	21,483.33	21,483.33	21,483.33	21,483.33	21,483.33	21,483.33	21,483.33
Costos variables	128,320	128,320	128,320	128,320	128,320	128,320	128,320	128,320	128,320	128,320	128,320	128,320
Otros gastos						50,000.00						50,000.00
Total gastos	149,803.33	149,803.33	149,803.33	149,803.33	149,803.33	199,803.33	149,803.33	149,803.33	149,803.33	149,803.33	149,803.33	149,803.33
Flujo de efectivo	122,196.67	122,196.67	122,196.67	122,196.67	122,196.67	72,196.67	122,196.67	122,196.67	122,196.67	122,196.67	122,196.67	122,196.67
Flujo de efectivo acumulado	122,196.67	244,393.34	366,590.01	488,786.68	610,983.35	683,180.02	805,376.69	927,573.36	1,049,770.03	1,171,966.70	1,294,163.37	1,366,360.04

Fuente: Elaboración Propia

Índice de rentabilidad: $PI = 3,264,000 / 1,897,639.96$ $PI = 1.72$ **El proyecto es viable**

Tasa interna de rendimiento: $TIR = \text{Tasa de rentabilidad} = [(Valor\ final - valor\ inicial) / Valor\ inicial] \times 100$

$TIR = (3,264,000.00 - 1,897,639.96) / 1,897,639.96 \times 100; 1,366,360.04 / 1,897,639.96 = .72 \times 100 = 72\%$

4. CONCLUSIONES

En México el emprendimiento está muy limitado, ya que no existen fuentes de financiamiento adecuadas que permita a las pequeñas empresas iniciar su propio negocio y sostenerse, estas pequeñas empresas son muy importantes ya que son generadoras de empleo y el sostén de la economía mexicana. El caso particular de la empresa, “Marfi Wellness Center by Astrid Figueroa” es un emprendimiento de una especialidad médica, la cual mostró en los estudios financieros la viabilidad del proyecto a desarrollar. El objetivo se cumplió ya que se elaboró un Plan de negocios para esta microempresa, presentando la organización de la empresa, el estudio de mercado, el estudio técnico, estudio jurídico y el estudio financiero.

Bibliografía

- Manual de Taller de elaboración de plan de negocios. Programa Universitario de apoyo al empleo (2008).
Asociación Mexicana de Cirugía Plástica, Estética y Reconstructiva, A.C. (2018). Sitio Web: <https://siimporta.cirurgiaplastica.mx/estadisticas.html>
Real Academia Española, (2023). Sitio Web: <https://dle.rae.es/emprender>
Statista (2021), Obtenidad de Sitio Web: <https://es.statista.com/estadisticas/600986/distribucion-de-cirujanos-plasticos-por-pais/>
Cofepris, (2023). Sitio Web: <https://www.gob.mx/cofepris/es/articulos/cofepris-y-la-direccion-general-de-calidad-y-educacion-en-salud-suman-esfuerzos-para-aumentar-la-vigilancia-sanitaria-en-establecimientos-de-servicios-de-salud>
Quiromarka, Sitio Web: (<https://quiromarka.com/perfil-paciente-cirugia-estetica/>)
Velaquin, (2023). Sitio Web: <https://www.velaquin.com.mx/products/autoclave-manual-modelo-cvq-20j#description>
Hergom Equipment for life medical (2023). Sitio Web: <https://hergom-medical.com>
Dh material medico, (2023) Sitio Web: <https://www.dhmaterialmedico.com/cirugia-plastica-estetica>
Dh material medico, (2023) Sitio Web: <https://www.dhmaterialmedico.com/instrumental-cirugia-facial>
Amazon (2023). <https://www.amazon.com>

PLAN DE NEGOCIOS MEXAR SALSAS ARTESANALES

Álvaro Emilio Gutiérrez Orozco

Universidad Autónoma de Baja California, México

RESUMEN

El desarrollar un plan de negocios para la microempresa familiar Mexar Salsas Artesanales, surgió por la necesidad de superar las dificultades que presenta un mercado tan competitivo como es el de las salsas artesanales en México, la empresa se dedica a la elaboración y comercialización de salsas artesanales en el estado de Baja California. Mexar Salsas Artesanales presenta una gran oportunidad en el mercado de las salsas, ya que ofrece un producto artesanal, con calidad y un sabor auténtico que se distingue de la competencia. Sin embargo, la empresa enfrenta desafíos que limitan su crecimiento. Al encontrarse en sus primeros años de operación, es de suma importancia abordar estas dificultades, se elaborará un plan de negocios que incluyan estrategias específicas para incrementar la capacidad de producción, mejorar su posición en el mercado, desarrollar una estructura interna y establecer un sistema de indicadores clave de rendimiento mensuales, semestrales y anuales para apoyar su crecimiento y mejora continua. El implementar las estrategias que se desarrollaran en este plan de negocios, Mexar Salsas Artesanales estará en una mejor posición para alcanzar el éxito y aprovechar al máximo su potencial, ya que aparte de diseñar estrategias que mejoren sus operaciones diarias, podrá analizar a detalle el mercado en el que está compitiendo, tendrá una estructura interna sólida, identificara oportunidades de crecimiento y determinar la viabilidad del proyecto con proyecciones financieras a largo plazo.

I. INTRODUCCIÓN

Mexar Salsas Artesanales es una compañía joven que se dedica a la elaboración y comercialización de salsas artesanales con más de 40 puntos de venta entre Mexicali, Tijuana, Tecate, Algodones y San Luis Río Colorado.

Elaborar un plan de negocios para esta microempresa es de suma importancia, porque nos permite establecer metas realistas, identificar la posibilidad de expansión en la región de Baja California, optimizar las operaciones diarias. Asimismo, con las proyecciones financieras podemos evaluar la viabilidad del proyecto a largo plazo, tener un plan de negocios nos da la

información y las herramientas primordiales para enfrentar con éxito los obstáculos que presenta un mercado tan competitivo como es el de las salsas artesanales.

1.1 Antecedentes

Mexar Salsas Artesanales, se fundó en julio del 2020 bajo el nombre de El Catrín, con el objetivo de ofrecer al consumidor una salsa artesanal de calidad con un sabor único. A lo largo de los dos años de la empresa se han realizado cambios importantes para mejorar su imagen, uno de estos cambios fue el de su nombre a Mexar, también se rediseño su envase, etiquetado y presentación para darle un aspecto más atractivo.

Mexar Salsas Artesanales es una microempresa familiar con sede en Baja California, dedicada a la elaboración y comercialización de salsas artesanales de alta calidad y sabor auténtico. La ventaja competitiva de Mexar se genera gracias a la calidad de sus productos, su presentación llamativa y memorable, así como su presencia en los establecimientos más reconocidos de la región. A través de este plan, buscamos consolidar nuestra presencia en el mercado de salsas artesanales en Baja California, expandirnos regionalmente. Nuestro objetivo es convertirnos en una referencia en el mercado de salsas artesanales en el norte de México.

Mexar Salsas Artesanales ha participado en eventos locales, regionales e internacionales, como lo son Alaparrillafest 2022, Agrobaja 2023 y el Congreso Mundial de la Viña y el Vino, representando a Baja California. Actualmente, la marca se comercializa en más de 40 puntos de venta entre Mexicali, Tijuana, Tecate, Algodones y San Luis Río Colorado.

1.2 Descripción del negocio

Mexar Salsas Artesanales se especializa en la producción y comercialización de salsas artesanales utilizando ingredientes de proveedores de la región. Nuestro portafolio incluye dos sabores de salsas

“La Brava” y “Agridulce”. El proceso de producción es totalmente artesanal, cuidando el balance entre picor y sabor, sin la utilización de conservadores, donde se garantiza una experiencia de sabor auténtica que combina perfectamente con cualquier platillo. Los valores que distinguen a Mexar Salsas Artesanales son, la pasión, la calidad y la honestidad estas impulsan a dar el máximo esfuerzo en cada paso que da la organización y motivan a seguir creciendo.

1.3 Análisis del mercado

El mercado objetivo de Mexar Salsas Artesanales son los amantes las salsas, compradores de los productos gourmet, entusiastas de los cortes de carne y aquellos que buscan sabores únicos y auténticos. El consumo de salsas en México va en aumento, Kantar Worldpanel mostro que ocho de cada 10 mexicanos acompañan sus comidas con alguna salsa o chile, y el 96 por ciento de los hogares compran dicho producto, los cuales destinan hasta \$150 pesos por dicho producto. Baja California tiene una población de 2, 635,000 habitantes en el rango de edad de 18 a 60 años según datos del INEGI al 2020, exploraremos las necesidades y preferencias de este segmento para desarrollar estrategias de comercialización efectivas y satisfacer sus demandas.

1.4 Puntos de ventas

Los productos de Mexar Salsas Artesanales se comercializan en puntos de ventas con ubicaciones estratégicas, como carnicerías, carnicerías gourmet, mercados locales, mercados regionales y mercados gourmet.

Además, se buscará la relación con restaurantes de comida mexicana para ofrecer nuestras salsas donde la puedan degustar como complemento a sus platillos, lo que nos permitirá expandir nuestra presencia en el mercado y alcanzar un mayor número de clientes potenciales.

1.5 Competencia y FODA

Mexar Salsas Artesanales tiene como competencia directa a los productores locales de las cuales son 5 Sarita, Salzus, Camargo, Morelita y Coki. La competencia Indirecta se conforma de salsas botaneras, salsas caseras y salsa machas que venden a un precio muy bajo.

Al aplicar el análisis FODA a Mexar Salsas Artesanales se determinó sus factores internos que son las fortalezas que tiene la organización son el precio competitivo, una marca reconocida en su sector, con puntos de venta estratégicos y las debilidades que tiene al ser una microempresa son la falta de organización, financiamiento y su capacidad de producción. Además, sus factores externos son la inestabilidad económica, el mercado altamente competitivo y el aumento del precio de la materia prima, por otro lado, se pudo observar que las oportunidades que tiene Mexar Salsas Artesanales son varias por ejemplo un crecimiento en el mercado, el aumento en la demanda de productos artesanales, la optimización de procesos y la mejora de los costos de producción.

Tabla 1. FODA de Mexar Salsas Artesanales

Fortalezas	Debilidades	Amenazas	Oportunidades
•Precio competitivo	•Falta de planeación estratégica	•Mercado muy competitivo	•Crecimiento en el mercado
•Marca reconocida	•Débil negociación conproveedores	•Inestabilidad económica	•Alta demanda de productos artesanales
•Sabor Único	•Falta de financiamiento	•Crecimiento del precio demateria prima	•Optimizar procesos
•Puntos de venta estratégico alrededor dela región	•Capacidad de Producción		•Mejorar costos deproducción

1.6 Ventaja competitiva

La ventaja competitiva de Mexar Salsas Artesanales se basa en ofrecer salsas artesanales con un sabor único y una excelente calidad en cada uno de sus productos. Esto nos garantiza distinguirnos de manera positiva de la competencia directa y también de las diferentes opciones comerciales que están hechas con conservadores. Un elemento a resaltar de las salsas es su gran presentación visual, que la hace llamativa y memorable. La organización no solo se preocupa por entregar un producto con buen sabor si no también cuida la estética y diseños de los envases, para captar la atención del cliente en los puntos de venta, lo cual facilita el reconocimiento de la marca y hace que los productos sean más reconocibles en el mercado.

1.7 Ventas y marketing

Se establecerá como estrategia de venta, el tener como socios comerciales y puntos de venta a establecimientos que tengan una buena ubicación y gran flujo de clientes en ciudades del estado de Baja California como carnicerías, carnicerías gourmet, mercados locales, mercados regionales y mercados gourmet y restaurantes. Nuestra estrategia de marketing se enfocará en las redes sociales específicamente Facebook e Instagram, implementar colaboraciones con influencers gastronómicos, campañas promocionales, además de estar en ferias de emprendimiento, gastronómicas alrededor del Estado para que ayuden a dar reconocimiento y consolidación a la marca de Mexar Salsas Artesanales.

Para tener una mejora en las ventas y en marketing se implementarán los siguientes KPIs (Indicadores Clave de Rendimiento):

- **Punto de Venta:**
 1. Ventas por Puntos de Venta: Este indicador medirá el volumen de cada punto de venta que tiene la organización, con él se evaluará el desempeño que tiene cada establecimiento.
 2. Ingresos de Ventas: Este indicador es muy importante y esencial para medir el éxito en ventas. Se medirá el total de ingresos de manera trimestral, semestral y anualmente.
 3. Crecimiento de Ventas: Se medirá el porcentaje de crecimiento de ventas en comparación con periodos anteriores (trimestre, semestral y anualmente) Esto ayudara a saber si han crecido o disminuido las ventas del negocio.
- **Marketing:**
 1. Crecimiento del número de seguidores y engagement en nuestras redes sociales: Se medirá el crecimiento de seguidores en Facebook e Instagram en un determinado tiempo
 2. Participación en Eventos: Medir el número de eventos en los que Mexar participara durante el año, así como la cantidad de leads y clientes potenciales generados en cada uno.
 3. Retorno de inversión (ROI) en campañas de marketing digital: Se calculará el beneficio económico en comparación a la inversión realizada en las estrategias de marketing.

Con estas estrategias de ventas y marketing se proyecta a incrementar las ventas a un 150 % en el 2024 en comparación con las ventas del 2023.

- **Producción:** Se implementarán procesos de producción estandarizados para garantizar la calidad y consistencia de nuestras salsas. Se establecerán alianzas con proveedores de la región para asegurar el suministro constante de la materia prima. Además, de comprar equipo y maquinaria nueva para aumentar la producción actual que es 300 salsas mensuales a un 170% más a finales del 2024. Para medir la optimización en el área de producción se implementarán los siguientes KPIs:
 1. Cantidad de Salsas Producidas: Se medirá las salsas producidas de manera semanal y mensual.
 2. Capacidad de Producción: Evaluara la capacidad máxima de producción de salsas artesanales, con el objetivo determinar si se está aprovechando al 100% la capacidad del negocio, además se podrá saber si es viable aumentar la producción y satisfacer la demanda del mercado de manera.

2. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La estructura organizacional de Mexar Salsas Artesanales es una microempresa familiar que está conformada por tres integrantes. Los cofundadores toman las decisiones en conjunto para el buen funcionamiento del negocio. El primero cofundador está a cargo de las ventas, marketing y logística del negocio, promoviendo la marca, buscando crecimiento, alianzas comerciales y expansión por el Estado. El segundo cofundador está a cargo de la producción asegurando que se mantenga la calidad y sabor único en cada salsa. El tercer miembro del equipo es un trabajador de diferentes tareas, ayuda en la logística, ventas, cobrar y en el área de producción. La cercanía de los cofundadores les permite estar atentos en cada área los negocios, lo cual garantiza una operación en que ofrece productos de alta calidad.

2.1 Estrategia de crecimiento

Mexar Salsas Artesanales comenzó su crecimiento de manera local en la ciudad de Mexicali los primeros dos años, el tercer año tuvo la oportunidad de expandirse a otras tres ciudades con puntos de ventas estratégicos, actualmente cuenta con más de cuarenta puntos de venta en los Estados de Baja California y Sonora, aprovechando el éxito que tuvo en los años anteriores, Mexar seguirá enfocado en seguir creciendo y fortaleciendo su participación de mercado de las salsas artesanales. Las estrategias que se implementaran son las siguientes:

Búsqueda de nuevos puntos de venta: Mexar seguirá buscando alianzas y relaciones comerciales estratégicas para estar en nuevos puntos de venta en la región.

Desarrollo de canales de distribución: La empresa buscara la manera de cerrar acuerdos con distribuidores que ayuden a comercializar las salsas en otras ciudades y regiones, esto permitirá llegar más consumidores y tiendas minoristas.

Participación en ferias de emprendimientos y eventos gastronómicos: Mexar buscara la oportunidad de participar en ferias de emprendimiento y eventos gastronómicos durante el año

para exhibir sus productos a un público más extenso y establecer contactos con posibles distribuidores y clientes.

2.2 Proyecciones financieras

Se realizarán proyecciones financieras para los próximos 5 años, se tomará en cuenta el aumento de las ventas, los costos y gastos del negocio. Actualmente el costo unitario del producto es de \$44.18 pesos, con un precio de venta de \$75 pesos, con una utilidad de \$31 pesos por salsa, con una venta mensual de 300 salsas, lo que equivale a ventas anuales de \$270,000 pesos con una utilidad bruta de \$95,360.64. Se estimarán los ingresos anuales en base a las ventas esperadas de los próximos años, se considera un aumento en las ventas del 150% en el 2024, 100% en el 2025, 30% en el 2026, 2027, 2028.

Tabla 2. Gastos Variables Mexar Salsas Artesanales

Gastos Variables				
Producto	Cantidad	Medida	Precio	Valor unitario
Envases	140		\$ 1,603.64	\$ 11.455
Chile de árbol	5	kg	\$ 150.00	\$ 2.500
Cacahuete	6	kg	\$ 75.00	\$ 1.500
Ajonjolí	5	kg	\$ 90.00	\$ 1.500
Aceite	2	L	\$ 989.00	\$ 6.593
Ajo	3	kg	\$ 80.00	\$ 0.800
Etiqueta			\$3,455.64	\$ 1.728
Sal	1	kg	\$ 40.00	\$ 0.022
Vinagre	4	L	\$ 40.00	\$ 0.022
Piloncillo	1	kg	\$ 30.00	\$ 0.017
		Total	\$6,553.28	\$ 26.137

Tabla 3. Gastos Fijos Mexar Salsas Artesanales

Gastos Fijos		
Gasolina	\$ 1,500.00	\$ 5.00
Agua	\$ 200.00	\$ 0.67
Gas	\$ 300.00	\$ 1.00
Luz	\$ 500.00	\$ 1.67
Renta	\$ 5,000.00	\$ 8.33
Total	\$ 7,500.00	\$ 16.67

3. RESULTADOS

Al analizar las proyecciones del plan de negocio nos reflejan un futuro positivo con aumentos de ventas durante los próximos 5 años, en el año 2024 se estima que se venderán 750 salsas mensuales esto quiere decir que habrá un 150% de aumento en las ventas respecto al 2023. En el 2025 se espera un incremento del 100% llegando a 1500 salsas mensuales gracias a la

ampliación de puntos de venta. En el 2026, 2027 y 2028 se estima que aumentarás las ventas un 50% año con año para llegar tener una venta anual de \$ 1,755,000, \$ 2,281,500 y \$ 2,965,950 de pesos, con una utilidad neta de \$ 676,843.47, \$ 1,099,891 y \$ 1,664,944.96 respectivamente. Estos resultados verifican que, si se aplican las estrategias de venta, marketing, crecimiento y se llevan adecuadamente los KPIs correspondientes Mexar Salsas Artesanales es un proyecto rentable a futuro.

Tabla 4. Resultados de Mexar Salsas Artesanales

Concepto	Año actual	Año 1 2024	Año 2 2025	Año 3 2026	Año 4 2027	Año 5 2028
Ventas	270,000	675,000	1,350,000	1,755,000	2,281,500	2,965,950
Costo de producción	174,639.36	188,610.51	377,221.02	565,831.53	611,098.05	659,985.89
Utilidad bruta	95,360.64	486,389.49	972,778.98	1,189,168.47	1,670,401.95	2,305,964.11
Gastos de admon y ventas	120,000.00	129,600.00	450,000.00	486,000.00	524,880.00	566,870.40
Utilidad de la operación	(24,639.36)	356,789.49	522,778.98	703,168.47	1,145,521.95	1,739,093.71
Utilidad antes de impuesto	(24,639.36)	356,789.49	522,778.98	703,168.47	1,145,521.95	1,739,093.71
Impuestos	2,700.00	10,125.00	20,250.00	26,325.00	45,630.00	74,148.75
Utilidad Neta	(27,339.36)	346,664.49	502,528.98	676,843.47	1,099,891.95	1,664,944.96
Reparto de Utilidades 10%	(2,733.94)	34,666.45	50,252.90	67,684.35	109,989.20	166,494.50

4. CONCLUSIONES

Ahora que hemos visto todo lo anterior, el plan de negocios elaborado para Mexar Salsas Artesanales que tiene como objetivo impulsar su crecimiento y consolidación en el mercado de las salsas artesanales en la región de Baja California, con la visión enfocada a largo plazo, la organización se propone a incrementar su rentabilidad y expansión a nuevos mercados tanto nivel local y regional.

El equipo de Mexar está comprometido al logro de los objetivos establecidos, el deseo de mejorar cada aspecto del negocio para superar cualquier desafío que se enfrenta esta microempresa familiar y alcanzar sus metas para abrirse paso hacia nuevos horizontes en el área artesanal y gastronómico de México.

Bibliografía

- Número de habitantes. Baja California. (s/f). Org.mx. Recuperado el 29 de julio de 2023, de <https://cuentame.inegi.org.mx/monografias/informacion/bc/poblacion/>
- Rodríguez, A. (2019, septiembre 30). Mexicanos le ponen (aún) más salsa a sus tacos: se duplica consumo de estas marcas. El Financiero. <https://www.elfinanciero.com.mx/empresas/mexicanos-le-ponen-aun-mas-salsa-a-sus-tacos-se-duplica-consumo-de-estas-marcas/>
- Chavarría Chavarría, T. y Pulgarín Molina, S. (2020). Construcción y validación de un instrumento para caracterizar el nivel de innovación en instituciones prestadoras de servicios de salud. Revista de métodos cuantitativos para la economía y la empresa (30), 258-278.

PLAN DE NEGOCIOS: CREATIVE LABS STEAM EDUCATION

Francisco Javier Arámbula Zazueta

Universidad Autónoma de Baja California, México

RESUMEN

La educación es la base del crecimiento y desarrollo de una persona, una formación adecuada puede permitir que el estudiante potencialice sus habilidades al máximo. Creative Labs, escuela de educación STEAM (Ciencia, Tecnología, Ingeniería, Artes y Matemáticas), nació de la necesidad de ofrecer a niños, niñas y jóvenes, un espacio en donde pudieran desarrollarse, donde se les permitiera pensar e imaginar para poder crear e innovar. El proyecto de creación de un plan de negocios para la empresa se basa en que, desde su fundación, a inicios del año 2020, Creative Labs comenzó a vincularse con distintas instituciones y competencias internacionales, que le permitieron al emprendimiento captar un número significativo de clientes y usuarios, pero con el paso de los años, el aumento en la demanda de los servicios de la institución hizo que la actividad de la misma se viera mermada, es decir, la capacidad de atender a los usuarios comenzó a verse rebasada.

Una solución a la problemática de la empresa es el desarrollo de un plan de negocios, ya que permitirá entender y controlar el sistema de operación de la misma, así como fomentará el avance y mejora del control administrativo de Creative Labs. Otro de los factores a considerar para el desarrollo del plan de negocios es la imagen que la empresa ofrece hacia los clientes potenciales, por tal motivo se incluye una explicación del plan de mercadotecnia que se planea utilizar dentro del próximo año de operaciones. Se puede concluir que la elaboración del plan de negocios puede significar una mejora en los procesos operativos de la empresa familiar Creative Labs, así como en el área administrativa y de planeación del negocio.

1. INTRODUCCIÓN

En un mundo impulsado por el conocimiento y la innovación tecnológica, el deseo de emprender un negocio familiar que combine la educación y la tecnología se convierte en una valiosa oportunidad para unir lazos y forjar un futuro prometedor. Este plan de negocios representa el sueño compartido de una familia visionaria que busca hacer una diferencia

significativa en la vida de las personas, ofreciendo soluciones educativas y tecnológicas de vanguardia.

El núcleo de este plan de negocios familiar se nutre de los valores compartidos y el compromiso de mejorar el acceso a la educación y el conocimiento mediante el uso inteligente de la tecnología. La familia, consciente de la creciente brecha digital y la necesidad de una educación más inclusiva y adaptada a las demandas del siglo XXI, ha decidido unirse en un esfuerzo conjunto para hacer realidad este ambicioso proyecto. Su profundo amor por la educación y la pasión por la tecnología se convierten en el motor que impulsa este emprendimiento, buscando marcar una diferencia en la vida de estudiantes, docentes y comunidades en general.

En este plan de negocios, se proyecta la creación de una plataforma educativa en línea, que ofrezca un catálogo diversificado de cursos y contenidos actualizados, abarcando desde materias académicas hasta habilidades profesionales. La plataforma se distinguirá por su enfoque interactivo y su capacidad para adaptarse a las necesidades individuales de los estudiantes, facilitando un aprendizaje personalizado y eficiente. A través de la implementación de tecnologías de vanguardia, como la inteligencia artificial y la realidad virtual, se buscará revolucionar la forma en que se aprende, fomentando la participación activa y el desarrollo de habilidades prácticas.

El plan de negocios familiar se apoya en la complementariedad de los talentos y habilidades de cada miembro. Desde el padre, con experiencia en la gestión empresarial, hasta la madre, experta en el ámbito educativo, y los hijos, con conocimientos en desarrollo de software y diseño, el equipo conforma un conjunto equilibrado y diverso, preparado para enfrentar los desafíos del mercado. La unión y la confianza en sus capacidades, sumadas a la comprensión mutua y la tolerancia ante los posibles obstáculos, aseguran una sinergia excepcional que impulsa este plan de negocios hacia el éxito.

Este plan de negocios va más allá de ser una simple empresa familiar; representa la semilla de un legado educativo y tecnológico que la familia desea sembrar en la sociedad. La visión es expandirse y colaborar con instituciones educativas, ONG y comunidades, brindando acceso a la educación a aquellos menos favorecidos y contribuyendo al progreso y desarrollo de la sociedad en su conjunto. Con la pasión, la dedicación y el compromiso que caracterizan a esta familia, este proyecto aspira a convertirse en una historia inspiradora de éxito y trascendencia en el ámbito educativo y tecnológico.

2. LA CORRECTA GESTIÓN PARA LA CREACIÓN DE UN PLAN DE NEGOCIOS EXITOSO

El sueño compartido de nuestra familia es fundar una escuela de educación STEAM (Ciencia, Tecnología, Ingeniería, Artes y Matemáticas) que utilice la tecnología como herramienta clave para empoderar a niños y jóvenes, y capacitar a docentes en áreas de ciencia, innovación y tecnología. Nuestra visión es que Creative Labs sea un espacio educativo inspirador, donde el aprendizaje se base en la exploración, la creatividad y la colaboración, y donde los participantes desarrollen habilidades fundamentales para el futuro, como el pensamiento crítico y la resolución de problemas.

Para desarrollar un plan de negocios sólido, es fundamental comprender el mercado y la demanda existente. Realizaremos un exhaustivo análisis de mercado para identificar la viabilidad y el potencial de nuestra propuesta educativa. Investigaremos la oferta actual de instituciones educativas STEAM en la región y evaluaremos las necesidades y preferencias de los padres y estudiantes en cuanto a programas y tecnologías educativas. Asimismo, indagaremos sobre la demanda de capacitación en ciencia y tecnología para docentes, buscando identificar oportunidades de colaboración con escuelas y colegios cercanos.

Creative Labs se destacará por una propuesta educativa innovadora, enfocada en brindar una formación integral en STEAM. Diseñaremos programas curriculares que combinen contenidos académicos con actividades prácticas, experimentación y proyectos colaborativos. Utilizaremos tecnologías de última generación, como realidad virtual, impresión 3D y robótica, para enriquecer la experiencia educativa y fomentar el entusiasmo por el aprendizaje. Además, promoveremos la creatividad y el pensamiento crítico a través de talleres de arte y diseño que complementen la formación STEAM.

La educación STEAM (Ciencia, Tecnología, Ingeniería, Artes y Matemáticas) se ha convertido en un pilar fundamental en el mundo actual y juega un papel clave en la preparación de las nuevas generaciones para afrontar los desafíos del futuro. La integración de estas disciplinas en el currículo educativo fomenta habilidades y competencias esenciales como el pensamiento crítico, la resolución de problemas, la creatividad y la colaboración. Al promover una educación holística e interdisciplinaria, la educación STEAM prepara a los estudiantes para enfrentar el mundo tecnológico y globalizado en constante evolución. Con avances tecnológicos y científicos cada vez más rápidos, la educación STEAM se posiciona como un vehículo para impulsar la innovación, el emprendimiento y el desarrollo sostenible a nivel mundial. El futuro de la educación STEAM es prometedor, ya que su enfoque integrador y orientado al aprendizaje práctico seguirá desempeñando un papel crucial en la creación de una sociedad más preparada, resiliente y capaz de afrontar los desafíos y oportunidades de un mundo en constante cambio.

Para garantizar la excelencia en la enseñanza STEAM, invertiremos en infraestructura y recursos tecnológicos de vanguardia. Contaremos con aulas inteligentes equipadas con dispositivos interactivos y acceso a Internet de alta velocidad. Adquiriremos laboratorios de ciencia y tecnología completamente equipados, permitiendo que los estudiantes realicen experimentos prácticos y desarrollen proyectos innovadores. Asimismo, dispondremos de una plataforma educativa en línea que brinde acceso a material didáctico, evaluaciones y recursos adicionales para estudiantes y docentes.

El éxito de Creative Labs dependerá en gran medida del talento y compromiso de nuestros docentes. Por ello, invertiremos en la capacitación y desarrollo profesional continuo de nuestro equipo educativo. Ofreceremos programas de formación en metodologías STEAM, integración de tecnología en el aula y estrategias pedagógicas innovadoras. Fomentaremos un ambiente de colaboración y aprendizaje entre docentes, para que puedan compartir experiencias y enriquecer sus habilidades educativas.

Para alcanzar nuestros objetivos, implementaremos estrategias de marketing y comunicación efectiva. Utilizaremos las redes sociales y el marketing digital para promocionar nuestra escuela y sus programas, destacando la propuesta educativa innovadora y los beneficios

para los estudiantes. Asimismo, estableceremos alianzas con instituciones educativas y organizaciones locales, buscando generar una red de colaboración y apoyo.

La viabilidad financiera es esencial para el éxito y la sostenibilidad de nuestro emprendimiento familiar. Realizaremos un análisis detallado de los costos de inversión inicial, incluyendo infraestructura, tecnología y recursos humanos. Elaboraremos proyecciones financieras a mediano y largo plazo, considerando ingresos por matrículas, alianzas estratégicas y posibles fuentes de financiamiento externo. Nuestro objetivo es asegurar una gestión financiera eficiente que permita el crecimiento sostenible de la escuela y la reinversión en mejoras educativas.

Como familia emprendedora, nuestro propósito va más allá del éxito comercial; con Creative Labs, aspiramos a generar un impacto social positivo en nuestra comunidad. Mediremos el impacto de nuestra escuela en el desarrollo académico y personal de los estudiantes, así como en la capacitación y motivación de los docentes. Trabajaremos en estrecha colaboración con organizaciones locales para promover la inclusión y el acceso a la educación STEAM. Nuestra visión de futuro es expandir nuestra escuela a nuevas sedes y comunidades, llevando la educación y la tecnología a más niños y jóvenes, formando así una generación preparada para enfrentar los desafíos del futuro con conocimiento, creatividad e innovación.

3. RECLUTAMIENTO DE PERSONAL DE EXCELENCIA

Para garantizar la excelencia en Creative Labs, la búsqueda de docentes altamente capacitados y especializados en áreas científicas y tecnológicas será una prioridad. Implementaremos un proceso de selección riguroso, en el que buscaremos candidatos que no solo cuenten con la formación académica adecuada, sino que también posean experiencia práctica en proyectos STEAM y una pasión genuina por la educación. Para atraer a los mejores talentos, ofreceremos incentivos competitivos, como oportunidades de desarrollo profesional continuo, participación en proyectos de investigación educativa y un ambiente de trabajo estimulante y colaborativo.

Reconocemos la importancia de mantener un equipo de docentes actualizado en las últimas tendencias y metodologías educativas STEAM. Por ello, diseñaremos un programa de formación continua y desarrollo profesional que fomente la actualización constante de habilidades y conocimientos. Ofreceremos talleres, seminarios y capacitaciones en nuevas tecnologías educativas, estrategias de enseñanza innovadoras y metodologías STEAM. Además, incentivaremos a nuestros docentes a participar en conferencias y eventos educativos a nivel nacional e internacional para que puedan compartir experiencias y estar a la vanguardia del campo educativo.

4. RESULTADOS

La implementación exitosa del plan de negocios familiar para Creative Labs STEAM Education en México podrá representar un notable éxito académico. Nuestra escuela destacará por su enfoque innovador en la enseñanza y, según el análisis de mercado, Creative Labs logrará obtener altos niveles de rendimiento y desempeño entre sus estudiantes. Gracias a la formación integral en áreas STEAM y el uso estratégico de la tecnología educativa, nuestros alumnos podrán

demostrar un progreso significativo en su desarrollo académico y habilidades prácticas. Este éxito se traducirá en un reconocimiento en el ámbito educativo, siendo nuestra escuela referente en el campo de la educación STEAM en el país.

El plan de negocios de Creative Labs STEAM Education permitirá que nuestra escuela tenga un impacto social positivo y significativo en la comunidad local. Al brindar educación STEAM de calidad, fomentaremos la igualdad de oportunidades y el acceso a la educación en áreas de ciencia y tecnología. Nuestra escuela podrá convertirse en un centro de encuentro y desarrollo para estudiantes, docentes y padres de familia, generando una comunidad educativa comprometida con el aprendizaje y la innovación. Además, trabajaremos en la implementación de programas de becas y alianzas con instituciones locales para ofrecer oportunidades educativas a jóvenes con talento y recursos limitados, contribuyendo así al desarrollo social y económico de la región.

La efectiva gestión del plan de negocios, permitirá a Creative Labs STEAM Education experimentar un crecimiento sostenible y asegurar su viabilidad financiera. Según el análisis del mercado, el aumento constante en la demanda de nuestra propuesta educativa permitirá un incremento en las matrículas y, como resultado, una mayor reinversión en infraestructura y tecnología educativa. Esto podría generar un ciclo virtuoso de mejora continua, en el que el crecimiento de la escuela sea respaldada por la calidad de la educación ofrecida. Además, nuestro potencial éxito en la región nos permitirá considerar la posibilidad de expandirnos a nuevas sedes y regiones, llevando nuestra visión de una educación STEAM de excelencia a más niños y jóvenes en todo México.

5. CONCLUSIONES

La creación de un plan de negocios familiar para Creative Lab ha sido la culminación de un sueño compartido por nuestra familia. A través de un esfuerzo conjunto y la combinación de nuestras habilidades y pasiones, hemos logrado materializar una visión educativa innovadora y transformadora. El proceso de planificación nos ha impuesto retos como identificar oportunidades, superar obstáculos y tomar decisiones estratégicas para asegurar el éxito y la sostenibilidad de nuestro emprendimiento. La creación de esta escuela ha demostrado el poder del trabajo en equipo y la determinación para marcar una diferencia positiva en la educación de los niños y jóvenes en nuestra comunidad.

La puesta en marcha de Creative Labs STEAM Education tendrá un impacto profundo en la educación y la sociedad en México. Nuestra propuesta educativa innovadora podrá revolucionar la forma en que se enseña y se aprende, fomentando un ambiente de curiosidad, creatividad y colaboración en el aula. El enfoque en ciencia, tecnología, ingeniería, artes y matemáticas preparará a nuestros estudiantes para enfrentar los desafíos del futuro con habilidades esenciales para el éxito en un mundo cada vez más digital y cambiante. Además, contribuiremos al desarrollo social y económico de nuestra comunidad, brindando oportunidades educativas a estudiantes talentosos y generando empleo a través del crecimiento sostenible de nuestra escuela.

La creación del plan de negocios de Creative Labs va más allá de ser un proyecto comercial; representa un legado educativo y un impacto duradero en las futuras generaciones. Nuestra escuela se convertirá en un espacio de aprendizaje, inspiración y crecimiento para estudiantes,

docentes y padres de familia. Como familia emprendedora, estamos orgullosos de contribuir a la sociedad con una institución que empodera a los jóvenes con conocimientos y habilidades relevantes para el futuro. Nuestra visión de expansión nos impulsa a seguir creciendo y llevando nuestra misión educativa a más rincones del país. La creación de esta escuela es una muestra de cómo el espíritu emprendedor y la pasión por la educación pueden transformar vidas y dejar un legado perdurable para las generaciones venideras.

Bibliografía

- Alejandra, N. R. M. (s. f.). Análisis financiero: una herramienta clave para una gestión financiera eficiente. Recuperado de: https://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-99842009000400009
- Angulo Rangel, F. A., & Berrío Caballero, H. J. (2014). Estrategias de inversión en capital de trabajo aplicadas por las micro, pequeñas y medianas empresas colombianas de comercio textil en el municipio de maicao. *Dimensión empresarial*, 12(2), 69–82. Recuperado de: http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1692-85632014000200006
- Fajardo M., Soto C. (2018). Gestión financiera empresarial. Capítulo 4 Análisis de estados financieros pp. 100-132. Editorial UTMACH. Recuperado de: <http://repositorio.utmachala.edu.ec/bitstream/48000/14356/1/Cap.4%20An%C3%Allisis%20de%20estados%20financieros.pdf>
- Gitman L., Zutter C. (2012). Introducción a la administración financiera. Pp1-28. Principios de administración financiera. Editorial Pearson. Recuperado de: https://economicas.unsa.edu.ar/afinan/informacion_general/book/pcipios-adm-finan-12edi-gitman.pdf

LA COMPETITIVIDAD DESDE UNA PERSPECTIVA DEL DESEMPEÑO EN LA EMPRESA FAMILIAR EN MÉXICO Y SU CONTRIBUCIÓN ECONÓMICA

Ma. Patricia Torres Rivera, Beatriz Virginia Tristán Monrroy & Isabel Cristina Flores Rueda

Universidad Autónoma de San Luis Potosí, México

ABSTRACT

La presente investigación tiene como objetivo analizar la competitividad que tienen las microempresas familiares, a través de la correlación existente entre el desempeño en el mercado y el desempeño de la innovación para contribuir con el desarrollo económico de la Región Altiplano del estado de San Luis Potosí México. La presente investigación tiene un enfoque cuantitativo, con un alcance descriptivo y correlacional. El universo estuvo compuesto por 2 846 microempresas del sector comercio, servicio e industrial de la zona Altiplano del estado de San Luis Potosí, tomando una muestra estratificada de 382 encuestas a directivos de los negocios familiares con un margen de error del 5% y un nivel de confianza del 95%. Se hizo uso de un cuestionario para recabar la información el cual fue validado a través del análisis factorial exploratorio, para el análisis de la información se hizo uso del paquete estadístico IBM SPSS Statistics versión 25, a través de la estadística descriptiva e inferencial.

Como resultados preliminares se tiene que del 100% de las encuestas aplicadas (382), el 82% (315) de los microempresarios tienen entre uno a cinco familiares trabajando, es decir son empresas familiares y emplean entre una a cuatro mujeres (74.7%). De ese 100% de las empresas familiares el 54% son mujeres y el 46% son hombres, y la edad más significativa es de 42 a 54 años pues se encuentra el 32% de los hombres y el 45% de las mujeres. Existe una correlación entre los cuatro desempeños analizados. Tanto el desempeño financiero como el desempeño operativo, el desempeño en el mercado y el desempeño de innovación sirven para medir el desempeño empresarial de la micro empresa familiar.

I. INTRODUCCIÓN

El estudio de la empresa familiar es complejo y está lleno de desafíos conceptuales. Para comenzar, no hay acuerdo entre los investigadores acerca de lo que se entiende por una empresa familiar. Son diversas las definiciones al respecto. Algunos autores toman como referencia aspectos como el tamaño de la empresa, el grado de control en la propiedad que una o varias familias tengan sobre la misma, la participación de la familia en la administración y dirección del negocio, el desarrollo gerencial y tecnológico y el grado de formalización de sus sistemas, el mayor o menor grado de profesionalización gerencial, el ámbito geográfico regional, nacional o internacional en que actúe y el traslape entre generaciones de padres, hijos y nietos, entre otros aspectos Romero,(2006). Sin embargo, para Sharma, (2003, p. 1-36). El carácter de empresa familiar no está asociado al tamaño de una empresa o a su sector particular de actividad. Existen desde grandes grupos empresariales hasta microempresas familiares tanto en sectores modernos de la economía como en sectores tradicionales

Para Romero (2005) La interacción positiva entre familia y empresa, implica tres condiciones primordiales: primero, unas relaciones familiares positivas caracterizadas por la cooperación, la unión y la existencia de intereses comunes acerca del porqué de la existencia de la empresa familiar; segundo, una clara estructura organizacional que establece funciones, roles, responsabilidades y ámbitos de decisión para los familiares vinculados a la empresa familiar, conjuntamente con reglas del juego claras para la familia; y, tercero, un esquema de administración y gobierno corporativo que permite la gestión profesional de la empresa familiar con independencia de los intereses familiares. Sin embargo, en el caso de la PyME familiar una característica típica es la concentración, en el empresario fundador, de las decisiones y de la información clave del negocio. El dirigir sin consultar con nadie, ha acostumbrado al empresario tomar decisiones incuestionables, a no evaluar su gestión y a no permitir intromisión alguna en el manejo de la empresa. Diversos estudios han demostrado que existe una alta correlación positiva entre unas relaciones familiares adecuadas y el desempeño organizacional y la capacidad competitiva de una empresa familiar (Monsen, 1991).

Para Arévalo, & Sosa, (2015) mencionan que la competitividad de las pymes cuenta para su determinación con múltiples metodologías; de acuerdo con los estudios para Latinoamérica, el Mapa de Competitividad del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), estructurado en ocho factores como se puede ver en la Fig. 1, con las adaptaciones consideradas pertinentes por parte de cada agente y sector económico en particular, es la herramienta más aplicada para la medición de la competitividad empresarial en las pymes.

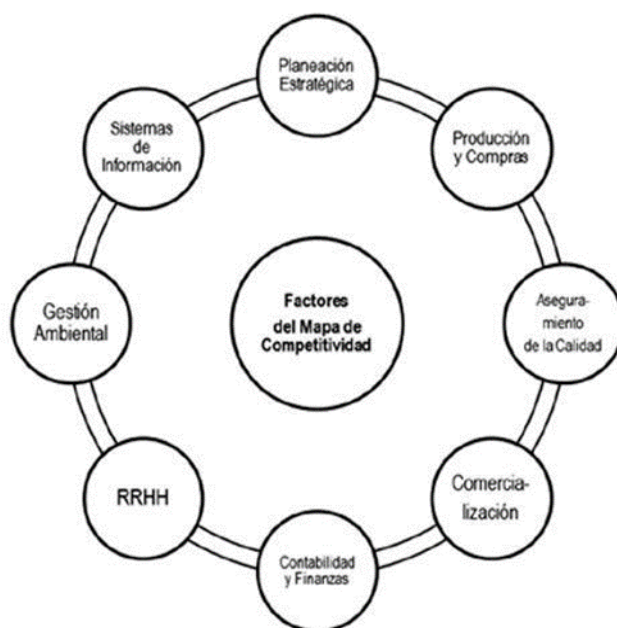


Figura 1. Factores del Mapa de Competitividad del BID

Sin embargo, la medición del desempeño competitivo de una empresa resulta complicada principalmente por las dificultades de acceso público a su información financiera, contable y de operaciones (Mustakallio et al., 2002). De acuerdo con Morris et al. (1997), sería el caso de las empresas familiares (EF) las cuales pueden presentar diversidad de tamaños y figuras legales; sin embargo, a diferencia de las clasificadas como públicas o enlistadas que tienen obligación de publicar su información financiera, son generalmente reacias a mostrar sus resultados, lo que impide medir su desempeño a través de medios tradicionales. Mustakallio et al. (2002) subrayan que el concepto de medición del desempeño de una empresa es multidimensional y, consecuentemente, la evaluación del desempeño está sujeta a ser interpretada en función de la definición y de medidas de desempeño que se hayan utilizado.

El interés por estudiar la competitividad de las empresas familiares responde a lo sugerido por Flores et al. (2010:10), quienes sostienen que “la competitividad como motor de la dinámica empresarial, impulsa a las empresas a lograr consolidarse en el mercado local, trascender las fronteras y posicionarse en mercados externos, cuyo beneficio se traduce en alcanzar niveles de rentabilidad satisfactorios para sus propietarios y mantener una posición destacada en el sector en que actúan”. Porter (1998) sostiene que la competitividad se gesta en las empresas y no en los países; es decir, a un país lo hace competitivo el desempeño de las empresas que conforman su aparato productivo.

El enfoque de la competitividad empresarial resulta conveniente para evidenciar y diferenciar la influencia e intervención de la familia en la gestión estratégica de la empresa; asimismo, muestran su utilidad la medición del desempeño a través de indicadores y modelos, la identificación de factores determinantes de competitividad y particularmente la aplicación de la

metodología de medición del desempeño en la empresa familiar que incluye, además de indicadores de empresa, elementos relacionados con la dinámica familiar Otero (2018). Ver tabla 1.

Tabla 1. Dimensiones consideradas para evaluar el Desempeño de la empresa familiar

Dimensión	Sub dimensión	Indicadores
Desempeño empresarial	Desempeño financiero	Margen de utilidad y rentabilidad Ventas Líquidez
	Desempeño operativo	Productividad Laboral Reducción de costos Participación de mercado Satisfacción de clientes
	Desempeño de clientes	Lealtad de clientes Retención de clientes
Desempeño familiar	Armonía familiar	Confianza Aprobación Lealtad Identidad
	Capital social	Reconocimiento Red Social
	Continuidad	Preocupación por el futuro Sucesión familiar Plan de sucesión Seguridad familiar
	Logros económicos	Expectativas futuras Fuente de ingresos

2. METODOLOGÍA

El presente estudio tiene como finalidad explorar la relación de la innovación y la participación en el mercado con la competitividad de la micro y pequeña empresa familiar. El diseño de la investigación ha sido no experimental, deductiva y de alcance correlacional explicativo ya que evalúa la relación que existe entre las variables; el enfoque de la investigación es cuantitativo, pues la medición de la innovación y la participación en el mercado se hizo a partir de la percepción que tienen los dueños sobre estos temas (Hernández & Mendoza, 2018). Para dicha investigación se consideró un universo de 2 846 microempresas del sector comercio, servicio e industrial de la zona Altiplano del estado de San Luis Potosí, que contempla los municipios de Catorce, Cedral, Charcas, Matehuala, Vanegas, Villa de Guadalupe y Villa de la Paz, dando una muestra estratificada de 385 microempresas con un nivel de confianza de 95% y un margen de error de 5%. La recolección de la información se realizó a través de un cuestionario estructurado realizado por la Red de Estudios Latinoamericanos en Administración y Negocios (RELAYN) (Aguilar, Peña & Posada, 2021). La aplicación de la encuesta fue de manera virtual y vía telefónica, mediante un muestreo no probabilístico. Para el análisis de la información se hizo uso del paquete estadístico SPSS Statistics versión 21, a través de la estadística descriptiva e inferencial.

Con el objetivo de comprobar hasta qué punto el instrumento y los ítems que los conforman representan adecuadamente los constructos latentes de interés o diferentes dimensiones del mismo constructo, se aplicó la técnica estadística de análisis factorial exploratorio (AFE) (Exploratory Factor Analysis, EFA), el cual permite explorar con mayor precisión las dimensiones subyacentes, constructos o variables latentes de las variables observadas.

3. RESULTADOS

3.1 Características sociodemográficas de la empresa familiar

Del total de las encuestas aplicadas (385), 82% de los microempresarios tiene de uno a cinco familiares trabajando, es decir, son empresas familiares (315) y emplean entre una a cuatro mujeres (74.7%); por lo tanto, para el análisis de los resultados se tomará como base las 315 encuestas. El 30% de los microempresarios son personas físicas con actividad empresarial, el 20% son empresas sin registro en Hacienda; 88% tiene de 1 a 10 empleados (microempresas), 9% emplea de 11 hasta 50 empleados (pequeñas empresas). Del total de empresarios, 54% son mujeres y 46% son hombres; el rango de edad más significativo va de 42 a 54 años (35% de los hombres y 43% de las mujeres) le sigue el segmento de 30 a 41 años (25% hombres y 22% mujeres), y por último; se registra la edad de 18 a 29 años (24% hombres y 18% mujeres). Respecto a la escolaridad, 31% de los hombres y 29% de las mujeres cuentan con licenciatura, y 21% de los hombres y 19% de las mujeres concluyeron sus estudios de bachillerato técnico.

3.2 Análisis factorial exploratorio

Antes de comenzar a analizar la estructura factorial, es necesario realizar una serie de pruebas para comprobar que la estructura de los datos es adecuada para ser analizada factorialmente. Estas pruebas son el test de esfericidad de Bartlett y la prueba de adecuación de Kaiser-Meyer Olkin (KMO). El primero pone a prueba la hipótesis nula de que las variables analizadas no están correlacionadas en la muestra o, dicho de otro modo, que la matriz de correlación es la identidad (las intercorrelaciones entre las variables son cero). Valores altos del estadístico, asociados a valores pequeños de significatividad, permitirán rechazar la hipótesis nula y concluir que las variables de la muestra están suficientemente correlacionadas entre sí para realizar el análisis factorial.

Con la finalidad de identificar el número y la composición de los factores comunes (variables latentes) necesarios para explicar la varianza común del conjunto de ítems analizado, se utilizó el análisis factorial exploratorio. Se realizaron 3 corridas, quedando 32 ítems de 44, divididos en cuatro dimensiones; la prueba de KMO y Bartlett arrojó como resultados: 0.863, 0.868 y 0.882, respectivamente, la comunalidad mínima aceptada fue de 0.30; para la extracción de factores se usó el método de máxima verosimilitud. La fiabilidad de los constructos y los ítems se hizo aplicando el alfa de Cronbach; en la tabla 2 se pueden observar los indicadores satisfactorios, que estuvieron por encima del promedio aceptado para el alfa de Cronbach (0.70), lo que genera mayor confianza y representatividad sobre las variables involucradas en la investigación.

Tabla 2. Análisis de fiabilidad

Dimensión	No. De ítems	Alfa de Cronbach
Desempeño financiero	10	0.909
Desempeño operativo	8	0.911
Desempeño en el mercado	9	0.908
Desempeño de innovación	5	0.909

La tabla 3 presenta la matriz de correlaciones entre ambas dimensiones o constructos; como se observa, ambos factores están correlacionados entre sí, lo que también confirma la correcta selección del método de rotación empleado. El nivel de asociación entre factores de las cuatro dimensiones representa la variable latente del desempeño empresarial en las empresas familiares, los coeficientes de correlación del constructo del desempeño empresarial indican que existe relación entre los cuatro factores analizados.

Tabla 3. Matriz de correlaciones factorial

Factor	Desempeño financiero	Desempeño operativo	Desempeño en el mercado	Desempeño de innovación
Desempeño financiero	1	0.275	0.127	0.234
Desempeño operativo	0.275	1	0.316	0.165
Desempeño en el mercado	0.127	0.316	1	0.13
Desempeño de innovación	0.234	0.165	0.13	1

Método de extracción: máxima verosimilitud; Método de rotación: Promax con normalización Kaiser

4. CONCLUSIONES

Existe una correlación entre los cuatro desempeños propuestos y analizados, mostrando que el desempeño empresarial de una microempresa familiar se puede medir a través de estas cuatro dimensiones. Estos hallazgos coinciden con los propuestos por Otero (2018) donde menciona que el enfoque de la competitividad empresarial resulta conveniente para evidenciar y diferenciar la influencia e intervención de la familia en la gestión estratégica de la empresa; asimismo, muestran su utilidad la medición del desempeño a través de indicadores y modelos, la identificación de factores determinantes de competitividad y particularmente la aplicación de la metodología de medición del desempeño en la empresa familiar que incluye, además de indicadores de empresa, elementos relacionados con la dinámica familiar.

Así mismo, los resultados de las características sociodemográficas de la empresa familiar coinciden con los resultados expuestos por San Martín Reyna, J.M. y Durán Encalada, J.A. (2017) donde se menciona que el 83% de las empresas en México son familiares, el 57% son microempresas y el 29% pequeña empresa, el 39% tienen más de 20 años en el mercado, el 71% no tiene un plan estratégico, el 69% vende dentro del país, el 67% ha introducido algún producto o servicio nuevo en el mercado durante los últimos tres años, el 77% tiene un director general hombre.

Bibliografía

- Aguilar, R.O. Peña, A.N. & Posada, V.R. (2021). Financiamiento extrabancario de la micro y pequeña empresa latinoamericana. Red de Estudios Latinoamericanos en Administración y Negocios (RELAYN). ISBN: 978-607-99334-4-9 iQuatro Editores
- Arévalo, JL & Sosa, JH (2015). Análisis de competitividad como herramienta para la gerencia global en las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES). Recuperado de: <http://hdl.handle.net/20.500.11912/7271>.
- Hernández-Sampieri, R. & Mendoza, C (2018). Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta, Ciudad de México, México: Editorial Mc Graw Hill Education, Año de edición: 2018, ISBN: 978-1-4562-6096-5, 714 p.
- Flores M, Ortega M, Suárez AH (2010) El Proceso de Competitividad Empresarial en PyMES. Competitividad y Sociedad SINNCO 2010.
- Monsen, R. L. (1991). Ownership and management: the effect of separation on performance. En ARONOFF, C.E. & WARD, J. L. (Ed.) (1991). Family Business sourcebook. Detroit, Michigan, Omnigraphics Inc.
- Morris MH, Williams RO, Allen JA, Avila RA (1997) Correlates of success in family business transitions. J. Bus. Ventur. 12: 385-401.
- Mustakallio M, Autio E, Zahra SA (2002) Relational and Contractual Governance in Family Firms: Effects on Strategic Decision Making. Fam. Bus. Rev. 15: 205-222.
- Otero Flores, S., & Taddei Bringas, C. (2018). Competitividad de empresas familiares. Interciencia, 43(4), 236-241.
- Porter ME (1998) Competitive Advantage of Nations. Free Press. Nueva York, EEUU. 896 pp.
- Romero, L. E. (2006). Competitividad y productividad en empresas familiares pymes: una aproximación desde la interacción familia-empresa. Revista Escuela de Administración de Negocios, (57), 131-142. <https://doi.org/10.21158/01208160.n57.2006.378>
- Romero, L. E. (2005). La junta directiva en las Pymes familiares. En: Revista MisionPyme, No. 7, noviembre-diciembre.
- Saavedra G. M. L., Milla T. S. O. y Tapia S. B. (2013). Determinación de la competitividad de la PYME en el nivel micro: El caso del Distrito Federal, México. En Revista FIR FAEDPYME Internacional Review. Volumen 2 No. 4 julio - diciembre 2013. México: Universidad Nacional Autónoma de México.
- San Martín Reyna, J.M. y Durán Encalada, J.A. (2017). Radiografía de la empresa familiar en México. Universidad de las Américas Puebla - UDLAP. <https://altexto.mx/radiografia-de-la-empresa-familiar-en-mexico-a3eux.html>
- Sharma, P. (2003). An Overview of the Field of Family Business Studies: Current Status and Directions for the Future. Family Business Review, 17(1).

