

EMPRENDIMIENTO Y COMUNIDAD SUSTENTABILIDAD Y SOSTENIBILIDAD

En la era sintética



- Brizeida Hernández Sánchez
- Clara Margaça
- José Carlos Sánchez-García
- María Giuseppina Cardella

Dykinson

EMPRENDIMIENTO Y COMUNIDAD:
Sustentabilidad y sostenibilidad en la era sintética

Brizeida Hernández Sánchez

José Carlos Sánchez García

Clara María Freire Margaca

Giuseppina María Cardella

(Editores)

Todos los capítulos incluidos en este volumen han sido evaluados por doble ciego (double-blind peer review) por parte de al menos dos expertos externos

Esta obra está bajo una licencia

Creative Commons Reconocimiento 4.0 Internacional

© Los autores

Editorial DYKINSON, S.L. Meléndez Valdés, 61 - 28015 Madrid

<http://www.dykinson.es>

<http://www.dykinson.com>

ISBN: 979-13-7047-283-2

DOI: <https://doi.org/10.14679/4974>

Maquetación:

Realizada por Brizeida Hernández Sánchez

Fecha de publicación mayo, 2026

ÍNDICE

Introducción	8
Emprendimiento Social	
Capítulo 1 - Modelo Instruccional Híbrido para la Alfabetización Digital y el Emprendimiento en Entornos Vulnerables: Caso Comarca Ngäbe-Buglé. <i>Yarissa Palma y Zenaida Campbell</i>	11
Capítulo 2 - Teoría del Comportamiento Planificado y la intención emprendedora social: rol del valor social como determinante. <i>Valentina Hernández Muñoz</i>	17
Capítulo 3 - Organizational Diagnosis of Workplace Health Promotion: A Cross-Border Comparison Between Portugal and Spain. <i>Joana Carvalho dos Santos y Mariana Ferraz</i>	26
Capítulo 4 - Validación del cuestionario START CE & DIN para la medición de competencias emprendedoras en contextos educativos universitarios. <i>Claudia Gwynn Idalsoaga, José Carlos Sánchez García y Brizelda Hernández Sánchez</i>	31
Capítulo 5 - Emprendimiento Social e Innovaciones Sociales en la Sostenibilidad de una Empresa Agrícola Familiar. <i>Ana Paula de Moura Varanda</i>	40
Capítulo 6 - Proveeduría Social Como Multiplicador de Impacto través de la Colaboración entre Corporativos y Emprendimientos Sociales en México. <i>Cynthia Castro Velázquez</i>	49
Capítulo 7 - Proyectos Emprendedores en el Ámbito Sociosanitario en Personas Mayores: Sensibilidad Humana Herramientas de Innovación Socio Comunitaria. <i>Razieh Poorhosseini Dehkordi, Brizelda Hernández Sánchez y José Carlos Sánchez García</i>	56
Capítulo 8 - Mujeres Emprendedoras Ámbito Social Uruguayas-Visión desde el Ecosistema. <i>María Messina, Ricardo Castro, María Rey, Adriana Rivas y Andrea Correa</i>	60
Capítulo 9 - Plan de sostenibilidad para la Casa del Encuentro: un aporte a la lucha contra la violencia de género en Argentina. <i>Carla María Alejandra Majdalani</i>	68
Capítulo 10 - Emprendimientos Afroecuatorianos como Herramienta de Desarrollo Económico y Preservación Cultural en la Academia. <i>María del Pilar Viteri Vera y Dolores Ortiz Guevara</i>	77
Capítulo 11 - Plan de una Empresa de Impacto: Sustentare como Proveedora de Soluciones Sostenibles en el Agronegocio Brasileño. <i>Luana Rodrigues dos Anjos</i>	86
Capítulo 12 - Bajo la lupa: ¿Existe el ADN del emprendedor social?. <i>Paula Rodao</i>	94
Ciencias Empresariales	
Capítulo 13 - Potencial de los recursos turísticos de las comunas de Santa Elena como base para el desarrollo de productos sostenibles. <i>Elisa Verónica Solís</i>	99
Capítulo 14 - Transformación digital en la gastronomía: el papel estratégico de las TIC en innovación y gestión del conocimiento. <i>Kristye Elisa Yagual Villamar y Martha Jaroslava Guerrero Carranza</i>	104
Capítulo 15 - Innovar para nutrir, salvar y sostener: Startups latinoamericanas al servicio de los ODS. <i>Laura Angélica Décaro Santiago, María Guadalupe Soriano Hernández, Juana Gabriela Soriano Hernández, Joana Carolina Chaves Vargas y María de Lourdes Martínez Cerda</i>	110
Capítulo 16 - Proceso para que las MiPyMEs articulen la IA como estrategia clave de transformación digital y avanzar hacia la Quinta Revolución Industrial. <i>Gustavo Alberto Moreno López y Paula Andrea Molina Parra</i>	118
Capítulo 17 - Aportes para la construcción de una visión colectiva para el desarrollo Turístico Sostenible en Villa Serrana: un Modelo de Intervención Replicable en Territorios Emergentes. <i>Andréa Victoria Correa Rijo, Andrea Sacia y Lucía Pais</i>	125
Capítulo 18 - Desarrollo de Modelo de Formación en Emprendimiento. <i>Luz Marina Escamilla</i>	134
Capítulo 19 - Oportunidades para el Turismo Ecuatoriano en la Cadena de valor del Cacao. <i>Andrea Susana Molina Bojorque, Alba Verónica Caicedo Barreth y Mónica González Vásquez</i>	139

Transformación Digital

Capítulo 20 - Inteligencia Artificial y Organizaciones Saludables: Desafíos y oportunidades para el mundo del trabajo en el siglo XXI. <i>Inés Farfán Ulloa y José Carlos Sánchez García</i>	143
Capítulo 21 - Inteligencia Emocional. Guía para la Inteligencia Artificial en la Docencia del Emprendimiento Universitario. <i>Fernando Javier Crecente Romero, Francisco del Olmo García, César Pradillo Fernández y Yazmín Oliver Crecente</i>	150
Capítulo 22 - Desafío de Innovación 2025: Experiencia y propuesta ganadora. <i>Tomás Agustín Claucich</i>	157
Capítulo 23 - Políticas de Emprendimiento e Innovación en Salud. <i>Ignacio Emilio Chica Arrieta, María Mónica Peña Hanna, Mónica Isabel Hanna Lavalle, Mónica Mabel Ocampo Rivero y Félix Ballestero Leiva</i>	161
Capítulo 24 - Hacia un desarrollo económico territorial sostenible: Pensamiento Complejo, Emprendimiento e Innovación. <i>Alberto Delgado Cortés y Angie Paola Figueroa Parra</i>	166
Capítulo 25 - Inteligencia Artificial en Modelo Diagnóstico de Competencias Emprendedoras. <i>Silvia Victoria Poncio, Cintia Cuña Giménez, Brizeida Hernández Sánchez</i>	172
Capítulo 26 - Innovación tecnológica para un futuro energético sostenible. <i>F. Arturo Chica, Miguel Sánchez, José Siles, M^a Ángeles Martín y Ezequiel Herruzo Gómez</i>	179

Fundamentos Teóricos del Emprendimiento

Capítulo 27 - Trabajo Por Cuenta Propia, Informalidad y Microemprendimiento Popular durante la pandemia de Covid 19 en Brasil. <i>Ana Paula de Moura Varanda</i>	187
Capítulo 28 - Informalidad en el comercio electrónico y su efecto en la fidelización del consumidor en el Comercio Exterior Ecuatoriano. <i>Rafael Apolinario Quintana, Martha Rodríguez Donoso, María Mite Alban, Estefanía Ordóñez E. y Ángel Moscoso Sandoval</i>	194
Capítulo 29 - Canvas Socioambiental: una Herramienta para Visibilizar la Complejidad y el Valor Invisible en Emprendimientos Sostenibles. <i>Cecilia de Soto</i>	203
Capítulo 30 - Estructuras legales de startups en América Latina: retos y oportunidades para el emprendimiento formal. <i>Juana Gabriela Soriano Hernández, María Guadalupe Soriano Hernández, Laura Angélica Décaro Santiago y Joana Carolina Chaves Vargas</i>	206

Organizaciones y Empresas

Capítulo 31 - Información No Financiera y Género en el Desempeño Económico de las Empresas. <i>Fernando Javier Crecente Romero, Francisco del Olmo García, César Pradillo Fernández y Yazmín Oliver Crecente</i>	215
Capítulo 32 - ¿Mejora lo que se Mide? Impacto de la CSRD en el Comportamiento Responsable de las Empresas del Ibex 35. <i>Francisco del Olmo García, Fernando Javier Crecente Romero, César Pradillo Fernández y Yazmín Oliver Crecente</i>	223
Capítulo 33 - Sustainability and The Incorporation of Esg in the Tourism Sector: A Review. <i>Andrea Paredes-Martínez y Jaime E. Souto</i>	230
Capítulo 34 - Desconexión entre el Ceo y el Director de RRHH: Impacto en la Consultoría Organizacional En Argentina (2025). <i>Luis Enrique Guastini</i>	238
Capítulo 35 - Customer Engagement por la Difusión en Redes Sociales de Exportadoras de Banano Ecuatoriano. <i>María Eugenia Jiménez Cercado, Henry Lavayen Yávar, Johanna Rangel Saltos y Martín Horacio Tesoro</i>	243
Capítulo 36 - Marketing en Salud: Fusión Estratégica. <i>Mónica Isabel Hanna Lavalle, María Mónica Peña Hanna, Ignacio Emilio Chica Arrieta, Mónica Mabel Ocampo Rivero y Félix Ballesteros Leiva</i>	250
Capítulo 37 - Productos Biodegradables en el Mercado Ecuatoriano: Análisis del Consumo Local. <i>Jazmín Loyola González, Lolita Chamba Viscarra, Hugo Cardenas Echeverría y Rivaldo Farfan Cornejo</i>	256
Capítulo 38 - Innovación y tecnología en la industria gráfica del Ecuador: Impacto en el Comercio Exterior y la Competitividad. <i>Estefanía Ordóñez Espinoza, María Chamba Viscarra, Linda Chusan García y Willyson Apolo Asanza</i>	261

Capítulo 39 - Comercio Internacional de Residuos Eléctricos y Electrónicos: Retos Ambientales y Oportunidades de Innovación Empresarial. <i>Estefanía Ordóñez Espinoza, Lolita Chamba Viscarra, Linda Chusan García y Willyson Apolo Asanza</i>	268
Capítulo 40 - Gobierno Corporativo y el Empoderamiento de las Mujeres Ejecutivas Enfoque Orientada a la Responsabilidad Social. <i>Robert Ramírez Granda, María Teresa Mite Albán, José Gonzalo Narváez Cumbicos y Carmen Andrade Garofalo</i>	275
Capítulo 41 - Diseño de Modelo para la Construcción de obras sociales en proyectos Carreteros de Empresa META en San Luis Potosí. <i>Rafael Córdova Maza</i>	279
Capítulo 42 - Incidencia de las etiquetas de Responsabilidad Social Empresarial, en el Comportamiento de compra de los productos por parte de los clientes de los grandes supermercados de Ibagué, Tolima-Colombia. <i>German Rubio Guerrero y Wilmer Molina</i>	287
Capítulo 43 - Cluster en Salud. Revisión Bibliométrica. <i>Mónica Mabel Ocampo Rivero, Ignacio Emilio Chica Arrieta, María Mónica Peña Hanna, Mónica Isabel Hanna Lavalle y Félix Ballesterio Leiva</i>	295
Capítulo 44 - Análisis de la Dimensión Afectiva en la Conciencia Ambiental de los Estudiantes de Administración de una Universidad Pública Mexicana. <i>Vania Lizette Correa Avalos, Leidy Margarita López Castro, Patricia Margarita Villar Sánchez, María del Carmen Meza Téllez y Fabiola Leyva Picaezzo</i>	301
Capítulo 45 - Historia de la Gastronomía Típica y su Aporte al Fortalecimiento de la Identidad Cultural de los Guayaquileños. <i>Kelvi Moisés Soledispa Elizalde y Elisa Verónica Solis Argandoña</i>	307
Capítulo 46 - Arte Manifestado en los Murales Urbanos de la Ciudad de Guayaquil. <i>Daniela de los Ángeles. Suárez Jiménez y Elisa Verónica. Solis Argandoña</i>	315
Capítulo 47 - Uso de la Inteligencia Artificial como estrategia diferenciadora para que las MIPYMES avancen hacia la Quinta Revolución Industrial. <i>Paula Andrea Molina Parra y Gustavo Alberto Moreno López</i>	322
Capítulo 48 - Aplicación del método de Counseling Organizacional a tres casos reales de emprendimiento. <i>Juan Carlos Gómez Balderas</i>	331
Capítulo 49 - Desarrollo, Innovación e Implementación disruptiva. Universidad, empresas y gobiernos co-crean soluciones sostenibles. <i>Horacio Rodríguez Marchena y José Carlos Sánchez García</i>	335
Trabajo, Recursos Humanos y TIC	
Capítulo 50 - Transformación Logística Y Sostenibilidad En El Comercio Exterior Del Banano Ecuatoriano. <i>Martha Rodríguez Donoso, Rafael Apolinario Quintana, Humberto Segarra Jaime, Jazmín Loyola González y Ruth Ilbis Shigla</i>	341
Capítulo 51 - Impacto de la Hiperconectividad en la privacidad, los derechos digitales y ciberseguridad. <i>Armendáriz Sigala Alma Rosa, Cabrales Rosales Yolanda y Mónica Delgado López</i>	349
Capítulo 52 - Medición de la Conciliación Vida-Trabajo en los Trabajadores del Sector Privado de la Ciudad de Guayaquil, Ecuador. <i>Eduardo Jorge Simões Gamilho</i>	358
Capítulo 53 - Representatividade Racial Em Universidades Públicas Brasileiras: Avanços e Desafios das Cotas. <i>João Paulo Araújo dos Santos, Iária Guerra de Araújo Iariaguerra y Henrique Gabriel Von Krüger Silva</i>	361
Capítulo 54 - Liderazgo Requerido en Contextos de Emprendimiento: Atributos y Capacidades Clave En Entornos VUCA. <i>Marcelo Agolti y Ricardo Costa Caggy</i>	370
Capítulo 55 - La Dimensión Humana de la Innovación en Pymes: Un Motor de Doble Filo. <i>Juan Carlos Morales-Piñero y María Carolina Ortiz Riaga</i>	379
Capítulo 56 - Análisis de las principales causas y factores que determinan la migración Mexicana hacia países desarrollados que ofrecen oportunidades laborales: Caso Estudiantes de la Universidad Veracruzana. <i>Patricia Margarita Villar Sánchez, Ignacio Ortiz Betancourt, Fabiola Leyva Picaezzo, Vania Lizette Correa Avalos y Leidy Margarita López Castro</i>	387
Capítulo 57 - De las aulas a la revista Forbes. Un caso de éxito en emprendimiento. <i>Luis Martínez Muñoz, Fco. Ramón Lara Raya, Manuel Cañas Ramírez y Ezequiel Herruzo Gómez</i>	396
Capítulo 58 - Perspectivas teóricas sobre la psicoterapia grupal sistémica. <i>Maria Grazia Santucci</i>	400

INTRODUCCIÓN

El libro, *Emprendimiento y Comunidad: Sustentabilidad y Sostenibilidad* en la era sintética, surge en un contexto global caracterizado por cambios acelerados que afectan de manera simultánea a los sistemas económicos, sociales y tecnológicos. La consolidación de entornos digitales avanzados, el desarrollo de la inteligencia artificial y la creciente interdependencia entre territorios han configurado lo que se ha denominado la era sintética, un escenario en el que lo humano y lo tecnológico se entrelazan de forma compleja, generando tanto oportunidades como desafíos sin precedentes.

En este marco, el emprendimiento se posiciona como un eje estratégico para la generación de valor, la innovación y la transformación social. Sin embargo, el libro propone ir más allá de una concepción tradicional del emprendimiento centrada exclusivamente en la rentabilidad económica, para situarlo en una perspectiva más amplia, donde la comunidad, la sostenibilidad y el impacto social adquieren un papel central. Esta visión responde a la necesidad de replantear los modelos de desarrollo vigentes, incorporando principios que promuevan la equidad, la inclusión y el bienestar colectivo.

A lo largo de los diferentes capítulos que componen esta publicación, se abordan diversas dimensiones del fenómeno emprendedor, destacando especialmente el emprendimiento social como una forma de acción orientada a la resolución de problemáticas sociales y ambientales. Este enfoque reconoce a la persona emprendedora como un agente económico, y un actor comprometido con su entorno, capaz de generar soluciones innovadoras que contribuyan al desarrollo sostenible de las comunidades.

La sostenibilidad, entendida desde una perspectiva integral, constituye uno de los pilares fundamentales de la obra. Lejos de limitarse a la dimensión ambiental, se concibe como un principio transversal que implica la articulación de factores económicos, sociales y culturales. En este sentido, los trabajos aquí recogidos evidencian la importancia de diseñar modelos de negocio y estrategias de intervención que sean viables en el tiempo, respetuosos con el entorno y socialmente responsables. Esta aproximación permite avanzar hacia formas de desarrollo más equilibradas, en las que el crecimiento económico se acompaña de cohesión social y respeto por los recursos disponibles.

La dimensión comunitaria adquiere, asimismo, un protagonismo relevante en la configuración del emprendimiento en contextos BANI frágiles, ansiosos, no lineales, incomprensibles. Las comunidades se presentan como beneficiarias de las iniciativas emprendedoras, y también agentes activos en su diseño, implementación y sostenibilidad. Desde esta perspectiva, el emprendimiento se entiende como un proceso colectivo, en el que las redes de colaboración, el capital social y el conocimiento compartido desempeñan un papel esencial. Especial atención se presta a contextos de vulnerabilidad, donde el emprendimiento puede convertirse en una herramienta de inclusión, empoderamiento y desarrollo local.

En paralelo, la transformación digital se erige como un elemento clave en la redefinición de los procesos emprendedores. La incorporación de tecnologías digitales amplía las posibilidades de innovación, y plantea nuevos retos relacionados con la accesibilidad, la formación y la adaptación a entornos cambiantes. El libro pone de relieve la existencia de brechas digitales que afectan especialmente a determinados colectivos y territorios, subrayando la necesidad de desarrollar estrategias formativas y modelos híbridos que faciliten una integración efectiva de la tecnología en los procesos de emprendimiento.

Otro de los aspectos destacables es el carácter interdisciplinar del libro, que integra aportaciones desde diferentes campos del conocimiento, como la economía, la educación, la psicología social y la gestión empresarial. Esta diversidad de enfoques permite ofrecer una visión más completa y enriquecedora del emprendimiento, atendiendo a la complejidad de los factores que intervienen en su desarrollo. Asimismo, la inclusión de estudios empíricos y experiencias aplicadas aporta un valor añadido, al vincular la reflexión teórica con la práctica profesional.

De igual manera, el libro presta atención a la diversidad de perfiles emprendedores, incorporando análisis específicos sobre colectivos como las mujeres, las personas en contextos rurales o las comunidades con

limitaciones estructurales. Estos aportes permiten visibilizar las desigualdades existentes y avanzar en la identificación de estrategias que favorezcan una participación más equitativa en los procesos emprendedores. En este sentido, el emprendimiento se plantea como una herramienta con potencial para reducir brechas sociales y promover la igualdad de oportunidades.

Emprendimiento y comunidad. Sostenibilidad en la era sintética es un libro que se configura como una contribución relevante al estudio del emprendimiento, ofreciendo una mirada crítica, actualizada y comprometida con los desafíos en tipos BANI. El libro invita a repensar el papel del emprendimiento en la sociedad actual, destacando su capacidad para generar impacto positivo y contribuir a la construcción de modelos de desarrollo más sostenibles, inclusivos y orientados al bien común.

Finalmente, esta publicación se caracteriza por la complementariedad de los artículos que lo integran, los cuales abarcan un amplio espectro de enfoques teóricos, metodológicos y aplicados en torno al emprendimiento. Se incluyen investigaciones empíricas de carácter cuantitativo y cualitativo, estudios de caso, propuestas metodológicas, revisiones teóricas y experiencias de innovación, lo que permite ofrecer una visión integral y rigurosa del fenómeno emprendedor. Los ejes temáticos que articulan la obra se estructuran en torno a tres grandes dimensiones: el emprendimiento social, la sostenibilidad y la transformación digital. En el primero, se abordan aspectos como la inclusión social, el desarrollo comunitario, el emprendimiento femenino, la generación de valor social y las estrategias de intervención en contextos vulnerables. En el ámbito de la sostenibilidad, se analizan modelos de negocio responsables, iniciativas orientadas a los Objetivos de Desarrollo Sostenible, el turismo sostenible, la economía circular y la gestión eficiente de los recursos. Por su parte, el eje de transformación digital incorpora estudios sobre inteligencia artificial, alfabetización digital, innovación tecnológica, competencias emprendedoras y digitalización de procesos organizativos. El libro integra un cuarto ámbito transversal relacionado con las organizaciones y empresas, en el que se examinan temas como la responsabilidad social corporativa, la gobernanza, el marketing, la competitividad y el comportamiento del consumidor.

Se incluyen aportaciones vinculadas al ámbito a las tecnologías emergentes, destacando cuestiones como el liderazgo, la conciliación laboral, la ciberseguridad y los entornos de trabajo en contextos digitales. Esta pluralidad temática se ve reforzada por la diversidad geográfica de los estudios, que incluyen experiencias en Europa y América Latina, lo que permite contextualizar el emprendimiento desde una perspectiva global y comparada. Los capítulos configuran un cuerpo de conocimiento coherente que pone de relieve la interrelación entre innovación, comunidad y sostenibilidad, evidenciando la necesidad de enfoques integradores que respondan a los retos complejos del entorno actual.

Los Editores

Emprendimiento Social

Capítulo 1

Modelo Instruccional Híbrido para la Alfabetización Digital y el Emprendimiento en Entornos Vulnerables: Caso Comarca Ngäbe-Buglé

Yarissa Palma

Instituto Técnico Superior Especializado. Panamá

Zenaida Campbell

Universidad Tecnológica de Panamá

RESUMEN

Este estudio analiza la implementación y validación de un modelo de diseño instruccional híbrido adaptado para fomentar el emprendimiento y la alfabetización digital en poblaciones con alta vulnerabilidad tecnológica y barreras lingüísticas. La intervención se realizó en la Comarca Ngäbe-Buglé, Panamá, con una muestra inicial de 97 participantes divididos en cuatro cohortes. La metodología integró cursos MOOC (Massive Open Online Courses) con mediación presencial intensiva, estrategias de dramatización para la comprensión lingüística y acompañamiento técnico in situ. Los resultados muestran una tasa de retención del 87%, superando significativamente el promedio de cursos virtuales tradicionales, y una adquisición de competencias digitales en el 55% de los participantes que carecían de experiencia previa con computadores. Se identificó que la infraestructura de conectividad limita la efectividad de los módulos puramente en línea, sugiriendo que la mediación híbrida es crítica para la adopción tecnológica en estas regiones. El estudio concluye que el acompañamiento técnico y la adaptación cultural del contenido son factores determinantes para el éxito de programas EdTech en zonas indígenas. La propuesta se alinea con el Plan Estratégico de Ciencia, Tecnología e Innovación (PENCIYT) 2025-2029 en su vector de digitalización, y es un primer acercamiento que proporciona valiosas recomendaciones para la formación y promoción del emprendimiento y actividades productivas en comunidades vulnerables.

Palabras Clave: emprendimiento, digitalización, comunidades vulnerables.

INTRODUCCIÓN

En Panamá, la pobreza disminuyó en áreas rurales de 46.5% a 32.3% entre 2008 y 2023. No obstante, dentro de las áreas rurales, en las comarcas indígenas la pobreza no disminuyó al mismo ritmo, quedándose en rezago con niveles de pobreza de alrededor de 85% hasta mediados de la década de 2010, cuando la reducción de la pobreza en las comarcas empezó a dinamizarse, llegando a un todavía muy elevado 76.0% en 2023. (Banco Mundial, 2024)

La brecha digital en zonas rurales e indígenas de Panamá es profunda y persistente, marcada por una infraestructura deficiente, falta de electricidad y contenidos no adaptados cultural y lingüísticamente, a pesar de que las áreas urbanas tienen alta conectividad. En las comunidades rurales el acceso a internet es limitado, y en comarcas como Ngäbe-Buglé el acceso es aún más restringido, afectando educación y oportunidades, aunque surgen iniciativas comunitarias para crear soluciones locales.

El acceso desigual a la tecnología en Panamá refleja una brecha digital que divide al país en dos realidades. En áreas urbanas, ocho de cada 10 hogares tienen acceso a internet (80%), pero en zonas rurales, el porcentaje desciende al 46%. En ese sentido, el Informe Nacional de Desarrollo Humano 2024 (INDH) que analiza el impacto de transformación digital en el desarrollo humano indica que solo el 31.5% de los estratos socioeconómicos más bajos están conectados. Esta disparidad tiene implicaciones profundas, solo el 30% de sus pares rurales tienen acceso a formación en herramientas digitales. (PNUD, 2024) La falta de habilidades tecnológicas les distancia de la economía digital y el mercado laboral.

Es preciso mencionar que la baja alfabetización digital de los habitantes rurales no favorece la adopción y

utilización de las nuevas tecnologías ni de los recursos digitales, lo cual es paradójico puesto que estas comunidades son las que tienen mayor necesidad de conectividad para compensar su condición remota, pero son las comunidades menos conectadas.

Existen apoyos gubernamentales y de agencias internacionales para áreas indígenas que se centran en el desarrollo integral, incluyendo financiación para proyectos comunitarios (como el Programa de Acceso Universal a la Energía en la Comarca Ngäbe Buglé, financiado por la Unión Europea, ejecutado por AECID), infraestructura, salud intercultural, educación, soberanía alimentaria y apoyo a emprendedores (como la Red de Oportunidades), buscando un desarrollo autónomo y respetando su identidad. El emprendimiento rural se considera una herramienta estratégica para el desarrollo rural, ya que crea oportunidades de empleo, y empodera a las personas y las comunidades (Tapia, Méndez, Ramírez y Pérez, 2024). En Panamá se monitorea el emprendimiento por medio del Global Entrepreneurship Monitor – GEM, investigación liderada por Babson College y London Business School, y que se desarrolla en Panamá desde el año 2009.

Los programas de apoyo al emprendimiento van más allá de la ayuda social tradicional al empoderar a las personas con herramientas y capital para crear negocios sostenibles, ofreciendo capacitación, mentoría, acceso a mercados y redes de apoyo, transformando beneficiarios en generadores de ingresos, como se ve en la presente iniciativas del proyecto el ABC del Emprendedor para su transformación digital.

El Proyecto en mención fue ejecutado por el Centro de Investigación e Innovación Educativa, Ciencia y Tecnología CIIECYT-AIP, el cual es el Centro de Investigación adscrito al Instituto Técnico Superior Especializado ITSE, con la finalidad de construir y brindar cursos en línea masivos y abiertos para la alfabetización digital y temas de emprendimiento en comunidades vulnerables. Se ejecutó durante el año 2025, contando con la participación de 87 personas emprendedoras a quienes se capacitaron en 4 talleres.

Durante el proyecto se guio a los emprendedores en el uso de tecnología, para impulsar sus negocios. De allí que el primer tema desarrollado, para familiarizar a los participantes con los entornos digitales fue el de: Alfabetización Digital. De seguido una Introducción al Emprendimiento, luego el Análisis de la Idea de Negocio, Planificación Estratégica, El Plan de Negocio, Mercadeo, Marketing Digital, Presupuesto, Propiedad Intelectual y la Estructura Legal.

Otros estudios han puesto el foco en esta comunidad (Prieto, D., Romero, J., Olmos N., Wittgren De Prieto S., Moreno Y., Berbey-Alvarez A., 2021). (Se podría poner una tabla o descripción sociodemográfica de la población). Uno de los aspectos a tomar en cuenta en esta población objeto de estudio es la necesidad de desplazamiento, entre otros factores. El medio rural en estos inicios del siglo XXI, donde lo global y lo local se superponen, tienen un gran aliado en el desarrollo de las TIC que pueden romper con las dificultades de aislamiento y acceso a ciertos recursos (Morales, 2017)

Salemink, Strijker y Bosworth (2015) presentan una revisión sistemática de la literatura sobre desarrollo digital y rural en países avanzados, identificando diferencias persistentes y crecientes en cuanto a infraestructuras entre zonas urbanas y rurales, enfatizando la contradicción que supone que sean las comunidades rurales las que más necesitan de la conectividad para compensar su lejanía y favorecer su inclusión. El problema radica en que los modelos de enseñanza virtual estándar (MOOCs) fallan en estas zonas por falta de infraestructura y barreras culturales (lingüísticas). En este contexto, la combinación de estrategias comunitarias y tecnologías apropiadas emerge como una alternativa viable (Ramírez, 2026).

Frente a estas limitantes se utilizó modalidad de instrucción combinada, con materiales sincrónicos y asincrónicos.

Tomasevski (2004) propone cuatro (4) indicadores universales que considera imprescindibles para garantizar la educación: dotación, accesibilidad, aceptabilidad y adaptabilidad. Estos cuatro aspectos con indicadores clave para la medición de la educación, toda vez que la educación requiere de una medición

continua. La educación debe ser asequible, accesible, aceptable y adaptable. Asequible se refiere a que a educación es gratuita y obligatoria. Accesible se refiere a lo oportuno de las acciones educativas, y a los niveles en las cuales la misma está disponible. Aceptable se refiere a los estándares de calidad de la educación. La adaptabilidad requiere adaptar la educación según la población destinataria. En el caso de estudio que nos ocupa, cada uno de estos elementos fue importante, con especial énfasis en la adaptabilidad. Mediante este artículo se desea validar si un modelo híbrido con acompañamiento puede superar estas barreras hacia el logro de una alfabetización digital efectiva.

METODOLOGÍA

Diseño Instruccional: Se utilizó una modalidad de instrucción combinada (presencial y virtual).

En primer lugar, se diseñaron los contenidos MOOC. Los módulos creados se adaptaron al contexto de la Comarca. Es decir que algunos contenidos que en plataforma son amplios, y tienen profundidad y alcance, se vieron de manera básica en el presente estudio de caso. Otros módulos como el de Alfabetización Digital, revistieron un especial énfasis. En los temas de vanguardia tales como “marketing digital” el contenido y los ejemplos se adaptaron específicamente a la zona. El módulo de Propiedad Intelectual contó con instructora especialista en protección de derechos intangibles, y quien se ha enfocado en el nicho de mercado de la comunidad emergente en Panamá, y los derechos de sus pueblos originarios. Se crearon manuales impresos y digitales.

Población: Fueron 4 grupos heterogéneos (emprendedores, cooperativas, ONGs). En total, fueron convocados ciento siete personas, de los cuales iniciaron 97 y completaron la capacitación 84, lo que significa que se logramos retener al 87% de los participantes. De los grupos capacitados, dos respondían a un perfil de emprendedores activos o con procesos no iniciados o fallidos y dos de los grupos eran principalmente asociatividades.

El grupo 1 estuvo conformado por emprendedores que participaron previamente en las capacitaciones realizadas con emprendimientos en marcha o ideas que requieren revisarse. El grupo 2 por representantes de Cooperativas productivas de pesca, ganadería y cultivos. El grupo 3 por personas que abordan el tema de emprendimiento por primera vez, con interés expreso de emprender, pero sin emprendimiento. El grupo 4 por Representantes de Organizaciones de Base Comunitaria sin fines de lucro y con actividades en la Región de Ño Kribo. Las capacitaciones se desarrollaron con una duración entre clases sincrónicas y asincrónicas, de 80 horas. Iniciaron 97 y finalizaron 84 participantes. La línea base de la que partieron la mayoría de los participantes (55%) es que no habían usado una computadora antes. Este fue su nivel de entrada. Estrategia de Intervención: A manera de innovación metodológica se utilizaron "dramatizaciones" y presentaciones guiadas usadas para romper la barrera del idioma español técnico antes de ir a la plataforma.

RESULTADOS

Adaptación

Los materiales fueron adaptados para su uso dirigido a la población Gnobe Buglé. La personalización de la plataforma, permitió una integración más completa lo cual fortaleció la experiencia de los usuarios.

Retención y Eficiencia

Los participantes en los MOOC tienen características comunes como lo son la heterogeneidad de los participantes (su situación laboral y profesional) y una baja tasa de finalización que se estima en el 10% (Fidalgo-Blanco, Á., Sein-Echaluce, M. L., & García-Peñalvo, F. J., 2013). Sin embargo, el curso “El ABC del Emprendedor para su transformación digital” reportó un 87% en su tasa de finalización, logrando un porcentaje muy alto en retención y eficiencia.

Adquisición de Competencias

Módulo	% completados en plataforma
1-Alfabetización Digital	89 %
2- El Qué y Para Qué de Emprender	89 %
3- Analizando Mi Idea de Negocio	98 %
4- Planeación del Negocio	85 %
5- Mi Negocio, Mercado y Su Mercadeo	94 %
6- Presupuesto y Financiamiento de Mi Negocio	92 %
7- Pasos para Proteger Mi Negocio	99 %
8- Formalizando Mi Negocio	87 %
9- Mi Negocio en Línea	86 %
10- Instituciones de Desarrollo Emprendedor en Panamá	Módulo con fines informativos

Los módulos en general tuvieron un cumplimiento alto (por encima del 86%).

En el primer módulo de habilidades digitales, el 22% reconoció haber tomado cursos previos manejando algunas herramientas de Microsoft Office, pero no habían tenido la experiencia de tomar un curso en línea, lo cual refleja la importancia de la experiencia implementada.

El módulo de alfabetización digital tenía por objetivo desarrollar en los participantes las capacidades para usar las tecnologías de la información y de las comunicaciones TIC no solo como usuarios, sino también como creadores y gestores de los contenidos digitales de sus emprendimientos. Así lo definen algunos expertos en el tema, situando la alfabetización digital más allá del enfoque puramente basado en destrezas, e incluyen una indicación explícita sobre la importancia de saber utilizar los medios electrónicos en un contexto social (Silvera, 2005). Luego de la capacitación un 74% crea fotos y videos para su publicación, 55% está elaborando su catálogo de productos, 45% ha creado su WhatsApp empresarial y un 25% se encuentra realizando publicidad en Instagram, TikTok o Facebook. Fractura Digital:

Un 86% de participantes completaron el Módulo 9 (Negocio en Línea). Comparado con el porcentaje de culminación de los demás módulos, la tasa fue la segunda más baja. Este módulo tuvo problemas de ejecución debido a fallos de conectividad y falta de dispositivos en los hogares, lo cual prueba la dependencia del modelo presencial en entornos vulnerables.

A futuro podrían implementarse programas off-line, el Informe Digital 2023 indica que, aunque un 68% de la población panameña tiene acceso regular a internet, solo una fracción limitada de comunidades indígenas disfruta dicha conectividad.

Impacto Cualitativo: Uno de los aspectos a destacar fue que el módulo en el cual se obtuvo una mejor respuesta por parte de los participantes fue el de Protección de la Propiedad Intelectual. Logrando mejores resultados, incluso, que los módulos iniciales cuyo contenido fue básico. En este punto destaco la intervención de docente experta en Propiedad Intelectual, y que compartió experiencias sobre la aplicación de la propiedad intelectual en la comercialización de productos indígenas, validando que el contenido culturalmente relevante aumenta el interés. Una inclusión significativa demanda metodologías participativas tales como las utilizadas en el proyecto que nos ocupa, en donde se involucró de manera efectiva a la comunidad para garantizar la pertinencia del curso.

Apoyo Institucional. Otro de los aspectos destacables para el logro de resultados del proyecto fue la sinergia establecida con otras Instituciones presentes en la zona, como es el caso del trabajo conjunto desarrollado con CIDES (Centro Internacional para el Desarrollo Sostenible), quienes se encuentran presentes en la zona, y han desarrollado proyectos de emprendimiento anteriormente, lo cual facilitó la identificación de los emprendedores.

DISCUSIÓN

Aquí es donde vendes tu análisis. No repitas los números, explica el porqué.

Mediación Tecnológica: Argumenta que la tecnología por sí sola no funciona en estos entornos. El "acompañamiento técnico" fue un componente vital del éxito. Se necesita acompañamiento técnico para la alfabetización **digital** porque más allá de saber usar un dispositivo, implica el desarrollo de habilidades para crear y comunicarse digitalmente, aspectos cruciales para la inclusión digital en el mundo actual, abordando brechas en adultos.

Desde la primera semana se identificó la necesidad de un técnico que brindase apoyo con el internet y las PCs. A futuro, y en casos en los cuales no medie la presencialidad se deberá incluir una guía digital para el uso de la herramienta, brindar una capacitación para el uso de la misma, así como soporte remoto. Barrera Dispositivo: Los participantes usaban celulares en sus habitaciones por falta de PCs en casa. Futuros programas deben ser mobile-first (pensados para celular primero) que prioricen la usabilidad de la aplicación para el contexto del usuario. Pensando en el móvil como punto de partida.

Alfabetización Lingüística vs. Digital: La falta de fluidez en español técnico limitó el uso autónomo de la plataforma. La alfabetización digital en estas zonas requiere una alfabetización lingüística simultánea. OPATIC recomienda facilitar capacitación para líderes y docentes en español y lenguas indígenas, con recursos visuales y ejemplos cotidianos.

Apoyo Institucional. Una buena práctica que fue clave en el desarrollo del proyecto fue sinergizar con otras Instituciones presentes en la zona. de CIDES / AECID.

CONCLUSIONES

El modelo híbrido es superior al virtual puro para estas zonas. Se recomienda el desarrollo de soluciones offline o asíncronas robustas para mitigar la inestabilidad de internet. Desarrollo de aplicaciones útiles fuera de línea son más viables en estas zonas. Se deben priorizar los contenidos de conocimientos y retos propios de la comunidad. La inversión en capital humano (facilitadores) es tan importante como el hardware. Recopilación Sistemática de Información. Se podrán recopilar datos de manera sistemática, y analizarla según grupo, para detectar tendencias y brindar un mejor acompañamiento.

Análisis de informaciones. La plataforma permite el análisis riguroso de la información. Este proceso de análisis permite realizar proyecciones y evaluaciones sobre el progreso de los participantes a lo largo del tiempo. Al comprender mejor las necesidades, fortalezas y áreas de mejora de cada participante, se pueden adaptar las estrategias para asegurar un acompañamiento efectivo. Actualización de contenidos. Ampliar la base de recursos, enriqueciendo la plataforma con materiales de formación y acompañamiento actualizados y relevantes, incluyendo recursos multimedia, estudios de caso y material interactivo. Futuro podrían implementarse programas off-line, utilizando como indicadores la usabilidad, la aceptabilidad y la adherencia de los usuarios.

REFERENCIAS

- Prieto, D., Romero, J., Olmos N., Wittgren De Prieto S., Moreno Y., Berbey-Alvarez A. (2021) Análisis estadístico de los indicadores de resultado de servicios educativos de media en la Comarca Ngäbe Buglé del año escolar 2020. VIII Jornadas Iberoamericanas de Innovación Educativa en el Ámbito de las TIC y las TAC Las Palmas de Gran Canaria.
- Morales Romo, N. (2017). Las TIC y los escolares del medio rural, entre la brecha digital y la educación

- inclusiva. *Bordón*, 69(3), 41-56.
- Secretaría Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación, SENACYT. Plan Estratégico de Ciencia Tecnología e Innovación PENCYT 2025-2029. 120 pp.
- Salemink, K., Strijker, D., & Bosworth, G. (2017). Rural development in the digital age: A systematic literature review on unequal ICT availability, adoption, and use in rural areas. *Journal of rural studies*, 54, 360-371.
- Tomasevski, K. (2004). Indicadores del derecho a la educación. *Revista iidb*, 40(2), 341-388.ç
- PNUD. 2024. Informe Nacional de Desarrollo Humano Panamá 2024. Entender el presente para develar el futuro. CuadernoII: Transformación Digital para el Desarrollo Humano.46 pp.
- Banco Mundial. 2024. Panamá: Del crecimiento a la prosperidad. Informe de Pobreza y Equidad. 108 pp.
- Fidalgo-Blanco, Á., Sein-Echaluce, M. L., & García-Peñalvo, F. J. (2013). MOOC cooperativo. Una integración entre cMOOC y xMOOC Cooperative MOOC. An integration between cMOOC and xMOOC.
- Ramírez, O. L. A. (2026). VIFER RURAL-MODELO OFFLINE-FIRST DE SALUD FEMENINA PARA ZONAS RURALES. *Documentos de trabajo ECISA*, 8(8).
- Silvera, C. (2005). La alfabetización digital: una herramienta para alcanzar el desarrollo y la equidad en los países de América latina y el Caribe. *Acimed*, 13(1), 1-1.
- Tapia, M. E., Méndez, E. J. A., Ramírez, J. J., Pérez, R. N., & Regalado, L. J. (2024). Retos y oportunidades del emprendimiento rural: Una revisión sistemática de literatura. *SOSTENIBLE Y SUSTENTABLE*, 30.

Capítulo 2

Teoría del Comportamiento Planificado y la intención emprendedora social: rol del valor social como determinante

Valentina Hernández Muñoz
Universidad de Valencia, España

RESUMEN

El emprendimiento social cobra cada vez mayor relevancia como motor de transformación y respuesta a problemáticas sociales. En este estudio se analiza la intención emprendedora social desde la Teoría del Comportamiento Planificado (TCP), incorporando el constructo de Valor Social (VS) como factor de contexto. A partir de la realización de una encuesta a estudiantes universitarios de grado, se estimó un modelo de ecuaciones estructurales mediante PLS-SEM. Los resultados evidencian que el Valor Social influye significativamente en la actitud hacia el emprendimiento social y en el control conductual percibido, lo que a su vez fortalece la intención de emprender con un objetivo social. Estos hallazgos permiten perfilar al emprendedor social como un actor motivado por principios colectivos y orientado a la generación de impacto social más allá de beneficios individuales. El trabajo aporta evidencia empírica sobre la relevancia del Valor Social como promotor en la configuración del perfil del emprendedor social.

PALABRAS CLAVE: Emprendimiento social, Valor social, Teoría del Comportamiento Planificado, Intención emprendedora, PLS-SEM.

ABSTRACT

Social entrepreneurship is gaining increasing relevance as a driver of transformation and response to social problems. This study analyzes social entrepreneurial intent from the perspective of the Theory of Planned Behavior (TPB), incorporating the construct of Social Value (SV) as a contextual factor. A survey of undergraduate university students was used to estimate a structural equation model using PLS-SEM. The results show that Social Value significantly influences attitudes toward social entrepreneurship and perceived behavioral control, which in turn strengthens the intention to undertake a socially motivated enterprise. These findings allow us to profile the social entrepreneur as an actor motivated by collective principles and oriented toward generating social impact beyond individual benefits. This work provides empirical evidence on the relevance of Social Value as a driver in shaping the profile of the social entrepreneur.

KEYWORDS: Social entrepreneurship, social value, Theory of Planned Behavior, Entrepreneurial intention, PLS-SEM.

INTRODUCCIÓN

El emprendimiento ha adquirido una creciente relevancia a nivel global, no solo por su impacto económico, sino también por su potencial transformador en el ámbito social. Su capacidad para generar valor, estimular la innovación y promover la competitividad ha motivado múltiples esfuerzos orientados a su promoción (Franco, 2020), especialmente en contextos marcados por crisis sociales y demandas por modelos de desarrollo más sostenibles y responsables.

En este escenario, la Economía Social ha tomado una renovada vitalidad por su posicionamiento como alternativa viable y sostenible frente a los modelos tradicionales de producción y consumo (Hernández-Perlines, 2025). Desde esta forma de organización económica surge el emprendimiento social, entendido como el emprendimiento realizado desde cualquiera de las manifestaciones posibles de la economía social (Bel Durán et al., 2023). Caracterizado por iniciativas que poseen como objetivo explícito el beneficiar a la comunidad o generar valor social (Defourny y Nyssens, 2017) que buscan

la creación de valor social, la innovación y la combinación de recursos para catalizar transformaciones sociales (Mair y Martí, 2006; Dees, 2007; Bacq y Janssen, 2011).

En el aspecto académico, el estudio empírico del emprendimiento ha estado basado en las premisas de la Teoría del Comportamiento Planificado (Ajzen, 1991). Esta teoría ha sido ampliamente utilizada para explicar la intención emprendedora a partir de factores cognitivos como actitudes, normas subjetivas y control conductual percibido, elementos que han demostrado ser particularmente pertinentes para el análisis de poblaciones universitarias, no obstante, la incorporación del enfoque social sigue siendo marginal dentro de la extensión del campo de investigación (Hernández Muñoz et al., 2025; García-González et al., 2020).

Con el fin de contribuir a esta línea de investigación, el presente estudio aplica la Teoría del Comportamiento Planificado al análisis de la intención emprendedora social, integrando el constructo de Valor Social como factor contextual clave. Para ello, se analiza una muestra de estudiantes universitarios de grado mediante la estimación de un modelo estructural basado en PLS-SEM.

Teoría del Comportamiento Planificado

La Teoría del Comportamiento Planificado (Ajzen, 1991) constituye uno de los marcos más robustos y ampliamente aplicados para explicar y predecir el comportamiento humano. Desde su formulación, ha sido utilizada en una amplia gama de dominios, incluyendo salud, consumo, transporte, adopción tecnológica y evaluación de políticas públicas (Ajzen, 2020). En el ámbito del emprendimiento, la TCP se ha consolidado como un referente teórico para el estudio de la intención emprendedora (Hernández Muñoz et al., 2025). El principio central de esta teoría es que la conducta está precedida de manera inmediata por la intención (I), entendida como la disposición consciente de una persona para ejecutar una acción. Esta intención, está determinada por tres factores centrales:

Actitud hacia el comportamiento (A): se refiere a la valoración positiva o negativa que el individuo hace de ejecutar una conducta específica.

Norma subjetiva (NS): expresa la percepción de la presión social que siente una persona para realizar (o no) una conducta.

Control conductual percibido (CCP): se refiere a la percepción que tiene el individuo de su capacidad para llevar a cabo la conducta. Conceptualmente es equivalente a la autoeficacia (Bandura, 1997; Ajzen, 2020).

En conjunto, estos tres factores permiten predecir con alto grado de precisión la intención y, por extensión, el comportamiento, lo que explica su amplia aceptación en investigaciones empíricas centradas en la acción humana deliberada, como es el caso del emprendimiento, y en este estudio del emprendimiento social.

Valor Social como distintivo del emprendedor social

En la literatura ya existe un acuerdo de que los emprendedores sociales poseen conjuntos especiales de actitudes, habilidades y prácticas que los distingue de otros. Se ha indicado que el emprendedor social muestra un comportamiento proactivo orientado a ser un agente de cambio, posee la habilidad de identificar, crear y explotar oportunidades, se diferencia del emprendedor tradicional, ya que se centra en generar un bien social para aquellas personas menos favorecidas, así, se ha coincidido en la generación de valor social como un eje distintivo de este tipo de perfil (García-González et al., 2020; Shapovalov et al., 2019; Dees, 2007; Bacq y Alt, 2018).

En este sentido, el Valor Social (VS) se define como la importancia que una persona asigna a generar beneficios colectivos, mejorar el bienestar de la comunidad o contribuir al bien común, incluso por encima de intereses individuales (Santos, 2012; Zahra et al., 2009). No obstante, su inclusión explícita como variable predictiva dentro de modelos conductuales basados en la TCP, ha sido escasamente explorada. Su incorporación resulta relevante para comprender cómo los valores prosociales pueden influir en los determinantes cognitivos de la conducta.

Estudios recientes sugieren que un fuerte alineamiento con valores sociales puede reforzar tanto la actitud favorable hacia emprender con fines sociales como la percepción de autoeficacia para lograrlo (Nga y Shamuganathan, 2010; Ernst, 2011). Por ello, se plantea que el VS actúa como un factor contextual influyente que incide sobre los componentes del modelo tradicional de la TCP, enriqueciendo su capacidad explicativa en el campo del emprendimiento social.

Modelo teórico e hipótesis

A partir de la integración conceptual entre la Teoría del Comportamiento Planificado y el constructo de Valor Social, se propone un modelo explicativo de la intención emprendedora social (Figura 1). Este modelo mantiene los tres predictores tradicionales de la TCP (actitud, norma subjetiva y control conductual percibido), e incorpora el Valor Social como variable exógena que influye sobre la actitud y el control percibido.

Con base en este modelo, se plantean las siguientes hipótesis:

H1: La actitud hacia el emprendimiento social influye positivamente en la intención emprendedora social.

H2: La norma subjetiva influye positivamente en la intención emprendedora social.

H3: El control conductual percibido influye positivamente en la intención emprendedora social.

H4: El Valor Social influye positivamente en la actitud hacia el emprendimiento social.

H5: El Valor Social influye positivamente en la norma subjetiva hacia el emprendimiento social.

H6: El Valor Social influye positivamente en el control conductual percibido.

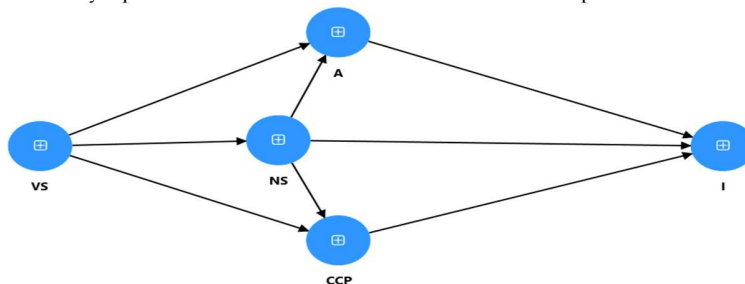


Figura 1: Modelo propuesto de la Teoría del Comportamiento Planificado con Valor Social. Fuente: Creación Propia Smart-PLS

METODOLOGÍA

Diseño del estudio

El presente estudio se enmarca en un diseño de carácter cuantitativo, transversal y explicativo, orientado a analizar la intención emprendedora social a partir de la TCP y la integración del constructo Valor Social. El procedimiento metodológico se estructura en torno a la elaboración de un instrumento de medición basado en escalas previamente validadas en la literatura, lo que garantiza la consistencia conceptual y la fiabilidad de los ítems empleados.

En la primera etapa, se definieron los constructos centrales del modelo. Para la Intención Emprendedora Social (I), la actitud emprendedora (A), la Norma Subjetiva (NS) y el Control Conductual Percibido (CCP) se adoptaron los ítems desarrollados por Liñán y Chen (2009), reconocidos por su amplia aplicación en contextos educativos y de emprendimiento. En una segunda etapa, se incorporó el constructo de Valor Social (VS) mediante ítems propuestos por García-González et al. (2020), con el propósito de capturar la relevancia que los estudiantes otorgan a la generación de beneficios colectivos y al compromiso con fines sociales. Posteriormente, se procedió a la adaptación del cuestionario al contexto de aplicación, cuidando la claridad de los enunciados y manteniendo la equivalencia semántica de los ítems originales. Esta secuencia permitió consolidar un instrumento ajustado al objetivo del estudio, capaz de integrar los determinantes clásicos de la TCP con la dimensión contextual del Valor Social.

Muestra y procedimiento

La población objetivo corresponde a estudiantes universitarios de grado de Florida Universit ria (Valencia, España). La selección de participantes se llevó a cabo mediante un proceso de invitación abierta, con carácter voluntario y bajo un criterio de aleatoriedad simple en el acceso al cuestionario. De esta forma, se buscó asegurar la heterogeneidad de perfiles académicos y minimizar sesgos derivados de la autoselección.

En la primera fase de recolección, se obtuvieron 500 respuestas completas. Posteriormente, con el fin de garantizar la pertinencia de los casos para el estudio del emprendimiento social, se aplicó un criterio de depuración basado en el nivel de orientación hacia objetivos emprendedores sociales. Solo se conservaron aquellas observaciones que reportaron un valor superior a 5 en la escala correspondiente, lo que redujo la muestra a 192 casos.

En cuanto al perfil de los participantes, la muestra final presentó un rango etario comprendido entre 18 y 28 años ($M = 20.58$; $DE = 1.82$), con una distribución de género de 41% de mujeres, 53.24% hombres y 5.76% no responde, distribuidos en 23.4% de primer año, 37% de segundo año, 35% de tercer año y un 4.6% de cuarto año. La mayoría de los encuestados pertenecían a carreras vinculadas a las Tecnologías y Telecomunicaciones, Economía y Negocio, y Educación, además de la participación minoritaria de estudiantes de las áreas de Ingeniería y Transporte y Logística. La aplicación del instrumento se realizó en formato físico, mediante un cuestionario en papel distribuido directamente en el entorno acad mico de la institución. La confidencialidad y anonimato de las respuestas fueron asegurados en todo momento, y los participantes fueron informados del carácter voluntario de su participación antes de iniciar el cuestionario.

Análisis de datos

El análisis de datos se realizó mediante la técnica de Modelado de Ecuaciones Estructurales por Mínimos Cuadrados Parciales (PLS-SEM), empleando el software SmartPLS 4.0. Enfoque que permite integrar variables latentes de naturaleza reflexiva y explorar relaciones complejas entre los constructos con un alto grado de flexibilidad.

El procedimiento se lleva a cabo en dos etapas complementarias. En la primera, se evaluó el modelo de medida con el objetivo de determinar la validez y confiabilidad de los constructos. Para ello, se examinaron las cargas externas de los ítems, el alfa de Cronbach, la fiabilidad compuesta y la varianza media extraída (AVE). Adicionalmente, se verificó la validez discriminante mediante los criterios de Fornell-Larcker, HTMT y VIF. En la segunda etapa, se evaluó el modelo estructural. Se estimaron los coeficientes de camino (β) junto con sus significancias estadísticas (p-valores) a través de bootstrapping con 10000 submuestras. Además, se reportaron los valores de R^2 para las variables endógenas. Este conjunto de métricas permite determinar tanto la capacidad predictiva como la validación del modelo propuesto (Hair et al., 2022).

RESULTADOS

Modelo de medida

El modelo de medida evidencia cargas externas satisfactorias en todos los ítems, superando el umbral recomendado de 0.7 para estudios confirmatorios y de 0.4 para exploratorios (Hair et al., 2022). En el constructo de actitud emprendedora (ver Tabla 1), los tres indicadores alcanzaron valores entre 0.775 y 0.867, confirmando su adecuada representación. En el caso del Control Conductual Percibido (CCP), las cargas oscilaron entre 0.794 y 0.876, lo que refleja una consistencia interna sólida. La Intención (I) presentó los valores más elevados, con cargas entre 0.883 y 0.932, lo que refuerza la robustez de este constructo en el modelo. Luego, respecto a la Norma Subjetiva (NS), dos ítems mostraron cargas satisfactorias (0.868 y 0.869), mientras que uno presentó un valor más cercano al criterio mínimo aceptado (0.473). Finalmente, el Valor Social (VS) obtuvo cargas que variaron entre 0.722 y 0.864, lo que valida la fiabilidad interna de la variable latente para su inclusión.

Tabla 1: Cargas Externas		
		Cargas Externas
A1 <- A		0.775
A2 <- A		0.857
A3 <- A		0.867
CCP1	<-	0.794
CCP		
CCP2	<-	0.876
CCP		
CCP3	<-	0.859
CCP		
CCP4	<-	0.820
CCP		
CCP5	<-	0.855
CCP		
I1 <- I		0.883
I2 <- I		0.922
I3 <- I		0.932
I4 <- I		0.922
I5 <- I		0.889
NS1 <- NS		0.868
NS2 <- NS		0.473
NS3 <- NS		0.869
VS1 <- VS		0.722
VS2 <- VS		0.856
VS3 <- VS		0.864

En términos de fiabilidad y validez convergente, los resultados mostraron valores adecuados para todos los constructos (Tabla 2). El Alpha de Cronbach se ubicó por encima del umbral recomendado de 0.7 en todos los casos, lo que confirma la consistencia interna de las escalas. En particular, la Intención (I) alcanzó el valor más alto (0.948), seguida del Control Conductual Percibido (CCP) con 0.897, mientras que el Valor Social (VS) y la Norma Subjetiva (NS) se situaron en 0.749 y 0.756 respectivamente. La Fiabilidad Compuesta también presentó resultados satisfactorios, con valores entre 0.794 y 0.960, lo que indica un nivel de consistencia superior al recomendado de 0.7. Asimismo, los índices de varianza media extraída (AVE) confirmaron la validez convergente en todos los constructos, superando el umbral de 0.5, con rangos desde 0.577 en la Norma Subjetiva hasta 0.827 en la Intención, destacando la robustez de este último factor que corresponde a la intención emprendedora.

La validez discriminante fue evaluada mediante los criterios de Fornell-Larcker y HTMT, con resultados que respaldan en general la diferenciación entre los constructos (Tabla 3). En el caso de Fornell-Larcker (valores entre paréntesis), las raíces cuadradas de la varianza media extraída se situaron en valores superiores a las correlaciones entre constructos, confirmando que cada variable latente comparte más varianza con sus indicadores que con las restantes. Por ejemplo, la Intención (I) alcanzó un valor de 0.910, superior a sus correlaciones con la Actitud (0.968) y el Control Conductual Percibido (0.851). En cuanto al criterio HTMT, prácticamente todos los coeficientes se mantuvieron por debajo del umbral crítico de 0.90, lo que indica ausencia de problemas severos de validez discriminante. No obstante, se observa una alta proximidad entre la Intención y la Actitud (HTMT = 0.968), lo que refleja la estrecha relación teórica y empírica entre ambos constructos (que se permite dado a que esta relación en Fornell-Larcker sigue siendo satisfactoria), mientras que las asociaciones con la Norma Subjetiva resultaron bajas, reforzando su carácter diferenciado dentro del modelo.

Tabla 2: Validez convergente y fiabilidad interna

	Alpha de Cronbach	Fiabilidad Compuesta	(AVE)
A	0.781	0.872	0.695
CCP	0.897	0.924	0.708
I	0.948	0.960	0.827
NS	0.756	0.794	0.577
VS	0.749	0.857	0.667

Nota: AVE, Promedio de la Varianza Explicada

Tabla 3: HTMT y Fornell Larker

	A	CCP	I	NS	VS
A	(0.834)				
CCP	0.863 (0.728)	(0.841)			
I	0.968 (0.837)	0.851 (0.787)	(0.910)		
NS	0.104 (0.081)	0.109 (0.071)	0.059 (0.017)	(0.760)	
VS	0.214 (0.158)	0.225 (0.190)	0.237 (0.203)	0.130 (-0.049)	(0.817)

Modelo estructural

En los resultados del modelo estructural propuesto (Figura 2) se observan relaciones significativas entre los principales determinantes de la intención emprendedora social. Tanto la Actitud hacia el emprendimiento social como el Control Conductual Percibido mostraron efectos positivos y estadísticamente significativos sobre la Intención, confirmando su papel central dentro del marco de la Teoría del Comportamiento Planificado.

Por otra parte, el Valor Social evidenció una influencia significativa sobre la Actitud y el Control Conductual Percibido, lo que refuerza su relevancia como factor contextual en la configuración de los determinantes cognitivos del modelo. En contraste, la Norma Subjetiva no presentó efectos significativos ni directos sobre la Intención ni indirecto a través de los otros constructos, sugiriendo un rol marginal en este contexto.

Tabla 4: Modelo Propuesto

	Beta	P valor
A -> I	0.566	0.000
CCP -> I	0.378	0.000
NS -> A	0.089	0.341
NS -> CCP	0.080	0.470
NS -> I	-0.056	0.245
VS -> A	0.162	0.049
VS -> CCP	0.194	0.008
VS -> NS	-0.049	0.681

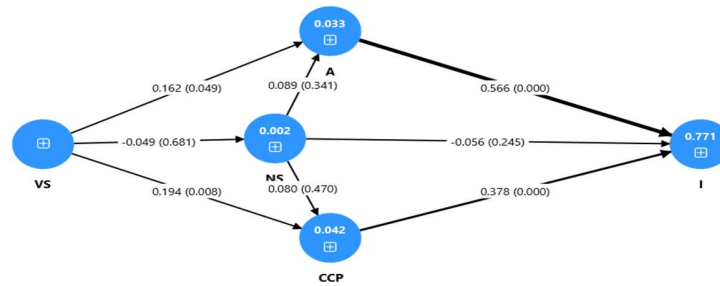


Figura 1: Resultados Modelo Estructural Propuesto
Fuente: Creación Propia Smart-PLS

En la Figura 3 se presentan los valores finales y depurados del modelo, tras la eliminación de las relaciones no significativas. El esquema validado refleja una estructura parsimoniosa en la que la Actitud ($\beta = 0.563$; $p < 0.001$) se consolida como el predictor más fuerte de la Intención emprendedora, superando al Control Conductual Percibido ($\beta = 0.376$; $p < 0.001$). Este resultado confirma que la disposición favorable hacia emprender con objetivo social tiene un peso relativamente mayor que la percepción de capacidad para hacerlo, lo que coincide con estudios previos que destacan el rol central de la actitud en la explicación de la intención (Liñán & Chen, 2009). Por otra parte, el Valor Social mantiene una influencia significativa sobre ambos constructos, con un efecto ligeramente superior sobre el Control Conductual Percibido ($\beta = 0.188$; $p = 0.007$) en comparación con la Actitud ($\beta = 0.161$; $p = 0.040$). Este hallazgo sugiere que los valores prosociales no solo fortalecen la predisposición positiva hacia el emprendimiento social, sino que también refuerzan en mayor medida la percepción de autoeficacia para emprender con fines sociales. En línea con lo señalado por Nga y Shamuganathan (2010) y Ernst (2011), la interiorización de valores sociales potencia los determinantes cognitivos de la intención emprendedora, aportando evidencia empírica de su papel como factor contextual clave en la configuración del perfil del emprendedor social.

Tabla 5: Modelo Validado

	Beta	P valor
A -> I	0.563	0.000
CCP -> I	0.376	0.000
VS -> A	0.161	0.040
VS -> CCP	0.188	0.007

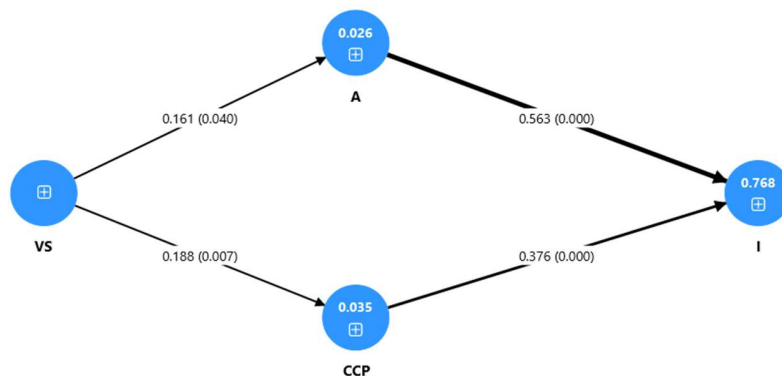


Figura 3: Modelo Validado
Fuente: Creación Propia Smart-PLS

Cabe destacar, que el modelo final alcanzó un valor de $R^2 = 0.768$ ($p < 0.001$) para la Intención emprendedora de las personas que indicaron poseer objetivos sociales de emprendimiento, lo que indica una elevada capacidad explicativa de los constructos incluidos. Sin embargo, los coeficientes de determinación asociados a los predictores intermedios no son interpretativos en este caso, dado que el objetivo no es estimar su poder predictivo a partir del Valor Social, sino evaluar el efecto de este último sobre los determinantes cognitivos de la TCP hacia la intención.

CONCLUSIÓN

Los resultados obtenidos permiten afirmar que la Actitud y el Control Conductual Percibido se consolidan como predictores directos y significativos de la Intención, siendo la Actitud el factor con mayor peso relativo. A su vez, el Valor Social mostró un efecto positivo sobre ambos determinantes cognitivos, con un impacto ligeramente superior sobre la percepción de autoeficacia, lo que evidencia su papel como catalizador en la configuración de la intención emprendedora social. Estos hallazgos se integran con la literatura previa que ha destacado la centralidad de la Actitud en la explicación de la intención, así como con estudios que identifican el rol de los valores prosociales como impulsores de la autoeficacia y la motivación hacia el emprendimiento social. Por lo que, los resultados aportan evidencia empírica sobre la pertinencia de ampliar la TCP mediante la incorporación del Valor Social, fortaleciendo su capacidad explicativa en contextos donde prima la creación de impacto colectivo. Por lo que se aceptan las hipótesis H1, H3, H4, H6 y se rechazan las hipótesis H2 y H5. Desde una perspectiva práctica, este estudio sugiere que las iniciativas de promoción del emprendimiento social en entornos universitarios deben priorizar estrategias que refuercen tanto la actitud favorable hacia emprender con fines sociales como la percepción de autoeficacia, integrando a su vez la dimensión de los valores prosociales como un componente transversal en los procesos formativos.

Este trabajo contribuye al avance del campo al mostrar que el Valor Social no sólo complementa, sino que enriquece el marco explicativo de la Teoría del Comportamiento Planificado, ofreciendo una comprensión más completa del perfil del emprendedor social y de los factores que sustentan su intención de emprender con impacto colectivo. Investigaciones futuras deberían considerar la evaluación del modelo en muestras más amplias y diversas, la inclusión de otras variables contextuales, así como diseños longitudinales que permitan explorar la estabilidad y evolución del papel del Valor Social y otros constructos relevantes para el fomento de la intención emprendedora con objetivos sociales.

Agradecimientos

Se agradece el apoyo de Florida Universitaria para la realización de las encuestas.

REFERENCIAS

- Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50(2), 179–211. doi:10.1016/0749-5978(91)90020-t
- Ajzen, I. (2020). The theory of planned behavior: Frequently asked questions. *Human Behavior and Emerging Technologies*, 2(4), 314–324. doi:10.1002/hbe2.195
- Bacq, S., & Janssen, F. (2011). The multiple faces of social entrepreneurship: A review of definitional issues based on geographical and thematic criteria. *Entrepreneurship and Regional Development*, 23(5–6), 373–403. doi:10.1080/08985626.2011.577242
- Bacq, Sophie, & Alt, E. (2018). Feeling capable and valued: A prosocial perspective on the link between empathy and social entrepreneurial intentions. *Journal of Business Venturing*, 33(3), 333–350. doi:10.1016/j.jbusvent.2018.01.004
- Bel Durán, P., Lejarriaga Pérez de las Vacas, G., & Martín López, S. (2023). Nuevas fórmulas para promover el emprendimiento social universitario: Una aproximación a la Startups de estudiantes. *REVESCO Revista de Estudios Cooperativos*, 144, e88654. doi:10.5209/reve.88654

- Defourny, J., & Nyssens, M. (2017). Fundamentals for an international typology of social enterprise models. *VOLUNTAS International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 28(6), 2469–2497. doi:10.1007/s11266-017-9884-7
- Franco, M. (2020). Entrepreneurship, competitiveness and innovation. *Sustainability*, 12(16), 6576. doi:10.3390/su12166576
- García-González, A., Ramírez-Montoya, M. S., De León, G., & Aragón, S. (2020). El emprendimiento social como una competencia transversal: construcción y validación de un instrumento de valoración en el contexto universitario. *REVESCO Revista de Estudios Cooperativos*, 136, e71862. doi:10.5209/reve.71862
- Hair, Joe, Hult, Tomas, Ringle, Christian & Sarstedt, Marko (2022). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. Third Edition. SAGE.
- Hernández Muñoz, V., Monzón Campos, J. L., & Torres Ortega, J. (2025). Emprendimiento estudiantil tradicional, social y sostenible en el contexto universitario - una revisión sistemática. *REVESCO Revista de Estudios Cooperativos*, 1–26. doi:10.5209/reve.104784
- Hernández-Perlines, F. (2025). La economía social como forma de emprendimiento colectivo: raíces históricas, vigencia actual y perspectivas para la investigación futura. *La economía social como campo de investigación. CIRIEC-España revista de economía pública social y cooperativa*, (114), 127–162. doi:10.7203/ciriec-e.114.30419
- Koe Hwee Nga, J., & Shamuganathan, G. (2010). The influence of personality traits and demographic factors on social entrepreneurship start up intentions. *Journal of Business Ethics*, 95(2), 259–282. doi:10.1007/s10551-009-0358-8
- Mair, J., & Martí, I. (2006). Social entrepreneurship research: A source of explanation, prediction, and delight. *Journal of World Business*, 41(1), 36–44. doi:10.1016/j.jwb.2005.09.002
- Santos, F. M. (2012). A positive theory of social entrepreneurship. *Journal of Business Ethics*, 111(3), 335–351. doi:10.1007/s10551-012-1413-4
- Shapovalov, V., North-Caucasus Federal University, Stavropol, Russia., Igropulo, I., Arutyunyan, M., North-Caucasus Federal University, Stavropol, Russia., & North-Caucasus Federal University, Stavropol, Russia. (2019). Practices of defining the notion of social entrepreneurship. *International Journal of Innovative Technology and Exploring Engineering*, 9(1), 3790–3794. doi:10.35940/ijitee.a4830.119119
- Zahra, S. A., Gedajlovic, E., Neubaum, D. O., & Shulman, J. M. (2009). A typology of social entrepreneurs: Motives, search processes and ethical challenges. *Journal of Business Venturing*, 24(5), 519–532. doi:10.1016/j.jbusvent.2008.04.007

Capítulo 3

Organizational Diagnosis of Workplace Health Promotion: A Cross-Border Comparison Between Portugal and Spain

*Joana Carvalho dos Santos
Mariana Ferraz*

ABSTRACT

The WinWORK project, part of the POCTEP 2021–2027 programme, aims to promote workplace health in cross-border regions between Portugal and Spain, using the NTP 639 questionnaire to assess the implementation of workplace health promotion practices. A total of 287 responses were collected (109 from Portugal and 178 from Spain) from leaders and managers, analyzed across six key areas: strategy and management commitment, work organization, planning, social responsibility, policy development, and results. Portuguese organizations showed higher overall implementation levels, particularly in worker support and social responsibility. Spanish organizations presented more consistent but generally lower averages, except in impact and outcomes evaluation. Both contexts showed weaknesses in worker participation. The study highlights different national approaches and emphasizes the potential for mutual learning to foster healthier and more sustainable workplaces.

KEYWORDS: Workplace well-being, Organizational development, work environment, sustainability, health promotion.

INTRODUCTION

Over the past few decades, workplaces have gained recognition as one of the most privileged contexts for promoting health (Grimani et al., 2019a; Robroek et al., 2009), as they allow reaching a large part of the adult population and taking advantage of the social dynamics established within organizations (Proper & van Oostrom, 2019; Rongen et al., 2014). In addition to the prevention of chronic diseases associated with unhealthy lifestyles, workplace health promotion (WHP) programs emerge as a contribution to individual and collective changes, combining behavioral, environmental, and organizational interventions (Dejoy & Wilson, 2009; Jørgensen et al., 2016; Proper & van Oostrom, 2019).

The growing appreciation of organizational health is also reflected in the recognition by companies that investing in the well-being of workers is not just a matter of social responsibility, but a strategy that generates mutual benefits, including: (a) increased productivity, (b) reduced absenteeism and turnover, (c) improved organizational image, and (d) greater ability to attract and retain talent (Alonso-Nuez et al., 2022; Montserrat et al., 2021; Vargas-Martínez et al., 2021). In this sense, a healthy organization is seen as one that balances profitability with the well-being of its employees, while responding to external demands for sustainability and competitiveness (Alonso-Nuez et al., 2022; Gaspar et al., 2023; Sorensen et al., 2018).

Contemporary approaches to WHP go beyond the traditional logic of occupational risk prevention, incorporating broader dimensions related to lifestyles, mental health, nutrition, physical activity, work-life balance, and workers' participation in organizational processes (Alonso-Nuez et al., 2022; Grimani et al., 2019b; Virtanen et al., 2025). The literature shows that the most effective interventions are those that combine multi, competence actions, integrated within a supportive organizational culture and systematically evaluated, taking into account quality criteria and continuous improvement (Alonso-Nuez et al., 2022; Virtanen et al., 2025).

In this regard, companies located in cross-border contexts face particular challenges and opportunities. In regions such as Portugal and Spain, marked by common economic, social, and cultural dynamics, the comparative analysis of workplace health promotion practices makes it possible to identify similarities and differences, but also potential synergies. Thus, understanding the level of implementation of WHP initiatives in both countries is essential not only to characterize the current state of organizations, but also

to support mutual learning and the development of more effective joint strategies (Eriksson et al., 2018; Gaspar et al., 2023; Yepes-Baldó et al., 2016).

It was within this framework that the WinWORK project emerged, funded by the Spain-Portugal Cross-Border Cooperation Program (POCTEP 2021–2027). The project proposes an innovative multidisciplinary intervention, involving ergonomics, promotion of physical activity, and prevention of psychosocial risks, supported by immersive digital tools. Before implementing intervention measures, it became essential to carry out an organizational diagnosis in order to characterize the degree of implementation of workplace health promotion practices in Portuguese and Spanish organizations.

In this sense, the present study aims to analyze the results of the organizational diagnosis of workplace health promotion carried out within the scope of the WinWORK project. Furthermore, it seeks to assess the level of implementation of practices related to workplace health promotion in Portugal and Spain, identify the differences and similarities between the two contexts, and reflect on opportunities for mutual learning that may support future joint actions in the cross-border region.

METHODS

This study consists in a quantitative, descriptive, and comparative study aimed at characterizing the level of implementation of workplace health promotion practices in Portuguese and Spanish organizations. The research was conducted within the framework of the WinWORK Project, funded by the Spain-Portugal Cross-Border Cooperation Program (POCTEP 2021–2027).

Sample

A total of 287 individual respondents participated in the study, of which 109 were from Portugal and 178 from Spain. All respondents held management, executive, or middle-management positions, ensuring a strategic and informed perspective on workplace health promotion practices within their organizations. Participants represented organizations from various sectors, including services, health services, and industry. Table 1 presents the main sociodemographic characteristics of the sample.

Table 1: Sociodemographic Characteristics

Variable	Portugal (n = 109)	Spain (n = 178)
Gender	F = 60.6 M = 39.4	F = 33.1 M = 66.9
Age	22 to 78 years	23 to 63 years
Educational Qualifications (%)		
Primary Education	0	0.6
Secondary Education	9.2	3.9
Higher Education	62.4	85.4
Postgraduate/Master's	26.6	8.4
Doctorate	1.8	1.7
Seniority in Position (years)	0.3 to 40 years	0.5 to 40 years
Position (%)		
Administration	6.4	7.9
Management Advisor	1.8	3.9
CEO	4.6	7.3
Section Head/manager	6.4	21.3
Coordinator	2.8	5.1
Director	29.4	6.7
Manager	15.6	23.6
Other	10.1	9.6
Board President	3.7	0
Owner	3.7	11.8
Human Resources	15.6	2.8

Instrumentation

The instrument used was the NTP 639 – Workplace Health Promotion: Quality Assessment Questionnaire, developed by the National Institute for Safety and Health at Work (INSST). This questionnaire assesses six key areas: (1) strategy and management commitment; (2) human resources and work organization; (3) action planning; (4) social responsibility; (5) development of health policies; and (6) health promotion outcomes. Each item is rated on a five-point Likert Scale (1 = very low implementation; 5 = fully implemented). To ensure linguistic and conceptual equivalence across contexts, the NTP 639 questionnaire – originally developed in Spanish – underwent a rigorous translation and back-translation process prior to its application in Portugal.

Data collection

Data were collected between March and May 2025, through an anonymous and confidential online questionnaire created in Google Forms, ensuring comparability between the national and cross-border contexts. Participation was strictly voluntary, and informed consent was obtained electronically prior to beginning the questionnaire. No personal identifiers were collected, and responses were stored in encrypted databases accessible only to the research team. The data were analysed and reported in aggregate form to ensure that individual organizations or respondents could not be identified.

Data Analysis

Statistical analysis focused on descriptive measures (frequencies and means) and on the comparison of the results obtained in Portugal and Spain for each of the evaluated dimensions. This approach made it possible to identify patterns of implementation of health promotion practices.

RESULTS

The comparative results for the six dimensions of the NTP 639 questionnaire are presented in Table 2.

Area			Portugal	Spain
Management	Strategy	and	2.89 ± 0.85	2.60 ± 0.77
Commitment				
Human Resources and Work Organization			3.69 ± 0.67	2.69 ± 0.76
Occupational		Health	2.83 ± 0.92	2.64 ± 0.83
Promotion		Planning		
Social Responsibility			2.87 ± 0.93	2.46 ± 0.78
Occupational		Health	2.61 ± 0.90	2.49 ± 0.79
Promotion		Development		
Occupational		Health	2.39 ± 1.03	2.51 ± 0.76
Promotion		Results		

The results revealed significant differences between Portugal and Spain. Overall, Portugal presented higher averages in almost all areas, standing out in human resources and work organization ($M = 3.69$), as well as in social responsibility ($M = 2.87$). These results suggest a stronger alignment between workplace health promotion and human resource policies in Portugal. However, the broader variability observed among Portuguese responses also indicates heterogeneity between organizations—some showing advanced implementation, others still at an early stage. In contrast, Spanish organizations reported slightly lower mean values overall, though their results were more consistent across dimensions. The exception was in health promotion outcomes ($M = 2.51$), where Spanish organizations slightly outperformed Portugal. This suggests that Spanish organizations may place a greater emphasis on monitoring and evaluating the results of workplace health promotion. A critical point in both countries was the limited active participation of workers in the design and implementation of workplace health promotion initiatives, which remains one of the least developed dimensions.

CONCLUSION

The organizational diagnosis carried out within the scope of the WinWORK Project showed that workplace health promotion is an evolving reality in the Portugal-Spain cross-border region, marked by differences but also by complementarities.

Portugal stood out for the greater integration of workplace health promotion into organizational policies and for its investment in social responsibility and worker support. Spain, in turn, presented more consistent results and an organizational culture oriented toward impact measurement. In both countries, the low level of worker participation emerges as a critical weakness to be addressed.

The results highlight the usefulness of the NTP 639 questionnaire as a diagnostic and planning tool, enabling organizations to identify priority areas for intervention. Moreover, they reinforce the potential of cross-border initiatives to foster mutual learning: Portugal can benefit from Spain's experience in outcome evaluation, while Spain can draw inspiration from Portuguese practices of implementation and social responsibility.

It is concluded that the articulation of these complementary approaches may contribute to the creation of healthier, more sustainable, and more participatory workplaces, aligned with European guidelines and with the demands of competitiveness and well-being in the region.

Acknowledgments

This work was supported by the Interreg Spain-Portugal (POCTEP) 2021-2027 (ref.: 0258_WINWORK_6_P).

REFERENCES

- Alonso-Nuez, M.-J., Cañete-Lairla, M.-Á., García-Madurga, M.-Á., Gil-Lacruz, A.-I., Gil-Lacruz, M., Rosell-Martínez, J., & Saz-Gil, I. (2022). Corporate social responsibility and workplace health promotion: A systematic review. *Frontiers in Psychology*, 13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1011879>
- Dejoy, D. M., & Wilson, M. G. (2009). Creating healthy work organizations. In *Realizing social justice: The challenge of preventive interventions*. (pp. 249–269). American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/11870-012>
- Eriksson, M., Ghazinoor, M., & Hammarström, A. (2018). Different uses of Bronfenbrenner's ecological theory in public mental health research: what is their value for guiding public mental health policy and practice? *Social Theory & Health*, 16(4), 414–433. <https://doi.org/10.1057/s41285-018-0065-6>
- Gaspar, T., Salado, V., Machado, M. do C., Guedes, F. B., Correia, M. F., & Matos, M. G. (2023). The Healthy Workplaces Ecosystems and Professionals' Stress Management during the COVID-19 Pandemic. *Sustainability*, 15(14), 11432. <https://doi.org/10.3390/su151411432>
- Grimani, A., Aboagye, E., & Kwak, L. (2019a). The effectiveness of workplace nutrition and physical activity interventions in improving productivity, work performance and workability: a systematic review. *BMC Public Health*, 19(1), 1676. <https://doi.org/10.1186/s12889-019-8033-1>
- Grimani, A., Aboagye, E., & Kwak, L. (2019b). The effectiveness of workplace nutrition and physical activity interventions in improving productivity, work performance and workability: a systematic review. *BMC Public Health*, 19(1), 1676. <https://doi.org/10.1186/s12889-019-8033-1>
- Jørgensen, M. B., Villadsen, E., Burr, H., Punnett, L., & Holtermann, A. (2016). Does employee participation in workplace health promotion depend on the working environment? A cross-sectional study of Danish workers. *BMJ Open*, 6(6), e010516. <https://doi.org/10.1136/bmjopen-2015-010516>
- Montserrat, M. R., Ruíz, S. B., Broto, C. G., Panadès, R., Barloque, N. de L., Través, I. B., & Pérez, M. D. F. (2021). Identificación y revisión de los programas de promoción de la salud en el trabajo en España [Identification and review of health promotion at work programs in Spain.]. *Esp Salud Pública*, 95.

- Proper, K. I., & van Oostrom, S. H. (2019). The effectiveness of workplace health promotion interventions on physical and mental health outcomes – a systematic review of reviews. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 45(6), 546–559. <https://doi.org/10.5271/sjweh.3833>
- Robroek, S. J., van Lenthe, F. J., van Empelen, P., & Burdorf, A. (2009). Determinants of participation in worksite health promotion programmes: a systematic review. *International Journal of Behavioral Nutrition and Physical Activity*, 6(1), 26. <https://doi.org/10.1186/1479-5868-6-26>
- Rongen, A., Robroek, S. J., van Ginkel, W., Lindeboom, D., Altink, B., & Burdorf, A. (2014). Barriers and facilitators for participation in health promotion programs among employees: a six-month follow-up study. *BMC Public Health*, 14(1), 573. <https://doi.org/10.1186/1471-2458-14-573>
- Sorensen, G., Sparer, E., Williams, J. A. R., Gundersen, D., Boden, L. I., Dennerlein, J. T., Hashimoto, D., Katz, J. N., McLellan, D. L., Okechukwu, C. A., Pronk, N. P., Revette, A., & Wagner, G. R. (2018). Measuring Best Practices for Workplace Safety, Health, and Well-Being. *Journal of Occupational & Environmental Medicine*, 60(5), 430–439. <https://doi.org/10.1097/JOM.0000000000001286>
- Vargas-Martínez, A. M., Romero-Saldaña, M., & De Diego-Cordero, R. (2021). Economic evaluation of workplace health promotion interventions focused on Lifestyle: Systematic review and meta-analysis. *Journal of Advanced Nursing*, 77(9), 3657–3691. <https://doi.org/10.1111/jan.14857>
- Virtanen, M., Lallukka, T., Elovainio, M., Steptoe, A., & Kivimäki, M. (2025). Effectiveness of workplace interventions for health promotion. *The Lancet Public Health*, 10(6), e512–e530. [https://doi.org/10.1016/S2468-2667\(25\)00095-7](https://doi.org/10.1016/S2468-2667(25)00095-7)
- Yepes-Baldó, M., Romeo, M., & Berger, R. (2016). Relationship of health workers with their organization and work: a cross-cultural study. *Revista de Saúde Pública*, 50(0). <https://doi.org/10.1590/S1518-8787.2016050006285>

Capítulo 4

Validación del cuestionario START CE & DIN para la medición de competencias emprendedoras en contextos educativos universitarios

Claudia Gwynn Idalsoaga
Universidad Andrés Bello, Chile

José Carlos Sánchez García
Universidad de Salamanca, España

Brizaida Hernández Sánchez
Sistema Nacional de Investigación

RESUMEN

Este artículo presenta el proceso de validación progresiva del Cuestionario START CE&DIN en los cursos académicos 2022/2025, una herramienta diseñada para evaluar competencias emprendedoras alineadas con el marco EntreComp (2016), modelo de referencia que ayuda a entender y utilizar el emprendimiento como una competencia clave para el aprendizaje y el trabajo. El estudio comprende cinco etapas complementarias: (1) validación inicial con 175 estudiantes de ingeniería de la Universidad Andrés Bello (alfa de Cronbach 0.890), (2) aplicación piloto con diseño pre/post-test, (3) expansión de la muestra a 1.329 estudiantes, (4) análisis de ajuste por sesgos de autoinforme mediante validación con expertos, y (5) validación convergente con la Escala de autoeficacia general. El análisis factorial evidenció una estructura clara con tres factores relevantes y un valor KMO de 0.925. Los hallazgos confirman la solidez psicométrica del instrumento, su coherencia teórica y su pertinencia para medir competencias emprendedoras vinculadas al pensamiento innovador en contextos educativos diversos.

PALABRAS CLAVE

Competencias emprendedoras, innovación educativa, evaluación, educación superior, Universidad.

ABSTRACT

This article presents the progressive validation process of the START CE&DIN Questionnaire during the academic years 2022/2025, a tool designed to assess entrepreneurial competencies aligned with the EntreComp framework (2016), a reference model that supports understanding and applying entrepreneurship as a key competence for learning and work. The study comprises five complementary stages: (1) initial validation with 175 engineering students from Andrés Bello University (Cronbach's alpha 0.890), (2) a pilot application with a pre/post-test design, (3) sample expansion to 1,329 students, (4) adjustment analysis for self-report biases through expert validation, and (5) convergent validation with the General Self-Efficacy Scale. Factor analysis revealed a clear structure with three relevant factors and a KMO value of 0.925. The findings confirm the instrument's psychometric robustness, theoretical consistency, and relevance for measuring entrepreneurial competencies linked to innovative thinking in diverse educational contexts.

KEYWORDS: Entrepreneurial competencies, educational innovation, assessment, higher education, university.

INTRODUCCIÓN

El Cuestionario START CE&DIN surge como respuesta a la necesidad de evaluar competencias emprendedoras en el contexto de la educación superior, alineado con el Marco Europeo de Competencias Emprendedoras (EntreComp) (European Commission, 2016). En este caso su validación en población universitaria en Chile concretamente en tres sedes universitaria de la Universidad Andres Bello, las sedes

de Santiago, Viña del Mar, Concepción. Validez desarrollada en los cursos académicos 2022-2023; 2023-2024 y 2024/2025, ha permitido analizar su confiabilidad psicométrica y su aplicabilidad práctica, especialmente respecto a la habilidad genérica de pensamiento innovador, promovida por el Modelo Educativo de la Universidad Andrés Bello (UNAB) Las competencias en emprendimiento e innovación son fundamentales para la formación integral de profesionales de la ingeniería, ya que fortalecen sus capacidades técnicas y desarrollan habilidades como la creatividad, la resolución de problemas y el pensamiento crítico, esenciales en un entorno laboral cambiante (Fayolle & Gailly, 2015; Neck & Corbett, 2018). Además, como lo plantea Schumpeter (1934), la innovación es el motor del desarrollo económico, lo que subraya la importancia de fomentar estas competencias desde la educación superior para impulsar el progreso económico y social.

La UNAB ha implementado un enfoque curricular basado en competencias, integrando de forma transversal el desarrollo emprendedor en las Facultades de Ingeniería y de Economía y Negocios. Dentro de este enfoque, la habilidad de Pensamiento Innovador adquiere un rol central. Esta se define como la capacidad de movilizar conocimientos y habilidades para generar ideas originales y útiles dentro de un contexto determinado, implicando procesos de exploración, creación y evaluación orientados a resolver problemas, responder a necesidades concretas y aportar valor en entornos diversos y cambiantes. Este proceso de descubrimiento emprendedor, como lo describe Kirzner (1997), es fundamental para identificar oportunidades y generar valor, mientras que el *mindset* emprendedor, caracterizado por la capacidad de enfrentar la incertidumbre y la ambigüedad, es esencial, tal como lo destacan McGrath y MacMillan (2000). Dado que esta habilidad actúa como meta-competencia, se convierte en un eje articulador de las distintas dimensiones evaluadas por el Cuestionario START CE&DIN, permitiendo identificar patrones de pensamiento creativo y acción emprendedora entre estudiantes universitarios, contribuyendo a una medición integral del perfil de egreso.

Evaluar competencias a través de productos o resultados tangibles permite comprender los procesos cognitivos, actitudinales y comportamentales que subyacen al desempeño emprendedor. En este sentido, el Cuestionario START CE&DIN ofrece una herramienta válida para la medición diagnóstica y formativa en programas de innovación y emprendimiento. Además, al evaluar competencias en contexto, el cuestionario se alinea con la teoría sociocultural de Vygotsky (1978), que enfatiza la importancia de la mediación social y cultural en el desarrollo de habilidades, facilitando el aprendizaje a través de interacciones guiadas y herramientas culturales.

Estas competencias emprendedoras están alineadas con marcos internacionales validados como el Marco EntreComp, que propone competencias como la identificación de oportunidades, la toma de iniciativa, el trabajo en equipo y la capacidad de transformar ideas en acción (European Commission, 2016). Además, convergen con los enfoques promovidos por organismos como la OCD, UNESCO y el Foro Económico Mundial (WEF, 2025), que destacan las habilidades del siglo XXI, en particular las 4C (comunicación, colaboración, creatividad y pensamiento crítico), junto a capacidades como la resiliencia, el liderazgo y la alfabetización digital (Trilling & Fadel, 2009). Estas habilidades son esenciales para el desarrollo académico y profesional, y también configuran un perfil de egreso pertinente ante los desafíos globales de automatización, sostenibilidad e incertidumbre, como lo señala el Informe Nacional Voluntario sobre la Agenda 2030 del Gobierno de Chile (2023). En este marco, el Cuestionario START CE&DIN se posiciona como una herramienta estratégica para medir competencias que trascienden el conocimiento técnico y apuntan al desarrollo integral de los estudiantes, permitiendo identificar capacidades transferibles clave para su desempeño en entornos diversos y cambiantes.

Las metodologías activas adoptadas en la UNAB, como el ciclo de aprendizaje experiencial de Kolb (2009), proporcionan el marco pedagógico idóneo para aplicar este tipo de instrumentos. Estas secuencias formativas permiten articular la experiencia, la reflexión, la conceptualización y la aplicación, reforzando la pertinencia del cuestionario como herramienta de evaluación integrada en el contexto educativo universitario actual. Complementariamente, enfoques como el constructionismo de Papert (1990, 1991)

ofrecen perspectivas valiosas para el diseño de actividades prácticas que fomenten el pensamiento innovador, promoviendo la creación de proyectos tangibles que refuercen el aprendizaje emprendedor.

METODOLOGÍA

El proceso de validación del Cuestionario© START CE&DIN se desarrolló entre 2022-2023; 2023-2024 y 2024/2025 y consideró diferentes evaluaciones estadísticas para garantizar su validez y confiabilidad como instrumento de medición de competencias emprendedoras en educación superior: validación estadística inicial, aplicación piloto, expansión de muestra, validación experta y evaluación convergente. Cada etapa respondió a objetivos específicos orientados a asegurar la robustez del instrumento en distintos contextos de aplicación en la educación superior. Se utilizaron métodos cuantitativos, aplicando pruebas no paramétricas (Chi-cuadrado, Kruskal-Wallis, Spearman), así como análisis factorial exploratorio y evaluación por expertos. También se aplicó la Escala de autoeficacia general (EAG) como criterio externo para validar constructos relacionados con la autoeficacia emprendedora.

Etapas:
Etapa 1: Validación inicial (2022). El instrumento fue aplicado a una muestra de 175 estudiantes de ingeniería. Se utilizó el Alpha de Cronbach para determinar la consistencia interna, obteniendo un valor de 0,890 para competencias emprendedoras y 0,876 para intención emprendedora. Dado que los datos no presentaron distribución normal, se emplearon pruebas no paramétricas como Chi-cuadrado, Kruskal-Wallis y correlaciones de Spearman, mediante el software SPSS.

La validación confirmó que el Cuestionario START CE&DIN tiene una estructura sólida para medir competencias emprendedoras en estudiantes universitarios.
Etapa 2: aplicación piloto (2023) Luego de la validación inicial, se realizó un estudio pretest-posttest con 77 estudiantes de ingeniería para evaluar cambios en competencias tras una intervención educativa. El análisis de estadísticas descriptivas confirmó la sensibilidad del instrumento para captar variaciones formativas. Se recomienda aumentar el tamaño de la muestra en futuros estudios para mejorar la validez externa y asegurar que los resultados puedan generalizarse a una población estudiantil más amplia. Esto permitirá una comprensión más precisa del impacto de las intervenciones pedagógicas en diferentes contextos.

Etapa 3: expansión del estudio y análisis crítico (2024). Identificar qué competencias emprendedoras del Cuestionario START CE&DIN tributan directamente a la habilidad Pensamiento Innovador. El estudio se amplió a una muestra mayor de 1,329 estudiantes de la Facultad de Ingeniería, incluyendo una muestra seleccionada de 870 estudiantes de diversas carreras luego de una limpieza y depuración de los datos, distribuidos en tres sedes de la UNAB a nivel nacional (Santiago, Viña del Mar, Concepción). Se identificó un sesgo de autoinforme, especialmente en la dimensión de autoeficacia emprendedora. Para abordar este desafío, se recomendó ajustar la redacción de ítems y mejorar la diferenciación entre niveles de competencia.

Etapa 4: Evaluación por expertos (2025). Para aminorar el sesgo de deseabilidad social se trabajó directamente con el Cuestionario START CE&DIN, incorporando los siguientes ajustes: Anonimización parcial: Se elimina el nombre y se conserva el RUT como identificador temporal. Mayor precisión en la redacción de los ítems para reducir ambigüedades. Diferenciación más clara entre niveles de competencia para evitar respuestas generalistas. Para garantizar la validez y confiabilidad del cuestionario modificado, se conformó un panel de seis expertos en emprendimiento, metodología y psicometría, quienes aplicaron una matriz de validación para evaluar claridad, coherencia y relevancia de los ítems. Los ajustes incluyeron: Reformulación de ítems ambiguos. Clarificación de niveles de competencia. En los resultados se comprueba que la escala de respuesta es clara y homogénea en todo el cuestionario. Se demuestra que el Cuestionario START CE&DIN es una herramienta valida y confiable para medir competencias emprendedoras y pensamiento innovador. El cuestionario cumple con los criterios de validez de contenido. Se generan propuestas de redacción para reducir ambigüedades. Diferenciación clara entre niveles de competencia para evitar respuestas generalistas.

Etapa 5: validación convergente del Cuestionario START CE&DIN utilizando la de autoeficacia general (EAG) como criterio externo. Para evaluar formalmente la calidad psicométrica del Cuestionario, se llevó a cabo un proceso de validación con una muestra total de 317 estudiantes pertenecientes distribuidos en 282 estudiantes del curso (Taller de innovación y emprendimiento II) ACAD102 y 35 del curso (taller de innovación emprendimiento III) ACAD103. Durante la limpieza y transformación de los datos, se estructuró el análisis en dos etapas diferenciadas, ya que era necesario contrastar las respuestas del Cuestionario START CE&DIN con la Escala de autoeficacia general (EAG). La muestra analizada estuvo compuesta mayoritariamente por hombres (76.0%) y mujeres (24.0%), con una edad promedio de 21.2 años (rango entre 18 y 50 años), y una desviación estándar de 3.1 años, lo que indica que la mayoría de los estudiantes se encuentran en un rango cercano a la media.

Con el fin de realizar una comparación precisa, se identificó una submuestra de 176 estudiantes que respondieron simultáneamente ambos cuestionarios (164 de ACAD102 y 12 de ACAD103). El análisis se llevó a cabo en dos niveles: primero considerando la muestra completa de 317 estudiantes y luego enfocándose en la submuestra de 176 participantes. Este doble enfoque permitió confirmar que las propiedades de validez y confiabilidad del cuestionario START CE&DIN se mantenían consistentes independientemente de la muestra utilizada.

Análisis de fiabilidad de los 15 ítems

Se evaluó la consistencia interna del Cuestionario START CE&DIN en una primera muestra de 317 estudiantes, obteniendo un coeficiente Cronbach's α de 0.894, lo que indica alta fiabilidad. El intervalo de confianza al 95% oscila entre 0.876 y 0.91, confirmando la estabilidad de la escala.

El análisis ítem por ítem mostró que la eliminación de cualquier ítem no afecta significativamente la fiabilidad (α entre 0.894 y 0.882). Los ítems con mayor correlación con el resto fueron "Autoconocimiento y confianza en sí" (0.677) y "Tomar la iniciativa" (0.664), mientras que los de menor correlación fueron "Pensamiento ético y sostenible" (0.406) y "Trabajar con otras personas" (0.512).

Tabla 1. Consistencia interna del Cuestionario START CE&DIN: análisis de fiabilidad de los 15 ítems principales

Estimar	Cronbach's α	Average interitem correlation
Estimación por punto	0,894	0,364
IC del 95% límite inferior	0,876	0,318
IC del 95% límite superior	0,91	0,411

En conclusión, estos primeros resultados confirman que la escala presenta una alta cohesión y validez, respaldando su uso para evaluar competencias emprendedoras en esta muestra.

Análisis de fiabilidad de los ítems restantes (EL, PL, PC, M 1:10)

Para evaluar la consistencia interna de los ítems restantes del cuestionario CE&DIN, se calculó el coeficiente Cronbach's α , obteniendo un valor de 0.907, lo que indica una alta fiabilidad. El intervalo de confianza al 95% varía entre 0.893 y 0.92, lo que confirma la estabilidad de la escala.

El análisis ítem por ítem muestra que la eliminación de cualquier reactivo no afecta significativamente la fiabilidad (α entre 0.897 y 0.914). Los ítems con mayor correlación con el resto incluyen "Estoy decidido a crear una empresa en el futuro" (0.822) y "Haré cualquier esfuerzo para desarrollar mi propia empresa" (0.807), mientras que los de menor correlación son "Trabajar en una empresa pública" (0.028) y "Trabajar en la administración pública" (0.03).

Tabla 2. Fiabilidad de los ítems adicionales del START CE&DIN: evaluación psicométrica de intenciones y preferencias emprendedoras

Estimar	Cronbach's α	Average interitem correlation
Estimación por punto	0,907	0,27
IC del 95% límite inferior	0,893	0,24
IC del 95% límite superior	0,92	0,298

En conclusión, los resultados de estos ítems reflejan una estructura estable y coherente, sin modificaciones significativas en esta validación. Esto confirma que su formulación original ya presentaba una adecuada consistencia interna, reforzando su utilidad para medir intenciones y motivaciones emprendedoras.

Análisis de fiabilidad del Cuestionario completo (ACAD102 y ACAD103)

La consistencia interna del instrumento completo START CE&DIN que considera todos los ítems relacionados con las áreas de competencias emprendedoras (ideas y oportunidades, recursos y pasar a la acción), junto con los ítems que miden intención y motivación emprendedora, fue evaluada mediante el coeficiente alfa de Cronbach. La muestra utilizada correspondió a 317 estudiantes provenientes de los cursos ACAD102 y ACAD103. La estimación puntual del alfa de Cronbach fue de 0,919, con un intervalo de confianza al 95% entre 0,906 y 0,931, indicando una excelente fiabilidad general. La correlación interna ítem promedio fue de 0,223, reflejando una adecuada homogeneidad entre los elementos.

El análisis individual reveló correlaciones altas en ítems como: "Haré cualquier esfuerzo para comenzar y desarrollar mi propia empresa" y "Estoy decidido a crear una empresa en el futuro" (ambos con correlación de 0,689), mientras que los ítems con menor correlación fueron aquellos relacionados con preferencias laborales como "Trabajar en una empresa pública" (-0,038) y la afirmación "Crear una empresa como último recurso" (-0,146), este último mostrando una correlación negativa también y sugiriendo una posible revisión futura.

Tabla 3. Consistencia interna del cuestionario completo START CE&DIN: resultados globales en competencias e intenciones emprendedoras

Métrica	Cronbach's α	Average interitem correlation
Estimación por punto	0,919	0,223
IC del 95% límite inferior	0,906	0,191
IC del 95% límite superior	0,931	0,254

Estos resultados permiten concluir que el cuestionario en su conjunto mantiene una alta estabilidad y cohesión interna, reforzando su validez para evaluar las competencias e intenciones emprendedoras en estudiantes universitarios.

Resultados del análisis psicométrico complementario (EAG)

Para complementar el proceso de validación psicométrica del cuestionario CE&DIN, se aplicó paralelamente la Escala de autoeficacia general (EAG) con el objetivo de evaluar su validez convergente. Los resultados indicaron un coeficiente alfa de Cronbach de 0,912, con un intervalo de confianza al 95% entre 0,897 y 0,926, reflejando una alta consistencia interna. La correlación interítem promedio alcanzó 0,515, indicando buena cohesión entre los ítems.

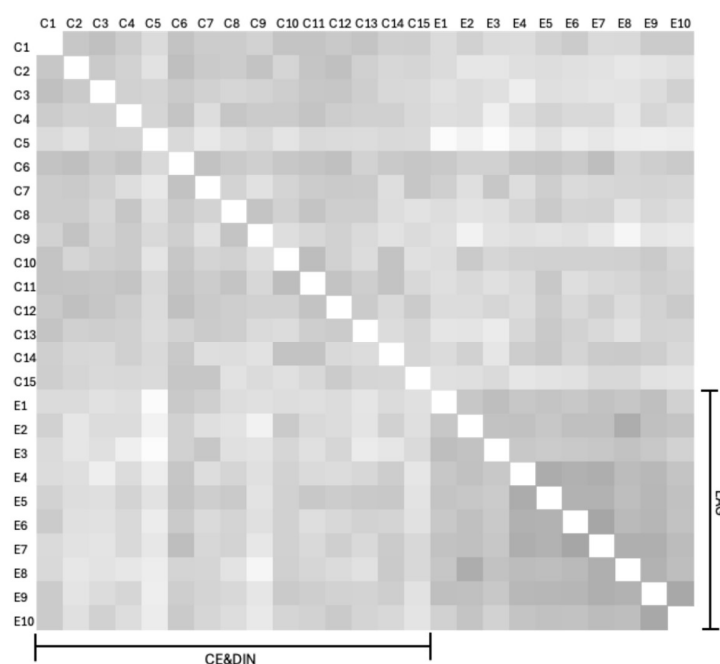
Tabla 4. Fiabilidad de la Escala de Autoeficacia General (EAG): análisis psicométrico complementario para validación convergente

Estimar	Cronbach's α	Average interitem correlation
Estimación por punto	0,912	0,515
IC del 95% límite inferior	0,897	0,454
IC del 95% límite superior	0,926	0,574

Las correlaciones ítem-total oscilaron entre 0,566 y 0,773, destacando positivamente los ítems relacionados con la percepción de capacidad para resolver problemas y afrontar situaciones difíciles. Estos resultados respaldan la utilización del EAG como medida robusta para contrastar y fortalecer la validación del instrumento Cuestionario @START CE&DIN.

Análisis de correlación de Pearson

El análisis correlacional de Pearson permitió evaluar las asociaciones entre las competencias emprendedoras medidas por el Cuestionario @START CE&DIN y la Escala de autoeficacia general (EAG). La matriz de correlaciones se presenta en la siguiente figura.



Nota. Los códigos utilizados en la matriz corresponden a:

Competencias START CE&DIN C1–Identificar oportunidades, C2–Visión, C3–Creatividad, C4–Evaluar ideas, C5–Pensamiento ético y sostenible, C6–Autoconocimiento y confianza en sí, C7–Motivación y perseverancia, C8–Movilizar recursos, C9–Educación financiera y económica, C10–Involucrar a otras personas, C11–Tomar la iniciativa, C12–Planificación y gestión, C13–Manejar la incertidumbre, C14–Trabajar con otras personas, C15–Aprender de la experiencia.

Escala EAG: E1–"Puedo encontrar la forma de obtener lo que quiero, aunque alguien se me oponga", E2–"Puedo resolver problemas difíciles si me esfuerzo lo suficiente", E3–"Me es fácil persistir en lo que me propongo hasta llegar a alcanzar", E4–"Tengo confianza en que podría manejar eficazmente

acontecimientos inesperados", E5—"Gracias a mis propias cualidades y recursos puedo superar situaciones imprevistas", E6—"Cuando me encuentro en dificultades puedo permanecer tranquilo/a porque confío en mis habilidades", E7—"No importa el problema, porque por lo general soy capaz de manejarlo", E8—"Puedo resolver la mayoría de los problemas si me esfuerzo lo necesario", E9—"Si me encuentro en una situación difícil, generalmente me siento capaz de superarla", E10—"Al tener que hacer frente a un problema, generalmente se me ocurren varias soluciones".

RESULTADOS

Desde la perspectiva psicométrica, los resultados indican que las 15 competencias emprendedoras forman un bloque cohesionado y claramente diferenciado. Además, se observa una zona específica con colores más intensos en el cuadrante inferior derecho correspondiente a los ítems del EAG, reflejando una alta coherencia interna del constructo de autoeficacia. Tal como se esperaba, existe una convergencia moderada entre ambos instrumentos, resaltando especialmente competencias como "Autoconocimiento y confianza en sí" (C6) y "Tomar la iniciativa" (C11), que mostraron correlaciones más elevadas con ítems específicos de la EAG. No obstante, las correlaciones moderadas indican que no existe solapamiento excesivo entre los constructos, manteniendo suficiente discriminación entre las competencias emprendedoras y la autoeficacia general.

Basado en los resultados obtenidos, se observan correlaciones moderadas destacadas entre algunos ítems del START CE&DIN y los del EAG. Particularmente relevantes son las correlaciones entre:

"Autoconocimiento y confianza en sí" (C6) y EAG.7 ("*No importa el problema, por lo general soy capaz de manejarlo*", $r=0,512$).

"Tomar la iniciativa" (C11) y EAG.5 ("*Gracias a mis propias cualidades y recursos puedo superar situaciones imprevistas*", $r=0,425$).

"Identificar oportunidades" (C1) y EAG.6 ("*Cuando me encuentro en dificultades puedo permanecer tranquilo/a porque confío en mis habilidades*", $r=0,398$).

Estas correlaciones respaldan la validez convergente del Cuestionario @START CE&DIN, ya que indican que ambos instrumentos evalúan constructos relacionados, como la percepción de autoeficacia para enfrentar desafíos, aunque claramente diferenciados.

En síntesis, estos resultados respaldan claramente la validez convergente del Cuestionario START CE&DIN, respecto a un instrumento reconocido como la Escala de autoeficacia general, confirmando así que ambos instrumentos evalúan constructos relacionados pero distintos, aspecto esencial en un adecuado proceso de validación psicométrica.

Resultados del análisis con submuestra de 176 estudiantes (ACAD102 y ACAD103)

Con el propósito de profundizar en la validación psicométrica del Cuestionario @START CE&DIN, se realizó un segundo análisis utilizando únicamente la submuestra de 176 estudiantes que respondieron tanto el @START CE&DIN como la EAG (164 del curso ACAD102 y 12 del curso ACAD103). Los resultados evidenciaron coeficientes alfa de Cronbach ligeramente inferiores a los obtenidos en el análisis inicial de 317 estudiantes: para los primeros 15 ítems fue de 0,875 (anteriormente 0,894), mientras que para los ítems restantes (EL, PL, PC, 1:10) fue 0,905. Al considerar todos los ítems en conjunto, el valor resultante fue de 0,908.

Esta leve disminución podría atribuirse a la reducción del tamaño muestral y la especificidad del grupo analizado, aunque los resultados siguen indicando valores elevados de consistencia interna. Por lo tanto, se confirma nuevamente la robustez del instrumento y se concluye que las propiedades psicométricas del cuestionario @START CE&DIN permanecen consistentes y estables incluso en esta submuestra más reducida.

Resultados del Análisis Factorial Exploratorio (AFE)

El análisis factorial realizado permitió comprobar si las preguntas del cuestionario efectivamente se agrupan en distintas áreas (llamadas "factores"). Para evaluar si los datos eran apropiados para este análisis, se usó la medida KMO (adecuación muestral), que dio un valor muy alto (0,925), lo que indica que los datos son adecuados para este análisis. Además, cada pregunta tuvo buenos resultados individuales, con valores entre 0,887 y 0,942, lo que significa que todas fueron útiles para realizar el análisis.

La estructura factorial, tras la solución rotada, evidenció un primer factor claramente definido por la competencia "Motivación y perseverancia" (0,906) junto a otras competencias relacionadas con gestión emocional y autoconocimiento. El segundo factor agrupó competencias asociadas a la iniciativa e interacción social, destacando "Involucrar a otras personas" (0,716) y "Tomar la iniciativa" (0,739). El tercer factor reflejó principalmente competencias prácticas y técnicas del emprendimiento, destacando especialmente "Educación financiera y económica" (0,998) y "Movilizar recursos" (0,560).

Estos tres grupos explican juntos cerca del 44% de toda la información que entrega el cuestionario, lo cual indica que las preguntas están bien diseñadas y permiten distinguir diferentes dimensiones relevantes para medir competencias emprendedoras. En resumen, el análisis muestra que las preguntas están bien formuladas y que cada grupo mide aspectos diferentes y complementarios del emprendimiento, lo que fortalece la calidad del cuestionario.

Resultados del análisis descriptivo y recomendaciones finales

Los resultados del análisis descriptivo muestran que las competencias emprendedoras evaluadas presentan una media general de 4,12 puntos (escala 1-6), indicando que los estudiantes poseen una percepción moderadamente alta sobre sus propias habilidades emprendedoras. Se observa una ligera tendencia a medias superiores en el curso ACAD-103 en comparación al ACAD-102, especialmente en competencias específicas como "Planificación y gestión" (ACAD-103: M=4,514; ACAD-102: M=3,979) y "Aprender de la experiencia" (ACAD-103: M=4,771; ACAD-102: M=4,752). Estas diferencias sugieren una sensibilidad adecuada del instrumento validado para captar variaciones en las percepciones entre grupos.

Tabla 5. Medias comparativas por competencia emprendedora entre los cursos ACAD-102 y ACAD-103: resultados del cuestionario START CE&DIN

Competencia	Curso	Válido	Ausente	Media
Identificar oportunidades	ACAD-102	282	0	3,982
Identificar oportunidades	ACAD-103	35	0	4,086
Visión	ACAD-102	282	0	3,883
Visión	ACAD-103	35	0	4,029
Creatividad	ACAD-102	282	0	3,663
Creatividad	ACAD-103	35	0	4,057
Evaluar ideas	ACAD-102	282	0	4,035
Evaluar ideas	ACAD-103	35	0	4,200
Pensamiento ético y sostenible	ACAD-102	282	0	4,064
Pensamiento ético y sostenible	ACAD-103	35	0	4,429
Autoconocimiento y confianza en sí	ACAD-102	282	0	3,894
Autoconocimiento y confianza en sí	ACAD-103	35	0	4,286
Motivación y perseverancia	ACAD-102	282	0	4,383

Motivación y perseverancia	ACAD-103	35	0	4,543
Movilizar recursos	ACAD-102	282	0	3,894
Movilizar recursos	ACAD-103	35	0	4,114
Educación financiera y económica	ACAD-102	282	0	3,408
Educación financiera y económica	ACAD-103	35	0	3,229
Involucrar a otras personas	ACAD-102	282	0	3,996
Involucrar a otras personas	ACAD-103	35	0	4,429
Tomar la iniciativa	ACAD-102	282	0	3,645
Tomar la iniciativa	ACAD-103	35	0	4,229
Planificación y gestión	ACAD-102	282	0	3,979
Planificación y gestión	ACAD-103	35	0	4,514
Manejar la incertidumbre, la ambigüedad y el riesgo	ACAD-102	282	0	3,479
Manejar la incertidumbre, la ambigüedad y el riesgo	ACAD-103	35	0	4,143
Trabajar con otras personas	ACAD-102	282	0	4,348
Trabajar con otras personas	ACAD-103	35	0	4,829
Aprender de la experiencia	ACAD-102	282	0	4,752
Aprender de la experiencia	ACAD-103	35	0	4,771

Nota de la tabla: [Significado de las siglas o abreviaturas utilizadas; etc.]

En vista de estos resultados, se recomienda aplicar el Cuestionario START CE&DIN validado, al grupo ACAD-101 en calidad de pre-test y re-test. Esto permitirá realizar una evaluación precisa de la evolución en la percepción de las competencias emprendedoras de los estudiantes, comparando la situación inicial con posteriores mediciones. Se sugiere además dar seguimiento longitudinal para profundizar en la interpretación de los cambios detectados y apoyar la planificación educativa, ajustando metodologías y contenidos para fortalecer eficazmente el desarrollo de competencias emprendedoras en los estudiantes.

CONCLUSIONES

La validación del cuestionario START CE&DIN, realizada en cursos académicos de la Universidad Andrés Bello entre 2022 y 2025, confirma su solidez como instrumento confiable y válido para evaluar competencias emprendedoras en el contexto de la educación superior, particularmente en la formación de profesionales de ingeniería y en la promoción de un *mindset* emprendedor, como sugieren McGrath y MacMillan (2000). El proceso metodológico incluyó pruebas no paramétricas, análisis factorial exploratorio y validación convergente con la Escala de Autoeficacia General. Los resultados muestran alta confiabilidad psicométrica ($\alpha = 0.875\text{--}0.919$) y una estructura factorial clara, que explica el 44% de la varianza, respaldando la consistencia del modelo de medición.

A partir de los resultados, se recomienda aplicar el Cuestionario START CE&DIN al grupo ACAD-101 como pre-test y re-test. Esta estrategia permitirá evaluar la evolución en la percepción de competencias emprendedoras durante el curso, facilitando comparaciones entre el diagnóstico inicial y las mediciones posteriores.

La incorporación del pensamiento innovador como habilidad genérica en el modelo educativo actualizado de la UNAB (2025) y su implementación progresiva en todas las carreras, resalta el valor estratégico del cuestionario. Este permite evaluar competencias clave creatividad, resolución de problemas, pensamiento crítico alineadas con las exigencias de un entorno VUCA (Bennett & Lemoine, 2014), como señalan Fayolle y Gailly (2015) y Neck y Corbett (2018).

Desde una perspectiva pedagógica, el instrumento permite diagnósticos iniciales y seguimiento de trayectorias emprendedoras. Aporta evidencia observable sobre procesos cognitivos, actitudinales y comportamentales, en línea con la mediación sociocultural de Vygotsky (1978) y el construccionismo de Papert (1990, 1991), que promueven la creación de proyectos prácticos y el aprendizaje mediado por la experiencia. En conclusión, el cuestionario START CE&DIN no solo cumple una función evaluativa, sino que también orienta la mejora continua en programas de educación emprendedora. Su uso en estudios longitudinales permitiría monitorear y analizar la evolución de estas competencias a lo largo de la trayectoria universitaria. Además, su versatilidad para adaptarse a diversos contextos educativos y culturales lo consolidan como una herramienta relevante en la preparación de profesionales resilientes y adaptativos (Schumpeter, 1934; Kirzner, 1997).

REFERENCIAS

- Bacigalupo, M., Kampylis, P., Punie, Y., & Van den Brande, G. (2016). *EntreComp: A Framework for Developing Entrepreneurial Mindset*. Joint Research Centre (JRC). <https://doi.org/10.2791/593884>
- Bennett, N., & Lemoine, G. J. (2014). What VUCA really means for you. *Harvard Business Review*, 92(1), 27-35.
- European Commission. (2016). *EntreComp: The Entrepreneurship Competence Framework* (EUR 27939 EN). Publications Office of the European Union.
- Fayolle, A., & Gailly, B. (2015). The impact of entrepreneurship education on entrepreneurial attitudes and intention: Hysteresis and persistence. *Journal of Small Business Management*, 53(1), 75-93. <https://doi.org/10.1111/jsbm.12065>
- Gobierno de Chile, Ministerio de Desarrollo Social y Familia. (2023). *Informe Nacional Voluntario sobre la Implementación de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible en Chile*.
- Kirzner, I. M. (1997). Entrepreneurial discovery and the competitive market process: An Austrian approach. *Journal of Economic Literature*, 35(1), 60-85.
- Kolb, D. A., & Passarelli, A. M. (2009). *The learning way: Meta-cognitive aspects of experiential learning*. Weatherhead School of Management, Case Western Reserve University.
- McGrath, R. G., & MacMillan, I. C. (2000). *The entrepreneurial mindset: Strategies for continuously creating opportunity in an age of uncertainty*. Harvard Business School Press.
- Neck, H. M., & Corbett, A. C. (2018). The scholarship of teaching and learning entrepreneurship. *Entrepreneurship Education and Pedagogy*, 1(1), 8-41. <https://doi.org/10.1177/2515127417737286>
- Papert, S. (1990). *Mindstorms: Children, computers and powerful ideas* (2nd ed.). Basic Books.
- Papert, S. (1991). Situating constructionism. In I. Harel & S. Papert (Eds.), *Constructionism* (pp. 1-11). Ablex.
- Sanjuán, P., Pérez, A. M., & Bermúdez, J. (2000). Escala de autoeficacia general: Datos psicométricos de la adaptación para población española. *Psicothema*, 12(Supl. 2), 509-513.
- Schumpeter, J. A. (1934). *The theory of economic development: An inquiry into profits, capital, credit, interest, and the business cycle*. Harvard University Press.
- Schwarzer, R., & Jerusalem, M. (1995). Generalized Self-Efficacy scale. En J. Weinman, S. Wright, & M. Johnston (Eds.), *Measures in health psychology: A user's portfolio* (pp. 35-37). NFER-Nelson.
- Trilling, B., & Fadel, C. (2009). *21st century skills: Learning for life in our times*. Jossey-Bass.
- Universidad Andrés Bello (UNAB). (2025). *Actualización del Modelo Educativo: Integración del pensamiento innovador*. Documento interno.
- Vygotsky, L. S. (1978). *Mind in society: The development of higher psychological processes*. Harvard University Press.
- World Economic Forum. (2025). *The future of jobs report 2025*.

Capítulo 5

Emprendimiento Social e Innovaciones Sociales en la Sostenibilidad de una Empresa Agrícola Familiar

Ana Paula de Moura Varanda
UNIOESTE, Brasil

RESUMEN

Este artículo investiga la aplicabilidad de los conceptos de emprendimiento social e innovación social a las estrategias de sostenibilidad de una cooperativa de la agricultura familiar. La metodología consistió en una revisión bibliográfica y sistematización de las actividades involucradas en la aplicación de un modelo de negocio a la Cooperativa de la Agricultura Familiar Agroecológica (COOFELIZ), ubicada en el municipio de Espera Feliz, en el estado de Minas Gerais, Brasil. Los resultados identifican la formación de redes institucionales de apoyo y el acceso a programas gubernamentales de adquisición de alimentos como fundamentales para la viabilidad de la empresa; problematizan el equilibrio entre los indicadores relativos a su rendimiento económico y las especificidades de su modelo de negocio, cuya concepción del éxito radica en la generación de valor social. La definición de sus segmentos de mercado, productos y escala de actuación convergen hacia expectativas de ganancias y resultados que abarcan principalmente dimensiones relacionadas con las transformaciones en los procesos productivos y la construcción social de mercados sostenibles.

PALABRAS CLAVE: Emprendimiento Social, Innovación Social, Sostenibilidad, Agricultura Familiar.

RESUMEN

This article investigates the applicability of the concepts of social entrepreneurship and social innovation to the sustainability strategies of a family farming cooperative. The methodology consisted of a literature review and systematization of the activities involved in applying a business model to the Agroecological Family Farming Cooperative (COOFELIZ), located in the municipality of Espera Feliz, Minas Gerais, Brazil. The results identify the formation of institutional support networks and access to government food procurement programs as fundamental to the company's viability; they problematize the balance between indicators related to its economic performance and the specifics of its business model, whose conception of success lies in the generation of social value. The definition of its market segments, products, and scale of operation converge toward profit and outcome expectations that primarily encompass dimensions related to transformations in production processes and the social construction of sustainable markets.

PALABRAS CLAVE: Emprendimiento social, innovación social, sostenibilidad, agricultura familiar

INTRODUCCIÓN

El estudio problematiza la pertinencia de utilizar los conceptos de emprendimiento social e innovación social para proponer un modelo de negocio para la Cooperativa de Agricultura Familiar y Solidaria (COOFELIZ), creada con el objetivo de fortalecer y posibilitar la comercialización de productos de la agricultura familiar agroecológica en la región de Serra do Caparaó (MG-Brasil). COOFELIZ se creó hace 18 años y cuenta con cerca de 100 socios, beneficiando indirectamente a 250 familias. Está legalmente constituida en forma de cooperativa, es decir, es una empresa económica autogestionada cuya finalidad es prestar servicios a sus miembros y a las comunidades en las que opera.

El objetivo general de la empresa es comercializar productos de la agricultura familiar agroecológica. Entre sus objetivos específicos figuran el fomento de la agrosilvicultura y los sistemas de producción sostenibles, el asesoramiento técnico a los cooperativistas y la promoción de la soberanía alimentaria

y la alimentación sana a través de alianzas con los programas institucionales de adquisición de alimentos del gobierno federal brasileño.

La creación de la Cooperativa permite a los pequeños productores acceder a los programas gubernamentales de adquisición (el Programa Nacional de Adquisición de Alimentos - PAA y el Programa Nacional de Alimentación Escolar - PNAE, ambos gestionados por el Gobierno Federal de Brasil), manteniendo canales estables para la comercialización de sus productos, además de fomentar la diversificación de la producción y el uso de técnicas y prácticas de gestión del suelo desde la perspectiva de la implantación de sistemas de producción social y ambientalmente sostenibles.

Los productos de la cooperativa responden principalmente a la necesidad de proporcionar alimentos saludables a los alumnos de las escuelas públicas. Desde la creación de la empresa, también ha sido posible organizar colectivamente etapas de transformación y mejora de los productos, creando agroindustrias para tostar café y producir harina de maíz, por ejemplo. Actualmente, se está instalando un invernadero climatizado, así como una máquina para envasar granos, y está previsto crear un centro industrial para la cooperativa.

Los resultados del plan empresarial, aplicados por la autora mediante diálogos y reuniones con miembros de la dirección de la empresa, indican que estas inversiones pueden aumentar el valor añadido de los productos ofrecidos a los comedores escolares y otros mercados cuyas ventas fluctúan; también se pretende aumentar la oferta de alimentos frescos para su comercialización a través de la cooperativa.

Actualmente, la cooperativa cuenta con una estructura de apoyo formada por sindicatos rurales, asociaciones, redes de comercialización solidaria, parlamentarios y universidades que prestan asesoramiento técnico y consultoría en la elaboración de proyectos y la ejecución de acciones destinadas a ampliar la escala de producción, prestar servicios a los cooperados, diversificar y mejorar la producción (Silva; Amorim, 2013).

El modelo empresarial de la cooperativa se enmarca dentro de las referencias teóricas relativas al emprendimiento social, la innovación social y el desarrollo de empresas sostenibles (Coque & Hernández, 2002). El primer reto en la puesta en marcha del plan es conciliar los valores, objetivos y metas inherentes a estas iniciativas con su viabilidad económica y financiera. Esto se debe a que los resultados más significativos de las acciones de la cooperativa se reflejan en aspectos relacionados con la calidad de vida y la resolución de problemas que afectan a las comunidades en las que operan. Así, además de los resultados financieros directos alcanzados, existen ganancias y mejoras en aspectos relacionados con la preservación del medio ambiente, la seguridad y soberanía alimentaria y las condiciones de vida de los trabajadores rurales que pueden ser entendidas como innovaciones sociales.

El concepto de emprendimiento social se ha ido extendiendo en las últimas décadas y, más concretamente, ganando visibilidad tras la Pandemia de Covid-19 en países como Brasil, marcado por las altas tasas de microempresarios individuales/familiares y la importancia de las organizaciones sociales y económicas de base comunitaria que operan en territorios con bajos indicadores socioeconómicos.

A pesar de su continua difusión, existe la necesidad de definir mejor, desde un punto de vista práctico y teórico- conceptual, las características, supuestos y propósitos de las organizaciones abarcadas por el concepto (Uceda, Murillo-Luna & Lafuente, 2019). En particular, es importante problematizar cómo sus principales matrices teóricas correlacionan los objetivos de estas iniciativas con el desarrollo y aplicación de innovaciones sociales, y cómo estas directrices impactan en las perspectivas de sostenibilidad de los emprendimientos.

Bretones & Vacas (2018) presentan este debate identificando una primera corriente de pensamiento sobre el tema, conformada por quienes entienden estas experiencias como no lucrativas, conformando organizaciones de la sociedad civil y/o del tercer sector, que complementan el trabajo del Estado en determinados ámbitos. Por otro lado, problematizan la forma en que, tradicionalmente en Europa y países latinoamericanos, autores y emprendedores tienden a entender el concepto de emprendimiento social desde una perspectiva más amplia, definiendo iniciativas cuyo fin social prima sobre el lucro, aunque puedan tener objetivos económicos.

La Comisión Europea (2013) ha otorgado un papel destacado a las denominadas empresas sociales en los países del bloque, resaltando sus contribuciones a la generación y difusión de innovaciones sociales, pero enfatizando la necesidad de invertir en la gestión para garantizar su autosuficiencia financiera. Aunque existen diferentes enfoques y comprensiones sobre el tema, según el documento: Guía de la Innovación Social, publicado por la Comisión Europea en 2013, las empresas sociales pueden encuadrarse en el marco conceptual de la Economía Social, aunque la difusión de este concepto suele vincularse a fundaciones, instituciones filantrópicas, cooperativas y asociaciones sin ánimo de lucro. La Comisión Europea (2013) también distingue entre empresas sociales y emprendimiento social, que se caracteriza por un conjunto de atributos y directrices seguidos por individuos y grupos a la hora de crear empresas sociales.

"Las empresas sociales no están determinadas únicamente por la necesidad de maximizar los beneficios para los accionistas y propietarios. La Comisión utiliza el término empresa social como aquella cuyo principal objetivo es lograr un impacto social, más allá de generar beneficios para propietarios y accionistas. Opera en el mercado mediante la producción de bienes y servicios de forma innovadora y emprendedora, que utiliza los excedentes para alcanzar estos objetivos sociales y que está gestionada por emprendedores sociales de forma transparente y responsable" (Comisión Europea, 2013:13).

Admitiendo la existencia de diferentes percepciones sobre el tema, en este estudio entendemos el emprendimiento social como un concepto ampliamente utilizado para caracterizar experiencias económicas que se constituyen fundamentalmente con el objetivo de crear valor social sostenible, implementando innovaciones y sus interfaces con procesos participativos de gestión local y desarrollo territorial (Dees, 2011; Moreira & Urriolagoitia, 2011; Herrera & Ugarte, 2008; Sarmiento & Sánchez, 2013).

La literatura científica sobre el tema destaca que uno de los principales retos para entender la percepción del éxito y el cumplimiento de los objetivos propuestos por estas iniciativas radica en la búsqueda de un equilibrio entre la viabilidad económica y la generación de valor social.

Para definir el valor social, seguimos la interpretación de Bretones & Vacas (2018):

"(...) el valor social puede manifestarse de muy diversas formas: actuando respetuosamente con el medio ambiente, favoreciendo la inclusión social, actuando de forma socialmente responsable, poniendo el foco en colectivos que requieren una atención social no cubierta adecuadamente por el Estado o materializándose en fórmulas que contribuyan a la creación de empleo estable, al desarrollo territorial y a la cohesión social. Y todo ello en ánimo de exhaustividad" (Bretones & Vacas, 2018: 10).

El cumplimiento de criterios de sostenibilidad también se ha convertido en un aspecto relevante en el encuadre de las experiencias económicas bajo el concepto de emprendimiento social, especialmente como consecuencia del cumplimiento de las metas establecidas en los Objetivos de Desarrollo Sostenible establecidos por Naciones Unidas en 2015 (Naciones Unidas, 2018).

A este respecto, es importante considerar los fundamentos y motivaciones que sustentan a las empresas sociales y las diferencian de las empresas convencionales.

"La diferencia fundamental entre el emprendimiento convencional y el emprendimiento social radica en su misión. Mientras que el emprendimiento convencional persigue el retorno

económico como objetivo prioritario (aunque también puede realizar alguna contribución social), la misión principal del emprendimiento social es generar un impacto positivo en un problema social proponiendo soluciones innovadoras de forma sostenible, es decir, aplicando modelos económicos viables para alcanzar objetivos sociales y/o medioambientales (Mair y Martí, 2006); Austin et al., 2006). En consecuencia, mientras que el emprendimiento tradicional utiliza indicadores financieros para medir sus resultados, el emprendimiento social busca una combinación de resultados financieros y sociales" (Boschee, 2008 apud Uceda, Murillo-Luna y Lafuente, 2019:222).

El concepto de emprendimiento social incorpora experiencias desarrolladas bajo el marco conceptual de la Economía Social en los países europeos y de la llamada Economía Solidaria en América Latina (Arciniegas & Ospina, 2013), pero no se restringe a ellas. En Brasil, las experiencias desarrolladas bajo las directrices teórico- conceptuales del emprendimiento social conforman un universo más amplio de experiencias, no necesariamente desarrolladas bajo los criterios de producción y distribución colectiva, como establecen los parámetros para clasificarlas en los programas y acciones gubernamentales de fomento a la Economía Solidaria. Otra diferencia importante en la delimitación de los emprendimientos sociales en Brasil se refiere a la implementación y proposición de innovaciones sociales, muchas veces subyacentes a los formatos organizativos y a la resolución de cuestiones/problemas involucrados en la garantía de derechos y en la promoción de la justicia social y ambiental (Varanda, 2024).

También existe cierta confusión e imprecisión en la forma en que los conceptos de emprendimiento social e innovación social son tratados en la literatura socioeconómica sobre estos temas y percibidos por los emprendedores sociales. Aunque ambos persiguen la generación de valor social, la innovación social engloba procesos que objetivan un impacto más amplio en la sociedad y no está necesariamente vinculada al establecimiento de objetivos asociados a la viabilidad económica, dimensión que de alguna manera hay que tener en cuenta a la hora de crear una empresa social. Diferentes corrientes de pensamiento sobre el tema entienden la innovación social como una herramienta comúnmente utilizada por los emprendedores sociales, estando relacionada con las motivaciones y el tratamiento de la complejidad de sectores y agentes que pueden estar implicados en la transformación de una realidad previamente identificada. Sin embargo, en la literatura científica sobre el tema es posible encontrar autores que consideran su aplicación tanto en emprendimientos sociales como tradicionales, así como desarrollada por individuos y/o instituciones públicas gubernamentales (Martínez-Alonso, Álvarez-González & Nieto, 2014).

"Mientras que el emprendimiento social se refiere principalmente a mejoras tangibles (productos y servicios destinados a mejorar el bienestar social), la innovación social pone un mayor énfasis en los intangibles (cambios de comportamiento, actitudes, percepciones, cambios ideológicos, nuevas formas de implicación cívica, participación, etc.)" (Moulaert & Nussbaumer, 2005 apud Martínez-Alonso, Álvarez-González & Nieto, 2014).

A la luz de lo anterior, podemos clasificar la experiencia de creación y funcionamiento de COOFELIZ como un emprendimiento social que desarrolla y aplica innovaciones sociales según parámetros de sostenibilidad socioambiental; sus productos y servicios son el resultado de procesos participativos de formulación y construcción de segmentos de mercado que atienden demandas de seguridad y soberanía alimentaria, generación de trabajo e ingresos y preservación del medio ambiente. La aplicación del modelo de negocio a la cooperativa permitió identificar tanto el desarrollo de productos y servicios implicados en la generación de valor social como los cambios de comportamiento y las prácticas de sensibilización de productores y consumidores sobre la importancia de la agricultura familiar agroecológica. A pesar de esta constatación, existen dificultades para percibir y medir la relevancia de los impactos de las actividades de la cooperativa más allá de sus resultados financieros. Por otro lado, existen demandas de procesos de gestión y formación de recursos humanos entre los miembros de la cooperativa, para que la institución pueda diversificar sus

productos y servicios y ampliar su capacidad de producción, lo que resultaría en una mayor autonomía económica.

METODOLOGÍA

Metodológicamente, el estudio es de naturaleza cualitativa, basado en una revisión bibliográfica especializada en los temas de emprendimiento social, innovación social y modelos de negocio sostenibles. Estas referencias se aplicaron a la descripción y análisis de un estudio de caso que comprende la aplicación de un plan de negocio a la Cooperativa Agroecológica de Agricultura Familiar de Espera Feliz (MG), COOFELIZ, ubicada en el estado de Minas Gerais (Brasil), inspirado en una adaptación del modelo Canvas.

La aplicación del modelo empresarial permitió elaborar no sólo una visión actual de la estructura operativa de la cooperativa -en términos de infraestructura, activos, principales mercados consumidores, volumen de negocios, redes de apoyo, asociaciones y otros-, sino también una propuesta de inversiones y acciones destinadas a mantener su actual estrategia operativa y hacer proyecciones para ampliar su capacidad de producción mediante la adquisición e implementación de plantas de procesamiento de cultivos. Los principales desafíos para su implementación se refieren a la escasez de recursos humanos, la mejora de los flujos de trabajo, las rutinas y la logística entre la producción realizada en las explotaciones familiares y los procedimientos de transformación, almacenamiento, distribución de productos y contacto con los consumidores.

Las preguntas centrales y la información obtenida a través de la aplicación del plan fueron correlacionadas y problematizadas desde la perspectiva de los objetivos y la finalidad que cumple la creación de la cooperativa. En este sentido, la organización enfrenta desafíos relacionados con la identificación y medición de los beneficios generados para la sociedad como oportunidad para construir mercados y definir estrategias para su autonomía financiera

RESULTADOS

Los principales resultados del estudio se refieren a la comprensión de las especificidades y atributos de sostenibilidad que caracterizan el modelo de negocio de COOFELIZ, mediante el uso de los conceptos de emprendimiento social e innovación social. Cabe señalar que los resultados y proyecciones establecidos en el plan deben ser problematizados e interpretados a partir del modelo empresarial que caracteriza a la cooperativa, cuya concepción de éxito es la generación de valor social sostenible; el impacto de la solución de problemas que afectan a las comunidades y la elevación de la calidad de vida de los cooperados. De esta forma, la definición de sus segmentos de mercado, productos y escala de actuación responden a expectativas de ganancia y resultados que abarcan principalmente dimensiones relacionadas con las transformaciones en los procesos productivos y la construcción social de mercados sostenibles.

De acuerdo con estos principios, el principal segmento de mercado de la institución son las escuelas y guarderías del sistema público de enseñanza primaria, seguidas de los residentes en la región de Serra do Caparaó, que podrían ampliarse para incluir a consumidores de otras regiones más comprometidos con cuestiones relacionadas con la soberanía y la seguridad alimentarias, la reforma agraria y las desigualdades sociales en el campo.

Además de los mercados públicos, el producto con mayor volumen de producción comercializado por la organización es el café tostado, cultivado en la región por pequeños agricultores de la Serra do Caparaó, sin pesticidas y respetando valores asociados a la sostenibilidad social y ambiental.



Foto 1 - Café tostado, el producto "estrella" de COOFELIZ.

Los principales canales de comunicación de la cooperativa con los clientes son los contactos con las escuelas y los departamentos de educación estatales y municipales para acceder al PNAE y al PAA. Además de esto, los productos de la cooperativa se dan a conocer a través de las instituciones asociadas, en eventos de agricultura familiar, en las redes sociales y mediante la tramitación de pedidos por teléfono y WhatsApp. Es necesario ampliar las estrategias descritas e invertir en aplicaciones que faciliten el contacto con los consumidores y ayuden a organizar las ventas a través del comercio electrónico.

Los activos de la cooperativa, la estructura de producción (maquinaria, vehículos e inmuebles) y los servicios de formación y asesoramiento que presta a sus miembros se adquieren generalmente mediante proyectos de captación de fondos a través de enmiendas parlamentarias y anuncios de financiación pública. La cooperativa retiene el 30% de las ventas de los productos de sus miembros a través de programas gubernamentales y otros mercados para mantener su estructura y sus servicios. La organización pretende mantener estas directrices y estrategias de captación de fondos, centrándose en las fases de transformación e incorporando valor añadido a los productos de la agricultura familiar. La capacidad de articular y movilizar una red de asociaciones que incluya: la Unión de Cooperativas de la Agricultura Familiar y de la Economía Solidaria (Unicafes), la Asociación Intermunicipal de la Agricultura Familiar (Asimaf), la Asociación Regional de São Domingos, el Sindicato de los Trabajadores de la Agricultura Familiar (Sintraf), el Centro de Tecnologías Alternativas (CTA - Universidad de Viçosa) y las Redes de Consumidores Agroecológicos es un diferencial estratégico en la implementación de la propuesta. La perspectiva es que estas instituciones establezcan importantes conexiones en la ampliación de los canales de divulgación y comercialización de los productos de la cooperativa en eventos y ferias periódicas de agricultura familiar, asesoramiento e intercambio de conocimientos, elaboración de proyectos de captación de fondos e inversiones en infraestructuras y equipamientos necesarios.

Actualmente, la cooperativa cuenta con un capital fijo estimado en un millón de reales, pero no consigue obtener excedentes de las transacciones que realiza, de las infraestructuras que pone a disposición y de los servicios que presta a sus socios. La institución suministra alimentos escolares a 14 escuelas y 7 guarderías situadas en municipios de la región que rodea la Serra do Caparaó, en la Zona da Mata Mineira (BR), además de vender los productos de sus socios en fiestas y eventos de agricultura familiar, en una tienda situada en el municipio de Espera Feliz y atendiendo también a 50 grupos organizados, a través de redes de consumo agroecológico, situados en los municipios de Petrópolis e Itaipava, en la región serrana del estado de Río de Janeiro.

Los resultados del estudio indican que las actividades de la cooperativa tienen impactos significativos desde el punto de vista del desarrollo, aplicación y difusión de innovaciones sociales. Sin embargo,

existen retos que afrontar en cuanto a la consolidación de su modelo de negocio, su caracterización como empresa social que asume fines económicos y la necesidad de planificar y fortalecer su autonomía financiera. En este sentido, los impactos más significativos de las actividades de la Cooperativa se pueden captar en indicadores que miden el aumento de los beneficios colectivos y que se reflejan en el desarrollo territorial. Un ejemplo de estas acciones es el desarrollo de acciones de distribución de alimentos y construcción de viviendas en asentamientos de la Reforma Agraria, dirigidas a poblaciones económicamente vulnerables de los municipios donde operan.

En las demandas de formación en gestión de la Cooperativa, podemos ver la importancia para sus miembros, así como para las comunidades impactadas por sus acciones, de la formación y educación en emprendimiento social e innovación social; medidas que podrían ayudar al desarrollo e incubación de nuevas ideas, productos y procesos, atendiendo a las demandas locales/regionales y articulando su red de alianzas institucionales.

CONCLUSIÓN

El estudio presenta y discute los resultados de la aplicación de un plan de negocios a la Cooperativa de Agricultura Familiar Ecológica (COOFELIZ) desde la perspectiva de los conceptos de emprendimiento social e innovación social. Los resultados permitieron comprender el estado actual y las principales estrategias diseñadas por la organización para promover su sostenibilidad económica, financiera, política, social y ambiental en consonancia con sus valores y objetivos institucionales. Uno de los principales retos a los que se enfrenta la iniciativa es la inversión en formación y consultoría en gestión financiera y recursos humanos, con vistas a aprovechar mejor su red de asociaciones para promover su autosuficiencia financiera.

REFERENCIAS

- Alonso-Martínez, D.; González-Álvarez, N.; Nieto, M. (2014). Emprendimiento social vs innovación social.
- Cuadernos Aragoneses de Economía. 2ª Temporada, Volumen 24, número 1-2.
- Arciniegas, C.M.A.; Ospina, L.E.O. (2013). Una experiencia para la formación en emprendimiento social. En: Benegas, M Formando comunidades académicas para el emprendimiento sustentable: VII WorkShop. Medellín: Corporación Universitaria Remington.
- Comisión Europea (2013). Guía de la innovación social. Disponible en: Inforegio - Guía de la innovación social.
- Bretones, F.D.; Vacas, G. L. P. de las (2018). Emprendimiento social y empleabilidad. REVESCO. Revista de Estudios Cooperativos, volumen. 129.
- Coque, M. J; Pérez Hernández, E. (2002). La nueva economía social, otra forma de hacer negocios. Disponible en: http://portales.gva.es/c_economia/web/rveh/pdfs/n4/empresas4.pdf
- Dess, J. G. (2011). El significado del "emprendimiento social". Revista Española del tercer sector. N° 17, enero-abril. Disponible en: [rets_17_0.pdf](#).
- Herrera, A.R; Ugarte. H. A. (2008). Claves para la innovación social en América Latina y el Caribe. Santiago de Chile: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).
- Limoeiro, Sandra. (2024). Reunión y entrevista para aplicar el modelo de negocio. Entrevista con Ana Paula de Moura Varanda.
- Naciones Unidas (2018). La Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible: una oportunidad para América Latina y el Caribe (LC/G.2681-P/Rev.3), Santiago.
- Moreira, P.; Urriolagoitia, L. (2011). Emprendimiento social. Revista Española del tercer sector. N° 17, enero- abril. Disponible en: [rets_17_0.pdf](#).
- Sarmiento, P.J.G.; Sánchez, J.A.L. Gestión comunitaria para mejoramiento calidad de vida municipio de Suesca. En: Benegas, M. Formando comunidades académicas para el emprendimiento sustentable: VII WorkShop. Medellín: Corporación Universitaria Remington.
- Silva, M. G.; Amorim Jr, P. C. G. (2013). Innovaciones organizativas para la construcción de mercados locales y solidarios en Espera Feliz (MG). Revista Agriculturas. V. 10, n° 2.

Varanda, A.P de M. (2024). Teorías del Emprendimiento Aplicadas a las Prácticas Económicas Comunitarias En: Cardella. GM; Hernández-Sánchez, B.R; Sánchez-García, J. C. El Contexto Personal y la Educación Enprendedora. Madrid: DYKINSON, S.L.

Capítulo 6

Proveeduría Social Como Multiplicador de Impacto través de la Colaboración entre Corporativos y Emprendimientos Sociales en México

Cynthia Castro Velázquez

RESUMEN

Este trabajo de investigación tiene como objetivo realizar un estudio comparativo de colaboraciones de proveeduría social entre corporativos y emprendimientos sociales, con un enfoque particular en identificar cómo se logró establecer y darle continuidad a las mismas. Se considera a la proveeduría social como un medio que cataliza el impacto socio-ambiental, a partir de soluciones basadas en el mercado. Así, tanto emprendimientos sociales como corporativos se ven beneficiados por colaboraciones que, a través del valor compartido, promueven la innovación y el impacto social, ambiental y económico. La investigación se realiza mediante un análisis de investigación cualitativa, basado en entrevistas a estos actores, que permiten comprender las oportunidades que representan estas colaboraciones. El enfoque principal está en cómo se dieron estas colaboraciones, los retos a los que se enfrentan las organizaciones involucradas y los factores que facilitan la alianza de proveeduría. A partir de los hallazgos encontrados, como propuesta se incluye una guía con las consideraciones necesarias para promover que se den más colaboraciones de proveeduría social entre corporativos y emprendimientos sociales.

PALABRAS CLAVE: Emprendimiento social, corporativo, valor compartido, colaboración, proveeduría social

ABSTRACT

This research work aims to carry out a comparative study of social procurement collaborations between corporations and social enterprises, with a particular focus on identifying how these were established and continued. Social procurement is considered the means that catalyzes socio-environmental impact from market-based solutions. Thus, both social entrepreneurship and corporate ventures benefit from collaborations that, through shared value, promote innovation and social, environmental and economic impact. The research is carried out through a qualitative research analysis, based on interviews with these actors that allow us to understand the opportunities that these collaborations represent. The main focus is on how these collaborations occurred, the challenges faced by the organizations involved and the factors that facilitate the supply alliance. A guide with the necessary considerations to promote more social supply collaborations between corporations and social enterprises is included as a proposal based on the findings.

KEYWORDS: Social entrepreneurship, corporate, shared value, collaboration, social procurement.

INTRODUCCIÓN

En las últimas décadas, el debate sobre el papel de la empresa en la sociedad ha transitado de enfoques filantrópicos que no buscan un retorno hacia modelos que integran el impacto social y ambiental en el núcleo del negocio (Nicholls, 2006; Scheyvens, Banks, & Hughes, 2016). Este giro responde tanto a presiones del mercado y de los reguladores, como a nuevas oportunidades de innovación y competencia. Bajo este contexto, los emprendimientos sociales se posicionan como aliados estratégicos para los corporativos, al ofrecer soluciones basadas en el mercado que atienden problemáticas persistentes desde una lógica de sostenibilidad y escalabilidad (Santos, 2012; Zahra, Gedajlovic, Neubaum, & Shulman, 2009). La proveeduría social se entiende aquí como la incorporación de emprendimientos sociales como proveedores dentro de la cadena de valor de grandes empresas. Esta modalidad permite pasar de relaciones filantrópicas a colaboraciones comerciales orientadas a resultados, lo que potencialmente multiplica el impacto socio ambiental al tiempo que fortalece la competitividad de las empresas (Porter & Kramer, 2011). No obstante, la interacción entre actores con capacidades, lenguajes, procesos y ritmos distintos trae a la vez fricciones que deben ser atendidas para facilitar colaboraciones exitosas. El presente artículo resalta los retos y los factores facilitadores que hacen posibles estas colaboraciones. Asimismo, se destacan

los beneficios para ambos actores, y se establecen recomendaciones para promover la proveeduría social como motor de impacto con resultados comerciales. En este contexto, el estudio se desarrolló con fines del Trabajo de Fin de Máster en 2024 e incluyó 13 entrevistas semiestructuradas a líderes de emprendimientos sociales y representantes corporativos, lo que permitió explorar cómo se establecen, negocian y consolidan estas relaciones en casos prácticos entre empresas en México. La investigación se enmarca en el enfoque de valor compartido (Porter y Kramer, 2011) y cómo este se crea y captura a través de las colaboraciones de proveeduría social.

Se puede definir el emprendimiento social como un proceso de identificación y explotación de oportunidades para crear valor social mediante modelos de negocio sostenibles (Santos, 2012; Ratten, 2023). Desde esta perspectiva, los emprendimientos sociales integran el impacto en el centro del modelo de negocios, ya sea a través de su propuesta de valor o como parte de su cadena de suministro. En paralelo, los corporativos han avanzado hacia marcos de sostenibilidad y de responsabilidad social corporativa que incluyen, cada vez más, objetivos medibles y vinculados a la estrategia de negocios (World Business Council for Sustainable Development, 2000). Al encontrarnos con la intersección entre los negocios y el impacto, nos encontramos con el marco del valor compartido. Este propone que es posible alinear la competitividad empresarial, o valor económico, con la generación de bienestar, es decir el valor social (Porter & Kramer, 2011). El valor compartido, entonces, no se trata de valores personales. Tampoco se trata de “compartir” el valor ya creado por las empresas: un enfoque de redistribución. En cambio, es sobre la ampliación del conjunto total de recursos económicos y valor social (2011, p. 5). La proveeduría social encarna esta lógica al conectar la demanda corporativa con la oferta de soluciones de impacto de los emprendimientos sociales, generando beneficios mutuos para ambos actores. No obstante, a pesar de trabajar rumbo a propósitos alineados, en muchas ocasiones estos dos tipos de organizaciones no trabajan de la mano pues tienen grandes diferencias que dificultan su colaboración. Así, es cierto que [...] en este sentido, existen varios desafíos para que este baile entre el “elefante” y la “gacela” permita que ambos se beneficien mutuamente y que el saldo final para el ecosistema todo sea positivo (Kantis et al, 2023, p. 90). A diferencia de la filantropía, la relación proveedor–cliente entre emprendimientos y corporativos impone estándares de calidad, eficiencia y cumplimiento que pueden tanto retar como acelerar la profesionalización de los emprendimientos y poner a prueba la capacidad de adaptación de los corporativos. El diseño de colaboraciones efectivas implica, por tanto, reconocer las asimetrías estructurales y culturales de estas organizaciones y construir puentes que habiliten el aprendizaje mutuo. Es así como se puede decir que la proveeduría social tiene el potencial de operar como un vehículo para no solo la creación, sino también la captura del valor compartido, tanto social como económico a través del modelo de negocio de las empresas que se vinculan a través de esta práctica. De este modo, la interacción entre corporativos y emprendimientos sociales mediante proveeduría social se puede traducir en innovación, impacto y rentabilidad.

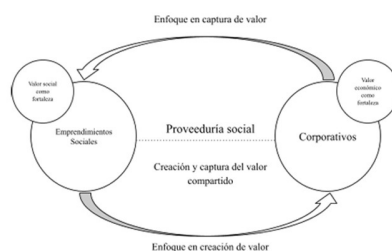


Figura 1: Proveeduría social como vehículo para la creación y captura del valor compartido

Fuente: Elaboración propia basada en Porter y Kramer (2011).

METODOLOGÍA

Para fines de este estudio, se adoptó un enfoque cualitativo exploratorio con estudio de casos múltiples (Sampieri, 2010). Esta elección metodológica resulta pertinente para comprender fenómenos complejos, multicausales y fuertemente contextuales como la proveeduría social. La técnica principal fue la entrevista semiestructurada, aplicada a trece actores con experiencia directa en colaboraciones de proveeduría social:

diez líderes de emprendimientos sociales y tres representantes corporativos, con al menos tres colaboraciones de proveeduría social. Las entrevistas se transcribieron y codificaron temáticamente, permitiendo identificar patrones, divergencias y hallazgos emergentes no previstos en el instrumento. El análisis se complementó con revisión de materiales públicos y documentación interna de los casos, lo que facilitó el análisis e identificación de hallazgos. La lógica inductiva permitió pasar de observaciones particulares a proposiciones analíticas sobre los factores que explican la aparición y continuidad de estas colaboraciones. Los casos de proveeduría social estudiados, tienen lugar en México pero los retos y factores facilitadores se asemejan a los que se pueden encontrar en otros países, especialmente latinoamericanos, por lo que tanto los resultados como las recomendaciones son extrapolables a otros contextos.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Los resultados se presentan en tres ejes: retos, factores facilitadores y beneficios de la proveeduría social. En primer término, los retos que enfrentan los emprendimientos sociales se concentran en fricciones financieras, operativas y organizacionales. En el plano financiero, los plazos de pago extendidos, de 90 hasta más de 180 días, hacen que los emprendimientos tengan que financiar los proyectos, presionan el capital de trabajo y, en ocasiones, inhiben la continuidad de los proyectos. Sin mecanismos de liquidez, las ventas corporativas pueden convertirse en un riesgo para el flujo de caja, mismo que puede incluso quebrar a un emprendimiento. Como alternativa, algunos emprendimientos han hecho frente a este reto explorando líneas de factoraje y/o diversificando portafolios de clientes y fuentes de ingreso para mitigar la exposición. En el ámbito operativo, los requisitos de certificación y cumplimiento normativo representan barreras de entrada especialmente exigentes para emprendimientos en consolidación. La adaptación de protocolos de seguridad, calidad y trazabilidad demanda inversiones de tiempo y recursos que no siempre resultan inmediatas. A su vez, los volúmenes de compra esperados por corporativos pueden rebasar la capacidad instalada de los emprendimientos, forzando aceleraciones de producción que, si no están bien planificadas, introducen riesgos tanto operativos como reputacionales. Por parte de los corporativos, los principales retos son la gobernanza interna y gestión del cambio. Las áreas de compras y de control de calidad suelen mostrar resistencia ante proveedores no tradicionales; además, los procesos de debida diligencia y licitación, diseñados para grandes proveedores, no siempre son compatibles con las características de los emprendimientos sociales. La colaboración exige, por tanto, cierto grado de flexibilidad, paciencia y adaptación por parte de los corporativos para facilitar la adopción.



Figura 2: Retos y factores facilitadores de la proveeduría social
Fuente: Elaboración propia a partir de las entrevistas realizadas con los corporativos y emprendimientos sociales entre noviembre y diciembre de 2024 para fines de esta investigación.

En segundo término, los factores que facilitan las colaboraciones comprenden condiciones relacionales, organizacionales y financieras. La existencia de valores compartidos entre las empresas, expresada en propósitos alineados de sostenibilidad e inclusión, constituye un prerrequisito para el entendimiento mutuo y la toma de decisiones de mediano plazo. La profesionalización del emprendimiento, incluyendo procesos estandarizados, documentación en orden trazabilidad de su cadena de valor, así como el uso de un lenguaje común, reducen fricciones y elevan la confianza. Otro elemento clave es la presencia de un aliado interno o champion en el corporativo, quien puede apoyar al emprendimiento a enfrentar las barreras burocráticas y realizar cabildeo interno a favor de la proveeduría social. Finalmente, los instrumentos financieros como el factoraje, el pago anticipado o las líneas de crédito, actúan como puentes

que viabilizan la operación mientras se consolidan flujos de efectivo más estables. Otro facilitador transversal es la transparencia en la comunicación. Los avances, riesgos y contingencias deben compartirse oportunamente; esta práctica alimenta la confianza y permite ajustes ágiles. En experiencias donde se documentó un aprendizaje conjunto, se observó una curva de mejora que derivó en nuevas líneas de negocio e innovación organizacional. Por este motivo, se recomienda comenzar nuevas relaciones de proveeduría social con pilotos delimitados y conforme estos avancen y se obtengan aprendizajes, poder escalarlos hacia una mayor operación conjunta. En tercer lugar, los beneficios de la proveeduría social se manifiestan en distintos planos. Para los emprendimientos sociales, la relación con corporativos proporciona estabilidad financiera asociada a volúmenes de compra y a horizontes de planificación a mediano y largo plazo; además, habilita aprendizaje organizacional, legitimidad y buena reputación ante otros clientes. Por otro lado, para los corporativos, la colaboración introduce innovación de producto, servicio y/o procesos, contribuyendo al cumplimiento de metas de sostenibilidad y de creación de valor compartido (Porter & Kramer, 2011). En términos sistémicos, estas relaciones impulsan la generación de empleo de calidad, la difusión de estándares de impacto en cadenas de suministro y la apertura de nuevas posibilidades para las partes interesadas a partir de la articulación de actores derivada de estas colaboraciones. La proveeduría social como catalizador de impacto social, contribuye a escalar el nivel de impacto generado por el volumen de compra así como a mitigar la incertidumbre de los proveedores involucrados y a través de los ingresos generados, a la transformación de sus estilos de vida y hogares. En el aspecto ambiental, permite a los emprendimientos tener injerencia dentro de los corporativos de forma que se realicen cambios que pueden impactar desde el pensamiento de las personas que trabajan, por ejemplo implementando buenas prácticas en gestión de residuos, hasta a influir en cambios en sus productos o servicios que reduzcan su impacto ambiental negativo. Un resultado adicional observado a través de las diferentes entrevistas es que, a pesar de no ser objetivo inicial, las colaboraciones de proveeduría social han resultado en la detonación de innovación tanto para emprendimientos sociales como para corporativos. Estos se mostraron desde la creación de nuevas líneas de negocio derivadas de la adaptación a las necesidades del cliente corporativo, hasta la innovación tecnológica y digital, como la incorporación de herramientas de inteligencia artificial para personalizar y agilizar procesos de venta y hasta la innovación circular, mediante el aprovechamiento de residuos industriales o textiles para reintroducirlos en la cadena de valor. Incluso a nivel organizacional, estas experiencias han originado innovaciones culturales, promoviendo un cambio en la forma en que las áreas corporativas conciben y buscan proveedores, generando mayor apertura hacia soluciones provenientes de emprendimientos sociales. Estas innovaciones no surgieron de manera aislada, sino como respuesta directa a los procesos de adaptación descritos anteriormente. En conjunto, estas innovaciones ilustran cómo la proveeduría social no solo amplía las oportunidades económicas y de impacto, sino que también fomenta un aprendizaje mutuo que fortalece las capacidades de innovación en ambos actores. Estos resultados refuerzan la tesis de que la proveeduría social no solo crea, sino que también captura valor económico y social al interior de las organizaciones, configurando una ventaja competitiva difícilmente replicable desde enfoques tradicionales. Si bien los emprendimientos sociales y corporativos enfrentan múltiples retos en la proveeduría social como se mostró previamente, los beneficios de la misma, así como el impacto y la innovación derivados, son incentivos para promover estas colaboraciones.

PROPUESTA Y CONCLUSIONES

Derivado de los hallazgos, se proponen una serie de recomendaciones y una guía práctica para estructurar colaboraciones de proveeduría social con mayores probabilidades de éxito y sostenibilidad a largo plazo. Recomendaciones para los emprendimientos sociales Para los emprendimientos sociales interesados en integrarse en cadenas de valor corporativas, la principal recomendación es prepararse estratégica y operativamente antes de iniciar cualquier acercamiento. Esto implica realizar un diagnóstico interno que les permita identificar sus fortalezas, debilidades y capacidades reales para cumplir con los requerimientos de un cliente empresarial. Contar con procesos claros, documentación ordenada y finanzas estructuradas facilitará su participación en los procesos de debida diligencia. Asimismo, resulta fundamental evaluar el perfil del corporativo durante la fase de prospección, analizando su alineación en valores, objetivos de sostenibilidad y visión de impacto, para determinar si existe compatibilidad y una base sólida de colaboración. La transparencia sobre las capacidades del emprendimiento y una gestión realista de

expectativas son esenciales para construir relaciones de confianza. La presencia de champions internos dentro del corporativo, que actúen como aliados del emprendimiento dentro del corporativo, también es clave para su éxito y por lo que se recomienda identificar a potenciales aliados y fomentar una relación de cercanía y confianza. Finalmente, se recomienda fortalecer la profesionalización del equipo, buscar apoyo en procesos de aceleración o mentoría, y diversificar productos, servicios y clientes para reducir riesgos y mantener autonomía ante posibles fluctuaciones en la demanda corporativa. Recomendaciones para los corporativos

Del lado de los corporativos, la adopción de prácticas de proveeduría social requiere reconocer que trabajar con emprendimientos sociales demanda flexibilidad, acompañamiento y visión de largo plazo. Antes de formalizar cualquier colaboración, se recomienda evaluar el perfil del emprendimiento considerando su madurez organizacional, experiencia previa, capacidad de respuesta y alineación con la estrategia de sostenibilidad e intereses materiales de la empresa. Es clave comunicar los requerimientos técnicos y administrativos, principalmente los plazos de pago, con claridad desde el inicio, para permitir que los emprendimientos puedan adaptarse gradualmente o desistir si no tienen la capacidad operativa de convertirse en proveedores. Asimismo, se sugiere simplificar los procesos de compra y debida diligencia, sensibilizar a las áreas de compras y finanzas sobre el valor agregado de trabajar con emprendimientos sociales y de ser posible, incorporar esquemas de financiamiento o factoraje para mitigar los retos de liquidez de estos aliados. Las colaboraciones deben iniciar preferentemente con proyectos piloto que permitan construir evidencia, reducir riesgos y fortalecer la confianza mutua antes de convertirse en colaboraciones de mayor escala. Recomendaciones para una proveeduría social exitosa

Para que la proveeduría social se consolide como una práctica sostenible y de valor compartido dentro de las empresas, ambos actores deben entender el proceso como una relación de colaboración y aprendizaje mutuo, más que como una transacción meramente comercial. La evaluación de compatibilidad entre corporativo y emprendimiento debe considerarse una fase estratégica por ambas partes: analizar la alineación en valores, intereses materiales y capacidades operativas permite anticipar posibles retos y diseñar mecanismos de mitigación desde el inicio. Finalmente, la disposición a aprender, adaptar y co-crear soluciones convierte la proveeduría social en un espacio fértil para la innovación, la creación de valor compartido y la consolidación de cadenas de suministro más inclusivas y sostenibles en el tiempo. Para facilitar aún más estas colaboraciones, a continuación, se presenta un marco estandarizado de trabajo sugerido para comenzar a incursionar en la proveeduría social. Figura 3. Marco estandarizado de trabajo para la proveeduría social (pre-planeación, convocatoria/prospección, formalización, validación, ejecución y monitoreo, cierre y mejora continua). Fuente: Elaboración propia con base en PMI (2001). La guía sugiere iniciar con una fase de pre-planeación en la que se clarifiquen objetivos de negocio e impacto, se evalúe la preparación operativa y se definan indicadores de desempeño. Como siguiente paso, durante la prospección se deberá priorizar la alineación estratégica entre necesidades corporativas y capacidades del emprendimiento. A continuación, se recomienda una etapa de formalización que contemple acuerdos de niveles de servicio, protocolos de calidad y esquemas de financiamiento compatibles con el flujo de caja y los tiempos de entrega. La validación mediante pilotos controlados reduce riesgos y genera bases sólidas y confiables para escalar estos pilotos a colaboraciones más consolidadas para ambos actores. La ejecución con monitoreo periódico y la incorporación de ciclos de mejora continua permiten sostener resultados y aprender en el tiempo y repetir el proceso cuantas veces sea posible y necesario para seguir escalando estas colaboraciones. En caso de que una colaboración de proveeduría social no funcione, además de dar por concluida la relación comercial, se recomienda recuperar los aprendizajes e implementarlos en mejoras, iterando la forma de colaborar con nuevos proveedores y/o clientes. En conclusión, la proveeduría social opera como un multiplicador de impacto al integrar innovación y sostenibilidad en la cadena de valor corporativa, a la vez que fortalece la estabilidad y el crecimiento de los emprendimientos sociales. El éxito de estas colaboraciones depende de la alineación de valores, de la profesionalización del emprendimiento y de la flexibilidad organizacional del corporativo para ajustar procesos. A pesar de todas las barreras, este tipo de colaboraciones son un fuerte motor de generación y captura de valor compartido, tanto económico como social y ambiental, así como un mecanismo catalizador de innovación por lo que las empresas deben seguir apostando por estas colaboraciones para avanzar hacia un futuro tanto sostenible como rentable.

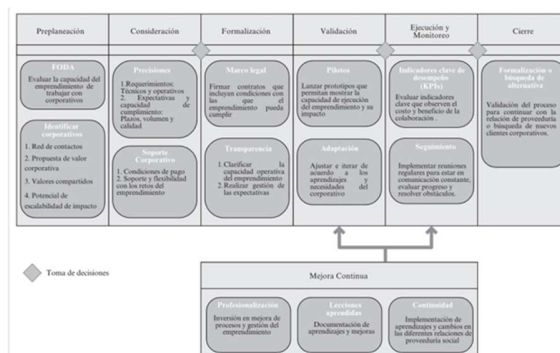


Figura 3. Marco estandarizado de trabajo para la proveeduría social (pre-planeación, convocatoria/prospección, formalización, validación, ejecución y monitoreo, cierre y mejora continua).
Fuente: Elaboración propia con base en PMI (2001).

La guía sugiere iniciar con una fase de pre-planeación en la que se clarifiquen objetivos de negocio e impacto, se evalúe la preparación operativa y se definan indicadores de desempeño. Como siguiente paso, durante la prospección se deberá priorizar la alineación estratégica entre necesidades corporativas y capacidades del emprendimiento. A continuación, se recomienda una etapa de formalización que contemple acuerdos de niveles de servicio, protocolos de calidad y esquemas de financiamiento compatibles con el flujo de caja y los tiempos de entrega. La validación mediante pilotos controlados reduce riesgos y genera bases sólidas y confiables para escalar estos pilotos a colaboraciones más consolidadas para ambos actores. La ejecución con monitoreo periódico y la incorporación de ciclos de mejora continua permiten sostener resultados y aprender en el tiempo y repetir el proceso cuantas veces sea posible y necesario para seguir escalando estas colaboraciones. En caso de que una colaboración de proveeduría social no funcione, además de dar por concluida la relación comercial, se recomienda recuperar los aprendizajes e implementarlos en mejoras, iterando la forma de colaborar con nuevos proveedores y/o clientes. En conclusión, la proveeduría social opera como un multiplicador de impacto al integrar innovación y sostenibilidad en la cadena de valor corporativa, a la vez que fortalece la estabilidad y el crecimiento de los emprendimientos sociales. El éxito de estas colaboraciones depende de la alineación de valores, de la profesionalización del emprendimiento y de la flexibilidad organizacional del corporativo para ajustar procesos. A pesar de todas las barreras, este tipo de colaboraciones son un fuerte motor de generación y captura de valor compartido, tanto económico como social y ambiental, así como un mecanismo catalizador de innovación por lo que las empresas deben seguir apostando por estas colaboraciones para avanzar hacia un futuro tanto sostenible como rentable.

REFERENCIAS

- Kantis, H., Menéndez, C. R., Álvarez-Martínez, P., & Federico, J. (2023). Colaboración entre grandes empresas y startups: una nueva forma de innovación abierta. *Tec Empresarial*, 17(1), 70–93. <https://doi.org/10.18845/te.v17i1.6544>
- Nicholls, A. (2006). *Social entrepreneurship: New models of sustainable social change*. Oxford University Press.
- Project Management Institute. (2001). *A guide to the project management body of knowledge (PMBOK® guide) (3rd ed.)*. Project Management Institute.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). Creating shared value. *Harvard Business Review*, 89(1/2), 62–77.
- Ratten, V. (2023). Entrepreneurship: definitions, opportunities, challenges, and future directions. *Global Business and Organizational Excellence*, 42(5), 79–90. <https://doi.org/10.1002/joe.22217>
- Sampieri, R. H. (2010). *Metodología de la investigación (5.ª ed.)*. McGraw-Hill.
- Santos, F. M. (2012). A positive theory of social entrepreneurship. *Journal of Business Ethics*, 111(3), 335–351.

- Scheyvens, R., Banks, G., & Hughes, E. (2016). The private sector and the SDGs: The need to move beyond business as usual. *Sustainable Development*, 24(6), 371–382. <https://doi.org/10.1002/sd.1623>
- World Business Council for Sustainable Development. (2000). *Corporate social responsibility: Making good business sense*. WBCSD.
- Sperry, K. (2019). Do company ethics and stakeholder focus equal greater long-run shareholder profits? Torrey Project. <https://www.torreyproject.org/post/ethics-stakeholder-focus-greater-long-run-shareholder-profits>
- Zahra, S. A., Gedajlovic, E., Neubaum, D. O., & Shulman, J. M. (2009). A typology of social entrepreneurs: Motives, search processes and ethical challenges. *Journal of Business Venturing*, 24(5), 519–532.
- INEGI. (2024). *Demografía de los negocios*. <https://www.inegi.org.mx/temas/dn/>

Capítulo 7

Proyectos Emprendedores en el Ámbito Sociosanitario en Personas Mayores: Sensibilidad Humana Herramientas de Innovación Socio Comunitaria

Razieh Poorhosseini Dehkordi
Residencia Vila Valldoreix

Brizaida Hernández Sánchez
Universidad de Valladolid, SIN

José Carlos Sánchez García
Universidad de Salamanca, España

RESUMEN

Los proyectos emprendedores en el ámbito sociosanitario representan una oportunidad clave para innovar en la atención y acompañamiento de personas mayores. En este contexto, la enfermería desempeña un rol fundamental desde tres dimensiones esenciales: emocional, médica y funcional. La vejez, una etapa marcada por desafíos físicos y psicológicos, requiere una atención integral, humana y continuada. El personal de enfermería, a través del vínculo de confianza, la escucha empática, la comprensión intercultural y la formación en salud mental, puede liderar iniciativas centradas en el cuidado personalizado. Un enfoque emprendedor sostenible puede basarse en una estrategia para estructurar, un modelo de atención emprendedora en el ámbito sociosanitario, un modelo que articula cuatro dimensiones clave: Cuidado personalizado: Atención centrada en la persona, donde se reconocen y respetan sus necesidades, historia de vida y autonomía. Intervención interdisciplinaria: Trabajo colaborativo entre enfermeros, psicólogos, fisioterapeutas, trabajadores sociales y familias. Acompañamiento emocional: Desarrollo de vínculos de confianza, escucha empática y apoyo continuo en los procesos de duelo, soledad y ansiedad. Funcionalidad activa: Programas de movilidad, autocuidado, estimulación cognitiva y adaptación del entorno para mantener la autonomía el mayor tiempo posible. Los primeros resultados nos llevan a reflexionar sobre cómo esta experiencia puede servir de inspiración para proyectos emprendedores en el ámbito sociosanitario, donde el conocimiento clínico y la sensibilidad humana se convierten en herramientas de innovación social. La enfermería como acompañamiento en la vejez emocionalmente, médicamente, funcionalmente es un Proyecto sostenible y escalable.

Palabras claves: enfermería, personas mayores, salud comunitaria, proyectos emprendedores, residencia.

INTRODUCCIÓN

El envejecimiento poblacional es un fenómeno global que plantea nuevos retos a los sistemas de salud. Según datos de la OMS, para 2050 el número de personas mayores de 60 años se habrá duplicado (hasta unos 2 100 millones). Este cambio demográfico exige asegurar que los años adicionales de vida sean saludables y significativos, permitiendo la participación activa de las personas mayores en la sociedad (OMS, 2015; Mostacero & Martínez, 2019). En lugar de considerarlos receptores pasivos, se reconoce que los mayores aportan experiencia y sabiduría, por lo que los estereotipos negativos deben revertirse. La salud en la vejez debe entenderse de forma integral: no es solo ausencia de enfermedad, sino un estado de bienestar físico, mental y social. Este enfoque holístico –promovido por la Clasificación Internacional del Funcionamiento de la OMS enfatiza la interacción entre las condiciones de salud de la persona y su entorno.

En este contexto, la enfermería geriátrica desempeña un papel esencial. Atiende no solo las necesidades biomédicas de los mayores (control de enfermedades crónicas, prevención de complicaciones), sino también sus dimensiones emocionales, psicológicas y funcionales. Por ejemplo, las enfermeras geriátricas evalúan de forma integral al paciente –historia clínica, examen físico y capacidad funcional– y diseñan planes de cuidado personalizados basados en la autonomía y preferencias de cada persona. Además,

ofrecen apoyo psicosocial: establecen vínculos de confianza, realizan escucha activa y acompañan a los mayores ante situaciones difíciles (pérdidas, soledad o ansiedad). De esta forma, se promueve el bienestar emocional y se previene el aislamiento. En síntesis, el personal de enfermería actúa como puente entre la persona mayor, su familia y el equipo sanitario, brindando un cuidado integral centrado en la dignidad y calidad de vida del paciente.

Frente a estos desafíos, surgen iniciativas emprendedoras en el ámbito sociosanitario que buscan innovar el cuidado de los mayores. La enfermería, con su conocimiento clínico y sensibilidad humana, tiene el potencial de liderar proyectos sostenibles e innovadores (Fernández-Ballesteros, 2017; García & Fernández-Ballesteros, 2022). Un modelo de atención emprendedor en el sector sociosanitario puede articular cuatro dimensiones clave: atención personalizada, intervención interdisciplinaria, acompañamiento emocional y promoción de la funcionalidad activa de la persona mayor. El presente documento analiza estas dimensiones, apoyado en literatura especializada, para inspirar proyectos de innovación social en el cuidado de las personas mayores.

Este estudio se propone: Objetivo general analizar el rol de la enfermería en proyectos emprendedores del ámbito sociosanitario dirigidos a personas mayores, enfatizando su contribución en las dimensiones emocional, médica y funcional de la atención. Objetivos específicos: Identificar estrategias de cuidado personalizado lideradas por enfermería en la vejez; Examinar experiencias de trabajo interdisciplinario que integran la enfermería geriátrica; establecer buenas prácticas de acompañamiento psicosocial para mayores; Diseñar un modelo de emprendimiento sostenible que promueva la autonomía y calidad de vida de los mayores.

METODOLOGÍA

Para cumplir estos objetivos se realizó una revisión narrativa de la literatura científica y técnica. Se exploraron bases de datos especializadas (PubMed, LILACS, CINAHL, CUIDEN) y buscadores académicos (SciELO, Dialnet), empleando palabras clave relacionadas con “enfermería geriátrica”, “innovación sociosanitaria”, “envejecimiento activo” y “emprendimiento en salud”. Asimismo, se analizaron documentos institucionales (OMS, OPS) y materiales de difusores de salud comunitaria.

El método siguió un procedimiento similar al descrito por Mostacero y Martínez (2019) en una revisión narrativa sobre el rol de la enfermera en el envejecimiento activo. Se identificaron inicialmente cientos de artículos y seleccionaron criterios de inclusión/exclusión para centrar el análisis en textos relevantes. De modo análogo, se recopiló literatura en castellano e inglés, privilegiando estudios recientes (últimos 5–10 años) y fuentes académicas sólidas. Se excluyeron publicaciones de carácter meramente divulgativo o con evidencias limitadas. El material identificado fue categorizado temáticamente: atención personalizada, trabajo interdisciplinario, apoyo emocional y funcionalidad activa.

Los hallazgos principales se organizan en torno a las cuatro dimensiones claves del modelo emprendedor sociosanitario, cuidado personalizado: La atención centrada en la persona mayor implica reconocer su historia de vida, preferencias y necesidades individuales. Para ello, el personal de enfermería realiza evaluaciones integrales, incluyendo revisión de comorbilidades, estado funcional y apoyos sociales. Por ejemplo, se diseñan planes de cuidado adaptados al nivel de autonomía de cada mayor, estimulando al máximo sus capacidades. En la práctica, esto puede traducirse en estrategias de autocuidado y rehabilitación personalizadas, así como en la educación sanitaria sobre nutrición o ejercicio, según la condición del individuo.

Intervención interdisciplinaria: El cuidado de las personas mayores requiere coordinación con otros profesionales (médicos, psicólogos, fisioterapeutas, trabajadores sociales, etc.). Las enfermeras suelen asumir el rol de enlace y gestor de casos, garantizando una comunicación efectiva en el equipo. Así, por ejemplo, se coordinan consultas con médicos especialistas para ajustar tratamientos, o se trabaja con fisioterapeutas en programas de movilidad. El enfoque colaborativo asegura que las intervenciones sean coherentes: mientras el médico prescribe terapia farmacológica, la enfermera monitorea los efectos

secundarios y enseña gestión de la medicación; simultáneamente, el fisioterapeuta entrena la fuerza y el psicólogo apoya la salud mental. La enfermería funge como epicentro del equipo interdisciplinar, facilitando una atención integral y continua al mayor.

Acompañamiento emocional: El apoyo psicosocial es un componente esencial del cuidado geriátrico. Las enfermeras cultivan vínculos de confianza con los mayores y sus familias, ofreciendo escucha activa y soporte durante procesos de duelo, adaptaciones a la dependencia o episodios de soledad[5]. Este acompañamiento mejora notablemente la calidad de vida: la evidencia indica que sentirse comprendidos y acompañados reduce la ansiedad y la depresión en la vejez. Por ello, se promueven actividades grupales (talleres de memoria, terapias ocupacionales) y espacios de diálogo, donde los mayores puedan compartir experiencias. De este modo, la dimensión emocional del cuidado geriátrico fomenta el bienestar mental.

Funcionalidad activa: Mantener la funcionalidad física y cognitiva es clave para la autonomía del mayor. Se implementan programas de ejercicio adaptado, estimulación cognitiva (juegos de memoria, actividades intelectuales) y adecuación del entorno (eliminación de barreras arquitectónicas, ayudas técnicas) para evitar caídas y retrasar la dependencia. Estos esfuerzos se alinean con la promoción de un envejecimiento activo y saludable, entendiendo que las personas mayores pueden continuar ejerciendo roles significativos si se preserva su salud funcional. La enfermería participa en actividades comunitarias (p. ej. talleres de prevención de caídas o educación sobre medicación) y colabora con servicios de salud primaria, fortaleciendo el autocuidado.

Estos elementos sugieren un modelo de atención sociosanitario emprendedor basado en la enfermería, en el que la innovación social se apoya en cuatro pilares: cuidado personalizado, trabajo interdisciplinario, acompañamiento emocional y funcionalidad activa. El modelo es sostenible cuando se apoya en formación especializada (enfermeras geriatras) y en redes de cuidado comunitario que permitan replicar las mejores prácticas.

DISCUSIÓN

La experiencia muestra que la implementación de proyectos emprendedores en el sector sociosanitario debe combinar conocimiento clínico con sensibilidad social. Tal como propone el Consejo Internacional de Enfermeras (CIEN, 2012), las enfermeras emprendedoras utilizan su creatividad para desarrollar servicios innovadores de cuidado. Estas pueden ser enfermeras autónomas que proveen programas de salud especializados (e.g. visitas domiciliarias centradas en geriatría) o enfermeras asalariadas que lideran iniciativas dentro de instituciones (p. ej. diseño de talleres de ejercicio para mayores). En este sentido, la ICN define al emprendedor como aquel que asume riesgos para convertir ideas en servicios comercializables; de manera análoga, la enfermera emprendedora aprovecha oportunidades para mejorar procesos de atención. Por ejemplo, puede desarrollar una app para recordar medicaciones adaptada a mayores con dificultades cognitivas, o promover un programa comunitario de soporte para cuidadores familiares.

Además, los hallazgos confirman que el enfoque biopsicosocial es indispensable. Estudios previos señalan que promover el envejecimiento activo requiere abordar el ciclo de vida completo, enfatizando la promoción de la salud y la prevención de enfermedades. En consonancia, Mostacero y Martínez (2019) concluyen que la enfermera debe intervenir tanto en la promoción del bienestar físico como en la facilitación del acceso equitativo a servicios primarios y cuidados de larga duración. Nuestro modelo de emprendimiento se alinea con estas recomendaciones: al centrar la atención en la persona (en lugar de la enfermedad) y al integrar equipos multidisciplinares, se impulsan políticas de cuidado inclusivo.

Finalmente, los resultados indican que para escalar estos proyectos emprendedores es necesario el apoyo institucional. La OMS subraya que las políticas públicas deben habilitar la participación social de las personas mayores, y por tanto es crucial fomentar entornos amigables y recursos de salud accesibles. En la práctica, esto implica invertir en formación de enfermeras geriátricas (especializaciones, talleres de competencia cultural) y en colaboraciones público-privadas que financien iniciativas de cuidado innovadoras. De hecho, la experiencia de proyectos pilotos (p. ej. residencias y programas comunitarios)

sugiere que pequeñas ideas (como cursos de cuidadores familiares o plataformas digitales de tele-enfermería) pueden generar grandes beneficios sociales, siempre que cuenten con liderazgo de enfermería y redes de apoyo comunitario.

CONCLUSIONES

La enfermería geriátrica emerge como pilar fundamental en la atención integral a las personas mayores. A través de su rol clínico y humano, las enfermeras combinan el cuidado médico con el apoyo emocional y la promoción de la autonomía funcional, mejorando así la calidad de vida en la vejez. El análisis realizado señala que un proyecto emprendedor sostenible en el ámbito sociosanitario debe estructurarse en torno a cuatro dimensiones clave: cuidado personalizado, trabajo interdisciplinario, acompañamiento psicosocial y fomento de la funcionalidad. Este modelo favorece la atención centrada en la persona y fomenta el envejecimiento activo.

Para materializarlo, es esencial invertir en la formación de enfermeras geriatras (que integren competencias técnicas y empatía), promover la investigación en innovación social y crear alianzas entre el sector salud y la comunidad. Las políticas públicas también juegan un rol crucial: deben apoyar el emprendimiento sanitario, garantizando un marco legal y recursos económicos para los proyectos. En resumen, emprender desde la enfermería representa una oportunidad de innovación social en el cuidado de la vejez. La combinación de conocimientos clínicos, sensibilidad humana y enfoque empresarial puede generar soluciones escalables que permitan a las personas mayores vivir con mayor autonomía y dignidad. Los resultados aquí expuestos inspiran a futuras iniciativas que unan conocimiento médico con compromiso social, contribuyendo al reto global del envejecimiento con creatividad y solidaridad.

REFERENCIAS

- Accent Social. (2024, noviembre 5). La enfermería geriátrica: un pilar fundamental en el cuidado de la salud de las personas mayores. Accent Social.
- Carretero, S., Stewart, D., & Centeno, C. (2021). Digital solutions for ageing well and long-term care. Luxemburgo: Oficina de Publicaciones de la Unión Europea.
- Consejo Internacional de Enfermeras (CIEN). (2012). Manual sobre la práctica empresarial de las enfermeras. Ginebra: CIEN.
- Fernández-Ballesteros, R. (2017). Envejecimiento y calidad de vida. Barcelona: Ariel.
- García, M. A., & Fernández-Ballesteros, R. (2022). Innovación social para una vejez activa y saludable. Madrid: Editorial Síntesis.
- García-Martínez, P., & Martínez-Villalba, A. (2022). Enfermería geriátrica y gerontológica: cuidados integrales en la vejez. Barcelona: Elsevier.
- Gutiérrez Rodríguez, L., & López Martínez, R. (2019). Enfermería geriátrica: fundamentos y cuidados. Madrid: Editorial Médica Panamericana.
- International Council of Nurses (ICN). (2012). Nurse entrepreneurs: a manual on business practice [Manual sobre enfermería emprendedora]. Ginebra: ICN.
- Mostacero Morcillo, E., & Martínez Martín, M. L. (2019). Rol de la enfermera en el envejecimiento activo y saludable: Revisión narrativa. Gerokomos, 30(4), 181–189.
- Organización Mundial de la Salud (OMS). (2021). Decade of Healthy Ageing: Baseline Report. Ginebra: OMS.
- Segovia Díaz de León, M. G., & Torres Hernández, E. A. (2011). Funcionalidad del adulto mayor y el cuidado enfermero. Gerokomos, 22(4), 360–366.
- Sixsmith, A., & Gutman, G. (2021). Technologies for Active Aging. Cham: Springer.
- Williams, V., McWilliams, J., & Pollock, K. (Eds.). (2020). Digital Health for Older People. Londres: Routledge.
- World Health Organization (OMS). (2015). World report on ageing and health. Ginebra: OMS. los retos del envejecimiento.

Capítulo 8

Mujeres Emprendedoras Ámbito Social Uruguayas-Visión desde el Ecosistema

María Messina

Ricardo Castro

María Rey

Adriana Rivas

Andrea Correa

Universidad de la República

RESUMEN

En las últimas décadas se ha observado un aumento en la participación femenina en el ámbito laboral y empresarial; sin embargo, la participación femenina en los emprendimientos no llega todavía a los niveles necesarios para que puedan influir en las economías de los países latinoamericanos. Enfrentan obstáculos como acceso limitado a financiamiento y restricciones para escalar. Este estudio explora el estado actual del emprendimiento femenino en Uruguay, sus fortalezas y desafíos, y el rol de las instituciones del ecosistema emprendedor, la metodología es una revisión bibliográfica y un grupo focal en el marco de la Red CYTED Mujer. La principal conclusión es que estos tipos de emprendimiento buscan en primer lugar transformar realidades sociales e impactar positivamente en el entorno, la autorrealización personal y profesional, y generar oportunidades para otras mujeres, ya que están basados en una fuerte conciencia social y comunitaria. La meta primordial no es el crecimiento económico.

PALABRAS CLAVE: Emprendimiento femenino, Brechas de género, Innovación social, Ecosistema emprendedor.

ABSTRACT

In recent decades, there has been an increase in female participation in the workforce and business worlds. However, female participation in entrepreneurship has not yet reached the levels necessary to influence the economies of Latin American countries. They face obstacles such as limited access to financing and restrictions on scaling. This study explores the current state of female entrepreneurship in Uruguay, its strengths and challenges, and the role of institutions in the entrepreneurial ecosystem. The methodology is a bibliographic review and a focus group within the framework of the CYTED Mujer Network. The main conclusion is that these types of entrepreneurship seek, first and foremost, to transform social realities and positively impact the environment, achieve personal and professional self-realization, and generate opportunities for other women, as they are based on a strong social and community awareness. The primary goal is not economic growth.

KEYWORDS: Female entrepreneurship, Gender gaps, Social innovation, Entrepreneurial ecosystem.

INTRODUCCIÓN

A nivel mundial, las MIPYMES son el 90 % del total de empresas, emplean entre el 60% y 70% del total de los trabajadores y aportan un 50% del PBI de todo el mundo. Además, tienen un importante rol en las economías locales y contribuyen a generar fuentes de trabajo que dignifican la situación entre los grupos vulnerables como trabajadores pobres, mujeres y jóvenes. Según la ONU (2022) tienen un gran potencial para mejorar las economías, al crecimiento de los países y a un crecimiento equitativo en la región.

Según la literatura, las mujeres cuentan con gran potencial para mejorar las economías, aportar al crecimiento de los países y a un crecimiento equitativo en la región. Sin embargo, la participación femenina en los emprendimientos a nivel regional y a nivel país no llega todavía a los niveles necesarios para que puedan influir en las economías de los países latinoamericanos, y tienen además por lo general mayores obstáculos para emprender que los hombres. Todo esto motiva y fundamenta el interés en investigar el emprendimiento femenino. Considerando los datos de la actividad empresarial en Uruguay, la cantidad de

empresas activas en Uruguay en el segundo trimestre 2023, ascendió a 183.830, de las cuales el 99,5% corresponden a MIPYMES.

Siendo las microempresas la categoría más numerosa con el 85 %, las pequeñas con el 12% y las medianas con el 3%. En el total de las empresas uruguayas, del personal ocupado son 53.02% hombres y el 46,98% mujeres. En el caso de las microempresas esta diferencia se hace mayor: 55,66 % hombres y 44,34% para mujeres (Instituto Nacional de Estadística, 2023).

Otra información de interés es la tasa total de actividad emprendedora (TEA) global de Uruguay, que ha registrado crecimiento positivo desde el año 2015. Salvo para el año 2021, el crecimiento de esa tasa se explica por el crecimiento de la TEA mujeres con crecimientos positivos en todos los años sobre la TEA de los hombres, pero a pesar de ello, la participación de los hombres emprendedores nacientes y nuevos emprendedores continúa siendo superior que la participación de las mujeres. Si se hace referencia a las empresas que han pagado sueldos por más de 42 meses, el mayor porcentaje de dueños y administradores de estas son hombres. Para el año 2022, este índice fue de 8,37 % para los hombres y de 4,45 % para mujeres (Agencia Nacional de Desarrollo, 2023). En las últimas décadas se ha observado un aumento en la participación femenina en el ámbito laboral y empresarial; sin embargo, las mujeres continúan subrepresentadas en la creación de start-ups, donde solo el 16 % de los fundadores son mujeres (OECD, 2017). Esta desigualdad persiste incluso en economías orientadas a la innovación y el conocimiento. En entornos laborales excluyentes, el emprendimiento se configura como una estrategia alternativa que permite a las mujeres sortear barreras estructurales y responder a demandas sociales desde sus propias vivencias (Iribarren, 2012). Aun así, enfrentan obstáculos como acceso limitado a financiamiento y restricciones para escalar.

En general, y en particular en Uruguay, los emprendimientos liderados por mujeres tienen menos crecimiento que los liderados por hombres. A pesar de ello, es muy poco el desarrollo de estudios en nuestro país que busquen identificar las causas de ese poco desarrollo emprendedor. Este estudio explora el estado actual del emprendimiento femenino en Uruguay, sus fortalezas y desafíos, y el rol de las instituciones del ecosistema emprendedor. A través de revisión bibliográfica y un grupo focal en el marco de la Red CYTED Mujer [ES], se identificó un fuerte compromiso social, barreras estructurales y propuestas concretas (Messina, 2024).

En países con sistemas laborales que excluyen y presentan prácticas discriminatorias, el emprendimiento se ha convertido en una válvula de escape para liberar la tensión social provocada por el desempleo y las asimetrías en las oportunidades de empleo entre hombres y mujeres (Iribarren, 2012). Sin embargo, según la OCDE las mujeres representan en torno a la mitad de la población mundial, pero sólo el 16% de los fundadores de startups son mujeres (OECD, 2017).

Las mujeres enfrentan más obstáculos que los hombres para emprender, esos obstáculos limitan a las mujeres al momento de tomar decisiones emprendedoras. Algunas de las limitaciones o dificultades que son identificadas por diferentes autores son: las dificultades en la obtención de capital, la conciliación con su vida familiar, la dificultad de operar en negocios de sectores rentables priorizando los negocios más pequeños dentro de sectores menos rentables, tener emprendimientos con un bajo crecimiento y en sectores menos tecnológicos (Arias, 2019; Buckland y Cordobés, 2017 y European Parliament, 2015).

Emprender un negocio tiene muchos obstáculos, pero para la mujer los obstáculos son mayores aún, ya que tienen que superar dificultades en la obtención de capital, en la red de contactos y en la conciliación con su vida familiar, que se establecen para ellas como un reto mayor de superar (Arias, 2019).

Las emprendedoras, en general, operan negocios más pequeños dentro de sectores menos rentables financieramente y con un menor crecimiento que las empresas de sus homólogos masculinos (European Parliament, 2015). Los hombres suelen emprender en ámbitos de contenido tecnológico que presentan

más escalabilidad e inmediatez en el retorno de la inversión a diferencia de las mujeres (Buckland y Cordobés, 2017).

El Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN, 2014) recopila información para conocer mejor y explorar los aspectos que tienen en común las mujeres cuyas empresas han experimentado altos niveles de crecimiento (ConnectAmericas, s.f.). Las debilidades para las mujeres emprender identificados en el estudio del FOMIN y otros factores mencionados anteriormente, llevan a considerar tres causas importantes que llevan a que las mujeres emprendan menos que los hombres:

Fuentes de financiamiento. En Latinoamérica y el Caribe solo el 1% de las mujeres que emprenden tienen acceso a financiamiento como inversores ángeles, capital semilla y fondos de capital de riesgo, en cambio, un 7% de hombres consiguen este tipo de capital (Arias, 2019). La mujer tiende a financiar sus start-up con recursos personales y de familiares y amigos, en contraste que los hombres suelen acceder a fuentes más diversas. Según Arias (2019) si se quiere observar un cambio en el emprendimiento femenino, es necesario aumentar y diversificar el acceso de las mujeres a las fuentes de financiación, promoviendo no únicamente la búsqueda de capital financiero, sino de capital inteligente, y una mayor confianza en mentores, en inversores privados y en redes empresariales.

Importancia de las redes. La interacción de emprendedoras con pares e instituciones del entorno constituye uno de los aspectos decisivos para el inicio y desarrollo de un emprendimiento. Las brindan recursos muy importantes, tales como información, acceso a mercados, fuentes de financiamiento, posibilidad de incorporar nuevas tecnologías en sus emprendimientos (Chen, 2005). Sin embargo, existen diferencias significativas en la conformación de las redes según el género (Heller, 2010).

Para Arias (2019) es probable que los hombres dediquen tiempo completo a construir las redes de contactos necesarias, mientras que las mujeres dedican menos tiempo a su negocio por el cuidado de la familia y las tareas del hogar. Según el informe del FOMIN, basado en más de 400 entrevistas a emprendedores de nueve países de América Latina, el 80% tienen hijos y el equilibrio entre la vida familiar y profesional es su principal desafío a la hora de hacer crecer sus negocios. Las mujeres generalmente van en desventaja respecto a sus pares masculinos, porque las redes en que participan unas y otros tienen diferentes características: en términos de tamaño, son más pequeñas; en relación a la composición, las redes de mujeres se componen por relaciones sociales y familiares con fuertes lazos que las caracterizan como más homogéneas y densas, mientras que las redes masculinas se caracterizan por ser más diversas, extensas y con lazos relacionales menos fuertes (Heller, 2010).

Se pueden identificar muchos estudios sobre mujeres que muestran la importancia de la conformación de redes de manera de superar las diferencias más importantes respecto a los hombres que aún persisten en la mayoría de los países (Heller, 2010). Las tecnologías favorecen el trabajo en redes. Las nuevas tecnologías de la información y conocimiento (TIC), brindan la capacidad de utilizar y agilizar los contactos e información a través del acceso a lugares que hasta ahora eran inexplorados, trascendiendo las históricas y tradicionales barreras que enfrentaban estas, para crecimiento en las actividades laborales a través del intercambio de información y la posibilidad de acceder a redes en diferentes lugares (Heller, 2010). Factores institucionales del ecosistema emprendedor. A pesar de la creciente participación de las mujeres en la actividad económica, en América Latina aún no se ha dado un desarrollo suficiente de factores institucionales que garanticen el acceso a condiciones adecuadas para su emprendimiento.

En ese sentido, es fundamental comprender la importancia de los ecosistemas emprendedores y de las normas culturales en el fomento del espíritu emprendedor de las mujeres. Sansores, E. A., & Navarrete, J. E. (2020) en su investigación demostraron que existen los factores institucionales que inciden en el éxito del emprendimiento femenino son: normas culturales, factores de desarrollo, política industrial y libertad económica) y repercuten en el crecimiento económico nacional. Por eso indican que los países que han comprendido la importancia de esos factores del ecosistema emprendedor y han establecido estrategias para el fortalecimiento de dichos factores presentan resultados significativos en materia económica y equidad.

Según el informe del Global Entrepreneurship Monitor (2024), que considera el universo femenino, uno de los problemas de los ecosistemas emprendedores que afecta a las mujeres, es su falta de equidad. Estas vinculaciones entre organizaciones dedicadas a fomentar los emprendimientos benefician en los hechos, a quienes los diseñan, sin tener en cuenta en los hechos, las necesidades particulares de las emprendedoras. Las políticas para reducir las desigualdades muchas veces no consideran los contextos específicos ni las experiencias únicas de las mujeres. El relevamiento realizado por GEM (2024) muestra que el emprendimiento femenino se desarrolla con mejores resultados, en entornos con baja burocracia, apoyo cultural y políticas favorables. Esto sugiere que se necesitan estrategias diferenciadas para distintos tipos de emprendimiento.

Las políticas públicas pueden ayudar a reducir las barreras para las mujeres, pero deben adaptarse a las realidades específicas de cada país, región, grupo social específico, por ejemplo, no es igual para las mujeres emprender en un ámbito ciudadano que rural. Para ello, es clave no considerar una mujer emprendedora única, sino adoptar una perspectiva interseccional, que tenga en cuenta factores como género, raza, clase, ambiente que la rodea y otros, que al combinarse afectan de manera diferente a cada mujer emprendedora. Algunas de las medidas propuestas por el GEM (2024) para contribuir al desarrollo del emprendedurismo focalizado en las emprendedoras mujeres, es realizar ajustes a las actividades que desarrollan los ecosistemas, focalizándose en: Mostrar modelos a seguir: Difundir historias de éxito de mujeres emprendedoras, para así, inspirar a otras mujeres y llegar a normalizar el liderazgo femenino, especialmente en sectores donde están subrepresentadas. Desarrollar una investigación con enfoque de género: Financiar estudios y recopilar datos desglosados por género para entender mejor los desafíos y evaluar el impacto de políticas y programas de apoyo.

Fomentar educación y formación inclusiva: llevar adelante programas de desarrollo empresarial, financiero y de autonomía personal para mujeres, con mentoría y redes de apoyo en espacios como incubadoras y aceleradoras adaptadas a sus necesidades. Mejorar el acceso al capital: Aplicar leyes antidiscriminación, ofrecer financiamiento específico para empresas lideradas por mujeres y facilitar el acceso a redes de inversión, fomentando conexiones en espacios más personalizados y relevantes. Bastida et al., (2024) examinan el creciente papel de las mujeres en la Economía Social, cuestionando que su participación sea solo una evolución natural del sector. Identifican barreras específicas como el escaso conocimiento del modelo, dificultades para acceder a financiación y excesiva burocracia. Señalan la necesidad de políticas públicas más enfocadas desde la educación superior para mejorar la comprensión e integración femenina en la Economía Social. La investigación destaca la preferencia de las mujeres por estructuras colectivas y menos orientadas al lucro, y aporta una visión más compleja sobre sus motivaciones y desafíos. Concluye que fortalecer su presencia no solo promueve la igualdad de género, sino también un desarrollo más justo, sostenible y centrado en las personas.

METODOLOGÍA

La presente investigación adoptó un enfoque cualitativo, complementado con un análisis documental de carácter descriptivo y comparativo. Para la recolección y análisis de la información se utilizaron dos instrumentos principales: Análisis Documental: Se complementó el grupo focal con el análisis del informe “Situación del emprendimiento femenino en América Latina y el Caribe” (Messina, Rivas y Castro), que examina las condiciones estructurales, institucionales y culturales que influyen en la participación de las mujeres en la actividad emprendedora.

Este análisis permitió contextualizar los hallazgos del grupo focal dentro de un marco regional más amplio, identificando factores comunes como las dificultades de acceso al financiamiento, la importancia de las redes de contacto y los desafíos derivados de la conciliación familiar.

Grupo Focal (GF): Se llevó a cabo un grupo focal virtual el 27 de agosto de 2024, coordinado por Messina Scolaro (Universidad de la República, Uruguay), con la participación de representantes de instituciones públicas, privadas y académicas del ecosistema emprendedor uruguayo. Este instrumento permitió identificar percepciones, experiencias, barreras y oportunidades del emprendimiento femenino con

impacto social y de triple impacto, desde la perspectiva de actores clave del territorio. El uso combinado de ambos instrumentos aportó una visión integral, articulando la evidencia empírica local obtenida mediante el grupo focal con el marco teórico y comparativo regional derivado del análisis documental. Grupo Focal, el estudio se enmarcó en una metodología cualitativa, orientada a comprender las percepciones, motivaciones y experiencias de mujeres emprendedoras con impacto social, cultural y de triple impacto en Uruguay. Se empleó la técnica del grupo focal (focus group) como herramienta principal para la recolección de datos, lo que permitió explorar en profundidad las dinámicas, barreras y oportunidades presentes en el ecosistema emprendedor femenino.

El grupo focal fue virtual y se desarrolló el 27 de agosto de 2024, bajo la coordinación de Messina Scolaro (Universidad de la República - Uruguay). La modalidad virtual permitió la participación de actores provenientes de diferentes instituciones públicas, privadas y académicas relacionadas con el emprendimiento.

Participaron siete referentes del ecosistema emprendedor uruguayo, seleccionados por muestreo intencional, considerando su experiencia en el acompañamiento de mujeres emprendedoras: Coordinadora de la Red Uruguay Emprendedor. Responsable de la Incubadora Ingenio. Intendencia de Montevideo (Unidad MYPES). Gerente de Emprendimiento ANDE. Universidad de Montevideo (INITIUM) directora ejecutiva Socialab. Unidad MYPES Treinta y Tres.

PROCEDIMIENTO

Durante la sesión se propuso una guía semiestructurada con ejes temáticos vinculados a:

Competencias y cualidades de la mujer emprendedora con impacto social.

Motivaciones y necesidades. Factores del entorno: facilitadores y barreras.

Oportunidades tecnológicas y de financiamiento. Articulación con universidades y actores del ecosistema. Líneas estratégicas para una agenda regional con perspectiva de género.

La conversación fue moderada por la coordinadora, promoviendo la participación equitativa y el debate reflexivo entre los participantes. Se registraron las citas textuales más significativas para garantizar la fidelidad interpretativa.

Análisis de la información

El análisis se realizó mediante codificación temática de las respuestas, identificando patrones recurrentes, contrastes y categorías emergentes. Se destacaron dimensiones clave como:

Empoderamiento femenino y resiliencia. Dificultades de acceso a financiamiento y redes.

Brechas de género en la innovación y la internacionalización. Necesidad de políticas con perspectiva de género y sistemas de cuidados. Las citas textuales se emplearon para sustentar los hallazgos, reforzando la validez interpretativa de los resultados.

Consideraciones éticas. Se garantizó la confidencialidad de las opiniones vertidas en el grupo y el consentimiento informado de los participantes, respetando los principios éticos de la investigación social.

RESULTADOS

Perfil y motivaciones de la mujer emprendedora Tanto el grupo focal como el informe regional coinciden en que las mujeres que emprenden lo hacen movidas por una fuerte conciencia social y comunitaria. En el caso uruguayo, se destaca que las emprendedoras buscan impactar positivamente en su entorno, generar oportunidades para otras mujeres y alcanzar la autorrealización personal y profesional. El informe de ámbito latinoamericano amplía esta mirada al señalar que, en contextos de desigualdad laboral y económica, el emprendimiento se convierte para muchas mujeres en una estrategia de inclusión y autonomía económica, especialmente ante sistemas laborales restrictivos o discriminatorios. En ambos casos, el emprendimiento femenino aparece vinculado al propósito de transformar realidades sociales más que al mero crecimiento económico.

Fortalezas y debilidades identificadas

Fortalezas: Elevado compromiso social y ético. Capacidad de resiliencia y adaptación ante contextos adversos. Propensión al trabajo colaborativo y en red. Alta motivación por formarse y profesionalizar su gestión.

Debilidades: Dificultades en el acceso al financiamiento y en la escalabilidad de los proyectos.

Baja autopercepción de competencias comerciales y tecnológicas. Aversión al riesgo y escasa confianza en su potencial emprendedor. Limitaciones derivadas de la carga de cuidados y las responsabilidades familiares.

Estas conclusiones del grupo focal uruguayo coinciden con las tendencias observadas en el estudio regional, donde se evidencia que las mujeres tienden a liderar negocios más pequeños, de menor rentabilidad y con menor acceso a inversión, debido a factores estructurales e institucionales.

Factores del entorno: barreras y facilitadores

El entorno institucional y cultural continúa siendo una de las principales variables que condicionan el desarrollo emprendedor femenino. En el grupo focal se subraya el papel de las redes de mujeres, los programas con enfoque de género y las organizaciones del ecosistema (como OMEU, ONU Mujeres, ANDE, Socialab) como facilitadores del proceso emprendedor. No obstante, ambos estudios coinciden en que persisten barreras estructurales: Desigual reparto de las tareas de cuidado. Dificultades de acceso a financiamiento y capital de riesgo. Baja participación en redes de alto valor y mentorías.

Falta de políticas públicas con enfoque de género sostenido. El informe latinoamericano añade que estos factores están directamente relacionados con la debilidad institucional de los ecosistemas emprendedores en la región, donde no se ha desarrollado plenamente una cultura que apoye el emprendimiento femenino. Oportunidades tecnológicas y de innovación Ambas fuentes destacan el potencial de las tecnologías digitales para reducir brechas y ampliar oportunidades. Las participantes del grupo focal identifican lo digital como una vía para conciliar vida familiar y emprendimiento, al permitir la virtualidad y la expansión de redes sin movilidad geográfica. A nivel regional, el informe de IMM subraya que las TIC favorecen el trabajo en red, permitiendo a las mujeres trascender las barreras tradicionales de acceso a mercados, financiamiento y conocimiento.

Recomendaciones y líneas estratégicas

Del análisis conjunto se desprenden líneas de acción prioritarias: Fortalecer las políticas públicas con enfoque de género en el ecosistema emprendedor. Diseñar programas de financiamiento específicos para mujeres emprendedoras.

Promover redes de mentoría y alianzas interinstitucionales que fomenten la internacionalización de emprendimientos femeninos. Incorporar la perspectiva de cuidados en las convocatorias, formaciones y eventos.

Visibilizar modelos de rol femeninos y fomentar la participación de niñas y jóvenes en áreas STEAM. El éxito es algo muy personal y no necesariamente implica un emprendimiento de gran crecimiento.” (Mariné Villalba, Grupo Focal Uruguay) Síntesis interpretativa El análisis cruzado entre el grupo focal y el estudio regional permite afirmar que el emprendimiento femenino con impacto social en Uruguay refleja las mismas tendencias estructurales observadas en América Latina: un alto potencial transformador de las mujeres, limitado por barreras institucionales y culturales persistentes, y con una clara orientación hacia la sostenibilidad y el impacto social más que hacia la maximización económica. El uso combinado de ambos instrumentos otorga una visión local y regionalmente contextualizada, que refuerza la validez y la riqueza interpretativa de los resultados obtenidos.

CONCLUSIÓN

La principal conclusión es, estos tipos de emprendimiento buscan en primer lugar transformar realidades sociales e impactar positivamente en el entorno, la autorrealización personal y profesional, y generar oportunidades para otras mujeres, es el primer objetivo, ya que están basados en una fuerte conciencia social y comunitaria. La meta primordial no es el crecimiento económico.

Las fortalezas que se destacan en estos emprendimientos es que las mujeres muestran un gran compromiso social, resiliencia ante las adversidades y una motivación importante por la formación continua. Tienen una tendencia al trabajo colaborativo y en red, lo que favorece la creación de comunidades emprendedoras solidarias. Las tecnologías digitales se identifican como un gran potencial para reducir brechas, permitiendo a las emprendedoras conciliar la vida familiar/laboral, trabajar en red y expandir el acceso a mercados y conocimiento. Las debilidades y barreras identificadas en Uruguay (dificultades de financiamiento y escalabilidad, baja autopercepción comercial/tecnológica, aversión al riesgo, y la carga de cuidados) coinciden con las tendencias regionales que explican por qué las mujeres lideran negocios más pequeños y de menor rentabilidad. El entorno institucional y cultural es muy importante para el desarrollo de los emprendimientos. Aunque existen facilitadores (redes de mujeres, programas con enfoque de género), persisten barreras estructurales como el desigual reparto de las tareas de cuidado, la escasez de financiamiento y la falta de políticas públicas de género sostenidas. Por lo anteriormente desarrollado se constata la necesidad de establecer y desarrollar políticas públicas que permitan superar los obstáculos mencionados y sostener las fortalezas.

Se identifican, a modo de propuesta, como próximos pasos la profundización de investigaciones sobre la evolución e impacto de los emprendimientos femeninos y el diseño de políticas públicas con enfoque de género que faciliten el acceso al financiamiento y la sostenibilidad de los proyectos. Asimismo, se propone fortalecer el ecosistema emprendedor mediante redes de mentoría, alianzas interinstitucionales y programas de formación en liderazgo, gestión y competencias digitales. También resulta esencial promover acciones que impulsen la corresponsabilidad en los cuidados y la visibilizarían de modelos femeninos de referencia, contribuyendo a un cambio cultural que favorezca la equidad y la participación de las mujeres en el desarrollo social y económico del país.

REFERENCIAS

- Agencia Nacional de Desarrollo (ANDE) monitor actividad emprendedora
<https://www.ande.org.uy/images/monitor/20240307-Mujeres-y-Empresarialidad.pdf> Recuperado el 24 de agosto de 2024.
- Arias, I. (2019). El País Digital. Obtenido de <https://elpais.com/>: https://elpais.com/elpais/2019/09/24/planeta_futuro/1569334494_240665.html
- Bastida, M., García, A. V., & Taín, M. Á. V. (2024). Construyendo un futuro sostenible: la intención emprendedora de las mujeres en la Economía Social. CIRIEC-España, revista de economía pública, social y cooperativa, (111), 69-95.
- Buckland, L. y Cordobés, M. (2017) Inversión con enfoque de género: una oportunidad para la empresa social Europe ESADE, Madrid. ConnectAmericas. (s.f.). ConnectAmericas. Obtenido de <https://connectamericas.com/es/content/en-am%C3%A9rica-latina->
- Chen, W. (2005). "So, Where are the women in Transnational Entrepreneurship? Gender, Social Network, and Internet Use, University of Toronto, Department of Sociology.
- European Parliament (2015) Women's Entrepreneurship: Closing the gender gap in access to financial and other services and in social entrepreneurship, Directorate General for Internal Policies.
- Heller, L. (2010). Mujeres emprendedoras en América Latina y el Caribe: realidades, obstáculos y desafíos. Santiago de Chile: Publicación de las Naciones Unidas.
- Instituto Nacional de Estadística (INE), <https://www5.ine.gub.uy/documents.https://www3.ine.gub.uy/rraa/page23.html>. (Recuperado el 15 de mayo de 2024)
- Iribarren, L. (2012). La problemática de las mujeres en el mercado de trabajo y el espíritu emprendedor en nuevos negocios. Universidad de Sevilla, España. Recuperado el 13 de agosto de 2021 de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=64134>
- Messina, M., Castro, R. y Rivas, A. (2023) Situación del emprendimiento femenino en América Latina y el Caribe. Evento. Intendencia Municipal de Montevideo, Uruguay.

- Messina Sclaro, M., Hernández Sánchez, B., & Sánchez García, J. (2024). La intención emprendedora de los estudiantes de la Facultad de Ciencias Económicas y de Administración de la Universidad de la República. IE Revista de Investigación Educativa de la REDIECH, 15. Monitor, G. E. 23/24 Women's entrepreneurship report: Reshaping economies and communities
- OECD (2017) Entrepreneurship at a Glance 2017, OECD Publishing.
- ONU Mujeres. Informe anual 2022. Acerca de ONU Mujeres, recuperado el 3/5/24 de <https://www.unwomen.org/es/informe-anual/2022>
- Sansores, E. A., & Navarrete, J. E. (2020). Factores institucionales en el emprendimiento femenino: Divergencias. Orbis: revista de Ciencias Humanas, 16(46), 5-19.

Capítulo 9

Plan de sostenibilidad para la Casa del Encuentro: un aporte a la lucha contra la violencia de género en Argentina

Carla María Alejandra Majdalani

RESUMEN

La Asociación Civil La Casa del Encuentro, organización pionera en la lucha contra la violencia de género en Argentina, enfrenta el desafío urgente de fortalecer su sostenibilidad financiera e institucional para continuar brindando servicios esenciales de atención, prevención e incidencia. Este Trabajo Final de Máster propone un plan estratégico de sostenibilidad basado en un diagnóstico profundo de la organización, que identifica fortalezas, debilidades y oportunidades en el contexto actual. La propuesta se estructura en cuatro ejes: diversificación de fuentes de financiamiento, desarrollo de donantes individuales, profesionalización de la gestión administrativa y fortalecimiento de la estructura organizativa. El objetivo es garantizar la continuidad, autonomía e impacto de La Casa del Encuentro a largo plazo, consolidándola como un actor clave en la defensa de los derechos de las mujeres en un contexto de retrocesos estatales en políticas de género. El impacto social de esta iniciativa se prevé altamente positivo dado el rol clave de la organización en la visibilización de la problemática de la violencia y lo necesarios que resultan los servicios que provee en el contexto de Argentina en 2025.

Palabras clave: sostenibilidad, planificación estratégica, sociedad civil, violencia basada en género.

ABSTRACT

The NGO La Casa del Encuentro, a pioneering organization in the fight against gender-based violence in Argentina, faces the urgent challenge of strengthening its financial and institutional sustainability to continue delivering essential services in prevention, care, and public advocacy. This master's Thesis presents a strategic sustainability plan rooted in a comprehensive organizational assessment that identifies key strengths, weaknesses, and opportunities within the current socio-political context. The proposed plan is structured around four strategic pillars: diversification of funding sources, development of individual donors, professionalization of administrative management, and institutional capacity building. The objective is to ensure the long-term continuity, autonomy, and social impact of La Casa del Encuentro, consolidating its role as a leading actor in the defense of women's rights amid a national rollback of gender-related public policies. The social impact of this initiative is expected to be highly positive, given the key role the organization plays in making violence against women visible as well as the relevance of their services in the context of Argentina in 2025.

Keywords: sustainability, civil society, gender-based violence, strategic planning

INTRODUCCIÓN

La violencia de género es la violación a los derechos humanos más frecuente, generalizada y habitual en todo el mundo (OMS, 2021). Sólo en 2023 unas 51.100 mujeres y niñas murieron a manos de sus parejas u otros familiares en todo el mundo. Esto significa que, en promedio, 140 mujeres o niñas fueron asesinadas cada día por alguien de su propia familia. (UNODC, ONU Mujeres, 2024).

En Argentina, se estima que una de cada dos mujeres experimenta al menos una situación de violencia a lo largo de su vida (Iniciativa Spotlight et. al, 2022). En 2024, las cifras oficiales dan cuenta de 247 víctimas letales por violencia de género en el país (Oficina de la Mujer de la Corte Suprema de Justicia de la Nación, 2025), mientras que estimaciones de la sociedad civil dan cuenta de la comisión de un femicidio cada 27hs en el mismo período (La Casa del Encuentro, 2025).

Si bien el país cuenta con un marco normativo robusto – resultante en gran medida de las acciones de activismo y movilización popular que impulsaron organizaciones de la sociedad civil y

movimientos feministas, al momento de escribir este trabajo final se evidencia un notable y contundente retroceso en materia de políticas públicas para la atención integral de las violencias, que le han valido al país señalamientos por parte de organismos como la Comisión Interamericana de Derechos Humanos (CIDH, 2025).

A partir de diciembre de 2023, con el inicio de una nueva gestión de gobierno, se produjo un drástico proceso de dismantelamiento de la institucionalidad de género en Argentina. El Ministerio de las Mujeres, Géneros y Diversidad fue degradado a una Subsecretaría, luego transferida al Ministerio de Justicia, y finalmente cerrada en junio de 2024. Este proceso vino acompañado de un recorte del 84% en términos reales del presupuesto destinado al principal programa nacional de abordaje de las violencias por motivos de género entre 2023 y 2024, y su eliminación completa del proyecto de la pérdida de este respaldo institucional y presupuestario generó un efecto dominó en los niveles provinciales y municipales: al menos diez municipios cerraron sus áreas de género, mientras otros tantos vieron drásticamente reducidos sus recursos. Al momento de la redacción de este trabajo, el país carece de un organismo nacional rector en materia de políticas de género, lo que no sólo constituye una violación a los compromisos asumidos por el Estado (Ley 26.485), sino que deja a miles de mujeres y diversidades sin una estructura pública de protección y acceso a derechos.

Dicho retroceso redundo en una presión mayor hacia organizaciones de la sociedad civil para cubrir ese vacío que deja la retracción de los servicios públicos. En efecto, relevamientos recientes destacan que “Las organizaciones de la sociedad civil son actores imprescindibles no solo por su protagonismo en conquistar derechos para las mujeres y diversidades en Argentina sino también en su rol de contención de personas vulnerables a las que el Estado no alcanza, y la tarea de mediación que hacen entre dichas poblaciones aisladas y los organismos estatales. Sin embargo, su existencia y el sostenimiento de sus tareas está en peligro. Actualmente son blanco de ataques directos por parte del gobierno nacional, en línea con la postura de este sobre las políticas en materia de género y diversidad” (ELA; 2025 p. 25).

La Asociación Civil La Casa del Encuentro – en adelante La Casa del Encuentro-, creada en octubre de 2003, ha desempeñado un papel fundamental en la lucha contra la violencia de género en Argentina. Su labor pionera en la producción de estadísticas sobre femicidios, su incidencia en la creación de leyes clave como la incorporación de la figura de femicidio al Código Penal – Ley 26791/2012- y la Ley Brisa. Reparación económica para niñas, niños y adolescentes víctimas de violencia – Ley 27452/2017-, y su rol presupuesto 2025 (ELA, 2024; 2025). protagónico en la organización de la marcha "Ni Una Menos" – movilización masiva contra.

Desde el año 2010, la organización cuenta con un Centro de Asistencia, Orientación y Prevención Integral en Violencia sexista y trata de personas (CAOPI.), un espacio pensado y creado desde una perspectiva integral de los derechos humanos, cuyo objetivo es brindar orientación, información y asistencia a las mujeres, niñas, niños y otras personas que se encuentren en situaciones de violencia sexista, y trata con fines de explotación sexual. Desde el CAOPI. un equipo de profesionales voluntarias brinda en forma interdisciplinaria, asistencia y orientación psicológica, legal y social, a víctimas de violencia de género, trata de personas con fines de explotación sexual y a sus familiares. Sólo en 2024 el Centro, integrado por 46 voluntarias profesionales, realizó más de 300 atenciones presenciales y virtuales. Asimismo, la organización brinda capacitaciones, talleres y charlas especializadas a empresas, sindicatos, estudiantes y a diversos públicos, a la vez que coordina el trabajo del Observatorio de Femicidios Adriana Marisel Zambrano que releva y sistematiza los casos de muertes violentas de mujeres, y femicidios vinculados que se publican en más de 120 medios de todo el país.

No obstante, el reconocimiento y visibilidad, la organización enfrenta el desafío de asegurar su sostenibilidad financiera a largo plazo para poder continuar con su labor esencial. Este trabajo final de máster se propone elaborar un plan de sostenibilidad que le permita a La Casa del Encuentro

diversificar sus fuentes de ingresos, fortalecer su gestión institucional, asegurar su independencia y contribuir así a la continuidad de su labor.

La violencia que tuvo lugar el 3 de junio de 2015 que marcó un antes y un después en la visibilidad de la problemática en el país- la han consolidado como una organización referente en la defensa de los derechos de las mujeres en Argentina.

Objetivo general

Elaborar un plan de sostenibilidad para la Asociación Civil La Casa del Encuentro que contribuya a fortalecer su capacidad de respuesta ante la problemática de la violencia de género en Argentina.

Objetivos específicos

Realizar un diagnóstico de la situación actual de La Casa del Encuentro en términos de sostenibilidad financiera, estructura organizativa y capacidad de gestión. • Identificar las mejores prácticas en materia de sostenibilidad para organizaciones de la sociedad civil que trabajan en la lucha contra la violencia de género.

Proponer herramientas específicas para diversificar las fuentes de financiamiento, incluyendo estrategias innovadoras para atraer donantes individuales.

Formular un plan de fortalecimiento institucional que optimice la gestión administrativa y asegure la transparencia en el manejo de los recursos.

El contexto actual, marcado por un retroceso en políticas públicas orientadas a la igualdad de género —incluyendo el desmantelamiento de instituciones especializadas y a reducción de presupuestos destinados a servicios esenciales, ha generado un aumento significativo en la demanda hacia organizaciones como La Casa del Encuentro. Este escenario no solo tensiona su capacidad operativa, sino que también expone con mayor crudeza su dependencia de recursos limitados y no siempre sostenibles en el tiempo. Se justifica por su valor estratégico: la elaboración de un plan integral de sostenibilidad institucional y financiera no solo responde a una necesidad concreta e histórica de la organización que nunca ha contado con una herramienta formal en este sentido—, sino que también constituye una propuesta que busca proyectar su trabajo a largo plazo, reduciendo riesgos y fortaleciendo su autonomía. Un plan de estas características permitirá a la organización diversificar sus fuentes de financiamiento, construir alianzas estratégicas, profesionalizar su gestión y garantizar mayor previsibilidad para sostener y expandir su misión social. Por lo tanto, la importancia de este trabajo radica en su potencial para contribuir a la continuidad, expansión e impacto transformador de una organización emblemática en la lucha contra la violencia de género en Argentina, en un momento histórico de alta vulnerabilidad para los derechos de las mujeres y diversidades.

¿Qué problema va a resolver y qué resultados se esperan?

El presente TFM se orienta a resolver una carencia estructural en la gestión institucional de La Casa del Encuentro: la inexistencia de un plan estratégico de sostenibilidad que garantice su viabilidad financiera y operativa a mediano y largo plazo. Esta ausencia limita su capacidad de planificación, genera alta dependencia de fondos ocasionales o donaciones puntuales, y obstaculiza la implementación de estrategias proactivas frente a los desafíos del contexto actual. A partir de un diagnóstico participativo y un análisis de contexto, este trabajo propondrá un plan de sostenibilidad que permita abordar de forma integral las principales vulnerabilidades institucionales de la organización. Entre los resultados esperados, se destacan:

- Consolidación de la estabilidad financiera: mediante la diversificación de fuentes de financiamiento, el fortalecimiento del vínculo con donantes individuales e institucionales, y la identificación de oportunidades nacionales e internacionales de cooperación.

- Incremento en la capacidad de respuesta: al contar con mayores recursos y una estructura más sólida, la organización podrá responder con mayor eficacia y cobertura a la creciente demanda de servicios de atención, asistencia legal, acompañamiento psicológico y asesoramiento.

- Fortalecimiento de la independencia institucional: la reducción de la dependencia mayor autonomía su agenda de trabajo y prioridades estratégicas.
- De fondos únicos o condicionados permitirá que La Casa del Encuentro defina con mayor autonomía su agenda de trabajo y prioridades estratégicas.
- Mejoras en la gestión administrativa y transparencia: se establecerán procesos internos que favorezcan la eficiencia, el monitoreo, la rendición de cuentas y la evaluación de impacto.
- Garantía de continuidad de la labor esencial: el plan propondrá una hoja de ruta clave para que La Casa del Encuentro pueda sostener su compromiso histórico con los derechos humanos de mujeres y diversidades, aún en contextos de adversidad institucional o política.

Este capítulo desarrolla el andamiaje conceptual que sustenta el análisis sobre la sostenibilidad financiera y estratégica de las organizaciones de la sociedad civil (OSC), con especial énfasis en aquellas que trabajan en la defensa de los derechos humanos y la erradicación de la violencia de género. Partiendo de una concepción de sostenibilidad que trasciende la mera sobrevivencia económica, se examinan las condiciones necesarias para garantizar la autonomía, el impacto y la perdurabilidad de estas organizaciones.

En primer lugar, se analiza el concepto de sostenibilidad financiera como pilar esencial de la resiliencia organizacional en contextos de alta vulnerabilidad política y económica, como el latinoamericano. Luego, se abordan los vínculos entre planificación estratégica y sostenibilidad, entendiendo a esta última como un proceso dinámico, multidimensional y sistémico. A continuación, se presentan marcos teóricos clave —como la Teoría de la Dependencia de Recursos y el enfoque del Triple Resultado— junto con herramientas prácticas ampliamente utilizadas, que permiten operacionalizar la sostenibilidad en diferentes dimensiones. Finalmente, se incorpora una reflexión específica sobre el rol de las OSC frente a la violencia basada en género, reconociendo tanto su aporte histórico como las condiciones institucionales requeridas para sostener dicho trabajo.

METODOLÓGÍA

La investigación integró diversas técnicas entrevistas, revisión documental, encuestas y observación orientadas a relevar tanto aspectos estructurales como percepciones internas sobre el funcionamiento institucional. Sobre esta base, se construyó un análisis situado de la historia, estructura, capacidades, desafíos y potencialidades de la organización. El capítulo incluye también un análisis estratégico mediante herramientas FODA y PESTEL, que permiten vincular las dimensiones internas de la organización con su entorno político, económico y social, actualmente signado por un fuerte retroceso en políticas de género. Este abordaje integral proporciona insumos clave para el diseño de propuestas de sostenibilidad acordes con las fortalezas y tensiones identificadas.

Marco metodológico

La investigación adoptó un enfoque cualitativo de carácter interpretativo, centrado en el estudio de caso de la organización La Casa del Encuentro. Este tipo de enfoque resultó pertinente para analizar fenómenos complejos y contextualizados, como los desafíos de sostenibilidad en organizaciones sociales, ya que permitió comprender en profundidad las dinámicas internas, las percepciones de sus integrantes y las relaciones con actores clave del entorno institucional (Yin, 2014; Stake, 2007). La muestra fue intencional, y estuvo conformada por personas clave de la organización: integrantes del equipo de coordinación, profesionales voluntarias del CAOPI, responsables de las áreas de administración y para la recolección de datos se emplearon entrevistas semiestructuradas en profundidad, revisión documental de materiales institucionales y, en la medida de lo posible, observación directa de actividades y reuniones. El análisis de la información se realizó mediante codificación temática, en un proceso inductivo y reflexivo, buscando identificar categorías emergentes relacionadas con los objetivos específicos del estudio (Gibbs, 2012). El procedimiento se estructuró en distintas etapas: contacto con la organización, revisión documental, diseño de la guía de entrevistas, recolección y sistematización de los datos, análisis de la información, y formulación de hallazgos, con

el objetivo de construir un diagnóstico situado y una propuesta de sostenibilidad coherente con las capacidades, necesidades y desafíos específicos de La Casa del Encuentro.

Breve historia y diagnóstico de situación de La Casa del Encuentro

La Casa del Encuentro es una asociación civil sin fines de lucro fundada el 4 de octubre de 2003 en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, en un contexto de fuerte emergencia social y feminización de la pobreza, poscrisis del 2001. Su creación respondió a la necesidad de generar un espacio de contención, organización y autonomía para mujeres, especialmente aquellas que enfrentaban situaciones de exclusión estructural, violencia y discriminación. Tal como lo establece su Estatuto, su misión inicial se orientó a generar un ámbito de encuentro para el desarrollo personal y colectivo de mujeres, promoviendo su autonomía económica, social y simbólica mediante microemprendimientos, formación, articulación comunitaria y promoción de derechos desde una perspectiva de género. La selección respondió al criterio de muestreo teórico, que prioriza la riqueza informativa de los casos por sobre su representatividad estadística (Patton, 2002).

Análisis de impacto social

La propuesta de Plan de Sostenibilidad para La Casa del Encuentro se fundamenta en el diagnóstico organizacional y se alinea con el marco teórico-conceptual desarrollado previamente. La discusión se centrará en cómo las estrategias propuestas abordan los desafíos identificados y se comparan con las mejores prácticas, reconociendo también las posibles dificultades en su implementación.

El diagnóstico reveló una organización con una inmensa fortaleza en su legitimidad, trayectoria y capacidad de incidencia, pero con vulnerabilidades en su sostenibilidad financiera y estructura organizacional interna. La dependencia del voluntariado, la escasa diversificación de ingresos sostenibles, la concentración en la toma de decisiones y la resistencia a la adopción de nuevas tecnologías de captación de fondos emergen como los nudos críticos. El contexto PESTEL, caracterizado por retrocesos en políticas de género y crisis económica, agudiza estos desafíos, pero también resalta la necesidad imperante de una organización como La Casa del Encuentro.

El Plan de Sostenibilidad propuesto busca responder directamente a estos hallazgos. La diversificación de fuentes de ingreso, con un fuerte énfasis en el desarrollo de donantes individuales y la generación de ingresos por servicios, es una estrategia fundamental reconocida en la literatura para OSCs y busca mitigar la dependencia de donantes institucionales únicos o de fondos públicos fluctuantes. La experiencia positiva con la campaña puntual de recaudación -limitado pero eficiente a los fines establecidos-, sugiere un potencial no explotado que las nuevas tecnologías pueden canalizar. El fortalecimiento institucional, abordando la estructura organizativa, la gestión del voluntariado, la optimización administrativa y la gobernanza, se alinea con la idea de que la sostenibilidad no es solo financiera, sino también organizacional. La propuesta de analizar la viabilidad de roles rentados clave y descentralizar la toma de decisiones busca La incorporación de tecnología es crucial en el contexto actual, no solo para la captación de fondos sino para la eficiencia en la gestión y la ampliación del alcance. Superar las resistencias internas será un desafío, pero es indispensable para la modernización y adaptación de la organización. Finalmente, el eje de comunicación estratégica e incidencia reconoce que la visibilidad y la legitimidad de La Casa del Encuentro son activos que deben ser potenciados, no solo para cumplir su misión social, sino también como herramientas indirectas para la movilización de recursos. En un entorno político desafiante, por no decir francamente adverso, mantener una voz fuerte y basada en evidencia - como, por ejemplo, los informes del Observatorio de Femicidios-, es más importante que nunca.

Evaluación del posible impacto social

La implementación de un Plan de Sostenibilidad en una organización como La Casa del Encuentro no constituye un fin en sí mismo, sino un medio estratégico para fortalecer su capacidad de respuesta frente a contextos sociales, políticos y económicos cada vez más adversos, y para amplificar su impacto social. Evaluar dicho impacto implica mucho más que medir resultados financieros o

administrativos: exige adoptar un enfoque integral que considere las transformaciones internas de la organización, los efectos sobre la calidad y cobertura de sus servicios, y los cambios significativos y sostenidos en la vida de las mujeres y comunidades destinatarias de su intervención. En este marco, se propone una Evaluación de Impacto Social (EIS) que combine el rigor técnico con una mirada ética y participativa. Inspirada en los principios promovidos por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID, 2022) y otras buenas prácticas directamente atender las debilidades identificadas. internacionales, esta evaluación se concibe como un proceso sistemático, continuo.

El objeto de esta evaluación es analizar las consecuencias sociales —tanto previstas como no previstas derivadas de la implementación del plan en un horizonte de tres a cinco años. Para ello, se propone un enfoque multidimensional que permita identificar el impacto en tres niveles interconectados: el primero, a nivel organizacional, busca identificar los cambios internos en la estructura, cultura, capacidades y resiliencia institucional; el segundo, en la prestación de servicios, analiza cómo dichos cambios se traducen en mejoras concretas en la calidad, continuidad, gratuidad y legitimidad del acompañamiento brindado por el CAOPI y el Observatorio de Femicidios; y el tercero, de alcance comunitario, se orienta a comprender los efectos indirectos y sostenidos que una organización más sólida puede generar en las mujeres, niñas y familias que recibe, así como en su capacidad de incidir en la agenda pública.

Desde el punto de vista metodológico, se adopta un enfoque de métodos mixtos que combina indicadores cuantitativos y cualitativos para capturar tanto los cambios estructurales como las percepciones, experiencias y sentidos construidos por quienes integran y se vinculan con la organización. La línea de base establecida en el diagnóstico incluido en este TFM funcionará como punto de partida para la medición de impacto. En ella se relevaron aspectos financieros (como la alta dependencia de una única fuente de financiamiento y la escasa diversificación de ingresos), operativos (por ejemplo, el número de atenciones realizadas, la cantidad de voluntarias activas y la estructura de capacitaciones) y organizacionales (centralización en la toma de decisiones, bajo nivel de digitalización, y capacidades institucionales limitadas en recaudación de fondos).

A partir de esa base, se definirá un conjunto de indicadores clave de impacto (KPIs) que permitan monitorear la evolución del plan. Estos indicadores cubrirán aspectos como el incremento de ingresos recurrentes, la retención de donantes y voluntarias, la mejora en tiempos de atención y satisfacción usuaria, así como el alcance de los informes del Observatorio, entre otros. Junto a los datos duros, se considerarán percepciones del equipo sobre la estabilidad institucional, la calidad de la comunicación interna y la capacidad de incidencia externa, utilizando instrumentos como encuestas anónimas, entrevistas semiestructuradas y grupos focales.

El proceso evaluativo se desarrollará en tres fases. Una primera fase ex-ante, ya iniciada con este trabajo, que proporciona el diagnóstico y la línea de base. Una segunda fase de monitoreo y evaluación intermedia, que se llevará a cabo de manera anual durante los tres primeros años, y que permitirá identificar avances, desafíos y posibles ajustes estratégicos. Finalmente, una tercera fase ex-post, hacia el tercer o quinto año, donde se analizarán los cambios netos alcanzados y se sistematizarán las lecciones aprendidas para orientar nuevas decisiones estratégicas.

Una dimensión clave de esta evaluación es el análisis del impacto diferencial que el plan puede tener sobre los distintos grupos involucrados. En el caso del voluntariado profesional, se indagará cómo la implementación de nuevas tareas, roles rentados o formas de gestión incide en la motivación, el sentido de pertenencia y el riesgo de agotamiento. Resulta imprescindible garantizar que cualquier proceso de profesionalización sea inclusivo, progresivo y respetuoso del capital humano y emocional construido por la organización. En cuanto a las beneficiarias, se priorizará el principio ético de “no hacer daño”. La evaluación no podrá interferir en la relación de confianza construida con quienes reciben atención: se garantizará la confidencialidad, la dignidad y la percepción de gratuidad del servicio. Toda instancia de recolección de información requerirá consentimiento informado y se

realizará en condiciones de absoluto respeto. En suma, esta propuesta de Evaluación de Impacto Social busca trascender la lógica del control para instalar una cultura institucional basada en la mejora continua, la rendición de cuentas y el aprendizaje colectivo. Se concibe como una herramienta estratégica para demostrar valor social frente a donantes, optimizar los procesos internos y, sobre todo, asegurar que el fortalecimiento de La Casa del Encuentro se traduzca en una defensa más eficaz, cercana y estructural de los derechos de las mujeres y niñas a vivir una vida libre de violencia, un derecho humano esencial.

Objeto y Alcance de la Evaluación de Impacto Social

El objeto principal de esta evaluación es analizar y medir las consecuencias sociales, tanto previstas como no previstas, derivadas de la implementación del Plan de Sostenibilidad en La Casa del Encuentro durante un período de tres a cinco años. El alcance de la evaluación es multidimensional y abarca tres niveles de impacto interconectados:

1. Impacto Organizacional: Mide los cambios internos en la estructura, cultura y capacidades de La Casa del Encuentro. Se enfoca en su resiliencia, eficiencia y en el bienestar de su equipo.
2. Impacto en la Prestación de Servicios: Evalúa cómo el fortalecimiento organizacional se traduce en mejoras concretas en la calidad, cobertura, gratuidad y continuidad de los servicios de atención del CAOPI y del trabajo del Observatorio.
3. Impacto en las Beneficiarias y la Comunidad (a largo plazo): Analiza los efectos indirectos y sostenidos que una organización más robusta tiene en la vida de las mujeres y niñas que reciben asistencia, así como en la capacidad de la voluntariedad, sin que su participación —o no participación afecte en modo alguno la atención recibida.

Marco Metodológico para la Evaluación de Impacto

Se propone un enfoque de métodos mixtos, que combine el análisis cuantitativo y cualitativo para obtener una visión integral y profunda del impacto.

- Establecimiento de la Línea de Base (Ex-ante): La evaluación partirá de la Línea de Base establecida en el diagnóstico de este TFM (Capítulo III), que refleja la situación de la organización previa a la implementación del plan. Los datos clave de esta línea de base incluyen:
- Financieros: Presupuesto 2024, número y tipo de fuentes de financiamiento, porcentaje de dependencia de Fundación AVON, fondos recaudados en campañas puntuales.
- Operativos: Número de atenciones realizadas en 2024 (300), número de voluntarias activas (46), cartera de capacitaciones.
- Organizacionales: Estructura de gobernanza centralizada, procesos administrativos no digitalizados, nivel de capacidad interna en movilización de recursos (limitado).

CONCLUSIONES

Este Trabajo se propuso elaborar un plan de sostenibilidad para la Asociación Civil La Casa del Encuentro, buscando fortalecer su capacidad de respuesta ante la persistente problemática de la violencia de género en Argentina. A través de un exhaustivo diagnóstico y la revisión de un marco teórico-conceptual, se ha diseñado una propuesta concreta que aspira a asegurar la continuidad y potenciar el impacto de esta organización pionera, objetivos que se alinean directamente con lo establecido en el Capítulo 1 de este trabajo. El diagnóstico de La Casa del Encuentro reveló una entidad que cuenta con una trayectoria y legitimidad social innegables. Sin embargo, también puso de manifiesto desafíos significativos en cuanto a su sostenibilidad financiera, estructura organizativa y adaptación a nuevas herramientas de gestión y recaudación de fondos. Este panorama se ve intensificado por el actual contexto político y económico de Argentina, que, si bien complejiza la situación, también subraya la creciente necesidad de los servicios y la incidencia que la organización provee.

El Plan de Sostenibilidad propuesto se articula en torno a cuatro ejes estratégicos: el Fortalecimiento de la Sostenibilidad Financiera, el Fortalecimiento y Optimización Institucional, la Innovación y Adaptación Tecnológica, y la Comunicación Estratégica e Incidencia Sostenida. Cada uno de estos

ejes integra objetivos específicos y acciones clave diseñadas para abordar las problemáticas identificadas, capitalizando a su vez las fortalezas y oportunidades de La Casa del Encuentro. En este sentido, se han logrado proponer herramientas concretas para diversificar las fuentes de financiamiento, incluyendo estrategias innovadoras para atraer donantes individuales, y se ha formulado un plan integral para el fortalecimiento institucional de la organización.

La implementación de este plan resulta crucial para que La Casa del Encuentro logre consolidar su estabilidad financiera mediante la diversificación de ingresos y la profesionalización de la captación de fondos. Además, le permitirá fortalecer su estructura y gestión, optimizando sus procesos internos, mejorando su gobernanza y potenciando su valioso capital humano, tanto voluntario como, eventualmente, rentado. En última instancia, este plan busca aumentar su impacto y autonomía, garantizando la continuidad de sus servicios esenciales y su fundamental rol de incidencia, independientemente de los vaivenes políticos o económicos.

La sostenibilidad de organizaciones como La Casa del Encuentro trasciende la mera supervivencia institucional; es una condición indispensable para garantizar la defensa de los derechos humanos y la lucha contra la violencia de género, especialmente en un contexto donde el Estado evidencia retrocesos en estos temas. Si bien la implementación del plan podría enfrentar desafíos, como posibles resistencias internas o un entorno complejo, la propuesta ofrece una hoja de ruta estratégica y adaptada a la realidad específica de la organización. El éxito dependerá, en gran medida, del compromiso de La Casa del Encuentro para abrazar el cambio, la innovación y una planificación a largo plazo, elementos que, combinados con su invaluable trayectoria y legitimidad, le permitirán seguir siendo un faro de esperanza, referencia y acción feminista en Argentina.

REFERENCIAS

- Ahmad, W., Huntley, D., Jackson, Z., Nelson, R., Nins, I., Osborne, V., Randall, H., Ridenour, M., Schneider, H., & Young, C. (2023). *ALLIES AGAINST SLAVERY: Scaling Sustainably in the Nonprofit Sector*. The Bush School of Government & Public Service at Texas A&M University. https://bush.tamu.edu/wp-content/uploads/2024/11/Robichau_Capstone-Final-Report.pdf
- Amnistía Internacional Argentina. (2025). *Derechos en Argentina: 12 meses, 12 derechos perdidos*. <https://amnistia.org.ar/storage/uploads/42a43ee7-6b5d-4a9d-84ac-a3b8d94419f3/Argentina-12-derechos-2025-.pdf>
- APC Colombia. (2012). *Manual de formulación de proyectos de cooperación internacional*. https://ccong.org.co/files/126_at_Manual%20de%20Proyectos%20Version-Final-010812.pdf
- BBVA Research. (2025, junio). *Argentina Economic Outlook*. <https://www.bbvarsearch.com/publicaciones/situacion-argentina-junio-2025/>
- Bell, J., Masaoka, J., & Zimmerman, S. (2010). *Nonprofit sustainability: Making strategic decisions for financial viability*. Jossey-Bass.
- Camacho, H., Cámara, L., Cascante, R., Sainz, H. (2001). *El enfoque del marco lógico: 10 casos prácticos*. Fundación CIDEAL
- BID (2018). *Evaluación del impacto social: Integrando los aspectos sociales en los proyectos de desarrollo*. Cuestiones sociales en los Proyectos de Desarrollo BID. *Evaluación del impacto social: Integrando los aspectos sociales en los proyectos de desarrollo*. <https://publications.iadb.org/es/evaluacion-del-impacto-social-integrando-los-aspectos-sociales-en-los-proyectos-de-desarrollo>
- Cámara de Diputados de la Nación Argentina. (2018, 4 de julio). *Se sancionó la Ley Brisa: Una reparación económica a hijos de víctimas de femicidio*. <https://www.diputados.gob.ar/prensa/noticia/SE-SANCIONO-LA-LEY-BRISA->
- CEDAW. (1979). *Convención sobre la eliminación de todas las formas de discriminación contra la mujer*. Naciones Unidas.

- CEDAW. (1997). Recomendación General N.º 23: La vida política y pública de la mujer. <https://www.ohchr.org/es/documents/general-comments-and-recommendations/general-recommendation-no-23-political-and-public-life>
- Chiavenato, Idalberto. (2023). Planeación Estratégica: fundamentos y aplicaciones. McGraw-Hill. <https://ebooks.ucacue.edu.ec/reader/planeacion-estrategica-fundamentos-y-aplicaciones?location=18>
- Chiavenato, I., & Sapiro, A. (2023). Planeación estratégica: De la intención a los resultados en la administración estratégica (5a ed.). McGraw-Hill Interamericana de España S.L. Recuperado de https://info.mheducation.com/rs/128-SJW-347/images/Chiavenato_Planeacionestrategica_9786071521262.pdf?version=0
- CIVICUD (2025). Informe sobre el estado de la sociedad civil 2025. CIVICUS. <https://www.civicus.org>

Capítulo 10

Emprendimientos Afroecuatorianos como Herramienta de Desarrollo Económico y Preservación Cultural en la Academia

María del Pilar Viteri Vera

Dolores Ortiz Guevara

Universidad de Guayaquil

RESUMEN

La educación emprendedora se presenta como una herramienta clave de transformación social en contextos afroecuatorianos, donde la vinculación social universitaria ha emergido como un puente entre la academia y las comunidades. Esta investigación, de enfoque mixto, diseño descriptivo y corte transversal, analiza la experiencia de 20 personas afroecuatorianas que participan en talleres de educación emprendedora y financiera, desarrollados como parte de las prácticas comunitarias que desarrollan los estudiantes de la carrera de Licenciatura en Finanzas de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad de Guayaquil en colaboración con la Cámara Afro de Economía Popular y Solidaria. A través de encuestas, entrevistas y observación directa, se identificó un bajo nivel de conocimiento sobre emprendimiento, mitos sobre la formalización de negocios y desconocimiento de incentivos legales. No obstante, la muestra mostró alta disposición a capacitarse, lo que permitió implementar procesos formativos que sensibilizan sobre la importancia del emprendimiento formal. Se concluye que la educación emprendedora, impulsada desde la vinculación universitaria, fortalece capacidades económicas y promueve inclusión, equidad y sostenibilidad, y además facilita el intercambio de saberes ancestrales, promoviendo un valioso diálogo de saberes en comunidades históricamente excluidas.

PALABRAS CLAVE: I25: Educación y desarrollo económico; L26: Emprendimiento; P13: Economía social; Z13: Economía informal

ABSTRACT

Entrepreneurial education is presented as a key tool for social transformation in Afro-Ecuadorian contexts, where university social engagement has emerged as a bridge between academia and communities. This mixed-method, descriptive, cross-sectional study analyzes the experience of 20 Afro-Ecuadorian individuals participating in entrepreneurial and financial education workshops developed as part of community outreach activities carried out by students in the Bachelor of Finance program at the Faculty of Administrative Sciences of the University of Guayaquil in collaboration with the Afro Chamber of Popular and Solidarity Economy. Through surveys, interviews, and direct observation, a low level of knowledge about entrepreneurship, myths about business formalization, and ignorance of legal incentives were identified. However, the sample showed a high willingness to be trained, which allowed for the implementation of training processes that raise awareness about the importance of formal entrepreneurship. It is concluded that entrepreneurial education, promoted through university partnerships, strengthens economic capacities and promotes inclusion, equity, and sustainability, and also facilitates the exchange of ancestral knowledge, promoting a valuable dialogue of knowledge in historically excluded communities.

KEYWORDS: Education and economic development; Entrepreneurship; Social economy; Informal economy

INTRODUCCIÓN

En el corazón de Guayaquil, donde la diversidad cultural se entrelaza con los desafíos económicos cotidianos, florecen historias de resistencia, creatividad y esperanza. Este artículo nace desde la vivencia compartida entre estudiantes universitarios y emprendedores afroecuatorianos, en un proceso de vinculación social que ha trascendido lo académico para convertirse en una experiencia profundamente humana.

La historia de la población afroecuatoriana está marcada por profundas desigualdades estructurales que han limitado su acceso a oportunidades económicas, educativas y sociales. A pesar de los avances y continuos esfuerzos de los Gobiernos en la creación de diversas políticas públicas, los niveles de pobreza y exclusión continúan, a decir de Andrade-Martínez (2024) “esta situación se evidencia en la falta de representación adecuada, limitado acceso a recursos, oportunidades, y desafíos persistentes para preservar y promover su identidad intercultural” (pág. 568), así más allá de la falta de acceso a recursos financieros, se evidencia una constante lucha contra la exclusión social, la invisibilización cultural y la precariedad económica.

En este escenario de lucha constante, es importante reconocer que los emprendimientos afroecuatorianos enfrentan múltiples barreras estructurales que dificultan su sostenibilidad. De esta forma, muchos de estos emprendimientos no logran alcanzar una madurez empresarial, y sus ingresos, en la mayoría de los casos, no superan un salario básico unificado. Esta realidad no es nueva; es el reflejo de inequidades históricas que han afectado profundamente a la población afrodescendiente en Ecuador. Los emprendimientos afroecuatorianos emergen como una respuesta resiliente y creativa frente a la exclusión. Pero, más allá de lo económico, estos emprendimientos son también espacios de resistencia cultural, donde se preservan saberes ancestrales, prácticas comunitarias y formas de organización propias de la cosmovisión afro.

La creación de un sistema de Economía Popular y Solidaria (EPS) ha fortalecido el tejido socioeconómico de los sectores vulnerables que viene a luchar contra los tradicionales modelos competitivos, a decir de Sánchez Tobar y otros (2023) “a modo de impulso de una economía comunitaria se han sumado esfuerzos, uno de los más importantes ha sido la integración de la economía en un modelo popular y solidario, donde se juntan más de 7.000 organizaciones. A partir de la inclusión de la EPS como parte del modelo económico del Ecuador, se observa su evolución y consolidación” (p.133). De esta forma, los emprendimientos afroecuatorianos que se articulan a través de la Cámara Afro de Economía Popular y Solidaria de Guayaquil representan un ejemplo concreto de cómo la EPS puede ser una herramienta de inclusión. Sin embargo, muchos de estos emprendimientos enfrentan dificultades para alcanzar una madurez empresarial, y sus ingresos, en la mayoría de los casos, no superan el salario digno que a 2025 es de 498.90 dólares, tomando en consideración que este sería el ingreso mensual mínimo que debería recibir una persona trabajadora para cubrir las necesidades básicas propias y de su familia, basado en el costo promedio de la canasta básica familiar que en 2024 alcanzó los 798,24 dólares con un número promedio de perceptores por hogar de 1,6.

Desde octubre de 2024 hasta agosto de 2025, estudiantes de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad de Guayaquil de la carrera de Licenciatura en Finanzas, han desarrollado prácticas comunitarias con 22 personas—entre asociadas y adscritas— pertenecientes a la Cámara Afro de Economía Popular y Solidaria de Guayaquil. Este proceso de vinculación social universitaria ha permitido generar espacios de formación en emprendimiento, contabilidad básica, marketing comunitario y gestión financiera. Las prácticas comunitarias no solo han beneficiado al territorio beneficiario compuesto por los y las emprendedoras, sino que también han transformado a las y los estudiantes, quienes a lo largo del desarrollo de las diversas actividades comunitarias han desarrollado habilidades blandas entre las que se pueden destacar: empatía, solidaridad y compromiso ciudadano. Siguiendo a Orellana-Navarrete et al. (2024), las metodologías participativas en la investigación universitaria permiten una innovación social que responde a las necesidades reales de las comunidades. “Una de las limitaciones identificadas es la falta de fortalecimiento de las metodologías dialógicas que se enfaticen en la participación (Cubillos et al., 2022). El nivel de participación debe ir más allá de la recepción de información. Por otro lado, se requiere trascender el asistencialismo” (p.16). Es por ello que los emprendimientos afroecuatorianos no deben verse desde una mirada exclusivamente económica y/o financiera. Deben verse a través de espacios de transmisión de saberes ancestrales, donde se encuentran actividades empresariales que se ligan a contextos de: gastronomía tradicional, medicina natural, música, danza y espiritualidad. Es por ello que cuando se integran estos

saberes ancestrales en los procesos de formación universitaria, es posible una promoción de la educación intercultural la misma que va a permitir el reconocimiento y valoración de la diversidad. Todo esto contribuye a la construcción de una ciudadanía democrática. Sin embargo, es de notar que, en medio de un contexto que plantea muchas dificultades, surgen oportunidades de acción. Es bien conocido en el quehacer de las prácticas comunitarias universitarias la capacidad que estas tienen para generar espacios de formación en emprendimiento, inclusión social y fortalecimiento de capacidades. De esta manera, no solo se contribuye al empoderamiento económico de los emprendedores afroecuatorianos, sino que también se ha promueve la preservación de sus saberes ancestrales.

A través de este artículo, se quiere reflexionar sobre cómo los emprendimientos de la comunidad afroecuatoriana no son solo negocios, sino también poderosas herramientas para el desarrollo económico y para mantener viva su cultura. Y esto es aún más cierto cuando se unen a procesos educativos que realmente buscan un cambio social. Así que, más que dar resultados finales, lo que realmente se busca con esta investigación es mostrar un camino de colaboración, de aprendizaje juntos y de construcción. Esta investigación es necesaria porque es fundamental visibilizar el gran aporte que los emprendimientos afroecuatorianos hacen a la economía local y a la riqueza cultural del país. Pero también para demostrar cómo desde la academia, podemos ser agentes de ese cambio social a través de proyectos que se conectan de verdad con la comunidad.

La experiencia desarrollada por los estudiantes de la Universidad de Guayaquil demuestra que es posible construir puentes entre la teoría y la práctica, entre la universidad y la comunidad, entre el conocimiento técnico y el saber ancestral. De esta forma, se fortalece el tejido social y se promueve una economía más justa, inclusiva y sostenible. El objetivo investigativo está orientado a analizar el impacto de los emprendimientos afroecuatorianos como herramienta de desarrollo económico y preservación cultural, en el marco de las prácticas comunitarias universitarias realizadas entre octubre de 2024 y agosto de 2025.

Al mostrar cómo los emprendimientos afroecuatorianos son en realidad actos de resistencia, tanto económica como cultural, lo que se busca es reivindicar una educación que sea justa y equitativa. Además, al incluir la sabiduría ancestral dentro de los espacios educativos, se está creando una pedagogía intercultural que valora la diversidad y ayuda a construir espacios donde no haya violencia, racismo ni exclusión.

En resumen, esto nos da la oportunidad de imaginar una economía que no deje a nadie fuera, una educación sin discriminación y una sociedad que celebre la pluralidad, tal como dijo Boaventura de Sousa Santos, "no hay justicia social sin justicia cognitiva"

Dentro de las economías sudamericanas predomina el emprendimiento producto de la necesidad más bien que por oportunidad, sin embargo, cada vez es más notorio observar que los emprendedores están identificando oportunidades de negocio lo cual fomenta la competitividad y el desarrollo económico de la región. Siendo que los componentes claves del contexto emprendedor son las actitudes, actividades y aspiraciones que ejecuta el emprendedor analizarlas permite comprender los desafíos y oportunidades que dentro del devenir emprendedor acontecen.

El estudio realizado por Rojas (2020) abordó el emprendimiento de afroecuatorianas radicadas en un sector vulnerable denominado Nigeria dentro de la Isla Trinitaria de Guayaquil, Ecuador. El 81% de las mujeres que constituyeron la muestra de estudio afirmó que sus emprendimientos fueron producto de la necesidad de mejorar los ingresos económicos para su grupo familiar. La escasa preparación en materia financiera se ve reflejada al apreciar que solo el 56% de ellas tiene bachillerato. Los emprendimientos de estas mujeres se caracterizan por la experiencia que van desarrollando en el día a día, desarrollando habilidades a través del aprendizaje empírico. Para ellas el emprendimiento es la vía a través de la cual sobreviven dentro de la exclusión financiera y la informalidad.

Para Zambrano y otros (2024) una forma de preservación cultural es fomentada a través de los emprendimientos comunitarios “en Ecuador, un país con una rica diversidad étnica y cultural, los emprendimientos comunitarios tienen un papel crucial en el empoderamiento de comunidades vulnerables y en la promoción de un desarrollo más equitativo” (p.495). Alvarez y Grazzi (2018) en su estudio basado en los emprendimientos de países latinoamericanos concuerda en que los emprendimientos que han alcanzado el éxito están ligados factores relacionados con el apoyo financiero, capacitación técnica y mentorías; concluyendo que la política emprendedora para que sea realmente efectiva debe estar alienada al contexto local teniendo como foco de actuación la obtención de resultados que puedan ser sostenido en una línea de tiempo lo suficientemente apropiada para la maduración económica de los negocios.

El estudio realizado por Alonzo y otros (2023) evidencia que los emprendimientos en Ecuador son impulsados por la falta de empleo formal que conlleva a generar oportunidades de negocio que vienen a fortalecer el sector informal, todo ello dentro del marco de la superación personal y/o comunitaria, aquí la intervención de las Universidades es valiosa para estos emprendedores , a decir del autor “requerida la participación del sector educativo, el cual, ha venido haciendo hincapié en la formación de emprendedores, ofreciendo distintas alternativas de formación y conocimientos necesarios en liderazgo, gerencia, administración, producción, mercadeo, ventas y publicidad, entre otros” (p. 15) es un pilar de apoyo.

A decir de Andrade (2023) en Ecuador existen los emprendimientos sociales estos “se adopta(n) a partir del siglo XXI para designar formas de organización novedosas, también denominadas modelo híbrido que resuelven problemas sociales, es decir, que se trata de un modelo de empresa más humano y sustentable, relacionada con el sector de la economía social” (p.39). Este tipo de emprendimientos dentro de sus aristas promueve la preservación de la identidad cultural y saberes ancestrales, los cuales son altamente apreciados dentro de la economía popular y solidaria.

El emprendimiento afroecuatoriano es una manifestación de la cultura y la historia del pueblo Afro, estos no solo ofrecen productos o servicios, sino que también narran una historia de resistencia y creatividad donde intervienen principios de reciprocidad, colaboración y el bienestar colectivo y que tiene como principales actividades a la gastronomía, artesanía, música y el turismo comunitario, que preservan y difunden la herencia cultural afroecuatoriana.

El informe del Global Entrepreneurship Monitor (GEM) Ecuador correspondiente al periodo 2023-2024 identifica déficits de formación en aspectos relacionados a la gestión financiera, marketing y formalización de negocios lo que resulta en una barrera que permita a los emprendimientos consolidarse en el tiempo, teniendo una media de supervivencia empresarial que como tope llega a los 5 años. Aunque este informe no profundiza específicamente en la población afroecuatoriana, sus hallazgos son transferibles: urge fortalecer capacidades, redes y acceso a mercados para emprendimientos con identidad cultural, e integrar programas que valoren saberes ancestrales dentro de cadenas de valor con enfoque territorial. (ESPAE-ESPOL, 2024).

Al referirse a las mujeres afroecuatorianas Caicedo y otros (2024) señalan que “a través de su activismo y liderazgo, han desafiado los estereotipos y discriminación racial contribuyendo en la construcción de una sociedad más justa e inclusiva para el pueblo afrodescendiente” (p.8). Trabajar los emprendimientos desde la arista de los saberes ancestrales es sin duda alguna un compromiso que desde la Academia se puede conseguir. En relación a la etnoeducación que comprende saberes ancestrales Martínez y otros (2024) “en Ecuador es crucial para la preservación cultural de los pueblos ancestrales, pues permite la transmisión intergeneracional de los saberes y las lenguas nativas, que de otro modo podrían estar en riesgo de desaparecer” (p.8445).

Insistir en tomar en consideración los saberes ancestrales va más allá de un pensamiento filosófico y utópico, tal como lo menciona Zada y Bravo (2023) “el patrimonio cultural inmaterial forma un conjunto de prácticas, saberes, representaciones vivas y continuamente recreadas; gracias a los cuales

las personas y comunidades pueden expresar en todos los planos su concepción del mundo mediante un sistema de valores y referencias éticas” (p.70). De la misma manera estas autoras muestran en su estudio cómo la gastronomía tradicional puede convertirse en un emprendimiento cultural, no tratando a esta actividad como tan solo venta de comida, sino de compartir historias, aromas y afectos que han resistido el olvido.

Para Haro y Ortiz (2024) “las diferentes organizaciones étnicas buscan una educación con pertinencia identitaria en el pueblo afro y la enseñanza sobre esta etnia a los demás, a fin de erradicar la discriminación y exclusión social hacia estas comunidades” (p.4). Como se aprecia trabajar en una educación que fomente saberes ancestrales contribuye a generar sociedades más justas, inclusivas y pacíficas. Incluso cuando se evidencia que las herramientas tecnológicas son de conocimientos limitado para las etnias afroecuatorianas dentro del desarrollo de sus emprendimientos y negocios populares, estas no deben quedar ajenas dentro de la formación emprendedora, a decir de Velásquez y otros (2025) “las comunidades afrodescendientes no son ajenas al desarrollo tecnológico, sino que pueden apropiarse de él desde sus propias cosmovisiones y necesidades. La integración de estos saberes ancestrales con las competencias digitales representa una oportunidad para construir una educación técnica culturalmente pertinente y tecnológicamente actualizada” (p.3)

METODOLOGÍA

Esta investigación se desarrolló bajo un enfoque mixto, combinando técnicas cuantitativas y cualitativas para obtener una comprensión integral de los saberes ancestrales afroecuatorianos en relación con el emprendimiento. El diseño fue descriptivo y de corte transversal, permitiendo analizar una experiencia específica en un momento determinado, sin intervenir en los procesos naturales de los participantes. El estudio se centró en 20 personas afroecuatorianas que participaron en talleres de educación emprendedora y financiera, organizados como parte de las prácticas comunitarias realizadas por estudiantes de la carrera de Licenciatura en Finanzas de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad de Guayaquil, en colaboración con la Cámara Afro de Economía Popular y Solidaria.

Para la recolección de datos, se usaron tres métodos. Primero, las encuestas estructuradas para entender lo básico: qué tanto saben sobre emprendimiento, cómo ven la idea de formalizar un negocio y si están al tanto de los incentivos legales que existen. Además, también se hicieron entrevistas semiestructuradas y observación directa. Las entrevistas semiestructuradas, que ofrecieron una mirada más profunda sobre las experiencias personales, los saberes ancestrales vinculados al trabajo y las motivaciones culturales detrás de los emprendimientos. Finalmente, la observación directa, realizada durante los talleres presenciales, permitió registrar comportamientos, dinámicas grupales y expresiones culturales que no siempre emergen en los instrumentos formales. Los datos cuantitativos fueron analizados mediante estadística descriptiva, mientras que los datos cualitativos se organizaron en categorías temáticas, siguiendo un enfoque de análisis de contenido. Esta triangulación metodológica permitió contrastar percepciones, comportamientos y conocimientos. La metodología empleada permitió generar un espacio de diálogo intercultural entre la academia y la comunidad, fortaleciendo el vínculo entre saberes ancestrales y emprendimiento.

RESULTADOS

Al caracterizar al territorio beneficiario se encuentra que el 52% se sitúa E en el rango de 26 a 40 años y el 78% son mujeres. El 52 % actualmente tiene un emprendimiento, el 30% aunque no lo tiene afirma estar preparándose está planificando ejecutarlo, sin embargo, un 5% aprende como emprender sin tener la decisión de ejecutar alguna actividad económica. Al indagar sobre el tipo de actividad económica que están ejecutando y/o planificando desarrollar en el futuro se evidencio que existen 7 categorías basadas en la naturaleza de los productos o servicios ofrecidos, en la tabla 1 se realiza el respectivo detalle.

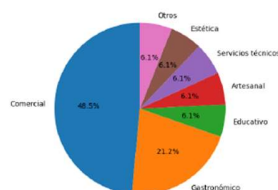
Tabla 1: Distribución de emprendimientos por categoría

Categoría	Descripción
Comercial	Incluye actividades de venta de productos como maquillaje, ropa, perfumes, artículos cotidianos, etc.
Gastronómico	Engloba emprendimientos relacionados con alimentos y bebidas, como restaurantes, cafeterías y locales de comida.
Educativo	Actividades orientadas a la formación o desarrollo infantil, como cajas lúdicas y proyectos educativos.
Artesanal	Emprendimientos que involucran producción manual o artística, como rosas eternas.
Servicios técnicos	Empresas que ofrecen mantenimiento eléctrico o soporte técnico.
Estética	Servicios relacionados con belleza, como uñas y estética personal.
Otros	Actividades que no encajan claramente en las categorías anteriores, como "Formal" o "Ventas de bebidas".

Nota: En base a respuestas obtenidas de la aplicación de encuestas.

La ilustración 1 muestra la distribución porcentual de los emprendimientos afroecuatorianos analizados, agrupados en las siete categorías descritas en la tabla 1. Esta visualización permite identificar con claridad las áreas de mayor concentración emprendedora dentro del estudio, evidenciándose que el área comercial 48,48% representa casi la mitad de los emprendimientos reflejando una fuerte orientación hacia el comercio minorista y el autoempleo. Con un 21,21% está el área gastronómica, evidencia el valor cultural y económico de la gastronomía local. Comparten un 6,06% las áreas educativas, artesanal, servicios técnicos, estética, donde resultado de las entrevistas aplicadas a las mujeres que se desarrollan dentro del contexto educativo y artesanal se evidencia que existe un fuerte compromiso con la educación comunitaria y que dentro del área artesanal se da importancia a la preservación de saberes tradicionales.

Ilustración 1: Emprendimientos por Categorías



La literatura científica no respalda la idea de que los afroecuatorianos se dediquen a actividades gastronómicas y de comercio minorista debido a una predisposición cultural o biológica. Más bien, esta tendencia se explica por una combinación de factores socioeconómicos, históricos y estructurales. En el caso de preferir realizar actividades de comercio minorista, a decir de las personas encuestadas que se dedican a esta actividad la falta de capital, el poco acceso a crédito genera en ellos el emprendimiento de subsistencia que requiere de inversiones menores y que, debido a la discriminación laboral traducida en sueldos bajos y tratos desiguales, les animan a ser sus propios jefes pero a costas de no tener capital por lo que, la informalidad es un denominador común en este tipo de emprendimientos.

Es importante mencionar que los emprendimientos gastronómicos de la población objeto de estudio está basada en su totalidad por gastronomía afroecuatoriana donde las preparaciones con verde juegan un papel importante, donde recetas han pasado a formar parte de saberes ancestrales que han sido, en su mayoría, transmitidos de generación en generación. En este sentido a decir de Auquilla y otros (2019) "la relación que los individuos establecen con el medio que los rodea, del cual se obtienen los recursos alimenticios y el modo en que los utilizan, y todos aquellos fenómenos sociales o culturales que tienen que ver con las preparaciones culinarias" (p. 3). Aprovechar los emprendimientos gastronómicos como forma de generar ingresos económicos y que al mismo tiempo permita continuar con el legado de una tradicional culinaria que honra la cultura afroecuatoriana es una forma de hallar sinergia empresarial y cultural. En el estudio realizado por Auquilla y otros (2019) se muestra

que en zonas rurales y urbanas marginadas, los emprendimientos gastronómicos y comerciales permiten a los afroecuatorianos generar ingresos sin depender del sistema económico tradicional lo cual sin duda en una arista de la cual es propio afianzarse. Ahondando un poco en aspectos relacionados al nivel de conocimiento sobre emprendimiento, mitos sobre la formalización de negocios y desconocimiento de incentivos legales se le hicieron preguntas a la población objeto de estudio. Los resultados se exponen en la tabla 2.

Tabla 2: Conocimientos y mitos			
Percepción v Conocimiento	No	A veces	Si
¿Ha recibido alguna vez capacitación formal sobre cómo iniciar o gestionar un emprendimiento?	53%	34%	13%
¿Conoce los pasos básicos para elaborar un plan de negocios?	78%	13%	9%
¿Considera que tiene suficiente información para tomar decisiones estratégicas en su emprendimiento?	65%	24%	11%
¿Cree que formalizar un negocio implica pagar impuestos excesivos?	1%	1%	98%
¿Piensa que registrar su emprendimiento le quitaría autonomía o control sobre su actividad?	15%	9%	76%
¿Ha escuchado que formalizar un negocio es un proceso largo y costoso?	2%	1%	97%
¿Conoce si existen beneficios o incentivos legales para emprendedores en Ecuador?	86%	2%	12%
¿Ha recibido información sobre programas gubernamentales de apoyo a emprendimientos afroecuatorianos?	64%	23%	13%
¿Sabe si su emprendimiento podría acceder a créditos o subsidios por estar formalizado?	100%	0%	0%

En relación a los conocimientos y capacitación los datos revelan una marcada falta de conocimiento formal entre los encuestados. Una mayoría significativa (78%) no conoce los pasos básicos para elaborar un plan de negocios, y el 53% nunca ha recibido capacitación formal para iniciar o gestionar un emprendimiento. Esta

brecha en el conocimiento es un obstáculo crucial, ya que un plan de negocios es fundamental para la viabilidad y el crecimiento de cualquier iniciativa empresarial. Además, la falta de información estratégica es evidente, ya que el 65% no considera tener suficiente información para tomar decisiones clave, lo que puede llevar a una gestión ineficiente y a una alta tasa de fracaso en los emprendimientos. En relación a las percepciones sobre la formalización de sus negocios existen mitos que les impiden avanzar, así la formalización de negocios es percibida como un proceso problemático. La mayoría de los encuestados cree que formalizar un negocio implica pagar impuestos excesivos (98%) y que el proceso es largo y costoso (97%). Además, una gran parte (76%) piensa que registrar su emprendimiento les quitaría autonomía o control. Estas percepciones negativas actúan como una barrera psicológica y económica que disuade a los emprendedores de operar dentro del marco legal, lo que a su vez limita su acceso a beneficios y oportunidades.

Finalmente, en relación al acceso a la información y recursos, los datos indican una desconexión total entre los emprendedores y los recursos disponibles. El 100% de los encuestados no sabe si su emprendimiento podría acceder a créditos o subsidios al estar formalizado. Esta falta de conocimiento sobre el financiamiento es una barrera insuperable para el crecimiento, ya que, sin capital, es casi imposible escalar un negocio. De manera específica, el 64% no ha recibido información sobre programas gubernamentales de apoyo para emprendimientos afroecuatorianos, lo que señala una falta de alcance efectivo de estas iniciativas, esto refuerza la idea de que la información no está llegando a quienes más la necesitan, lo que perpetúa el ciclo de informalidad.

CONCLUSIÓN

Cuando hablamos de emprendimiento afroecuatoriano, no podemos dejar de lado los saberes ancestrales que lo sostienen. Más bien, son ellos los que le dan sentido, raíz y propósito. Estos conocimientos, transmitidos con amor y resistencia de generación en generación, son mucho más que técnicas o costumbres: son memorias vivas identitarias. Así, trabajar desde la academia en el desarrollo de los emprendimientos afroecuatorianos como herramienta de desarrollo económico y preservación cultural nos recuerda que educar desde lo propio es también emprender desde lo profundo, construyendo modelos de negocios que no solo generen ingresos, sino que también honren a sus abuelos, sus territorios y sus luchas.

Una gran parte de las personas afroecuatorianas que se encuestaron se topan con barreras enormes a la hora de emprender. Es que, cuando una persona no sabe cómo empezar un negocio, cómo armar un plan o cómo tomar decisiones importantes, el potencial de sus ideas se queda un poco estancado. Por eso, es prudente fortalecer los lazos entre la universidad y la gente afrodescendiente a través de programas que se ajusten a su realidad, que valoren sus saberes y que impulsen su liderazgo económico desde su propia identidad.

No pueden dejar de mencionarse los mitos sobre la formalización y el hecho de que las personas objeto de estudio no conocen los incentivos legales que existen lo cual crea una brecha de información enorme, que les impide acceder a derechos y oportunidades que son muy importantes. Así es que, muchas personas emprendedoras afroecuatorianas operan en la informalidad por temor, desconfianza o falta de orientación, lo que limita su crecimiento y sostenibilidad. De esta forma, se vuelve urgente que las instituciones públicas y educativas generen estrategias de comunicación inclusiva y acompañamiento legal, que permitan a estos emprendimientos acceder a beneficios estatales sin perder su autonomía cultural. Se recomienda, entonces, que la academia actúe como puente entre el conocimiento técnico y las realidades comunitarias, promoviendo el emprendimiento como herramienta de justicia social.

Desde la academia podemos mirar críticamente la realidad educativa, ya que, aunque hay avances, aún falta mucho para que los saberes afrodescendientes sean parte real del currículo. De otra forma, los emprendimientos seguirán naciendo sin conexión con la historia y la cultura que los podría fortalecer. Además de tomar el reto de unir saberes ancestrales con competencias digitales usando la tecnología para contar historias, mostrar productos y conectar comunidades. Entonces, el emprendimiento afroecuatoriano no es solo una estrategia económica. Es una forma de sanar, de resistir, de celebrar. Es cultura en movimiento. Pero para que florezca, necesita políticas públicas que lo reconozcan, educación que lo respalde y comunidades que lo abracen. Porque emprender desde los saberes ancestrales es también cuidar la vida, en todas sus formas. Finalmente, los saberes ancestrales no deben verse como elementos del pasado, sino como recursos vivos que pueden dinamizar el emprendimiento afroecuatoriano. Para ello, es necesario un enfoque intercultural que reconozca la riqueza de estos conocimientos y los incorpore en políticas educativas, económicas y sociales. Solo así se logrará un desarrollo verdaderamente inclusivo, donde la cultura no sea un adorno, sino el motor del cambio.

REFERENCIAS

- Andrade Amoroso, R. P. (2023). Análisis de los emprendimientos sociales en el Ecuador: “Un enfoque a la estructura del ecosistema emprendedor”. *Killkana Social*, 7(2), 35–50. <https://doi.org/10.26871/killkanasocial.v7i2.1307>
- Alonzo Manzano, K. E., Zea-Vallejo, D. A., & Figueroa Peñafiel, W. E. (2023). El Emprendimiento en Ecuador: Una Mirada a sus Implicaciones y Posibilidades de Desarrollo. *Revista De investigación, formación Y Desarrollo: Generando Productividad Institucional*, 11(2), 9-16. <https://doi.org/10.34070/rif.v11i2.413>
- Alvarez, Roberto, & Grazzi, Matteo. (2018). Innovation and entrepreneurship in Latin America: What do we know? What would we like to know?. *Estudios de economía*, 45(2), 157-171. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-52862018000200157>
- Andrade-Martínez, C. (2024). Pueblo afrodescendiente de Guayaquil: autodeterminación y libre determinación. *Diálogo para la Paz*. doi:<https://doi.org/10.17163/abyaups.80.594>
- Auquilla Belema, Luis Armijo, Ordóñez Bravo, Elsa Flor, Sánchez Cuesta, Patricio Alejandro, Chávez Velásquez, Alex Vladimir, & Auquilla Ordóñez, Álvaro Andrés. (2019). Los emprendimientos gastronómicos en las parroquias rurales de Ecuador, a través de la economía popular y solidaria. Caso de estudio. *Revista Estudios del Desarrollo Social: Cuba y América Latina*, 7(3), . Epub 21 de octubre de 2019. Recuperado en 31 de agosto de 2025, de

- http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2308-01322019000300016&lng=es&tlng=es.
- Caicedo Cisneros, M. S., Santander Pineda, M. A., Pineda Morejón, G. Y., & Potosí Tugumbango, E. M. . . (2024). Liderazgo afroecuatoriano: Mujeres que abren camino en la cultura, el deporte y la sociedad. *Revista Social Fronteriza*, 4(2), e42224. [https://doi.org/10.59814/resofro.2024.4\(2\)224](https://doi.org/10.59814/resofro.2024.4(2)224)
- ESPAE-ESPOL. (2024). Global Entrepreneurship Monitor (GEM) Ecuador 2023–2024: Informe nacional. Guayaquil: ESPAE Escuela de Negocios.
- Haro Chávez, Y., & Ortiz Huera, O. (2024). La Etnoeducación Afroecuatoriana. Una revisión bibliográfica. *Revista Ecos De La Academia*, 10(20), e1102. <https://doi.org/10.53358/ecosacademia.v10i20.1102>
- Martínez Ordoñez, L. M., Martínez Ordoñez, M. P., Auquilla Andrade, E. G., Miranda Armijos, W. A., & Riera Palacios, G. M. (2024). Etnoeducación Y Saberes Ancestrales: Preservación Cultural A Través Del Sistema Educativo En Ecuador. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 8(5), 8437-8456. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v8i5.14250
- Orellana-Navarrete, V., Tenório, F. G., y Abad Merchán, A. (2025). Las universidades ecuatorianas como agentes de innovación social: posibilidades y limitaciones. *Trilogía Ciencia Tecnología Sociedad*, 17(35), e3347. <https://doi.org/10.22430/21457778.3347>
- Rojas Delgado, M. G. (2020). Estudio exploratorio del emprendimiento de mujeres afroecuatorianas de la Isla Trinitaria, sector Nigeria, ciudad de Guayaquil [Tesis de pregrado, Universidad de Guayaquil]. Repositorio UG. <https://repositorio.ug.edu.ec/handle/redug/62904>
- Sánchez Tobar, Ana María, Ortega Gavilánez, Emilia Betsabe, Rivera Badillo, Pilar Lorena, & Moya Pinta, Diego Armando. (2022). De una Economía Popular y Solidaria rumbo a una Economía Social y Comunitaria: Ecuador como caso de estudio. *Revista Economía y Política*, (36), 113-138. Epub 31 de de 2022. Recuperado en 18 de agosto de 2025, de http://scielo.senescyt.gob.ec/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2477-90752022000200113&lng=es&tlng=es
- Velásquez Loor, W. A., Santistevan Parrales, D. L., Macias Bermello, M. D., Perea Gruezo, S. A., & Zambrano Navarrete, A. E. . (2025). Integración de saberes ancestrales afroecuatorianos con la enseñanza de competencias digitales en el bachillerato técnico de Esmeraldas. *Revista Social Fronteriza*, 5(3), e–732. [https://doi.org/10.59814/resofro.2025.5\(3\)732](https://doi.org/10.59814/resofro.2025.5(3)732)
- Zada González, E., & Bravo Placeres, I. (2023). Saberes ancestrales para la conservación del patrimonio cultural inmaterial de la comunidad Cofán Dureno, Ecuador. *Uniandes Episteme. Revista digital de Ciencia, Tecnología e Innovación*, 10(1), 69-88. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=564676367007>
- Zambrano Mielles, J. D., Zambrano Burgos, V. R., & Mielles Cevallos, D. (2024). Los Emprendimientos Comunitarios y su Impacto en el Desarrollo Económico, Social y Cultural del Ecuador: Una Revisión Sistemática de la Literatura. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 8(6), 493-505. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v8i6.14671

Capítulo 11

Plan de una Empresa de Impacto: Sustentare como Proveedora de Soluciones Sostenibles en el Agronegocio Brasileño

Luana Rodrigues dos Anjos

RESUMEN

El presente trabajo explora la creación y el análisis de Sustentare como un modelo de negocio innovador, enfocado en la intermediación y captación de proyectos agroforestales sostenibles (SAF- Sistemas Agroflorestais) en Brasil. Ante la creciente preocupación global por la sostenibilidad y la necesidad de producir alimentos y productos de manera ambientalmente responsable, Sustentare surge como un punto de convergencia estratégico para productores rurales e inversores. El objetivo de Sustentare es impulsar el crecimiento de la agroforestería en Brasil, generando un impacto socioambiental positivo, como la regeneración ambiental y el fortalecimiento de la economía local a través de la creación de oportunidades de empleo e ingresos en el medio rural. Ofrece soluciones que conectan a productores rurales con capital y conocimiento. Para inversores y empresas, Sustentare garantiza proyectos validados con impacto socioambiental y retorno financiero. Así, la empresa promueve la sostenibilidad y optimiza recursos para diversos socios.

PALABRAS CLAVE: Agroforestería, Sostenibilidad, Inversión de Impacto, ESG, Gestión de Proyectos.

ABSTRACT

This work explores the creation and analysis of Sustentare as an innovative business model, focused on the intermediation and capture of sustainable agroforestry projects (SAF- Sistemas Agroflorestais) in Brazil. Given the growing global concern for sustainability and the need to produce food and products in an environmentally responsible manner, Sustentare emerges as a strategic point of convergence for rural producers and investors. Sustentare's objective is to drive the growth of agroforestry in Brazil, generating a positive socio-environmental impact, such as environmental regeneration and the strengthening of the local economy through the creation of employment and income opportunities in rural areas. It offers solutions that connect rural producers with capital and knowledge. For investors and companies, Sustentare guarantees validated projects with a socio-environmental impact and a financial return. Thus, the company promotes sustainability and optimizes resources for various partners.

KEYWORDS: Agroforestry, Sustainability, Impact Investment, ESG, Project Management.

INTRODUCCIÓN

En un mundo cada vez más globalizado, acompañado de un consumo desenfrenado a lo largo de los años, ha surgido una enorme preocupación y muchos cuestionamientos sobre la responsabilidad ambiental y social que la sociedad contemporánea ha cultivado. La relación del ser humano con la naturaleza ha modificado y generado muchas transformaciones en el planeta, ya sea a través de nuevas tecnologías, técnicas, formas de consumo y producción. Muchas de estas acciones han potenciado la degradación del medio ambiente, hasta el punto de que mantener los actuales niveles de consumo, junto con la baja cantidad de recursos naturales, es cada vez más insostenible (Silveira et al., 2016).

Proteger el medio ambiente se ha convertido en una necesidad de supervivencia para el ser humano, lo cual está totalmente ligado a la continuidad de la evolución humana en las próximas décadas. Nunca la búsqueda de soluciones y prácticas más sostenibles ha sido tan aclamada como en la actualidad. Hay un creciente despertar en la implementación del reciclaje en todas sus esferas, la reutilización como la Economía Circular, el uso de recursos eléctricos más sostenibles y políticas públicas, leyes, incentivos y acciones gubernamentales como la Agenda 2030.

La creciente preocupación por la responsabilidad ambiental y social que ha cultivado la sociedad contemporánea genera cuestionamientos sobre los contextos de la evolución de la humanidad, entre ellos el consumo exagerado. Actualmente, las relaciones de consumo se desarrollan de manera desequilibrada y desigual, consecuencia del sistema económico contemporáneo, que provoca la mala distribución de la renta, la descartabilidad, la manipulación y una oferta desenfrenada. Se sabe que el consumo siempre ha sido parte de las costumbres y hábitos de los seres humanos (Silveira, et al, 2016).

Diversas son las causas señaladas como responsables del aceleramiento del proceso de degradación del medio ambiente en el mundo. Una de las grandes responsables es la actividad agropecuaria que, a través del cultivo intensivo del suelo, el uso de fertilizantes, la irrigación, el empleo de agrotóxicos y la manipulación de los genomas de las plantas, ha provocado un aumento en los índices de deforestación, quema de vegetación nativa y erosión hídrica y eólica de los suelos (Gliessman, 2005).

En Brasil, vasto en recursos naturales y cuya principal actividad económica es la agropecuaria, ha sufrido mucho con los avances climáticos durante años. En los últimos años, ha surgido una alternativa con el objetivo de integrar el cultivo agrícola con la cría de animales y especies arbóreas y arbustivas: los llamados SAF – Sistemas Agroforestales, que tienen como uno de sus principales beneficios la conservación y recuperación ambiental.

Sin embargo, implementar estos sistemas no es fácil. Se necesita gente que sepa mucho del tema, que conozca el mercado y que tenga acceso al dinero y los recursos necesarios, así como que comprenda las leyes e incentivos gubernamentales. En este contexto surge la creación del plan de negocio Sustentare, con el fin de llenar esta laguna, generada principalmente por la falta de recursos financieros, capacitación e información, conectando a quienes poseen la tierra y la voluntad de innovar con quienes disponen de recursos para invertir. El proyecto representa el eslabón que faltaba para que la agroforestería se expanda por Brasil, generando un impacto positivo para el planeta y para las comunidades rurales (Reis, 2017).

El objetivo principal del proyecto es impulsar el crecimiento de la agroforestería en Brasil, uniendo a los productores con los inversores para crear un ciclo en el que la naturaleza y las personas se benefician. Se busca formar una red sólida donde el conocimiento y los recursos se encuentren, generando ingresos y empleos en las comunidades rurales y ayudando a las empresas a ser más sostenibles.

Para ello, el proyecto se dedicará a la captación y consultoría de proyectos agroforestales, a conseguir financiación para ellos, a ofrecer ayuda técnica a través de socios, a presentar formas de aprovechar los incentivos gubernamentales, a acompañar los resultados y a establecer alianzas con especialistas en el área. Con esto, se espera aumentar el área cultivada con agroforestería, fortalecer la economía local y expandir el mercado de productos sostenibles.

La creciente preocupación mundial por la sostenibilidad ambiental y la seguridad alimentaria ha situado a la agricultura en el centro de debates científicos, políticos y económicos. En el caso de Brasil, esta discusión adquiere contornos aún más relevantes: el país es uno de los mayores productores de alimentos del mundo, pero se enfrenta al desafío de equilibrar su alta capacidad productiva con la preservación de los ecosistemas y la resiliencia socioeconómica de las comunidades rurales.

La agricultura y la ganadería son pilares de la economía nacional, responsables de una importante generación de empleo e ingresos. Sin embargo, las prácticas convencionales, como los monocultivos extensivos, el uso intensivo de insumos químicos y la deforestación, han causado graves impactos ambientales, como la degradación del suelo, la pérdida de biodiversidad y la contaminación de los recursos hídricos. Estos problemas comprometen no sólo la salud medioambiental, sino también la sostenibilidad económica a largo plazo del sector.

En este contexto, la transición a modelos de producción más sostenibles se hace imperativa. La propuesta de Sustentare se enmarca en este movimiento, abogando por la adopción de Sistemas Agroforestales (SAF) como1 estrategia central para promover un desarrollo rural regenerativo, capaz de conciliar productividad, conservación ambiental y justicia social.

Los SAF no son una invención reciente: son prácticas de gestión ancestrales, históricamente utilizadas por pueblos indígenas, comunidades quilombolas y comunidades tradicionales, que combinan especies arbóreas (frutales, maderables, exóticas, herbáceas y arbustivas) con cultivos agrícolas y/o cría de animales, de forma simultánea o secuencial (Santos, 2002; Oliveira, 2017). En Brasil, uno de los principales promotores contemporáneos de este enfoque es Ernst Götsch, quien, observando el funcionamiento de los ecosistemas forestales e integrando los conocimientos tradicionales, desarrolló un sistema capaz de recuperar áreas degradadas y aumentar la productividad agrícola (Götsch, 1997).

Entre los beneficios de los SAF destacan: Reducción de los costes de instalación y mantenimiento; Diversificación de la producción, reduciendo los riesgos económicos; Mejora de la fertilidad y la estructura del suelo, mediante el ciclo de nutrientes; Control de la erosión y aumento de la infiltración del agua; Aumento de la biodiversidad y recuperación de zonas degradadas (Arco-Verde, 2008). Además, la deposición continua de materia orgánica (hojas, ramas, frutos) y la integración de diferentes estratos vegetales optimizan el uso de los nutrientes y reducen la dependencia de insumos externos (Pacheco, 2015; Oliveira, 2017).

La complejidad de los SAF puede variar: desde consorcios simples hasta ecosistemas agroforestales que imitan la dinámica de los bosques naturales. Entre los modelos más comunes están: Huertos agroforestales, con gran diversidad y sostenibilidad ecológica (Constantin, 2005); Sistemas silvopastoriles, que integran árboles y pastos; Sistemas agrosilvopastoriles, que combinan cultivos agrícolas, árboles y cría de animales; Integración de Cultivos, Ganadería y Silvicultura (ILPF), que alterna fases de producción agrícola y ganadera con el cultivo de árboles. Según el Censo Agropecuario del IBGE, unos 13,9 millones de hectáreas en Brasil ya utilizan SAF, y la tendencia es que esta cifra aumente. Para la agricultura familiar -responsable de gran parte de los alimentos consumidos en el país-, estos sistemas representan una oportunidad para diversificar los ingresos, reducir los riesgos y mejorar la calidad de vida (Bentes-Gama, 2005). Programas como el PRONAF¹ (Programa Nacional de Fortalecimiento de la Agricultura Familiar) y la Ley de la Agricultura Familiar (Lei nº 11.326/2006²) ofrecen apoyo y crédito para fomentar su adopción. El mercado de productos agroforestales también está en expansión, especialmente en la Amazonia. Un ejemplo es el cacao con Indicación Geográfica (IG) de Tomé-Açu/PA, que añade valor y reconocimiento a los productos sostenibles (Ferreira, 2019; Mariano, 2013). Esta valorización se ve impulsada por la creciente demanda de alimentos sanos y responsables con el medio ambiente. Así, los SAF se consolidan como una estrategia prometedora para abordar simultáneamente los retos medioambientales, sociales y económicos del siglo XXI, ofreciendo un modelo productivo que combina rentabilidad, conservación medioambiental e inclusión social.

METODOLOGÍA

Sustentare adopta un enfoque de gestión de proyectos que integra principios de metodologías ágiles y predictivas, buscando maximizar la eficiencia y la adaptabilidad a las dinámicas del desarrollo rural sostenible. La filosofía central de la organización se basa en un enfoque participativo y holístico, fundamentado en evidencia científica y conocimiento local. Esta integración metodológica asegura que las intervenciones sean culturalmente sensibles, ecológicamente adecuadas y económicamente viables, promoviendo un desarrollo justo y resiliente.

El proceso metodológico de Sustentare se desarrolla en fases cuidadosamente planificadas, reminiscentes de un ciclo de vida de proyecto tradicional, con elementos de iteración ágil. Se inicia con el Diagnóstico Participativo, una etapa que se asemeja a la fase de iniciación y planificación en metodologías predictivas, pero con un fuerte componente de colaboración. El equipo de Sustentare, junto con los miembros de la comunidad, realizará levantamientos in situ para identificar necesidades específicas y potencialidades del área.

Posteriormente, la Planificación Conjunta refleja la fase de planificación detallada, donde las soluciones son cocreadas con los beneficiarios. La implementación de los Sistemas Agroforestales (SAF) es la fase de ejecución, involucrando desde el análisis de suelo y selección de especies, hasta el entrenamiento en técnicas de plantación y manejo, con ciclos de retroalimentación continuos que remiten a la adaptabilidad ágil.

La capacitación y asistencia técnica son elementos cruciales y continuos, característicos de un enfoque de mejora continua. El conocimiento es transferido por medio de talleres interactivos, visitas técnicas periódicas y la disponibilidad de material didáctico accesible. Para garantizar la eficacia de las intervenciones, el monitoreo y evaluación se realizan de forma continua, utilizando indicadores de desempeño socioeconómicos y ambientales, configurando una fase de control de calidad y validación de resultados.

Herramientas como el geoprocusamiento se emplean para el mapeo de áreas, y softwares específicos auxilian en el análisis de datos, mientras que técnicas de entrevista y plataformas digitales facilitan la recopilación y diseminación de información, incorporando el uso de tecnología para la optimización de procesos.

La complejidad de la actuación de Sustentare demanda un equipo multidisciplinario, reflejando la importancia de una gestión de proyectos matricial, donde especialistas de diversas áreas contribuyen a un objetivo común. Los proyectos son desarrollados e implementados por agrónomos, ingenieros forestales, científicos sociales y economistas, garantizando una visión integral de los desafíos y la elaboración de soluciones completas.

Esta diversidad de especialidades permite a Sustentare abordar no solo los aspectos técnicos de la implementación de los SAF, sino también las dimensiones sociales, culturales y económicas que impactan la sostenibilidad rural.

La metodología de Sustentare está alineada con las mejores prácticas nacionales e internacionales en sostenibilidad y agricultura regenerativa, demostrando un compromiso con la excelencia y la innovación. La organización busca constantemente mejorar sus métodos con base en investigaciones y experiencias exitosas de instituciones como Embrapa (Empresa Brasileña de Investigación Agropecuaria) y organizaciones globales dedicadas a la agroecología y la conservación ambiental. Esta adhesión a estándares reconocidos confiere robustez y credibilidad a las acciones de Sustentare, asegurando que la organización contribuya efectivamente a la construcción de un futuro más sostenible para el medio rural brasileño.

RESULTADOS

En su fase de implementación, Sustentare proyecta sus resultados basándose en la probada eficiencia de los Sistemas Agroforestales (SAF) en el contexto brasileño, lo que se alinea con los beneficios observados en diversas iniciativas y estudios nacionales. La adopción de SAF en Brasil ha demostrado consistentemente un aumento promedio del 20% al 50% en los ingresos de los productores rurales, según datos de proyectos y cooperativas que han implementado estos sistemas (Arco-Verde, 2008; Vieira et Al., 2007; Oliveira; Kato, 2009).

Este aumento se impulsa por la diversificación de la producción y la agregación de valor a los productos, como el café de sombra, las frutas nativas y la madera sostenible. Sustentare busca replicar y ampliar estas ganancias, proyectando un aumento inicial del 25% en los ingresos de las familias beneficiarias en sus áreas de actuación, contribuyendo directamente a la seguridad alimentaria y la autonomía económica.

Además del impacto económico, la implementación de SAF en Brasil es reconocida por sus importantes beneficios ambientales. Estudios señalan una reducción de hasta el 70% en el uso de agrotóxicos en áreas de SAF en comparación con los monocultivos tradicionales (Cargill, 2025), lo que representa un avance crucial para la salud del suelo, el agua y los propios agricultores.

Los SAF también promueven el aumento de la biodiversidad, con la reintroducción de especies nativas y el fomento de hábitats para la fauna y flora, y contribuyen a la recuperación de suelos degradados, mejorando la fertilidad y la capacidad de retención de agua. Sustentare, al centrarse en la recuperación de 350 hectáreas y la capacitación de 120 productores rurales en su fase inicial, busca catalizar estos efectos positivos, proyectando una reducción del 40% en el uso de agrotóxicos en las áreas de intervención y un aumento perceptible en la resiliencia de los ecosistemas locales.

La estrategia de Sustentare, por lo tanto, se alinea con las directrices de sostenibilidad y agricultura regenerativa que están ganando protagonismo en el escenario nacional. Al capacitar a 780 participantes en 45 cursos y talleres, la organización busca difundir el conocimiento y empoderar a las comunidades rurales, alineándose con la visión de que la transferencia de tecnología y la autonomía del productor son esenciales para la perennidad de los proyectos.

Con la implementación de SAF, Sustentare prevé no solo resultados tangibles como el aumento de la producción diversificada y la mejora de la calidad de vida, sino también la promoción de un modelo agrícola más equitativo y resiliente, capaz de enfrentar los desafíos climáticos y sociales de Brasil.

Operando como captadora e intermediaria, posee un robusto potencial de retorno financiero al capitalizar el creciente interés en inversiones de impacto y finanzas verdes. La empresa puede generar ingresos significativos a través de la captación de recursos vía leyes de incentivo fiscal y fondos verdes, actuando como socia para empresas e individuos que buscan inversiones con retorno fiscal y socioambiental. Adicionalmente, Sustentare ofrece servicios especializados de consultoría e implementación de Sistemas Agroforestales (SAF), cobrando por proyectos o por resultados específicos, como hectáreas implementadas y productores capacitados.

Este modelo de negocio también se beneficia de la venta de créditos de carbono y de la monetización de otros servicios ambientales generados por los SAF, además de establecer alianzas estratégicas para el desarrollo de cadenas de valor sostenibles. Al conectar a productores de SAF con mercados exigentes de productos certificados, Sustentare se posiciona como un hub esencial, garantizando no solo un mercado para los agricultores, sino también generando ingresos recurrentes a través de comisiones y consolidando su marca. Este enfoque multifacético permite a Sustentare ser un actor atractivo en el mercado de capital de impacto, alineando rentabilidad con propósito.

Inicialmente, la visión de Sustentare era ambiciosa: actuar directamente en la creación y ejecución de proyectos agroforestales, transformando paisajes rurales con modelos sostenibles. Sin embargo, estudios profundos de viabilidad y análisis de mercado revelaron la complejidad inherente a una operación directa en este segmento. La implementación de SAF a gran escala demanda no solo un volumen sustancial de capital, sino también la contratación y mantenimiento de equipos altamente especializados en diversas áreas, desde agronomía e ingeniería forestal hasta ciencias sociales y gestión de proyectos. Además, por ser un "producto" relativamente nuevo en el mercado brasileño, con la necesidad de una curva de aprendizaje y adaptación en diferentes biomas, los riesgos operacionales y financieros iniciales serían considerables.

Esta percepción estratégica nos llevó a una reevaluación del modelo de negocios. Concluimos que enfocarnos, en un primer momento, en la captación e intermediación de recursos sería el enfoque más viable y de menor riesgo para Sustentare. Esta decisión fue impulsada por el know-how ya establecido en el equipo en gestión de proyectos, articulación con stakeholders y comprensión del marco de leyes de incentivo y fondos de financiación sostenible.

En lugar de sobrecargarnos con la ejecución directa, que implicaría desafíos logísticos y de mano de obra en campo, podríamos aprovechar nuestras competencias existentes para conectar proyectos prometedores con inversores y fuentes de fomento.

Esta transición estratégica no solo optimiza el uso de nuestros recursos y minimiza riesgos, sino que también abre puertas a insights valiosos. En la ejecución del proyecto como intermediarios, podremos mapear las reales necesidades del mercado, identificar cuellos de botella en la cadena de valor de los SAF y, crucialmente, construir una cartera de proyectos exitosos que validen nuestro modelo. Con el tiempo, la experiencia adquirida en esta fase de intermediación y el capital acumulado podrán subsidiar una eventual expansión hacia la ejecución propia, con mayor seguridad y escala, haciendo de Sustentare un agente aún más completo en la promoción de la agricultura regenerativa en Brasil.

CONCLUSIÓN

El presente estudio abordó el diseño y análisis de Sustentare como un modelo de negocio innovador, posicionado para catalizar la transición hacia la agricultura regenerativa en Brasil. Al operar como un intermediario estratégico, Sustentare busca conectar a productores rurales con proyectos de Sistemas Agroforestales (SAF) con inversores de impacto y fondos verdes, cubriendo un vacío crucial en el mercado. Su propuesta de valor diversificada, su identidad de marca centrada en la sostenibilidad y su estructura organizativa ágil e interconectada la sitúan como un actor prometedor para generar tanto impacto socioambiental como retorno financiero, contribuyendo significativamente a la seguridad alimentaria y la mitigación del cambio climático en el panorama nacional.

Para que Sustentare consolide su operación, se aconseja enfocarse inicialmente en la construcción de una cartera sólida de proyectos SAF validados, que sirvan como casos de éxito para atraer inversores. Es fundamental invertir en la mejora continua de la plataforma digital, garantizando la eficiencia en la prospección, la due diligence y el monitoreo. Estratégicamente, la empresa debe priorizar la formalización de alianzas clave con organismos gubernamentales y grandes fondos de inversión de impacto, acelerando el flujo de capital y ampliando su credibilidad en el mercado. La gestión financiera debe ser rigurosa, con un seguimiento constante de los flujos de caja para mitigar el período inicial de "quema de efectivo".

Este estudio presenta algunas limitaciones inherentes a la fase de concepción de Sustentare. Las proyecciones financieras, incluyendo el flujo de caja y las métricas TAM, SAM y SOM, se basan en premisas y estimaciones, careciendo de datos operativos reales que solo se obtendrán con la ejecución del negocio. El escenario de mercado, aunque prometedor, es dinámico y puede verse influenciado por cambios regulatorios, económicos o en la aceptación del mercado de los SAF. La complejidad de operar en un sector que exige tanto experiencia técnica como financiera y social también representa un desafío que solo se comprenderá plenamente en la práctica.

A pesar de estas limitaciones, el análisis confirma la viabilidad del modelo de negocio propuesto por Sustentare, destacando su potencial para atraer inversiones significativas y generar un impacto positivo. La empresa se encuentra en una situación estratégica favorable, alineada con las crecientes demandas de sostenibilidad e inversiones de impacto. El mercado de la agricultura regenerativa en Brasil, aunque aún en desarrollo, ofrece un vasto TAM y SAM, con un SOM que Sustentare está preparada para capturar con su experiencia en intermediación y validación.

Para Sustentare, las líneas futuras de desarrollo incluyen la expansión geográfica a otras regiones de Brasil con alto potencial para SAF, la diversificación de los servicios para incluir la monetización de otros servicios ambientales (además de los créditos de carbono) y, eventualmente, la participación directa en la ejecución de proyectos piloto en áreas estratégicas. La integración de tecnologías avanzadas, como la inteligencia artificial para la optimización de proyectos y el monitoreo de impacto, también representa una frontera prometedora.

Para futuras investigaciones académicas, se sugiere la realización de estudios longitudinales sobre el impacto real de los proyectos intermediados por Sustentare, un análisis financiero detallado con datos operativos concretos, y estudios comparativos con modelos de negocio similares a nivel global. El análisis del impacto de las políticas públicas y la evolución del mercado de créditos de carbono en la viabilidad de Sustentare también sería de gran valor, profundizando el conocimiento sobre la intersección entre finanzas, sostenibilidad y agronegocio.

Agradecimientos

Agradezco a todos los que de alguna forma contribuyeron a la realización de este trabajo. En especial a mis padres, mi familia y amigos por el apoyo incondicional. Agradezco también a mi tutor, Mariu Cardella, por su orientación, paciencia y apoyo a lo largo de este proceso. Y, por fin, agradezco a la Universidad de Salamanca por darme la oportunidad de crecer como persona y profesional.

REFERENCIAS

- Arco-Verde, M. F. (2008). Sustentabilidade biofísica e socioeconômica de sistemas agroflorestais na Amazônia brasileira.
- Bentes-Gama, M. M. de, et al. (2005). Análise econômica de sistemas agroflorestais na Amazônia Ocidental, Machadinho D'Oeste-RO.
- Cargill. (2025). Plantio seringueiras. Disponible en: https://www.cargill.com.br/pt_BR/2019/plantio-seringueiras.. Acceso en: 13 mayo 2025.
- Constantin, A. M. (2005). Quintais agroflorestais na visão dos agricultores de Imaruí-SC [Dissertação de Mestrado, Universidade Federal de Santa Catarina].
- Ferreira, B. J., da Silva Mota, E., & Garcia, S. F. A. (2019). Percepção dos consumidores brasileiros frente aos alimentos orgânicos: um estudo exploratório acerca dos atributos, benefícios e barreiras. *Brazilian Journal of Development*, 5(10), 19739–19769.
- Götsch, E. (1997). Homem e Natureza: Cultura na agricultura. Centro de Desenvolvimento Agroecológico Sabiá. Disponible em: <http://www.agendagotsch.com..> Acceso en: 13 mayo 2025.
- Mariano, D. L. S., Melo, J., & Lemos Jr, I. (2013). O ensino de Sucessão Ecológica através de conceitos Agroecológicos em Sistemas Agroflorestais (SAF's). *Scientia Plena*, 9(9).
- Oliveira, M. L., et al. (2017). Análise do Custo Econômico de um Sistema Agroflorestal na Comunidade Nova Betel, Município De Tomé Açu, Estado Do Pará. In *Congresso Internacional das Ciências Agrárias COINTER PDVAgro*.
- Oliveira, J. S. R., & Kato, O. R. (2006). Experiências inovadoras de agricultores familiares na Amazônia oriental brasileira, nordeste paraense. In *Uso do território, experiências inovadoras e sustentabilidade: um estudo em unidades de produção familiares de agricultores na área de abrangência do programa PROAMBIENTE, Nordeste Paraense* [Dissertação de Mestrado não publicada]. NEAF/UFGA/EMBRAPA.
- Pacheco, J. L. F. (2015). Contribuição dos sistemas agroflorestais (SAFs) para a multifuncionalidade da agricultura familiar na área de atuação do Ipêterras no Território de Identidade de Irecê.
- Reis, L. (2017). Agrofloresta concilia conservação e produção sustentável. SEMIL. Disponible en: [https://semil.sp.gov.br/2017/08/agrofloresta-concilia-conservacao-e-producao-sustentavel/..](https://semil.sp.gov.br/2017/08/agrofloresta-concilia-conservacao-e-producao-sustentavel/) Acceso en: 01 mayo 2025.
- Santos, M. C., & Paiva, S. N. (2002). Os Sistemas agroflorestais como alternativa econômica em pequenas propriedades rurais: estudo de caso. *Revista Ciência Florestal*, 1(12), 135–141.

Silveira, L. M., et al. (2016). Economia compartilhada e consumo colaborativo – O que estamos pesquisando. REGE Revista de Gestão, 23(298–30). Disponible en: <https://www.revistas.usp.br/rege/article/view/129033/125686..> Acceso en: 02 mayo 2025

Capítulo 12

Bajo la lupa: ¿Existe el ADN del emprendedor social?

Paula Rodao
SOCIALAB Uruguay

RESUMEN

Este trabajo explora el emprendimiento social como motor de innovación e impacto sostenible en América Latina, con especial énfasis en el caso uruguayo. Se integran marcos conceptuales clásicos (Elkington, 1994; Zahra et al., 2009) y aportes recientes (Prodem, 2020; ESADE, 2014; Serrano & Casadiego, 2025; OCDE, 2024; PNUD, 2020), junto con la sistematización de aprendizajes prácticos derivados del acompañamiento a emprendimientos sociales en programas de Socialab Uruguay. La metodología cualitativa articula revisión bibliográfica, análisis documental y experiencias de campo. Los resultados destacan la creciente relevancia del emprendimiento social en sectores como salud, educación, medio ambiente e inclusión, pero también las tensiones entre sostenibilidad financiera, misión social y escalabilidad. Se concluye que Uruguay requiere fortalecer marcos regulatorios, ampliar el acceso a inversión de impacto, consolidar la Economía Social y Solidaria (ESS) y articular de manera efectiva a actores públicos, privados y de la sociedad civil para escalar soluciones innovadoras a los desafíos del desarrollo.

PALABRAS CLAVE: Emprendimiento social, Innovación social, Impacto sostenible, Ecosistemas, Uruguay, América Latina

ABSTRACT

This paper explores social entrepreneurship as a driver of innovation and sustainable impact in Latin America, with special emphasis on Uruguay. It integrates classical conceptual frameworks (Elkington, 1994; Zahra et al., 2009) and recent contributions (Prodem, 2020; ESADE, 2014; Serrano & Casadiego, 2025; OECD, 2024; UNDP, 2020), along with practical insights derived from supporting social enterprises in Socialab Uruguay programs. The qualitative methodology combines literature review, documentary analysis and field experiences. Results highlight the growing relevance of social entrepreneurship in sectors such as health, education, environment and inclusion, but also the tensions between financial sustainability, social mission and scalability. It concludes that Uruguay must strengthen regulatory frameworks, expand access to impact investment, consolidate the Social and Solidarity Economy (SSE), and effectively articulate public, private and civil society actors to scale innovative solutions to development challenges.

KEYWORDS: Social entrepreneurship, social innovation, Sustainable impact, Ecosystems, Uruguay, Latin America

INTRODUCCIÓN

El emprendimiento social ha pasado de ser un concepto emergente a consolidarse como un campo de acción estratégica en el siglo XXI. En un contexto global caracterizado por crisis climática, desigualdades crecientes y transformaciones tecnológicas, los emprendedores sociales se posicionan como agentes capaces de diseñar soluciones innovadoras que generan valor económico, social y ambiental de manera simultánea. La noción de triple impacto (Elkington, 1994) sentó las bases de este paradigma, aunque hoy se habla de enfoques aún más ambiciosos, como la innovación regenerativa.

En América Latina, el emprendimiento social adquiere un carácter urgente y contextual: la región enfrenta brechas estructurales de pobreza, informalidad, desigualdad de género y centralización de oportunidades. Iniciativas como las caracterizadas por Prodem (2020) demuestran que el emprendimiento con impacto tiene capacidad de transformar comunidades, pero requiere condiciones habilitantes en términos de financiamiento, políticas y ecosistemas.

En Uruguay, el fenómeno ha crecido en los últimos años con políticas públicas como la Ley 19.820 de Emprendimiento y con programas como los de ANDE, ANII, UTEC y Socialab, que han articulado esfuerzos para acompañar tanto a empresas sociales consolidadas como a emprendimientos en etapas tempranas. Desde mi rol como Coordinadora de Emprendimientos en Socialab Uruguay, he acompañado procesos de más de un centenar de proyectos de impacto, observando de primera mano las tensiones entre misión social y sostenibilidad financiera, así como los aprendizajes que emergen de la práctica. Este trabajo busca, por tanto, articular la teoría académica con la experiencia práctica, ofreciendo nuevas perspectivas para enriquecer la discusión regional.

El marco conceptual del emprendimiento social se nutre de distintos aportes. Elkington (1994) introdujo la lógica del triple bottom line, que plantea que las organizaciones deben medir su éxito no solo en términos económicos, sino también sociales y ambientales. Este enfoque ha sido ampliamente adoptado, aunque enfrenta críticas por no siempre reflejar la complejidad del impacto. Zahra et al. (2009) desarrollaron una tipología de emprendedores sociales que distingue entre reformadores sociales, constructores y misioneros, categorías que se diferencian por sus motivaciones, objetivos y modos de generar impacto.

Reformadores sociales: se enfocan en transformar sistemas, instituciones y políticas. Buscan modificar las reglas de juego para corregir desigualdades estructurales, promoviendo cambios a gran escala que beneficien a comunidades enteras. Su accionar suele estar vinculado con la incidencia pública, la creación de marcos regulatorios o el rediseño de modelos de provisión de bienes y servicios básicos.

Constructores: concentran sus esfuerzos en crear nuevas organizaciones, modelos de negocio o estructuras que permitan responder a necesidades sociales de manera sostenible. Son quienes desarrollan empresas sociales, fundaciones o plataformas híbridas capaces de articular sostenibilidad económica con impacto social. Su contribución está en materializar soluciones innovadoras que se consolidan como instituciones de referencia.

Misioneros: están impulsados principalmente por valores éticos y vocación personal. Su motivación se centra en la misión de servir a grupos vulnerables o resolver problemáticas específicas, incluso cuando los recursos son escasos. Su fortaleza reside en el compromiso, la resiliencia y la capacidad de sostener iniciativas en contextos adversos, movilizandore redes comunitarias y voluntarias.

Esta clasificación resulta útil para comprender la diversidad de actores en el ecosistema emprendedor social. Sin embargo, en la práctica los límites entre categorías son difusos: muchos emprendedores combinan rasgos de varias tipologías, transitando entre la incidencia en políticas, la creación de estructuras organizacionales y el compromiso misionero. Esta hibridación refleja la complejidad y riqueza del campo, donde la innovación social emerge tanto de la acción individual como de la construcción colectiva.

En América Latina, Prodem (2020) ha destacado la importancia de las condiciones sistémicas para que los emprendimientos de impacto prosperen, identificando barreras como la falta de financiamiento, el limitado acceso a redes y la escasa articulación de políticas públicas. Por su parte, Buckland y Murillo (2014) desde ESADE proponen un marco de innovación social que enfatiza la colaboración intersectorial, la sostenibilidad y la escalabilidad. Más recientemente, Serrano y Casadiego (2025) han analizado el ADN de los innovadores sociales, identificando competencias como resiliencia, creatividad, liderazgo transformador y capital psicológico. Estas cualidades coinciden con lo observado en la práctica: emprendedores capaces de sostener procesos largos y complejos, que se adaptan a contextos inciertos y movilizan recursos con ingenio. La OCDE (2024) resalta la Economía Social y Solidaria como motor para la inclusión y la equidad territorial, mientras que el PNUD (2020) ha puesto de relieve el incipiente desarrollo de la inversión de impacto en Uruguay como un vehículo clave para financiar la innovación social. Estos aportes permiten comprender el emprendimiento social no como un fenómeno aislado, sino como parte de un entramado de actores, políticas y dinámicas regionales.

METODOLOGÍA

La estrategia metodológica combinó tres niveles de análisis. En primer lugar, se realizó una revisión bibliográfica sistemática de autores clásicos (Schumpeter, 1942; Elkington, 1994; Zahra et al., 2009) y contemporáneos (Prodem, 2020; Serrano & Casadiego, 2025; OCDE, 2024), priorizando fuentes indexadas y documentos de organismos multilaterales. En segundo lugar, se efectuó un análisis documental de informes institucionales y estudios regionales (ESADE-FOMIN, 2014; PNUD, 2020) para comprender tendencias y políticas en América Latina. Finalmente, se incluyó una sistematización de aprendizajes prácticos derivados de la coordinación de programas de Socialab Uruguay entre 2019 y 2025, que permitió contrastar teoría y evidencia con experiencias de más de 25 emprendimientos sociales acompañados. Esta triangulación metodológica asegura una mirada integral, que combina teoría, políticas públicas y práctica profesional.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Los resultados evidencian que el emprendimiento social en América Latina presenta un notable crecimiento, aunque enfrenta barreras estructurales. Según Prodem (2020), los sectores de mayor dinamismo son educación, salud, medio ambiente e inclusión social. Sin embargo, los ecosistemas presentan altos niveles de heterogeneidad: mientras países como Chile o Colombia cuentan con políticas consolidadas, otros como Uruguay están en fases de desarrollo incipiente. En Uruguay, la inversión de impacto analizada por el PNUD (2020) muestra oportunidades para canalizar capital hacia empresas sociales, pero aún no existe un mercado maduro. La OCDE (2024) evidencia que la ESS tiene potencial para fortalecer territorios y comunidades, pero requiere mayor apoyo institucional.

El análisis del ADN de los innovadores sociales (Serrano & Casadiego, 2025) resuena con la práctica uruguaya: emprendedores jóvenes, mujeres y rurales muestran resiliencia, creatividad y compromiso, aunque enfrentan barreras de acceso a financiamiento y redes. Estas competencias son valiosas, pero no suficientes sin políticas públicas habilitantes.

Desde la experiencia en Socialab, se observa que los principales dilemas de los emprendedores sociales giran en torno a: (a) equilibrar impacto social con sostenibilidad económica; (b) superar el centralismo de Montevideo y generar oportunidades en el interior; (c) acceder a financiamiento en etapas tempranas; y (d) medir y comunicar el impacto de manera efectiva. Estos hallazgos coinciden con los marcos teóricos revisados, pero aportan matices locales: el ecosistema uruguayo está en construcción y necesita más articulación entre Estado, sector privado, academia y sociedad civil para consolidarse como un entorno propicio.

CONCLUSIONES

El emprendimiento social constituye una estrategia fundamental para generar innovación e impacto sostenible en América Latina y Uruguay. Lejos de ser una moda conceptual, se ha consolidado como un campo que integra teoría, práctica y políticas públicas. Este trabajo confirma que los marcos clásicos como el triple bottom line y las tipologías de Zahra siguen siendo relevantes, pero deben actualizarse con aportes recientes que incorporan competencias de los innovadores sociales, dinámicas de la ESS y oportunidades de inversión de impacto. Desde la práctica profesional, la experiencia en Socialab demuestra que los emprendedores sociales enfrentan tensiones reales entre sostenibilidad y misión, pero también que poseen capacidades extraordinarias para innovar en contextos de adversidad. Su resiliencia, creatividad y compromiso son recursos valiosos que, acompañados de políticas públicas adecuadas, pueden transformar territorios y comunidades.

Las conclusiones señalan que Uruguay debe: 1) consolidar marcos regulatorios para el reconocimiento de empresas sociales; 2) fomentar inversión de impacto con métricas comunes; 3) descentralizar recursos hacia el interior; y 4) fortalecer programas de educación emprendedora con foco en innovación social. En síntesis, el emprendimiento social debe ser entendido como una política integral, que articule Estado, empresas, academia y sociedad civil para generar desarrollo sostenible e

inclusivo. Futuras investigaciones deberían profundizar en casos uruguayos y regionales, visibilizando buenas prácticas y explorando modelos de escalabilidad.

REFERENCIAS

- Buckland, H., & Murillo, D. (2014). La innovación social en América Latina: Marco conceptual y agentes. ESADE–FOMIN.
- Elkington, J. (1994). Towards the sustainable corporation: Win-win-win business strategies for sustainable development. *California Management Review*, 36(2), 90–100.
- OCDE. (2024). Emprendimiento social y economía solidaria en América Latina. OECD Publishing.
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo [PNUD]. (2020). Inversión de impacto en Uruguay: Oportunidades y desafíos. PNUD.
- Prodem. (2020). Emprendimientos con impacto en América Latina. Documento de trabajo.
- Serrano, R., & Casadiego, A. (2025). Descubriendo el ADN de los innovadores sociales. Universidad del Rosario.
- Zahra, S. A., Gedajlovic, E., Neubaum, D. O., & Shulman, J. M. (2009). A typology of social entrepreneurs: Motives, search processes, and ethical challenges. *Journal of Business Venturing*, 24(5), 519–532. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2008.04.007>
- Pérez Briceño, P., & Rodríguez, M. (2017). Emprendimiento social: Una aproximación teórico-práctica. Dialnet.

Ciencias Económicas

Capítulo 13

Potencial de los recursos turísticos de las comunas de Santa Elena como base para el desarrollo de productos sostenibles

Elisa Verónica Solís
Universidad de Guayaquil

RESUMEN

El cantón Santa Elena se localiza en la costa del Ecuador, donde su riqueza marina costera ha logrado impulsar el turismo de sol y playa a pesar de contar con otros recursos naturales y culturales de relevancia. Por tanto, el estudio se centró en determinar las condiciones y potencial de los recursos naturales y culturales que tienen las comunas, utilizando para la recolección de datos primarios las fichas de inventario, además de la matriz FODA para el análisis de la información. Los principales hallazgos afirman que, los recursos que predominan dentro de las comunas son los culturales con un 60% y los recursos naturales con un 40%, donde se identificaron que los aspectos que requieren mayor atención son la infraestructura respecto a la movilidad, señalización, seguridad, implementación y mejoramiento de servicios turísticos en comunas localizadas especialmente en el sur, además de productos turísticos estructurados y diversificados en base a la vocación del destino.

PALABRAS CLAVE: Recursos, potencial, productos turísticos, sostenibilidad.

ABSTRACT

The canton of Santa Elena is located on the coast of Ecuador, where its coastal marine wealth has managed to boost sun and beach tourism despite having other natural and cultural resources of relevance. Therefore, the study focused on determining the conditions and potential of the natural and cultural resources that the communes have, using the inventory sheets for the collection of primary data, in addition to the SWOT matrix for the analysis of the information. The main findings state that the resources that predominate within the communes are cultural with 60% and natural resources with 40%, where it was identified that the aspects that require greater attention are the infrastructure regarding mobility, signage, security, implementation and improvement of tourist services in communes located especially in the south. in addition to structured and diversified tourism products based on the vocation of the destination.

KEYWORDS: Resources, potential, tourism products, sustainability

INTRODUCCIÓN

El cantón de Santa Elena es un sitio conformado por grupo de personas relativamente jóvenes con edades entre 30 y 64 años que representan el 33.8% mientras que el 59.9% está estructurado por aquellos individuos menores a 30 años. El desarrollo social en lo que respecta al crecimiento demográfico es bajo, ya que, según el Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial 2020-2023 se observa que, en el área rural, esta equivale al 2.37% en comparación del censo 2001 y 2010, donde las parroquias que poseen la mayor cantidad poblacional de acuerdo con el Censo 2010 son Colonche (21.7%) y Manglaralto (20.5%) (Municipio del cantón Santa Elena, 2019).

El tejido social está conformado por comunidades que se caracterizan por la tenencia de tierras comunales, dedicándose a la agricultura y ganadería. Actualmente, hay 68 comunidades legalizadas, asentándose principalmente en las parroquias Colonche, Manglaralto y Chanduy, siendo algunas organizaciones tipo Federación de Comunas, Federación Barriales, Club Deportivos, entre otros, que están normados, sin embargo, hay gremios de artesanos, mujeres, pescadores, y más, que no están legalizadas, lo cual les impide gestionar recursos (Municipio del cantón Santa Elena, 2019). Así también, existen situaciones que impiden el desarrollo de las comunidades debido a la poca coordinación y cooperación entre miembros de las organizaciones a participar en los proyectos, además de la falta de presupuesto, y otros aspectos que han impedido presentar resultados que

favorezcan al conglomerado social, además, tienen problemas sociales como consumo de drogas, inseguridad, bajos niveles de educación, tasas altas de fecundidad, crecimiento de negocios como bares o prostíbulos, alto índice de pobreza “desempleo y pocas ocupaciones formales”, desnutrición infantil y poca atención en la conservación del patrimonio natural y cultural (Municipio del cantón Santa Elena, 2019). Por tanto, considerando que las comunas de la provincia de Santa Elena tienen como actividad principal la pesca, además de otras actividades relevantes como el turismo, se ha considerado estudiar las condiciones de los recursos naturales y culturales, esto con el fin de conocer el potencial que poseen, y los aspectos que deben superar para canalizar su desarrollo sostenible.

MARCO TEÓRICO

En el ámbito de la gestión local, los recursos son la base esencial para su desarrollo, ya que crean un entorno que favorece la economía, el componente social, así como la protección del ambiente y los elementos culturales que la conforman (Maldonado-Erazo, del Río-Rama, Álvarez-García, & Flores-Mancheno, 2022). Por tanto, administrar adecuadamente cada uno de los recursos sobre los cuales se estructuran las comunidades es indispensable, ya que la gestión deficiente incide en la pérdida de oportunidades para el fortalecimiento de la economía, ocasionando un alto costo para el ser humano y el ambiente (Organisation for Economic Co- Operation and Development - OECD, 2011). De este modo, los recursos naturales son concebidos por Crouch & Ritchie (1999) como la naturaleza propia del medio ambiente donde se encuentra la flora y fauna (Abang Azlan , Chee-Hua , May-Chiun , & T., 2017), en tanto, los recursos culturales refiere a todos aquellos sucesos relacionados con las actividades del ser humano en el pasado, y que puede incluir arquitectura, arqueología, edificios, caminos, y más objetos o hechos que no son renovables pero que tienen información única sobre grupos sociales pasados (U.S. Department of Agriculture, 2023). En este contexto, la UNESCO en 1972 indicó que el patrimonio cultural es la combinación entre las manifestaciones culturales, expresiones vivas y tradiciones de las comunidades (Abang Azlan , Chee- Hua , May-Chiun , & T., 2017). Los criterios que se utilizan para definir los componentes que caracterizan a los recursos naturales y culturales son comprensibles, sin embargo, se debe resaltar que su interacción requiere de un enfoque que vincula dos espacios que convergen en un escenario donde los elementos paisajísticos que nos entregan el entorno natural, se convierten en el marco donde los elementos culturales van evolucionando (McGilvray, 2023), lo que significa que, el manejo adecuado de los recursos naturales o culturales incidirá directamente en la composición del otro, por tanto, la preservación, conservación, degradación o pérdida de cualquiera de ellos, será primordial dentro del equilibrio que se debe mantener para su sostenibilidad.

En consecuencia, la valorización de los recursos naturales y culturales es un proceso que conduce a conocer su potencial desde un punto de vista objetivo, por lo que, se ha definido criterios con escalas de ponderación que permite determinar los aspectos más relevantes que califican a un recurso, y hacen referencia a lo que se observa en la Tabla 1 de la siguiente forma:

Criterio de valoración	Descripción	Ponderación
Accesibilidad y Conectividad	Hace referencia a las condiciones de accesibilidad al atractivo, ciudad o poblado más cercano, además de la existencia de vías de acceso, servicios de transporte y señalización.	18
Planta Turística/ Complementarios	Hace referencia a la existencia de servicios de alojamiento, alimentos y bebidas, agencias de viaje, guía, transporte o movilización interna, facilidades turísticas y servicios complementarios a la actividad turística.	18
Estado de conservación e integración sitio/ Entorno	Estimación de la integridad de los atributos físico-ambientales y socioculturales, en particular de las condiciones del atractivo y su entorno.	14
Higiene y Seguridad Turística	Hace referencia a la disponibilidad de servicios básicos, gestión ambiental, señalética, establecimientos de atención ciudadana en temas de salud, seguridad, comunicación y amenazas naturales.	14
Políticas y Regulaciones	Consideración del atractivo dentro de la planificación territorial turística y cumplimiento de regulaciones para las actividades que	10

se realizan en el atractivo.		
Actividades que se practican en el atractivo	Actividades de agua, aire, tierra que se practican en atractivos naturales y actividades que se practican en atractivos culturales.	9
Diffusión, medios de promoción y comercialización del atractivo	Hace referencia a la mención del atractivo en publicaciones en revistas especializadas nacionales o internacionales, así como páginas web, redes sociales, prensa, televisión, entre otros.	7
Registro de visitantes y afluencias.	Hace referencia al registro de visitantes realizado por el administrador del atractivo, temporalidad de visita, procedencia del visitante, frecuencia de visitantes	5
Recursos Humanos	Hace referencia al número de personas y nivel de instrucción académica del personal que labora en el atractivo	5
Total		100

Nota: Información obtenida del Manual de Atractivos Turísticos (2018)

La ponderación de criterios de la tabla 1 evalúa aspectos que son relevantes en la planificación y gestión de los recursos turísticos de una localidad, por lo que, su estudio requiere de un análisis profundo del territorio previo a su valoración y potencialización, a través del desarrollo de productos turísticos, mismos que, según la OMT son una combinación de elementos materiales e inmateriales, que se complementan para crear una experiencia integral (ONU-Turismo, 2023).

En este contexto, se debe destacar que, los componentes del producto turístico en base a los atractivos naturales y culturales (ver Figura 1), de acuerdo con lo manifestado por el Ministerio de Turismo del Ecuador – MINTUR (2019) se conforma de la siguiente manera:



Figura 1: Componentes del producto turístico en base a un atractivo turístico
Fuente: (Ministerio de Turismo, 2019)

Es así que el producto turístico requiere la integración, interacción y correcto funcionamiento de cada uno de sus componentes, sin embargo, se destaca la necesidad de que los resultados que brinde a la comunidad local o destino turístico se puedan visibilizar y alcanzar. En este sentido, la gestión debe apuntar hacia la sostenibilidad, la cual aplicada al sector turístico, permite buscar un equilibrio real de los componentes sociales, culturales y ambientales, lo que conlleva no solo aplicar un discurso coherente sino afianzado en una planificación que permita determinar indicadores medibles y aplicables a cada destino de acuerdo a la realidad, necesidades, condiciones y beneficios que esperan recibir a través del turismo (López-Vera & Pelegrín- Entenza, 2025).

METODOLOGÍA

El proceso de construcción del presente trabajo se sustentó en un estudio de tipo cualitativo que tuvo como objetivo principal determinar el potencial de los recursos naturales y culturales que poseen las comunidades, efectuándose de la siguiente manera:

- Etapa 1. Revisión de literatura basada en las variables de estudio, lo que permitió el análisis de los resultados obtenidos. Los criterios de búsqueda se enfocaron en la utilización de fuentes secundarias como artículos científicos, informes y estudios elaborados y validados por instituciones gubernamentales, organismos no gubernamentales, entre otros.
- Etapa 2. Recolección de información primaria. El ámbito de estudio incluyó la participación de 36 comunas y dos parroquias (Manglaralto y Chanduy) localizadas en el norte y sur del cantón Santa Elena, para lo cual se diseñaron rutas de trabajo considerando su ubicación geográfica, accesibilidad y predisposición de la población para colaborar en el levantamiento de información.
- Etapa 3. Análisis de los resultados. Dentro de este apartado se efectuó un análisis FODA que permitió determinar las condiciones actuales de los recursos naturales y culturales identificados, utilizando como base de su estudio los criterios de jerarquización de atractivos (2018), además de la matriz EFI/EFE.

RESULTADOS

Situación actual de los recursos naturales y culturales de las comunas del Cantón Santa Elena

El cantón Santa Elena de la provincia que lleva su mismo nombre cuenta con diferentes recursos naturales y culturales que conforman el territorio de Santa Elena y son administrados por diferentes organizaciones público privadas que, bajo diferentes personerías jurídicas tiene como objetivo principal promover el desarrollado de los diferentes actores sociales que la conforman, capacitar y apoyar a los sectores económicos como la agricultura, pesca, turismo, entre otros. Actualmente, existen aproximadamente 67 comunas legalmente constituidas, de las cuales, se tomaron como muestra 36 de ellas para el desarrollo del presente estudio que representan el 53% localizadas y distribuidas en el norte y sur de la cabecera cantonal de la provincia de Santa Elena.

En cuanto a la disponibilidad de los recursos los que predominan en las comunas tanto del norte como del sur son los de tipo cultural, alcanzado un 60%, mientras que los de categoría naturales alcanzan el 40% en relación al total de la muestra tal como se observa en la tabla 2, sin embargo, los visitantes prefieren los de tipo natural localizados en las comunas norte del cantón Santa Elena, y que están relacionados con la playa.

En tanto, la posición de las comunas de la provincia de Santa Elena recae sobre el cuadrante V, lo que invita a crecer y mantenerse, considerando los elementos del entorno y las condiciones actuales de cada uno de los sitios. Así mismo, aunque se tiene un entorno estable, es necesario articular aspectos como la gestión pública para que compita con destinos turísticos sustitutos, desarrollar productos adaptados a las necesidades de los turistas, además de mejorar aspectos de la infraestructura para mejorar la experiencia del visitante. Finalmente, para el diseño de productos turísticos sostenibles, es necesario plantear estrategias que vayan enfocadas en aportar al crecimiento sostenido y ordenado en aquellos lugares donde existe mayor potencial, por tanto, se sugiere como acciones crear capacitación para la formación del talento humano, diseñar un plan de manejo para áreas protegidas o zonas afluencia turística, impulsar la creación de productos turísticos que promuevan experiencias memorables, además de promover el gasto turísticos bajo un entorno de sostenibilidad.

CONCLUSIÓN

Los recursos turísticos que poseen las comunas de Santa Elena se encuentran privados en algunos casos de servicios básicos necesarios para su bienestar y calidad de vida sobre todo aquellas que se encuentran en el interior alejados del perfil costero, además el recurso playa que es con el que subsisten ciertos lugares dedicados al turismo, no poseen una articulación efectiva con la gestión pública para su correcto funcionamiento. Por otro lado, se requiere un plan que permita el aprovechamiento y conservación de los recursos culturales que se han identificado dentro de las comunas, puesto que se observó que algunos no cuentan con el mantenimiento y cuidados para evitar su deterioro. En consecuencia, el diseño de productos turísticos sostenibles requiere no solo contar con recursos o atractivos, sino que se debe considerar que los elementos que la conforman actúen correctamente, y en armonía con los intereses tanto de la comunidad anfitriona como de los turistas o visitantes.

REFERENCIAS

- Abang Azlan , M., Chee-Hua , C., May-Chiun , L., & T., R. (2017). The Impact of Natural Resources, Cultural Heritage, and Special Events on Tourism Destination. *International Journal of Business and Society*, Vol. 18 S4, 763-774.
- Obtenido de <http://www.ijbs.unimas.my/images/repository/pdf/Vol18-s4-paper14.pdf>
- López-Vera, B. M., & Pelegrín-Entenza, N. (2025). Reflexión metodológica sobre el turismo sostenible en áreas naturales protegidas. *Sostenibilidad*, 17(14), 6558. doi:<https://doi.org/10.3390/su17146558>
- Maldonado-Erazo, C., del Río-Rama, M. d., Álvarez-García, J., & Flores-Mancheno, A. C. (2022). Use of Natural and Cultural Resources by Tourism as a Strategy. *Land*. doi: <https://doi.org/10.3390/land11081162>
- McGilvray, J. (20 de November de 2023). Cultural Landscapes & Natural Resource Collaboration. Obtenido de National Park Services: <https://www.nps.gov/articles/000/cultural-landscapes-natural-resource-collaboration.htm>
- Ministerio de Turismo . (2019). Estructura de productos con base a un atractivo turístico. Obtenido de servicios.turismo.gob.ec
- Ministerio de Turismo del Ecuador. (2018). Manual de Atractivos Turísticos. Obtenido de https://servicios.turismo.gob.ec/wp-content/uploads/2023/04/Manual-de-Atractivos-Turisticos_compressed.pdf
- ONU-Turismo. (2023). Glosario de términos de Turismo. Obtenido de <https://www.untourism.int/es/glosario-terminosturisticos>

Organisation for Economic Co-Operation and Development - OECD. (2011). The Economic Significance of natural resources: Key points for reformers in Eastern Europe, Caucasus and Central Asia. Paris. Recuperado el 20 de November de 2023, de <https://www.nrcs.usda.gov/cultural-resources>

U.S. Department of Agriculture. (20 de November de 2023). Natural Resources Conservation Service. Obtenido de Cultural Resources: <https://www.nrcs.usda.gov/cultural-resources>

Capítulo 14

Transformación digital en la gastronomía: el papel estratégico de las TIC en innovación y gestión del conocimiento

*Kristye Elisa Yagual Villamar
Martha Jaroslava Guerrero Carranza*

RESUMEN

El presente estudio examinó el rol estratégico de las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC) como elemento primordial en la dinamización de la innovación y gestión del conocimiento en emprendimientos del sector gastronómico en Ecuador. Se empleó un enfoque cualitativo de tipo exploratorio con el propósito de generar conocimiento de vanguardia, para ello se seleccionaron 5 establecimientos mediante el tipo de muestreo no probabilístico intencional, a las cuales se aplicaron entrevistas semiestructuradas orientadas a comprender el papel de estas nuevas tecnologías en sus procesos de aprendizaje, mejora continua e innovación. Los resultados muestran que las TIC son percibidas no solo como medios de interacción externa, sino también como instrumentos que fortalecen la circulación interna del conocimiento, facilitan la organización de aprendizajes y estimulan la capacidad creativa dentro del equipo de trabajo. Además, se concluye que la adopción intencionada y estratégica de las mismas constituye un factor distintivo que incrementa la competitividad, impulsa el desarrollo de ideas innovadoras y fortalece una cultura organizacional sustentada en el aprendizaje colectivo y la mejora permanente.

PALABRAS CLAVE: TIC, innovación, gestión del conocimiento, gastronomía, transformación digital.

ABSTRACT

This study examines the strategic role of Information and Communication Technologies (TIC) as a key element in driving innovation and knowledge management in ventures in the gastronomic sector. An exploratory qualitative approach was used to generate cutting-edge knowledge. Five establishments were selected using purposive non-probability sampling. These establishments were then subjected to semi-structured interviews aimed at understanding the role of these new technologies in their learning, continuous improvement, and innovation processes. The results show that TIC are perceived not only as means of external interaction but also as instruments that strengthen the internal circulation of knowledge, facilitate the organization of learning, and stimulate creative capacity within the work team. Furthermore, it is concluded that their intentional and strategic adoption constitutes a distinctive factor that increases competitiveness, drives the development of innovative ideas, and strengthens an organizational culture based on collective learning and continuous improvement.

KEYWORDS: TIC, innovation, knowledge management, gastronomy, digital transformation.

INTRODUCCIÓN

Las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) se han consolidado como herramientas fundamentales para el desarrollo y la sostenibilidad de los negocios, principalmente en sectores estratégicos como el gastronómico. Ecuador, ha sido renombrado a nivel internacional por su gran diversidad, haciendo énfasis no solo en sus 4 regiones, sino de manera directa en la calidad de sus productos alimenticios de exportación; los atributos del sistema culinario ecuatoriano son; sin duda, una de las más grandes maravillas que tiene el país para ofrecer al mundo. Dentro de este contexto, la digitalización de los establecimientos gastronómicos resulta ser un factor fundamental en el posicionamiento de los mismos; estas herramientas ofrecen ventajas competitivas que mejoran la percepción de los clientes y la gestión interna de los negocios. La integración de herramientas digitales no solo facilita la adaptación a nuevas demandas del mercado, sino que también permite renovar

procesos internos y ofrecer propuestas diferenciadoras.

La gestión del conocimiento representa un componente clave para el fortalecimiento organizacional en los emprendimientos gastronómicos, ya que contribuye a la conservación de prácticas culinarias, a la estandarización de procesos y al desarrollo de competencias del personal. En este sentido, el uso de TIC se convierte en un recurso estratégico, al facilitar la captura, organización y difusión del conocimiento generado en el entorno laboral. Herramientas como redes sociales, plataformas digitales, y aplicaciones colaborativas permiten sistematizar la información, fomentar la formación continua y asegurar la transferencia efectiva del saber, incluso en contextos de alta rotación de personal. Así, las TIC potencian la eficiencia operativa y promueven una cultura de mejora continua y aprendizaje compartido dentro del emprendimiento. Una implementación efectiva de estas tecnologías contribuye significativamente al fortalecimiento de nuevos modelos de negocio orientados a la innovación y la sostenibilidad. Por esto, resulta pertinente llevar a cabo este análisis, con el fin de reconocer estrategias exitosas que revelen aspectos susceptibles de mejora que favorezcan el avance del sector en un entorno cada vez más digital.

El papel estratégico de las TIC

En la actualidad, el desarrollo de las tecnologías de la información y las comunicaciones (web 2.0, redes sociales, comunicaciones móviles, etc.) no solo está cambiando el contexto económico sino también el social, convirtiendo a la información en motor impulsor de cambios sociales y culturales que afectan al modo en el que se realizan las transacciones económicas y a los que las organizaciones no pueden ser ajenos (De Pablos et al., 2019). En la era de la transformación digital, las organizaciones enfrentan el desafío de replantear sus estrategias e incorporar herramientas tecnológicas que faciliten su adaptación a un entorno dinámico y altamente competitivo. En este marco, las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) se consolidan como elementos clave para optimizar la gestión empresarial y ampliar el acceso a nuevos mercados, referente a esto De Pablos et al., (2019) menciona que “la red de redes, como instrumento al servicio de la gestión empresarial, proporciona a las organizaciones una manera distinta de competir en un mercado global”.

A través de aplicaciones, sitios web o sistemas de pedidos en línea, las TIC'S permiten una experiencia de cliente más personalizada, facilitando pedidos, reservas y pagos. Esto aumenta la satisfacción del cliente y fortalece la fidelidad a la marca. Las TIC'S facilitan la recopilación y el análisis de datos sobre preferencias de los clientes, hábitos de consumo y tendencias del mercado, lo que ayuda en la toma de decisiones estratégicas para mejorar los servicios y productos ofrecidos (Chafla & Cuji, 2024).

Innovación en las organizaciones

La innovación en emprendimientos, pequeñas y medianas empresas (pymes) del sector gastronómico es un factor clave para lograr un posicionamiento destacado en el mercado. La implementación de técnicas culinarias innovadoras que combinan la química de los alimentos con el arte no solo aporta un toque distintivo a la oferta gastronómica, sino que también crea una atmósfera única y memorable para los comensales. Al aplicar métodos químicos en la creación de platillos, los chefs pueden ofrecer experiencias culinarias agradables y sorprendentes que capturan la atención del público y fomentan la lealtad hacia la marca. La innovación, entendida como la capacidad de la empresa para generar soluciones ingeniosas, creativas y rentables de manera que atienda a las necesidades, expectativas y demandas de los consumidores, mercados y sociedad en general, es el factor dinamizador de la competitividad de una organización (Nagles, 2007).

Gestión del conocimiento en emprendimientos

El conocimiento que posee una organización puede convertirse en una fuente de ventaja competitiva sostenible mediante el despliegue de una efectiva estrategia de gestión del conocimiento, que permita originar acciones innovadoras para generar productos, servicios, procesos y sistemas de gestión que optimicen los recursos y capacidades de la empresa (Nagles, 2007). La destreza de una organización en la recogida y acopio de datos, su transformación adecuada para convertirlos en conocimiento y la

distribución rápida del mismo allí donde se necesite, se convierte hoy en día en un elemento capital de la supervivencia y competitividad empresarial (De Pablos et al., 2019). Entender las necesidades y oportunidades del conocimiento permite explorar sus diferentes fuentes para indagar y buscar los conocimientos requeridos con el fin de mejorar el desempeño; esto implica realizar un análisis de las actividades de la organización, una evaluación de necesidades en materia de conocimiento actual y futuro, una valoración del potencial de uso de los conocimientos disponibles y la creación y puesta en marcha de estrategias que aseguren la adquisición, apropiación e integración de nuevos conocimientos en las acciones y actividades de la empresa (Nagles, 2007). La creación, intercambio, combinación y aplicación de información no solo se relaciona con la enseñanza y el aprendizaje, sino que también se gestiona la organización. a través de sistemas de gestión Operar mejor y responder a las necesidades internas y externas, mejorando así la eficiencia de los procesos y servicios. (Villasana et al., 2021)

METODOLOGÍA

La presente investigación se desarrolla bajo un enfoque cualitativo exploratorio, focalizándose en la digitalización de negocios gastronómicos en Guayaquil, Ecuador, dada su significativa relevancia en la economía nacional. El objetivo primordial de este estudio es identificar y analizar las tendencias de uso de la tecnología como herramienta estratégica de desarrollo en los establecimientos de ámbito alimenticio. Para Gómez (2021) “los métodos y las técnicas de investigación son los procedimientos que siguen los investigadores para obtener los datos necesarios en su aproximación al objeto de estudio. Su importancia radica en que son la garantía de la cientificidad”; para la presente investigación se empleó una entrevista semiestructurada, dicha es un instrumento de recolección de datos pertinente para el desarrollo de un proceso de investigación, ya que permite interactuar directamente con el contexto y, por ende, con los actores sociales, propiciando diálogos por medio de una sucesión de preguntas abiertas, pero con sentido, teniendo en cuenta que el entrevistado narra y describe su diario vivir relacionado con la temática que aborda el investigador (Babativa et al., 2024). Según Vizcaíno et al. (2023) “La población se refiere al conjunto completo de individuos, elementos o fenómenos que comparten una característica común y son objeto de estudio”.

La población de estudio para este proyecto de investigación está conformada por pequeños negocios del sector gastronómico de la ciudad de Guayaquil, Ecuador. Esta área estratégica es de especial interés debido a su papel clave en la promoción de la cultura y tradición. Su labor los convierte en actores fundamentales en el desarrollo económico del país. Este artículo aborda particularmente aquellos emprendimientos dedicados a la oferta de comida tradicional. Con este fin, se empleó un muestreo de tipo intencional, el cual “permite seleccionar casos característicos de una población limitando la muestra sólo a estos casos. Se utiliza en escenarios en las que la población es muy variable y consiguientemente la muestra es muy pequeña” (Otzen & Manterola, 2017). Según Bernal (2016), muestra “es la parte de la población que se selecciona, de la cual realmente se obtiene la información para el desarrollo del estudio y sobre la cual se efectuarán la medición y la observación de las variables objeto de estudio”. Se ha definido una muestra de 5 pequeños negocios culinarios que cumplen con la característica de preservar las practicas gastronómicas de platillos tradicionales.

Tabal 1: Marco muestral de la investigación

Nombre Comercial	Tipo	Tiempo de servicio	Ubicación
Tenedor Legal	Formal	30 años	Av. Camilo Ponce Enríquez, Guayaquil
Picantería Martín	Formal	25 años	31 y 32 Garcia Goyena
El Garaje	Formal	12 años	Kenedy 18, Guayaquil 090506
Fritalandia	Formal	6 años	Av. Delta, Guayaquil 090510 Cda Universitaria
Cevicrazy	Formal	1 año 4 meses	Quisquis 1720, Guayaquil 090514

Nota: Formal, cumplen con todos los requisitos legales según la normativa ecuatoriana vigente.

RESULTADOS

TIC en innovación y gestión del conocimiento

De acuerdo a las entrevistas realizadas a los negocios gastronómicos, se confirma que este tipo de

establecimientos abordan a las TIC como un medio eficaz para la gestión del conocimiento y generación de nuevas prácticas que colaboran en la modernización e innovación de las recetas tradicionales.

Respecto a la conceptualización de las TIC en el contexto de gestión del conocimiento, las organizaciones la contemplan como una herramienta bilateral, en la cual pueden compartir los saberes tradicionales en el mensaje que se requiere transmitir; si bien es cierto, para ellos las nuevas tecnologías representan un promotor para todos sus procesos, también consideran que sin un uso adecuado de estas se puede generar una tergiversación de los datos, alterando el valor nutricional que se da en la preparación de cada uno de los platillos con herencia tradicional.

Emprendimiento	Aplicación TIC	Área del negocio	Función principal
Tenedor legal	Aplicación de mensajería instantánea (WhatsApp)	Atención al cliente (Menú digital)	Gestión de pedidos y confirmación de entregas
	Aplicaciones Ofimáticas	Gestión administrativa y contable	Registro de ingresos y egresos, control de insumos
	Hojas de cálculo (Excel)		
	Bancas Virtuales	Finanzas	Pagos y cobros digitales con trazabilidad
	Transferencias electrónicas		Promoción de productos y fidelización de clientes
	Redes sociales (TikTok)	Marketing digital	Mejora del alcance local del negocio
Picantería Martín	Georreferenciación (Google Maps)	Ubicación estratégica	
	Aplicación de mensajería instantánea (WhatsApp)	Pedidos / procesos internos	Pedidos, organización del equipo, comunicación diaria
	Redes sociales (Facebook, TikTok)		Publicación de menús, promoción de la marca
	Bancas Virtuales	Finanzas	Cobro de servicio
El Garaje	Transferencias electrónicas		
	Aplicación de mensajería instantánea (WhatsApp)	Atención al cliente	Recepción de pedidos
	Aplicaciones Ofimáticas (Excel)	Gestión contable	Control de ingresos e inventario
	Bancas Virtuales	Finanzas	Recepción de pagos por parte de los clientes
	Transferencias Electrónicas		
Fritalandia	Plataformas de contenido audiovisual (Recetario Digital)	Cocina	Transferencia de conocimiento
	Aplicación de mensajería instantánea (WhatsApp)	Canales de venta y servicio al cliente	Coordinación de pedidos personalizados
	Redes sociales (Facebook, Instagram)	Posicionamiento de marca	Visualización de productos y promoción diaria
	Bancas Virtuales	Finanzas	Transacciones con proveedores y cobro de servicio
Cevicacy	Transferencias digitales		
	Aplicación de TIC	Área del negocio	Función principal
	Redes Sociales (TikTok, Facebook, Instagram)	Marketing digital	Promoción de la marca
	Bancas Virtuales	Finanzas	Recepción de pagos de clientes
	Transferencias digitales		Administración de ingresos y egresos
	Sistema contable	Gestión contable	Presentación de menú digital
	Plataformas de diseño	Atención al cliente	

Visión institucional respecto a la implementación de las TIC según emprendimientos entrevistados
La introducción de las TIC dentro del sector gastronómico representa un avance significativo para la modernización de procesos internos y externos de los emprendimientos, este se refleja de manera diferenciada en cada uno de los negocios de acuerdo al enfoque en donde se desarrolle. En todos los casos la inducción de estas nuevas prácticas ha generado un proceso de mejora continua, debido a su gran influencia dentro de la gestión general de los establecimientos.

Tenedor Legal hace énfasis en que estas herramientas han impulsado a su negocio a desarrollar nuevas prácticas dentro del área de cocina; comenta que la aplicación de estas en los procesos internos fue de manera progresiva pero que, sin duda alguna, trajo consigo beneficios de manera inmediata. En el caso del establecimiento, Picantería Martín constata a las tecnologías de la información y comunicación como una herramienta de empoderamiento y de crecimiento institucional, mencionan que más allá de las funciones básicas que pueden ofrecer, estas permiten que los negocios gastronómicos puedan tener un acercamiento respecto a las preferencias de sus clientes representando una ventaja especialmente valiosa que los mantiene a lo largo del tiempo.

Por otra parte, para El Garaje las TIC son el principal promotor en la gestión del conocimiento, para ellos representan una herramienta fundamental en la transferencia de los saberes culinarios a lo largo del tiempo; esta idea concuerda con el criterio de Molano-Bernal et al. (2022), quienes mencionan que la explotación del conocimiento corresponde a la acción que permite asegurar la sostenibilidad de la empresa por medio de: la utilización del conocimiento de la organización en los procesos de fabricación de productos o prestación de servicios; la generación de productos y servicios de alto valor agregado y diferenciados; la estructuración de los procesos realizados; la aplicación de sistemas de gestión que optimicen la efectividad en el uso de los recursos y la capacidad de la organización.

Fritalandia, proyecta una visión de las TIC asociada a la mejora continua, reconoce que la digitalización representa una herramienta estratégica con un alto potencial para optimizar la organización de la oferta, permitiendo una gestión más eficiente de los productos o servicios y facilitando la segmentación del mercado de manera más precisa. De igual forma, Cevicazy posee una perspectiva positiva respecto a estas tecnologías; las considera como una oportunidad para profesionalizar el servicio, actualizar sus prácticas culinarias y posicionar su marca en el mercado. Su entendimiento va más allá de solo verlas como herramientas estratégicas para la gestión interna, sino que también las reconoce como un factor que puede fortalecer su competitividad. En resumen, los cinco establecimientos estudiados muestran una evolución hacia la incorporación de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC), la cual avanza a diferentes velocidades, influenciada por los recursos disponibles, el conocimiento adquirido y la disposición al cambio de cada unidad económica. Las herramientas tecnológicas más frecuentes utilizadas son las plataformas de mensajería y las redes sociales, principalmente destinadas a la atención al cliente y la gestión de pedidos.

CONCLUSIÓN

El presente estudio permitió constatar que la incorporación de tecnologías emergentes en los procesos operativos y en las estrategias de posicionamiento de marca ha sido determinante para que los emprendimientos analizados logren adaptarse a las transformaciones del entorno comercial. Asimismo, la implementación de enfoques innovadores y el aprovechamiento de herramientas digitales orientadas a la atención al cliente han contribuido a la generación de valor añadido y al fortalecimiento de una cultura de innovación continua, permitiéndoles sobresalir en un escenario competitivo cada vez más dinámico y exigente.

Además, se evidenció que la gestión del conocimiento en estos emprendimientos se encuentra estrechamente vinculada a la tradición familiar, donde la herencia de técnicas y recetas tradicionales ha sido un factor determinante en la decisión de incorporar tecnologías emergentes para preservar y difundir este legado a través de los años. La digitalización de recetas y la utilización de herramientas tecnológicas para la capacitación del personal de cocina han sido estrategias fundamentales para garantizar la continuidad de estas tradiciones culinarias en un entorno cada vez más globalizado y competitivo.

Los hallazgos de esta investigación ponen de relieve la importancia de las tecnologías emergentes como motor de innovación y adaptación en los emprendimientos, así como la relevancia de la tradición y la gestión del conocimiento en la configuración de sus estrategias de negocio. En este sentido, se puede concluir que la integración efectiva de tecnologías emergentes y la preservación de la tradición pueden ser consideradas como factores críticos de éxito para los emprendimientos que buscan mantener su competitividad y relevancia en el mercado.

Agradecimientos

Los autores extienden su agradecimiento a los establecimientos gastronómicos Tenedor Legal, Picantería Martín, El Garaje, Fritalandia y Cevicrazy por su valiosa colaboración y participación en las entrevistas realizadas para este estudio sobre la transformación digital en el ámbito gastronómico. Su aporte ha sido fundamental para la recopilación de datos y perspectivas que enriquecen significativamente esta investigación.

REFERENCIAS

- Chafla Paguay, D y Cuji Pintado, G. (2024). Las Tic's y la Sostenibilidad de Restaurantes y Emprendimientos Gastronómicos, Riobamba. [Tesis de Pregrado, Universidad Nacional de Chimborazo]. <http://dspace.unach.edu.ec/handle/51000/13242>
- Babativa Salamanca, H. A., Rubiano Cárdenas, P. A., Velásquez Pérez, T., Gaona Díaz, N. F.,

- González Ortega, J. A., & Vega Gámez, M. I. (2024). La entrevista semiestructurada: una herramienta pertinente en la percepción de valores sociales para la vida. *Revista Lasallista De Investigación*, 21(1), 92-107. <https://doi.org/10.22507/rli.v21n1a5>
- Bernal Torres, C. A. (2016). *Metodología de la investigación: administración, economía, humanidades y ciencias sociales*. Pearson Educación. <https://www.ebooks7-24.com:443/?il=4326>
- De Pablos Heredero, C., López-Hermoso Agius, J. J., Martín Romo Romero, S., & Medina Salgado, S. (2019). *Innovación y transformación digital: Claves para abordar la cuarta revolución industrial* (4.^a ed.). ESIC Editorial. https://play.google.com/books/reader?id=hnCLDwAAQBAJ&pg=GBS.PT4.w.1.3.7_31&hl=es
- Gómez-Escalonilla, G. (2021). Métodos y técnicas de investigación utilizados en los estudios sobre comunicación en España. *Revista Mediterránea De Comunicación*, 12(1), 115–127. <https://doi.org/10.14198/MEDCOM000018>
- Molano-Bernal, L. C., Tibaduiza-Castañeda, L. P., Aguilera-Arango, G. A., Cañar-Serna, D. Y., & Barberá-Tomas, J. D. (2022). Las TIC como herramientas para la transferencia de tecnología y gestión del conocimiento en el sector agro-pecuario. *Revista Científica Agroecosistemas*, 10(1), 88-95. <https://aes.ucf.edu.cu/index.php/aes>
- Nagles G., N., (2007). La gestión del conocimiento como fuente de innovación. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, (61), 77-87. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=20611495008>
- Otzen, Tamara, & Manterola, Carlos. (2017). Técnicas de Muestreo sobre una Población a Estudio. *International Journal of Morphology*, 35(1), 227-232. <https://dx.doi.org/10.4067/S0717-95022017000100037>
- Villasana Arreguín, Laura Margarita, Hernández García, Patricia, & Ramírez Flores, Élfego. (2021). La gestión del conocimiento, pasado, presente y futuro. Una revisión de la literatura. *Trascender, contabilidad y gestión*, 6(18), 53-78. <https://doi.org/10.36791/tcg.v0i18.128>
- Vizcaíno Zúñiga, P. I., Cedeño Cedeño, R. J., & Maldonado Palacios, I. A. (2023). Metodología de la investigación científica: guía práctica. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 7(4), 9723-9762. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i4.7658

Capítulo 15

Innovar para nutrir, salvar y sostener: Startups latinoamericanas al servicio de los ODS

Laura Angélica Décaro Santiago
María Guadalupe Soriano Hernández
Juana Gabriela Soriano Hernández
Universidad Autónoma del Estado de México

Joana Carolina Chaves Vargas
Universidad Nacional de Colombia

María de Lourdes Martínez Cerda
Universidad Autónoma de San Luis Potosí

RESUMEN

La innovación al servicio del bienestar se ve reflejada en la propuesta de valor de algunos emprendimientos. La startup, por su naturaleza, puede contribuir de manera exponencial a este enfoque. Consecuentemente, el objetivo de este trabajo es analizar la presencia de los ODS en la propuesta de valor de la empresa emergente latinoamericana de los sectores Biotech, Cleantech y Agtech. Para lo cual, se utiliza una muestra de 81 emprendimientos provenientes de una plataforma de libre acceso. Entre los principales hallazgos se identifica que Producción y Consumo Responsables (ODS 12) se encuentra altamente representado en los tres sectores. Adicionalmente, el ODS 2 está más presente en el sector Agtech, el ODS 3 se destaca en Biotech, asimismo, los ODS 13 y 7 son los de mayor relevancia en Cleantech. También, se resalta que las startups del sector Biotech destacan por su innovación exploratoria.

PALABRAS CLAVE: Startup, ODS, Biotech, Agtech, Cleantech.

ABSTRACT

Innovation in the service of Well-being is reflected in the value proposition of certain ventures. The startup, by its very nature, can contribute exponentially to this approach.

Consequently, objective of this study is to analyze the presence of the SDGs in the value proposition of Latin American emerging companies in the Biotech, Cleantech, and Agtech sectors. To this end, a sample of 81 startups from an open-access platform is used.

Among the main findings, it is identified that Responsible Consumption and Production (SDG 12) is highly represented across the three sectors. Additionally, SDG 2 is more prevalent in the Artech sector, SDG 3 stands out in Biotech, and SDGs 13 and 7 are the most relevant in Cleantech. It is also highlighted that startups in the Biotech sector stand out for their exploratory innovation.

KEYWORDS: Startup, SDGs, Biotech, Agtech, Cleantech.

INTRODUCCIÓN

Por encima del año 2022, para el año 2025 la demanda de alimentos incrementará 20%, previendo un entorno de menor superficie cultivable, deterioro de suelo y déficit hídrico (Endeavor, 2025). Asimismo, el calentamiento global es una realidad palpable. Por ejemplo, según la Organización Meteorológica Mundial, Latinoamérica (LATAM) experimenta una tendencia de calentamiento global de .02 °C por década, (Cleantech Group, 2024). Adicionalmente, la pérdida de biodiversidad y la urbanización descontrolada han sido factores que proliferan en el incremento de enfermedades (Keesing y Ostfeld, 2021).

Estos hechos -como muchos otros- evidencian la urgencia de atención de las agendas nacionales y supranacionales, donde destacan los Objetivos de Desarrollo Sostenible ODS. Consecuentemente,

al ser multifactoriales los desafíos, estos deberán ser atendidos de manera integral por los diversos sectores de la sociedad, donde el sector empresarial, y específicamente, las nuevas propuestas por emprendedores se hacen relevantes a través del uso de la ciencia y la tecnología.

De manera más delimitada, en este documento hace referencia a la figura de la startup. Este emprendimiento contine una base científica que ofrece soluciones modernas a las demandas actuales a través del desarrollo de procesos y productos disruptivos. El conglomerado de empresas emergentes se desarrolla gracias a los avances en tecnologías digitales, la asequibilidad de los teléfonos inteligentes, la inteligencia artificial, la valoración de la economía colaborativa, e incluso, son resultado de eventos dolorosos como la pandemia originada por el Covid-19 o la falta de asequibilidad de los servicios financieros. La taxonomía por sector de la empresa emergente es amplia, sin embargos, se distinguen sectores que están estrechamente ligados con temas de la vida: Biotech, Cleantech y Agtech.

Mencionado lo anterior, el objetivo de este trabajo es analizar la presencia de los ODS en la propuesta de valor de la empresa emergente latinoamericana de los sectores Biotech, Cleantech y Agtech, con la finalidad de explorar cuales han sido los principales enfoques de atención en el tema, de manera segregada a partir de estos tres sectores. Para lo cual se analiza la muestra de 81 emprendimientos innovadores recolectados de la plataforma Startuperable.

A continuación, el texto está compuesto por cuatro apartados. Inicia el marco teórico, el cual plasma los elementos que distingue una startup, así como la diferenciación de los sectores en cuestión y su relación con los ODS. Seguido, se presenta la metodología que detalla la recolección y técnicas utilizadas para el análisis de los datos. Posterior, están los resultados cuantitativos del análisis, los cuales están acompañados por una serie de datos de la región que dan coherencia a lo obtenido. Finalmente, las conclusiones que expresan los principales hallazgos y próximas interrogantes de investigación.

La startup, especialmente la tecnológica es una empresa emergente que transforma industrias y la vida de las personas, a través de soluciones innovadoras; por lo que, surge y crece al ritmo de la invención y transferencia de la tecnología (Chakraborty et al., 2025), adicional a este ingrediente, este tipo de empresas crecen de manera rápida logrando la internacionalización en etapas tempranas. Asimismo, en Marat (2022) se sustenta que existe una fuerte relación entre la presencia de startup y el logro de los ODS, complementando el objetivo económico con el propósito social y el ambiental.

La innovación que acreditan los startups puede ser clasificada de diversas formas, para efectos de estos trabajos retomaremos la diferenciación entre innovación exploradora y explotadora. Saeom y colegas (2022) retoman estos conceptos de la teoría de aprendizaje organizacional para exponer que la explotación abarca actividades que desarrollan conocimiento y avances con los recursos existentes de la empresa, en contraparte, la exploración representa actividades de aprendizaje relativos a la investigación y la adquisición de conocimiento y recursos que lo provee, que además, la empresa aún no tiene.

La startup con propósito ambiental o social, a diferencia de una organización social como las asociaciones civiles, pretende buscar la sostenibilidad financiera -por encima del subsidio y subvenciones- para alcanzar su propósito de triple impacto. Sus aportaciones resultan multiplicadoras, especialmente en países emergentes como Latinoamérica. En este trabajo se analizarán tres sectores estrechamente ligados con varios ODS (en la tabla 1 se explica su conexión): Agtech “empresas dedicadas actividades propias del uso de innovación de base tecnológica centrada en resolver problemas propios de la industria agrícola” (Endeavor, 2025, p. 27). En este estudio se presenta una diferenciación entre Agtech y Foodtech. El primero refiere a la cadena agrícola (insumos, producción y logística), el segundo es relativo al consumo final. Aunque otros estudios agrupan ambos sectores como parte de una cadena de pre-producción, producción y post-producción (Symbiotics Investments, 2024).

Biotech. “disciplina que se centra en la manipulación de organismos vivos mediante el potenciamiento o inhibición de ciertas características de estos organismos con el objetivo de solucionar problemáticas biológicas y/o realizar procesos de manera más eficiente”(Zentinel, 2022, p. 20). Actualmente, con el uso de nuevas tecnologías como Inteligencia Artificial, la robótica y ciencia de datos, el sector participa en la cuarta revolución industrial. El sector Biotech o Biotecnología se centra en 5,800 startups que crean y comercializan a nivel global, representando un crecimiento de 2.5% con respecto al año pasado. Los líderes son EEUU, China, Alemania, India y Reino Unido (StartUs Insights, 2025a). LATAM se encuentran en fase inicial, pero ha logrado tener un desarrollo significativo (Zentinel, 2022).

Cleantech refiere al sector económico que contiene un componente intenso en tecnología e/o innovación que promueve la sostenibilidad y la descarbonización (BBVA, 2025). El sector Cleantech está representado a nivel global por 8,450 startups con un crecimiento de 3.05%. Los líderes son semejante al sector Biotech, aunque se excluye China y se incluye España.(StartUs Insights, 2025b).

Tabla 1: Sectores Tech y su incidencia en los ODS

Indicadores	Agtech	Cleantech	Biotech
Contribución a ODS	Agricultura de precisión, plataformas inteligentes para el manejo de datos, monitoreo hiperlocal, digitalización de cadena de suministro y producción sostenible.	Energías renovables, reducción de emisiones y residuos industriales y estímulo a la innovación verde y cadenas de valor sostenibles.	Bioinformática, biología sintética, medicina de precisión, edición genética, biomanufactura, tecnología cuántica, ingeniería de tejidos, bioprinting y automatización de laboratorios.
ODS	ODS 2: Hambre Cero ODS 13: Acción por el clima ODS 12: Consumo y Producción responsable ODS15: Vida terrestre	ODS 7: Energía Asequible y No Contaminante ODS 11: Ciudades y Comunidades Sostenibles ODS 12: Producción y Consumo Responsables ODS 13: Acción por el clima	ODS 3: Salud y Bienestar ODS 15: Vida de Ecosistemas Terrestres

Fuente: Elaboración propia

Como un sistema interconectado, la biotecnología se conecta con el sector agrícola y del medio ambiente, dando paso a la Biotecnología agrícola para encontrar soluciones a los recursos limitados y la Biotecnología ambiental para mejorar la calidad de vida de los habitantes del planeta (Zirra, 2019).

METODOLOGÍA

La muestra está constituida por 81 empresas emergentes. Los datos fueron recolectados de manera manual de noviembre de 2024 a marzo de 2025, de la plataforma de Startuperable (plataforma de libre acceso). Cabe resaltar que, no obstante que Brasil es el ecosistema más sólido y con el mayor proveedor de startup de la región (Solís & Torres, 2022; Startupblink, 2024), la plataforma startuperable no cuenta con suficiente representación de dicho país, sin embargo, si cuenta con un vasto número de empresas de México, Argentina, Chile, Perú y Colombia.

La información se complementó con la identificación de presencia de ODS, a través de la revisión de la descripción de las startup, donde la presencia no se limitó a una sola ODS. Con la información estructurada se llevo a cabo un análisis estadístico descriptivo acompañado de una revisión de las descripciones de cada startup que se agrupaba para dar una síntesis de enfoque. Mencionado lo anterior, se visualiza una investigación de enfoque dual: cuantitativo y cualitativo. Esta investigación de alcance exploratorio- descriptivo proporciona una radiografía sobre la presencia y enfoque de sectores relativos a las ciencias de la vida en la región LATAM, con relación a los ODS.

RESULTADOS

Los detalles de la muestra -observables en la tabla 2- señalan que entre los tres sectores analizados existen un equilibrio aproximado, aunque el puntero resulta el sector Agtech. En temas de innovación se detecta que la innovación exploradora tiene mayor representación; resultado que no sorprende, toda vez estos sectores están estrechamente ligados con la investigación en ciencias de la vida. El 62.1% de estas empresas tienen una edad menor de 13 años. En los últimos años, los emprendimientos disruptivos emergieron por fenómenos mundiales relativos al avance tecnológico, y como resultado de problemáticas derivadas del cambio climáticos y epidemias como la vivida en el año 2019.

Es interesante detectar que a partir del concepto estructurado por Olek (2023), la muestra encaja a la perfección, toda vez que la delimita como una organización joven caracterizada por un alto nivel de innovación, conocimiento y creatividad que le permite escalar rápidamente, aunque, bajo un escenario altamente incierto. No obstante, si se retoma la definición de la CEPAL, la cual señala a la startup como una empresa con no más de ocho años, con menos de cincuenta empleados, dinámica y con crecimiento potencial, cuya propuesta de valor se sustenta en la innovación tecnológica o desarrolla soluciones con alto valor agregado (Mageste et al., 2024), sólo el citado 62.1% entraría dentro de la categoría.

Tabla 2. Descriptivos de la muestra

Variable	Conformación (N=81)
País	Argentina (13)/ Brasil (2)/ Centroamérica (2)/ Chile (16) Colombia (13) / Otros países (6) / México (24) / Perú (5)
Año de fundación	1988-1999 (6)/ 2000-2012 (24)/ 2013-2025 (51)
Sector	Agtech (32)/ Biotech (20)/ Cleantech and Energy (29)
Innovación	Exploradora (55) / Explotadora (26)

Fuente: Elaboración propia con datos de la plataforma Startuperable.

En tema de recursos monetarios como factor decisivo en la sobrevivencia y desarrollo, se identifica que sólo catorce empresas no han obtenido financiamiento, en contraste, el 44.4% ha logrado acceder a capital pre-semilla y semilla. En esta dirección el 82.7% de las empresas han obtenido algún tipo de

financiamiento. Correspondiente a los equipos fundadores, 51.8% está conformado por un solo fundador, 22.2% por dos fundadores y sólo el 16.0% son tres. Además, se destaca que el 13.5% de estas empresas tienen participación de mujeres fundadoras.

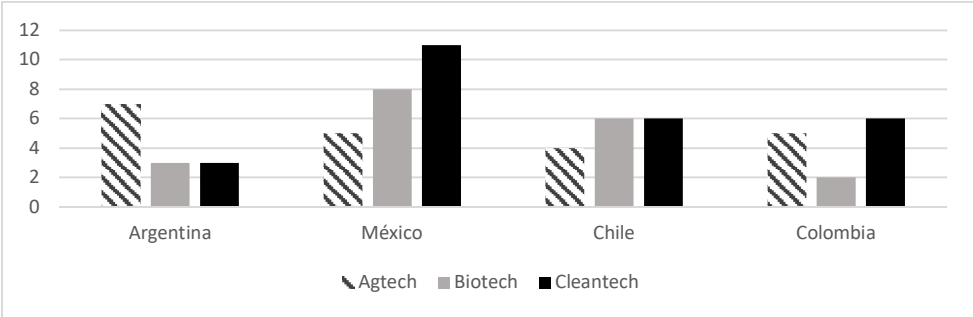


Figura 1: Sector por país.

Fuente: Elaboración propia con datos de la plataforma Startuperable.

En la figura 1 se expresan únicamente los países con mayor representatividad por sector. En ese sentido, Argentina tiene una mayor prevalencia en el sector Agtech (53.8%), mientras que, para México, Cleantech tiene mayor representatividad (45.8%). Por su parte, Chile se inclina de manera equilibrada en los tres sectores. Finalmente, Colombia no tiene gran presencia en el sector Biotech.

Tabla 3. Tipo de innovación por sector

Innovación	Agtech		Biotech		Cleantech and Energy	
Exploradora	22	68.8%	19	95.0%	14	48.3%
Explotadora	10	31.3%	1	5.0%	15	51.7%
Total	32	100.0%	20	100.0%	29	100.0%

Fuente: Elaboración propia con datos de la plataforma Startuperable.

Relativo al nivel de innovación que se presentan en estos sectores, se identifica un alta presencial de Innovación exploradora. Aunque el sector más vanguardista es Biotech, seguido de Agtech y finalmente, Cleantech and Energy. Esta aseveración se sustenta de la tabla 3.

Impacto de la startup en los ODS

En el planeta existe una importante presencia de startups en los sectores Cleantech, Tecnología agrícola y Ciencias de la vida y de la salud (Solís & Torres, 2022). Asimismo, LATAM también incursiona de manera emergente en los sectores en cuestión, y, aunque de manera modesta, toda vez que, los sectores innovadores con aplicación en la salud o agricultura y ganadería representan únicamente el 6% y 4% respectivamente (Mageste et al., 2024), sus avances han sido significativos.

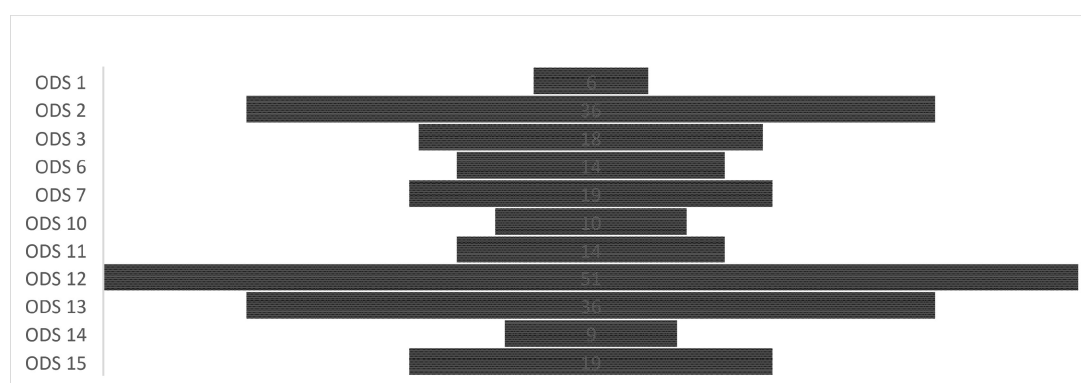


Figura 2: Número de ODS atendidas para startup.

Fuente: Elaboración propia con datos de la plataforma Startuperable.

Cada empresa emergente de la muestra aporta a uno o varios ODS. En promedio, atienden 4.5 ODS. De este análisis se excluyen los ODS 8 y 9 (Trabajo Decente y Crecimiento Económico/ Industria, Innovación e Infraestructura), que, aunque son de mayor representatividad, son propios de cualquier empresa emergente condicionada por la innovación y el requerimiento de talento humano especializados que desencadena en fuentes de trabajo de calidad. En lo que corresponde a los ODS 4 (Calidad en la educación), ODS 5 (Igualdad de género), ODS 16 (Paz, justicia, e instituciones sólidas) y ODS 17 (Alianzas para lograr los objetivos), no tienen representatividad en la muestra.

De esta muestra, dos startups son muy representativas al obtener presencia en cinco ODS (incluidas en el gráfico 1): Sistema.bio (ODS 2, 7, 12, 13 y 15 que cruza la agricultura sostenible, energía limpia y manejo de residuos) y AgroUrban (ODS 2, 6, 11, 12 y 13 que combina la tecnología agrícola vertical y la eficiencia hídrica en entornos urbanos).

En la figura 2 se detectan los ODS más representativos en los sectores Biotech, Agtech y Cleantech and Energy. Estos son: Producción y Consumo Responsables (ODS 12), Acción por el clima (ODS 13), Hambre cero (ODS 2), Energía Asequible y no Contaminante (ODS 7), Vida de ecosistemas terrestres (ODS 15) y Salud y bienestar (ODS 3). Consecuentemente, dos ODS atienden directamente la necesidades humanas (hambre cero y salud y bienestar). Los cuatro restantes refieren a necesidades del planeta y/o los seres vivos que lo habitan.

Tabla 4. ODS con mayor presencia por sector

ODS		Agtech	Biotech	Cleantech	TOTAL
12	Producción y Consumo Responsable	21	13	17	51
13	Acción por el clima	11	5	20	36
2	Hambre cero	27	8	1	36
7	Energía Asequible y no Contaminante	1	2	16	19
15	Vida de Ecosistemas Terrestres	8	5	6	19
3	Salud y bienestar	3	12	3	18

Fuente: Elaboración propia con datos de la plataforma Startuperable.

Con los datos de la tabla 4, se visualiza cómo algunos ODS se encuentran con una mayor presencia, según el sector. Por ejemplo, Agtech muestra una supremacía en el ODS 2. Al respecto Brasil concentra el 80% (es el cuarto productor y segundo exportador de alimentos a nivel mundial

(Symbiotics Investments, 2024)) y Argentina el 10% de la actividad agropecuaria. Ambos países concentra la mayor parte del sector en LATAM (Mageste et al., 2024). En la muestra se identifica que, Brasil y Centroamérica participan al 100% con sus startups en dirección a la ODS 2. En tanto, México que representa el mayor número de startups de la muestra, sólo el 37.5% de sus empresas está destinado al ODS en cuestión. Al respecto, Agtech, Biotech ni Cleantech son los sectores más fuertes en México, sino más bien los sectores de tecnologías de la información, servicios financieros y profesionales, representando el 47% (PWC, 2021).

Los principales enfoques de las startups Agtech de la muestra, con propósito de contribuir al ODS 2, se direccionan hacia: Plataformas digitales y Marketplace para obtención de financiamiento y comercialización (29.6%), seguido de automatización y agricultura de precisión a través de IoT, IA y análisis de datos (25.9%) y biotecnología y bioinsumos para la agricultura con (18.5%).

El ODS con mayor vinculación al sector Biotech es el tercero: salud y bienestar. LATAM es un terreno fértil para desarrollar biotecnología, especialmente porque la región representa el 40% de la biodiversidad del planeta, cuenta con capital humano calificado y de menor costo que en otras regiones, además, se gestan políticas públicas en Brasil, Argentina y Chile a través de estrategias nacionales, convenios y fondos (Zentinel, 2022). Así bien, el descubrimiento y desarrollo de fármacos, agentes antimicrobianos naturales y sustitutos de antibióticos representan el 46.2% de la muestra, en tanto que, el análisis genético y bioinformático a medicina personalizada, así como, monitoreo biotecnológico y uso de microalgas representan el 15.4%, cada uno. El desarrollo de este sector se vio más necesario después de la experiencia vivida por la pandemia originada por el Covid-19.

Aunque LATAM sólo contribuye al 3.5% de la emisiones globales del CO₂ (Cleantech Group, 2024), los emprendedores latinoamericanos hace importantes aportaciones para el medio ambiente, por ello, la muestra contiene una importante representación de los ODS 7 (energía asequible y no contaminante) y 13 (acción por el clima). Para el ODS 7, las principales aplicaciones se observan en plataformas de descarbonización y eficiencia energética (31.2%), energía solar accesible y distribuida (31.2%), innovación tecnológica en energías limpias (18.7%) y alternativas energéticas y sostenibilidad productiva (18.7%). En lo que respecta al ODS 13, la mitigación del medio ambiente a través de la eficiencia y las energías limpias se coloca como el más representativo (42.1%), seguido de economía circular y reducción de residuos (21.05%), soluciones de descarbonización (15.7%) y finalmente, democratización y empoderamiento climático, junto con, gestión de recursos sostenibles (10.5% representa cada uno).

CONCLUSIÓN

Los resultados de este estudio permiten afirmar que las startups latinoamericanas de los sectores Biotech, Agtech y Cleantech constituyen un actor estratégico para avanzar hacia el cumplimiento de los ODS. Su naturaleza innovadora, su orientación hacia la investigación científica y tecnológica, y su capacidad para generar soluciones de alto impacto social y ambiental, las posiciona como un pilar emergente dentro del ecosistema emprendedor regional.

A través del análisis de 81 startups recolectadas de la plataforma Startuperable, se evidenció que, aunque LATAM aún presenta un desarrollo incipiente en comparación con otras regiones del mundo, la vinculación de sus con los ODS está presente. En promedio, cada empresa contribuye a más de cuatro objetivos, destacando Producción y Consumo Responsables (ODS 12), Acción por el clima (ODS 13), Hambre cero (ODS 2), Energía Asequible y no Contaminante (ODS 7), Vida de ecosistemas terrestres (ODS 15) y Salud y bienestar (ODS 3). Estos resultados reflejan una orientación clara hacia los desafíos que combinan bienestar humanos (con prevalencia en Agtech y Biotech) y sostenibilidad planetaria (con prevalencia en Cleantech). Asimismo, se identificó que la innovación exploradora predomina en los tres sectores, lo que reafirma la relevancia del conocimiento científico y tecnológico en la generación de propuestas disruptivas que respondan a problemáticas complejas como el cambio climático, la seguridad alimentaria y la salud pública. Finalmente, este

estudio abre la puerta a futuras líneas de investigación orientadas a analizar en profundidad los mecanismos de impacto y sostenibilidad de las startups latinoamericanas, así como las dinámicas de colaboración entre sectores, con el fin de comprender cómo la ciencia y la innovación pueden seguir siendo catalizadores del cumplimiento de los OSD en América Latina.

REFERENCIAS

- BBVA. (2025). What are clean technologies? How does 'cleantech' work? Retrieved 21 julio 2025 from <https://www.bbva.com/en/sustainability/what-are-clean-technologies-also-known-as-cleantech-what-are-its-features/>
- Chakraborty, I., Ilavarasan, V., & Sisira Edirippulige, S. (2025). What helps age-tech startups scale-up? Some insights. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 21(70). <https://doi.org/10.1007/s11365-025-01081-w>
- Cleanteach Group. (2024). LATAM CLeantech25. Sustainable Innovation Making an Impact in Latin America. <https://cleantech.com/latam-cleantech-25/>
- Endeavor. (2025). Radiografía Agtech. https://www.endeavor.cl/wp-content/uploads/2025/05/Radiografia-AGTECH_VF.pdf
- Keesing F, Ostfeld RS. (2021) Impacts of biodiversity and biodiversity loss on zoonotic diseases. *Proc Natl Acad Sci US A*, 118(17). <https://doi.org/10.1073/pnas.2023540118>. PMID: 33820825; PMCID: PMC8092607
- Mageste, S., Plottier, C., Rocha, C., & Saporito, N. (2024). Empresas emergentes (start-ups) en América Latina y el Caribe: una primera aproximación a su identificación y características. <https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/278c3c03-ec4a-4cea-a33c-20c08a30b4ef/content>
- Marat, R. (2022). Start-ups as drivers of economic growth. *Research in Economics*, 76(4), 345-354. <https://doi.org/10.1016/j.rie.2022.08.003>
- Olek, K. (2023). Startups and Lean Startup approach in building innovative companies creating unique market values – theoretical considerations. *Procedia Computer Science*, 225, 3745-3753. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2023.10.370>
- PWC. (2021). Ecosistema de Startups Mexicano. <https://www.strategyand.pwc.com/mx/es/archivo/1125072-ms-2021-Startup-Ecosystem-STGY-Esp.pdf>
- Rockstart. (2022). Estuio Top startup en Perú. <https://rockstart.com/wp-content/uploads/2022/07/Top-100-Peru%CC%81.pdf>
- Saerom, L., Min-Jeong, K., & Byung-Keun, K. (2022). Factors Influencing Entrepreneurial Intention: Focusing on Individuals' Knowledge Exploration and Exploitation Activities *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 8(3). <https://doi.org/10.3390/joitmc8030165>
- Solís, S., & Torres, K. (2022). Importancia de las startup en la economía del siglo XXI. *Gestión y Estrategia* 61, 45-62. <https://doi.org/10.24275/uam/azc/dcsh/gye/2022n61>
- Startupblink. (2024). Global Startup Ecosystem Index 2024. <https://www.startupblink.com/>
- StartUs Insights. (2025a). Biotechnology Industry Outlook 2025. <https://www.startus-insights.com/innovators-guide/biotechnology-industry-outlook/>
- StartUs Insights. (2025b). Clean Energy Market Report 2025: Key Data & Innovation Insights. https://www.startus-insights.com/innovators-guide/clean-energy-market-report/?utm_source=chatgpt.com
- Symbiotics Investments. (2024). Agtech & Foodtech 2024. https://www.investmentofficer.nl/sites/default/files/2024-05/Symbiotics%20Investments%20AgTech%20WP_final%20%281%29.pdf
- Zentinel. (2022). Biotecnología en Latinoamérica. La próxima frontera. https://zentynel.com/wp-content/uploads/2022/10/BROCHURE-ZENTYNEL_ESP.pdf
- Zirra, D. (2019). Doing Business in Biotech: European Paradigm Versus American Success. In F. Matei & D. Zirra (Eds.), *Introduction to Biotech Entrepreneurship: From Idea to Business. A European Perspective*. Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-030-22141-6_2

Capítulo 16

Proceso para que las MiPyMEs articulen la IA como estrategia clave de transformación digital y avanzar hacia la Quinta Revolución Industrial

Gustavo Alberto Moreno López

Paula Andrea Molina Parra

Politécnico Colombiano Jaime Isaza Cadavid

RESUMEN

Reconociendo el papel esencial de la transformación digital para el crecimiento y competitividad empresarial, este trabajo propone un proceso metodológico para que cada vez más las MiPymes incorporen la inteligencia artificial (IA) como una estrategia esencial, y puedan avanzar en la Quinta Revolución Industrial (5RI). La propuesta del proceso es aplicada en un caso de una empresa, contemplando diagnóstico de su situación, planificación e implementación de una prueba piloto, y evaluación de resultados. Entre las conclusiones, es que la incorporación de la IA ilusiona con beneficios como ahorro de tiempo, mejoras en productividad y eficiencia. Esta incorporación debe ser gradual, incluir capacitación, cambio cultural, entre otros. Alinear la estrategia de IA con los principios de Industria 5.0 (humanismo, sostenibilidad, resiliencia) ayuda a las empresas a optimizar sus procesos internos y alcanzar metas de desarrollo más amplios. Se espera que este trabajo, sirva de insumo para replicar en otras MiPymes.

PALABRAS CLAVE: transformación digital, MiPymes, inteligencia artificial, 5RI.

ABSTRACT

Recognizing the essential role of digital transformation in business growth and competitiveness, this paper proposes a methodological process for Micro, Small, and Medium-sized Enterprises (MSMEs) to increasingly incorporate Artificial Intelligence (AI) as a core strategy, enabling them to advance into the Fifth Industrial Revolution (5IR). The proposed process was applied to a case study of a company, encompassing a diagnostic assessment of its current situation, planning and implementation of a pilot program, and evaluation of results. Among the conclusions, the integration of AI shows promises for benefits such as time savings, and improvements in productivity and efficiency. This integration should be gradual, including training, cultural shifts, and other considerations. Aligning the AI strategy with Industry 5.0 principles (human-centricity, sustainability, and resilience) helps companies optimize their internal processes and achieve broader development goals. We hope this work will serve as a valuable resource for replication in other MSMEs.

KEYWORDS: Digital transformation, MSMEs, Artificial intelligence (AI), 5IR (Fifth Industrial Revolution).

INTRODUCCIÓN

En el entorno globalizado y de rápidos cambios de hoy, la adaptación continua es clave para cualquier empresa. La tecnología se ha establecido como el principal impulsor de la competitividad y el crecimiento. Por tanto, la transformación digital y la Inteligencia Artificial (IA) no son solo tendencias, sino herramientas indispensables para la supervivencia y el desarrollo de las organizaciones. La IA se ha establecido como un motor clave para el desarrollo y la transformación empresarial. Su impacto es transversal, abarcando áreas críticas como finanzas, marketing, recursos humanos, contabilidad y sostenibilidad (Páez, 2023; García et al., 2023; Bustinza, 2025; Ferraro, 2025). La IA está transformando el panorama empresarial a nivel global, convirtiéndose en elemento fundamental de la transformación digital y marcando el paso de la Cuarta y, la Quinta Revolución Industrial (5RI). Sin embargo, las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES) enfrentan desafíos y oportunidades únicos como lo reitera Wei (2022). La Quinta Revolución Industrial (Industria 5.0 o 5RI) se enfoca en la colaboración humano-robot, la personalización y la sostenibilidad, y la IA es una tecnología

habilitadora clave en esta transición (Qu, 2025).

En este artículo se presenta una propuesta de un proceso para articular la IA en las empresas, con el propósito de contribuir en que cada vez más las micros, pequeñas y medianas empresas (MiPyMES) puedan aprovechar el potencial de la IA e inicien o continúen su adopción. Dentro de la revisión de la literatura, se encuentran algunos trabajos que ofrece diversas perspectivas y marcos para la integración de la IA en las MiPyMEs. Peretz et al., (2024) plantean un enfoque de orquestación dinámica de recursos para la transformación digital, impulsada por la IA; El trabajo contempla las siguientes dimensiones: 1. estructuración de recursos de ia (adquirir, acumular), 2. agrupación de capacidades de ia (aprendizaje, gobernanza), y 3. apalancamiento de recursos y capacidades de ia (movilización de tecnologías, coordinación de procesos, empoderamiento de personas). El trabajo presentado por Amir Taherizadeh & Catherine Beaudry (2023), tiene como concepto principal la Transformación digital impulsada por IA (AIDT) como un proceso evolutivo lento y dependiente de la trayectoria; los autores plantean las siguientes dimensiones: 1. evaluación del contexto de transformación, 2. auditoría de la preparación organizacional, 3. pilotaje de la integración de IA, 4. escalamiento de la implementación y 5. liderar la transformación (omnipresente) . En Carayannis et al (2025), el enfoque principal es la integración de IA y prospectiva estratégica para mejorar la resiliencia y la competitividad; Plantean: 1. fuentes de datos, 2. herramientas de IA, 3. metodologías de prospectiva, 4. puntos de integración, 5. modelo de adopción por niveles: básico, intermedio, avanzado. Los autores Jafarzadeh et al (2025), se enfocan en la adaptación de un proceso estándar de minería de datos (CRISP-DM) para MiPyMEs, enfocándose en las etapas iniciales; se identifican las siguientes dimensiones: 1. comprensión del negocio, 2. comprensión de los datos, 3. preparación de datos, 4. modelado y evaluación. En Wei & Pardo (2022), el enfoque es aprovechar la arquitectura modular por capas de plataformas digitales existentes que ya integran IA; se identifican las siguientes capas de Interacción: 1. coordinación (ia como mecanismos embebidos), 2. integración (ia como módulos), 3. capacidad (ia como bloques de construcción).

En el resto del documento, se encuentra el marco teórico sobre transformación digital, IA y quinta revolución industrial. Luego en los resultados, se plantea la propuesta del proceso para articular la IA en las empresas, con un caso parcial aplicado en una empresa y por último las conclusiones. La transformación digital consiste en incorporar tecnologías digitales en todas las áreas de una organización, produciendo cambios significativos en los métodos de trabajo, en la generación de valor y en la interacción con los usuarios o clientes. Este proceso implica más que la digitalización de tareas, ya que requiere modificaciones culturales y organizacionales orientadas a la innovación, la adaptación y el desarrollo de competencias digitales (Vidal-Alaball et al., 2023; Mira & Romo-Melo, 2024). La transformación digital puede abarcar diversos aspectos como resaltan varios autores (Grau et al., 2022; Mira & Romo-Melo, 2024; Lopez-Gracia et al., 2022): la adquisición de competencias digitales, su apropiación y utilización efectiva, y la implementación de cambios organizacionales y culturales. La complejidad de este proceso demanda la formulación de estrategias bien definidas, un liderazgo efectivo, una infraestructura tecnológica adecuada y la formación continua del personal. La transformación digital es un catalizador para la innovación de los modelos de negocio. Dicha orientación direcciona a las organizaciones hacia la personalización de servicios/productos, una mayor agilidad estratégica y la creación de valor con el cliente como eje central (Kotarba, 2018; Van Tonder et al., 2020). Si bien la transformación digital se apoya de tendencias emergentes como IoT, IA, cloud computing, el éxito como resalta Verina (2019) depende de una planificación estratégica, gestión de riesgos y adaptación a desafíos regulatorios y de seguridad.

De acuerdo con varios autores, la IA abarca un conjunto de programas, algoritmos, sistemas y máquinas diseñados para demostrar capacidades inteligentes. Su principal distinción respecto a otras tecnologías radica en su habilidad para aprender, conectar información y adaptarse de manera dinámica. La IA imita facetas de la inteligencia humana, interpretando datos externos de forma precisa, asimilando conocimiento a partir de estos y empleándolo para cumplir objetivos específicos mediante una adaptación flexible. Un comportamiento considerado inteligente implica que el sistema

puede percibir, adquirir conocimiento, retener información, razonar y solucionar problemas, culminando en una conducta orientada a un fin que busca el resultado óptimo esperado (Wei & Pardo, 2022; Chaudhuri et al, 2022; Peretz et al, 2024).

Las tecnologías clave de la IA incluyen (Wei & Pardo, 2022; Carayannis et al, 2025; Ridho, 2023): Aprendizaje automático (Machine Learning - ML) y Aprendizaje profundo (Deep Learning - DL): Permiten a los sistemas aprender de patrones de datos y mejorar con el tiempo sin programación explícita.

Procesamiento del Lenguaje Natural (PLN): Habilita a las máquinas para interpretar y generar lenguaje humano, lo cual es fundamental para chatbots y asistentes virtuales.

Visión por Computadora (Computer Vision): Utiliza la IA para interpretar datos visuales de imágenes o videos, útil en manufactura y retail.

Robótica y Automatización Robótica de Procesos (RPA): Implican máquinas físicas y automatización de tareas repetitivas.

IA Generativa (Generative AI): Capaz de crear contenido nuevo desde cero, como materiales de marketing, informes o código.

La IA puede generar una amplia gama de beneficios para las empresas, siendo especialmente crucial para las MiPyMEs debido a sus limitaciones de recursos. La IA puede automatizar tareas rutinarias, proporciona información y actúa como socio para la ideación o validación de ideas, entre otros. A continuación, se plantean algunos de los usos y beneficios claves (Kopka, & Fornahl, 2024; Carayannis et al, 2025; Wei & Pardo, 2022; Ridho, 2023):

Personalización y conocimiento del cliente: La IA procesa grandes volúmenes de datos para generar conocimiento profundo del cliente. Esto facilita la creación de contenido de marketing altamente personalizado y la escalabilidad de su distribución.

Optimización Operacional y Productiva: Automatiza tareas rutinarias y repetitivas, optimizando la producción, identificando rutas eficientes y mejorando significativamente la eficiencia operativa general.

Interacción y servicio al cliente 24/7: Mejora la atención al cliente mediante chatbots y sistemas de respuesta automatizada, asegurando un servicio eficiente y continuo las 24 horas del día.

Reducción de costos y eficiencia financiera: Ayuda a reducir costos operativos, agilizar los procesos de producción y facilita la creación de nuevos productos o servicios que satisfacen las necesidades cambiantes del mercado.

Análisis de datos y soporte a la decisión: Su potente capacidad de análisis de datos permite a las empresas aprender de su entorno y adaptarse. Ofrece información valiosa y recomendaciones estratégicas fundamentadas en el análisis.

Previsión y gestión proactiva de riesgos: Utiliza el análisis predictivo para prever tendencias futuras, fluctuaciones de la demanda, riesgos financieros y necesidades de mantenimiento. Funciona como un sistema de alerta temprana para identificar riesgos operacionales y financieros.

Impulso a la innovación y desarrollo de productos: Al ser considerada una "tecnología de propósito general" (GPT), la IA genera nuevas oportunidades tecnológicas, potenciando la innovación y acelerando el desarrollo de nuevos productos y servicios.

El advenimiento de la Industria 5.0 se justifica por la necesidad de mitigar los límites y externalidades generados por la Industria 4.0. Esta última estuvo marcada por la digitalización intensiva, la automatización y la integración de tecnologías avanzadas (IA, IoT, robótica). Por el contrario, la quinta revolución industrial persigue una orientación humanista y sostenible, orientada a superar los desafíos sociales, económicos y ambientales irresueltos, promoviendo un modelo de transformación más integral (Santhi & Muthuswamy, 2023; Ghobakhloo et al., 2023; Ziatdinov et al., 2024; Ali et al., 2022; Arens et al., 2021).

La industria 5.0 contempla tres pilares principales:

Centrado en el humano: Se busca mayor colaboración entre humanos y máquinas (cobots), donde la

creatividad y el juicio humano se combinan con la eficiencia tecnológica. Ejemplos de tecnologías los Cobots, e IA colaborativa, y el impacto contempla trabajo significativo, personalización (Noble et al., 2022; Ziatdinov et al., 2024; Arens et al., 2021).

Sostenibilidad: Se prioriza la conservación del medio ambiente, la producción responsable, y la reducción del impacto ambiental. Ejemplo de tecnologías como las energías renovables y la biotecnología, y sus impactos esperados serían producción responsable, y menor huella ecológica (Ghobakhloo et al., 2023; Ziatdinov et al., 2024).

Resiliencia y personalización: Fomenta cadenas de valor adaptables y productos personalizados, respondiendo a las necesidades individuales y sociales. Ejemplos de tecnología como Impresión 3D, IoT, big data, con impactos esperados como Adaptabilidad, productos a medida (Ghobakhloo et al., 2023; Noble et al., 2022; Arens et al., 2021; Ali et al., 2022; Santhi & Muthuswamy, 2023).

METODOLOGÍA

Se contempla una investigación cualitativa, con un diseño exploratorio y descriptivo. Para abordar el desarrollo de la propuesta del proceso para que las empresas articulen la IA, en primer lugar, se revisa la literatura en varias bases de datos. Luego, se elabora la propuesta del proceso, a partir de un proceso creativo y teniendo en cuenta elementos encontrados en la literatura. Por último, es aplicado en un caso de una empresa. Durante la aplicación en la empresa, se elaboró un instrumento de medición de capacidad en IA, mediante un formulario en Google forms.

RESULTADOS

A continuación, se presenta una propuesta de un proceso estratégico, iterativo y adaptable para que las MiPyMEs integren la IA como estrategia clave de transformación digital y avancen hacia la Quinta Revolución Industrial. El proceso está compuesto por 4 fases, y cada una con elementos o actividades considerados, para que las empresas articulen o continúen la incorporación de la IA, con el propósito de contribuir a la generación de valor (financiero o no), El proceso es cíclico, con el fin de revisar, ajustar los elementos a involucrar, incluir nuevas iniciativas y seguir mejorando.

A continuación, se describen las fases y sus elementos:

La fase 1, Sensibilización y alineación estratégica. Consiste en crear conciencia sobre el potencial de la IA y alinear su adopción con la visión del negocio. Comprende aspectos como: a) la sensibilización (sobre la importancia de la transformación digital, las oportunidades de la IA y la alineación con los principios de la Industria 5.0: centrado en humano, sostenibilidad y resiliencia), b) el desarrollo de la ambición de la IA, y c) la definición de la estrategia IA.

La fase 2, Diagnóstico y planeación. Consiste en evaluar capacidades actuales, identificar oportunidades y definir el camino de implementación (a seguir). Comprende aspectos como: a) análisis de procesos actuales (cómo se hacen las cosas), b) evaluación de madurez IA (El instrumento de evaluación de madurez IA puede ser construido o aplicar una de una entidad externa), c) evaluación complementaria (respecto a madurez digital, y nivel de alineación con la 5RI), d) identificación y priorización de casos de uso, y e) definición de la hoja de ruta de adopción de IA. En esta fase, es importante explorar diversas plataformas, o herramientas o proveedores. El instrumento de evaluación de madurez IA puede ser construido o aplicar una de una entidad externa)

La fase 3, Desarrollo e implementación. Consiste en Construir, o adaptar o integrar soluciones de IA en procesos clave. Comprende aspectos como: a) desarrollo o adaptación de modelos, b) Integración con sistemas existentes, c) pruebas piloto y despliegue progresivo.

La fase 4, Monitoreo, optimización y mejora continua. Consiste en medir el impacto, ajustar modelos y escalar aprendizajes. Comprende aspectos como: a) revisión de indicadores de desempeño, b) ajustes que sean requeridos, c) replicar y escalar las soluciones exitosas, y d) fomentar la cultura de mejora basada en datos.

Caso de aplicación exploratoria del proceso en una empresa:

La propuesta es aplicada en una microempresa de venta y soporte de tecnología de computadores y redes, que sólo cuenta con tres empleados, y está muy interesada en conocer e ir integrando

gradualmente la IA en su empresa.

En la primera fase: se realiza la sensibilización, se define la ambición (Integrar la IA para mejorar la eficiencia operativa y diferenciar la experiencia del cliente, comenzando con soluciones accesibles y escalables que fortalezcan el aprendizaje organizacional y la personalización del servicio).

CONCLUSIÓN

La Inteligencia Artificial (IA) no es una opción, sino un componente fundamental en la estrategia de transformación digital de las MiPyMEs. Su adopción es crucial para la supervivencia y el fortalecimiento de la competitividad. La IA proyecta diversos uso y beneficios, como ahorro de tiempo, mejoras en productividad y eficiencia, consolidándose como un elemento estratégico para asegurar el crecimiento futuro. La IA se consolida como la tecnología habilitadora esencial para que las empresas avancen hacia la Industria 5.0, con un enfoque en la colaboración humano-robot (potenciando al humano), la personalización, la sostenibilidad y resiliencia proactiva. Esta alineación de la IA con los principios de la 5RI ayuda a las empresas a mejorar sus procesos internos y alcanzar metas de desarrollo más amplios que contribuyen a la sociedad y al medio ambiente.

La propuesta del proceso para incorporar la IA en las empresas, puede servir de guía para MiPymes que apenas inician o para las que ya tienen un proceso de adopción de la IA. En la aplicación del proceso en el caso parcial en la microempresa, en general los resultados son positivos y la empresa quedó muy entusiasta con conocer y ver las bondades que promete el uso de la IA, y contempla seguir gradualmente con su adopción. En esta experiencia, se resalta que es crucial que los líderes de la empresa, tengan la conciencia de mejorar y de articular la IA como estrategia de transformación en sus empresas. Esto, además, requiere disponer de tiempo, que la incorporación sea gradual, formación, cambio de cultura, proyectar recursos, entre otros. Como trabajo futuro se proyecta aplicar en otros casos de empresas para validar o realizar los posibles ajustes, automatizar la propuesta para que sea interactivo y con más recursos. Construir otros instrumentos de madurez digital y alineación con los principios de la 5RI.

Agradecimientos

Los autores agradecen al Politécnico Colombiano Jaime Isaza Cadavid, en el cual se tiene el proyecto de investigación titulado “Impacto de la transformación digital en las empresas del Oriente Antioqueño y planteamiento de framework conceptual para avanzar hacia la Quinta Revolución Industrial (5RI)”.

REFERENCIAS

- Lopez-Gracia, A., González-Ramírez, T., & De Pablos-Pons, J. (2022). Factores claves en la transformación digital de las organizaciones educativas. Profesorado, Revista de Currículum y Formación del Profesorado. <https://doi.org/10.30827/profesorado.v26i2.21222>
- Morales-Martínez, R. (2022). La transformación digital y la influencia de la inteligencia de negocios en las empresas del sector de turismo de reuniones en México.. Revista Politécnica. <https://doi.org/10.33571/rpolitec.v18n35a3>
- Grau, F., Bautista, C., & Cantabrana, J. (2022). Estrategias para la Transformación Digital de un Centro Educativo: una revisión sistemática. Revista Interuniversitaria de Investigación en Tecnología Educativa. <https://doi.org/10.6018/riite.533971>
- Vidal-Alaball, J., Belmonte, I., Zafra, R., Escalé-Besa, A., Oliva, J., & Pérez, C. (2023). Abordaje de la transformación digital en salud para reducir la brecha digital. Atención Primaria, 55. <https://doi.org/10.1016/j.aprim.2023.102626>
- Mira, V., & Romo-Melo, L. (2024). ESTRATEGIAS DE TRANSFORMACIÓN DIGITAL EN EL SECTOR FINANCIERO. Revista Eficiencia. <https://doi.org/10.15765/pes8m343>
- Kotarba, M. (2018). Digital Transformation of Business Models. Foundations of Management, 10, 123 - 142. <https://doi.org/10.2478/fman-2018-0011>

- Van Tonder, C., Schachtebeck, C., Nieuwenhuizen, C., & Bossink, B. (2020). A framework for digital transformation and business model innovation. *Management*. <https://doi.org/10.30924/mjcmi.25.2.6>
- Verina, N., & Titko, J. (2019). Digital transformation: conceptual framework. *Proceedings of 6th International Scientific Conference Contemporary Issues in Business, Management and Economics Engineering '2019*. <https://doi.org/10.3846/cibmee.2019.073>
- Santhi, A., & Muthuswamy, P. (2023). Industry 5.0 or industry 4.0S? Introduction to industry 4.0 and a peek into the prospective industry 5.0 technologies. *International Journal on Interactive Design and Manufacturing (IJIDeM)*, 17, 947 - 979. <https://doi.org/10.1007/s12008-023-01217-8>
- Ghobakhloo, M., Iranmanesh, M., Tseng, M., Grybauskas, A., Stefanini, A., & Amran, A. (2023). Behind the definition of Industry 5.0: a systematic review of technologies, principles, components, and values. *Journal of Industrial and Production Engineering*, 40, 432 - 447. <https://doi.org/10.1080/21681015.2023.2216701>
- Noble, S., Mende, M., Grewal, D., & Parasuraman, A. (2022). The Fifth Industrial Revolution: How harmonious human-machine collaboration is triggering a retail and service [r]evolution. *Journal of Retailing*. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2022.04.003>
- Ziatdinov, R., Atteraya, M., & Nabiyeu, R. (2024). The Fifth Industrial Revolution as a Transformative Step towards Society 5.0. *Societies*. <https://doi.org/10.3390/soc14020019>
- Ali, S., Al-Sultan, H., & Rubaie, M. (2022). Fifth Industrial Revolution. *International Journal of Business, Management and Economics*. <https://doi.org/10.47747/ijbme.v3i3.694>
- Arens Yu.A., Katkova N.A., Khalimon E.A., Brikoshina I.S. The fifth industrial revolution – innovations in the field of biotechnologies and neural networks. *E-Management*. 2021;4(3):11-19. (In Russ.) <https://doi.org/10.26425/2658-3445-2021-4-3-11-19>
- Páez-Andrade, R. (2023). Impacto de la Inteligencia Artificial en la toma de decisiones financieras corporativas. *Revista Ingenio global*. <https://doi.org/10.62943/rig.v2i1.61>
- García-Vera, Y., Juca-Maldonado, F., & Torres-Gallegos, V. (2023). Automatización de procesos contables mediante Inteligencia Artificial: Oportunidades y desafíos para pequeños empresarios ecuatorianos. *Revista Transdisciplinaria de Estudios Sociales y Tecnológicos*. <https://doi.org/10.58594/rtest.v3i3.93>
- Bustanza, H., & Lam, E. (2025). Análisis de la Inteligencia Artificial en el Entorno Empresarial: Revisión Sistemática (2018-2023). *FIDES ET RATIO*. <https://doi.org/10.55739/fer.v29i29.171>
- Ferraro, E. (2025). Empresa, sostenibilidad medioambiental e inteligencia artificial: consideraciones a la luz de la nueva Corporate Sustainability Due Diligence Directive. *Actualidad Jurídica Ambiental*. <https://doi.org/10.56398/ajacieda.00405>
- Wei, R., & Pardo, C. (2022). Artificial intelligence and SMEs: How can B2B SMEs leverage AI platforms to integrate AI technologies? *Industrial Marketing Management*, 107, 466–483. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2022.10.008>
- Qu, C., & Kim, E. (2025). Investigating AI Adoption, Knowledge Absorptive Capacity, and Open Innovation in Chinese Apparel MSMEs: An Extended TAM-TOE Model with PLS-SEM Analysis. *Sustainability*, 17(5), 1873. <https://doi.org/10.3390/su17051873>
- Peretz-Andersson, E., Tabares, S., Mikalef, P., & Parida, V. (2024). Artificial intelligence implementation in manufacturing SMEs: A resource orchestration approach. *International Journal of Information Management*, 77, 102781. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2024.102781>
- Amir Taherizadeh & Catherine Beaudry (2023) An emergent grounded theory of AI-driven digital transformation: Canadian SMEs' perspectives, *Industry and Innovation*, 30:9, 1244-1273, DOI: 10.1080/13662716.2023.2242285
- Carayannis, E. G., Dumitrescu, R., Falkowski, T., Papamichail, G., & Zota, N.-R. (2025). Enhancing SME resilience through artificial intelligence and strategic foresight: A framework for sustainable competitiveness. *Technology in Society*, 81, 102835. <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2025.102835>
- Jafarzadeh, P., Vähämäki, T., Nevalainen, P., Tuomisto, A., & Heikkonen, J. (2025). Supporting SME companies in mapping out AI potential: A Finnish AI development case. *The Journal of Technology Transfer*, 50(3), 1016–1035. <https://doi.org/10.1007/s10961-024-10122-5>

- Kopka, A., & Fornahl, D. (2024). Artificial intelligence and firm growth—Catch-up processes of SMEs through integrating AI into their knowledge bases. *Small Business Economics*, 62(1), 63–85. <https://doi.org/10.1007/s11187-023-00754-6>
- Ridho W. F. 2023. An examination of the opportunities and challenges of conversational artificial intelligence in small and medium enterprises. *Review of Business and Economics Studies*. 2023;11(3):6-17. DOI:10.26794/2308-944X-2023-11-3-6-17

Capítulo 17

Aportes para la construcción de una visión colectiva para el desarrollo Turístico Sostenible en Villa Serrana: un Modelo de Intervención Replicable en Territorios Emergentes

Andréa Victoria Correa Rijo

Andrea Sacia

Lucía Pais

Universidad de la República – FCEA

RESUMEN

El presente trabajo tiene como objetivo diseñar un modelo de intervención orientado a contribuir a la construcción de una visión colectiva para el desarrollo turístico sostenible de Villa Serrana, Lavalleja, Uruguay. A través de un enfoque mixto, que combina metodologías cualitativas y cuantitativas, se realiza un mapeo de actores clave, un diagnóstico de la situación actual del ecosistema turístico y un relevamiento de buenas prácticas de articulación territorial en contextos similares. El estudio incluye encuestas a emprendimientos locales y entrevistas semiestructuradas a referentes institucionales, con el fin de identificar fortalezas, desafíos y oportunidades del destino. Como resultado, se elaboran líneas de acción estratégicas que apuntan a superar el actual funcionamiento del destino y promover una gobernanza colaborativa. La propuesta busca ser replicable en otros territorios turísticos emergentes con similares características.

PALABRAS CLAVE: Desarrollo turístico, visión colectiva, territorio, emprendimiento, sostenibilidad.

ABSTRACT

This study aims to design an intervention model to support the construction of a collective vision for sustainable tourism development in Villa Serrana, Lavalleja, Uruguay. Using a mixed-methods approach that combines qualitative and quantitative methodologies, the research includes a mapping of key stakeholders, a diagnosis of the current state of the tourism ecosystem, and a review of good practices in territorial coordination in similar contexts. The study involves surveys with local enterprises and semi-structured interviews with institutional stakeholders, aiming to identify strengths, challenges, and opportunities of the destination. As a result, strategic action lines are proposed to overcome the current dynamics of the destination and promote collaborative governance. The proposal is intended to be replicable in other emerging tourist territories with similar characteristics.

KEYWORDS: Tourism development, collective vision, territory, entrepreneurship, sustainability.

INTRODUCCIÓN

Villa Serrana, un pintoresco poblado del departamento de Lavalleja, en Uruguay, en los últimos años ha experimentado un crecimiento acelerado. Este proceso de expansión, enmarcado en la vocación turística de la localidad, ha traído consigo tanto oportunidades como desafíos para el desarrollo económico, social y territorial. La singularidad de Villa Serrana radica en el valor de su entorno natural, su patrimonio paisajístico y las condiciones que la posicionan como un espacio con potencial para el turismo. Sin embargo, a pesar del notable aumento en el número de emprendimientos, no existe aún una visión colectiva consolidada que articule los esfuerzos de los actores locales y permita orientar el destino hacia un desarrollo sostenible.

En este contexto, surge la pregunta que guía este trabajo: “¿Construcción de una visión colectiva, realidad o quimera?”. El objetivo es proponer lineamientos estratégicos que aporten para la construcción de una visión colectiva para el desarrollo turístico de un pequeño poblado con vocación turística, tomando como caso de estudio Villa Serrana. El desarrollo turístico en territorios emergentes se ha convertido en una estrategia clave para dinamizar economías locales, preservar el

patrimonio natural y cultural, y fortalecer procesos de inclusión. Villa Serrana, como caso de estudio, permite observar las tensiones que emergen entre el crecimiento espontáneo del turismo y la necesidad de planificación, regulación y articulación institucional.

En este marco, la noción de territorio se aborda como construcción social y espacio relacional (Haesbaert, 2013), donde confluyen actores, instituciones, discursos y prácticas que definen sentidos, usos y proyecciones sobre un lugar. Esta perspectiva territorial resulta fundamental para comprender las dinámicas de desarrollo en contextos descentralizados, donde la fragmentación institucional y la debilidad de los mecanismos de gobernanza dificultan la construcción de una visión colectiva. Desde un enfoque de desarrollo territorial, se considera que la sostenibilidad de los procesos depende de la articulación entre el capital social existente, las capacidades locales y la posibilidad de generar acuerdos estratégicos que involucren a múltiples actores (Schejtman y Berdegú, 2004). En este sentido, la gobernanza se plantea como una dimensión central para comprender los obstáculos y oportunidades del proceso de planificación turística en Villa Serrana.

La gobernanza territorial es entendida como la capacidad de los actores del territorio para coordinar acciones, establecer metas comunes y gestionar recursos de forma colaborativa. Según Farinós Dasí (2008), la gobernanza territorial implica una transición desde estructuras jerárquicas hacia formas más horizontales y participativas de toma de decisiones, donde el Estado, la sociedad civil y el sector privado se reconocen mutuamente como actores legítimos. Asimismo, se incorpora el concepto de visión compartida como elemento clave para orientar procesos de transformación territorial. Diversos estudios subrayan que la falta de una visión común genera conflictos de uso del suelo, tensiones entre actores, y pérdida de identidad local (Boisier, 2001). En contraste, la formulación de una visión colectiva promueve la cohesión territorial y mejora la capacidad de gestión del destino.

METODOLOGÍA

Para el desarrollo de esta propuesta, se emplearon métodos cualitativos y cuantitativos que permiten aproximarnos a una visión integral del contexto de Villa Serrana, considerando tanto la percepción de los actores locales como el análisis de datos objetivos sobre la situación del lugar.

Revisión bibliográfica: Se llevó a cabo una revisión de documentación disponible sobre el desarrollo turístico de la zona, informes anteriores, estudios sobre ecoturismo, y experiencias internacionales similares. Esto ayudó a contextualizar la propuesta y a identificar mejores prácticas (Arocena, 2007; Grupo APA Uruguay, 2019).

Análisis de información secundaria: Se analizó el Plan Local de Ordenamiento Territorial y Desarrollo Sostenible de Villa Serrana y su entorno, para comprender las normativas y restricciones actuales (Intendencia de Lavalleja, 2016). Además, se utilizó información disponible en sitios web y redes sociales, así como materiales elaborados por organizaciones locales, para relevar y sistematizar los emprendimientos y empresas que actualmente se encuentran operando en Villa Serrana.

Información primaria generada en el propio trabajo: Para obtener una visión más cercana y directa, se realizaron encuestas a los emprendedores locales, se enviaron encuestas estructuradas a unos 40 emprendimientos identificados en la Guía de Servicios de Villa Serrana y por conocimiento local. Se obtuvieron 18 respuestas, que permitieron relevar la percepción de los emprendedores sobre la situación actual del destino, los principales desafíos y oportunidades, y su disposición a la cooperación interinstitucional. Por otra parte, se realizó una encuesta digital al público visitante en general, con 554 respuestas, de las cuales 446 correspondieron a personas que visitaron Villa Serrana, esta información permitió conocer el grado de conocimiento, motivaciones, percepciones y expectativas del visitante, aportando insumos para el análisis de la demanda turística. Y por último se realizaron entrevistas semiestructuradas a referentes locales, departamentales, regionales y nacionales vinculados al desarrollo turístico de Villa Serrana. Entre ellos se incluyeron representantes de la Liga de Fomento, el Club Social y Deportivo, el guardaparques local, la Dirección de Turismo de Lavalleja, la Comisión de Turismo, el Centro PyME Lavalleja, la UTEC (equipo y dirección), el Ministerio de Turismo y ANDE.

RESULTADOS

Los resultados obtenidos a partir del enfoque metodológico mixto permitieron generar un diagnóstico integral del ecosistema turístico de Villa Serrana, identificando actores clave, percepciones, desafíos y oportunidades de articulación territorial. En primer lugar, el mapeo de actores evidenció la presencia de una gran diversidad de emprendimientos turísticos —principalmente gastronómicos, de alojamiento y actividades recreativas— junto a instituciones públicas, organizaciones sociales y referentes comunitarios con fuerte arraigo en el territorio. No obstante, se observó una baja articulación entre estos actores, así como una limitada coordinación institucional, lo que impacta negativamente en la capacidad de construir una visión compartida para el desarrollo del destino. A partir de las encuestas a emprendedores, se constató que una proporción significativa de los emprendimientos opera en la informalidad o con bajos niveles de regularización, lo que dificulta el acceso a políticas públicas y fuentes de financiamiento. Asimismo, se identificaron desafíos comunes vinculados a la estacionalidad, la gestión de residuos, el mantenimiento de infraestructuras y la falta de formación específica en gestión turística y sostenibilidad. Pese a ello, la mayoría de los actores manifiesta interés en participar de instancias colectivas de planificación y formación, y reconoce el valor estratégico de construir acuerdos para el ordenamiento del territorio. Las entrevistas institucionales permitieron profundizar en la perspectiva de organismos departamentales y nacionales. Si bien se identifican iniciativas previas de planificación, como el Plan Local de Ordenamiento Territorial y Desarrollo Sostenible (2016), se observa una desconexión entre lo planificado y su implementación efectiva, así como una debilidad en los mecanismos de seguimiento y evaluación. Finalmente, el análisis de experiencias comparadas en otros territorios turísticos emergentes permitió relevar buenas prácticas de articulación, formalización progresiva y creación de redes de cooperación. Estas experiencias sirvieron como insumo para el diseño de un modelo de intervención contextualizado y con potencial de replicabilidad.

Como resultado del trabajo de campo se realizó un análisis FODA en el cual se permite evidenciar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de Villa Serrana, analizando los factores internos y externos. En primer lugar, se analizan los factores internos que definen la capacidad actual del destino.

Análisis de Factores Internos: Activos y Limitaciones de Villa Serrana

Los factores internos son aquellos elementos intrínsecos al destino sobre los cuales los actores locales, tanto públicos como privados, tienen un grado de control o influencia directa. Comprender estos activos y limitaciones es crucial para evaluar la capacidad real de Villa Serrana para competir en el mercado, gestionar su crecimiento y transitar hacia una construcción colectiva del destino.

Fortalezas: El Capital Competitivo del Destino

La principal fortaleza de Villa Serrana, reconocida unánimemente por todos los actores, reside en un doble capital que constituye el núcleo de su propuesta de valor: el capital natural-paisajístico y el capital simbólico-patrimonial. El primero, su entorno serrano único, es ratificado de forma contundente por la demanda, con un 98.5% de los visitantes valorando positivamente el contacto con la naturaleza. El segundo, el legado arquitectónico de Julio Vilamajó, le confiere una identidad irreplicable. Esta dualidad se alinea con la visión de la oferta, donde un 88.9% de los emprendedores prioriza el turismo de naturaleza, y con la gobernanza, que reconoce este activo como el principal factor de diferenciación.

Potencial de Mercado en la Demanda Latente para Productos de Mayor Valor

El destino posee una fortaleza de mercado sin explotar, evidenciada en la alta disposición de sus visitantes a profundizar su vínculo con el lugar. Un 87.5% de los encuestados considera atractivo alojarse en Villa Serrana y un 66.6% califica como "muy útil" la existencia de paquetes turísticos integrados. Esta disposición contrasta significativamente con la realidad actual, donde el 40.5% de las visitas son por el día y la mayoría de los viajes son autogestionados. Esta brecha entre el deseo del

consumidor y la oferta actual representa una clara fortaleza latente para aumentar la pernoctación, el gasto promedio y el valor económico general de la actividad turística.

Capital Humano y Capacidad de Articulación Comunitaria

La resiliencia de Villa Serrana se fundamenta en un capital humano local comprometido, que se manifiesta en dos ámbitos clave. Por un lado, genera una alta satisfacción emocional que se traduce en un efectivo "boca a boca", canal por el cual llega el 55.2% de sus visitantes. Por otro lado, este capital social encuentra una expresión institucional en organizaciones cívicas que demuestran una capacidad emergente para la acción colectiva. El rol histórico de la Liga de Fomento en la protección del entorno, el surgimiento de la Comisión de Turismo de Lavalleja como un nuevo espacio de articulación formal, y la labor del Club Social de Villa Serrana —que busca fomentar el desarrollo social y cultural de residentes y visitantes permanentes y frecuentes, promoviendo la integración comunitaria a través de actividades socioculturales, deportivas y recreativas—, constituyen expresiones concretas de un capital humano con altas capacidades, que ofrece una base sólida para el desarrollo del destino.

El Marco Normativo (POT) como Fortaleza Estructural

La existencia de un Plan de Ordenamiento Territorial (POT) aprobado y vigente representa una fortaleza estructural clave. Este instrumento proporciona la base legal y técnica indispensable para regular el uso del suelo, controlar el crecimiento desordenado y proteger el capital paisajístico, que es el activo más valioso del destino. Si bien su mera existencia dota a los actores locales de una herramienta fundamental para orientar el desarrollo, su debilidad en la implementación representa un aspecto central que enfrenta el destino, anticipando las debilidades de gobernanza que se analizará posteriormente.

Debilidades: Obstáculos Estructurales para la Sostenibilidad

Crisis de Infraestructura y Servicios Básicos

La debilidad más crítica y transversal, mencionada por la totalidad de los actores, es la carencia de infraestructura y servicios esenciales. La ausencia de una red de saneamiento —con la consecuente contaminación por pozos negros—, la falta de transporte público regular y la inexistencia de servicios de emergencia como una policlínica, no solo degradan la calidad de la experiencia turística, sino que comprometen directamente la sostenibilidad ambiental del ecosistema y la calidad de vida de la comunidad residente. Esta debilidad estructural actúa como un techo tanto para la capacidad de carga del destino como para su calidad percibida en el mercado.

Fragmentación de la Gobernanza y Baja Presencia Institucional

Villa Serrana enfrenta una persistente desarticulación entre sus actores clave (Club Social y Deportivo de Villa Serrana, Liga de Fomento, emprendedores, Intendencia), lo que dificulta la construcción de una visión compartida y la ejecución de acciones coordinadas. Esta fragmentación se ve agravada por una débil presencia institucional en el territorio, caracterizada por la ausencia de una oficina de gestión local o una junta local que actúe como interlocutor y ejecutor de políticas. Esta situación, percibida como un "rol ausente" de las autoridades, dificulta enormemente la implementación efectiva del POT y la planificación a largo plazo.

Brecha de Profesionalización y Alta Informalidad del Sector

El ecosistema emprendedor evidencia oportunidades de mejora en materia de profesionalización. Según las encuestas, el 55,6 % de los emprendedores no ha recibido capacitación, y el 66,7 % no cuenta con apoyo técnico en áreas clave como gestión o marketing. Esta brecha de capacidades se relaciona con la alta informalidad del sector, lo que genera condiciones desiguales de competencia, limita el acceso a financiamiento y repercute en la heterogeneidad de la calidad de los servicios, especialmente en el rubro de los alojamientos.

Desaprovechamiento de Segmentos de Mercado como Vulnerabilidad Estratégica

El análisis de la demanda pone en evidencia una oportunidad de fortalecimiento en la configuración actual de la oferta. La baja valoración de las actividades para niños (33,4 % de valoración neutral) y la ausencia de una narrativa integrada que articule la historia local y el patrimonio cultural (35,9 % neutral) limitan el atractivo del destino para el segmento del turismo familiar, con alto potencial de desarrollo. La concentración en el nicho de “relax y contemplación”, si bien constituye un activo distintivo, restringe la diversificación de la oferta y reduce la capacidad del destino para ampliar su base de mercado y aumentar su resiliencia económica frente a entornos competitivos más diversificados. Estas debilidades internas, que limitan el potencial del destino, interactúan de forma dinámica con las tendencias y fuerzas del entorno externo.

Análisis de Factores Externos: Oportunidades de Mercado y Amenazas Sistémicas

Los factores externos comprenden aquellas tendencias y fuerzas del macroentorno que escapan al control directo de los actores locales pero que influyen de manera relevante en su desarrollo. La estrategia a largo plazo de Villa Serrana dependerá de su habilidad para capitalizar las oportunidades que ofrece el mercado y para mitigar las amenazas que ponen en riesgo su viabilidad.

Oportunidades: Vectores de Crecimiento y Desarrollo

Alineación Estratégica con Tendencias de Mercado Global

La propuesta de valor de Villa Serrana, centrada en la naturaleza, el bienestar, la tranquilidad y la desconexión, se alinea de manera óptima con las tendencias de la demanda turística global, especialmente las consolidadas tras la pandemia. Existe una oportunidad clara para posicionar al destino como un complemento estratégico al turismo de sol y playa de la región (particularmente Maldonado), captando nichos de mercado de alto valor que buscan experiencias auténticas y de bajo impacto.

Demanda Explícita por Productos Estructurados y Digitalización

El manifiesto interés de los visitantes en paquetes turísticos (un 66.6% lo considera "muy útil") y el uso creciente de redes sociales como fuente de información (18.5%) abren una ventana de oportunidad para la formalización y profesionalización de la oferta. Esto permite pasar de un modelo de servicios dispersos a uno de productos integrados, desarrollados a través de alianzas entre emprendedores y promocionados mediante herramientas digitales de bajo costo que faciliten la planificación y reserva.

Ecosistema de Apoyo Institucional y Académico

El entorno regional ofrece un ecosistema de soporte que puede ser clave para superar las debilidades internas. La presencia de entidades como la Agencia Nacional de Desarrollo (ANDE), el Ministerio de Turismo (MINTUR), el Instituto Nacional de Empleo y Formación Profesional (INEFOP) y la Universidad Tecnológica (UTEC) brinda acceso a fondos concursables, asistencia técnica y programas de capacitación. Esta red institucional representa una oportunidad directa para abordar la brecha de profesionalización y fomentar la formalización del tejido empresarial.

El Desarrollo Gastronómico como Eje de Diferenciación y Narrativa Cultural

Los datos de la demanda indican que la gastronomía es un atributo valorado por encima del interés general, incluso en su estado actual. Esto representa una oportunidad para construir un producto turístico diferenciado y, a la vez, abordar la debilidad de la falta de narrativa cultural. La creación de un circuito gourmet basado en productos de cercanía y la puesta en valor de la identidad culinaria local pueden funcionar como un vehículo estratégico para contar la historia del lugar, enriquecer la experiencia y atraer nuevos segmentos de visitantes.

Amenazas: Riesgos para la Viabilidad del Destino

Presión Inmobiliaria y Riesgo de Degradación Ambiental

La principal amenaza que enfrenta Villa Serrana es un crecimiento descontrolado, impulsado por un modelo de expansión turística acelerada y la presión inmobiliaria. Este fenómeno podría comprometer el capital paisajístico y la tranquilidad (F1) que constituyen su ventaja competitiva central. La preocupación por la pérdida de la identidad serrana refleja el riesgo de una degradación significativa del entorno, que podría dificultar la sustentabilidad del destino a largo plazo.

Conflictos de Gobernanza y Resistencia al Cambio

Una amenaza significativa reside en las "visiones en conflicto" entre residentes antiguos y nuevos pobladores, estos últimos con el deseo de "cambiar la postal" del destino. Estos desacuerdos sobre el modelo de desarrollo pueden dificultar la toma de decisiones, obstaculizar la construcción de consensos y complicar la implementación de regulaciones necesarias como las establecidas en el POT, lo que puede convertir la gobernanza fragmentada en un desafío para su efectividad.

Erosión de la Reputación de Marca por Deficiencias Estructurales

La persistencia de las debilidades en infraestructura (D1) y la alta informalidad (D3) amenaza con generar un "boca a boca negativo" en canales digitales. En un destino cuya promoción depende vitalmente de la recomendación, una serie de malas experiencias relacionadas con la falta de servicios básicos o la inconsistencia en la calidad puede deteriorar rápidamente la imagen de marca y la confianza del mercado.

Competencia de Destinos Regionales más Estructurados

La falta de avances en la mejora de los servicios básicos (D1) y en la profesionalización de la oferta (D3) amplifica el riesgo que representa la competencia. La mayor garantía de calidad, confort e infraestructura que ofrecen otros destinos de la región puede captar a segmentos de mercado que Villa Serrana aún no logra satisfacer, lo que genera una posible fuga de la demanda y limita su potencial de consolidación. El cruce de estos factores internos y externos ofrece una mirada integral que permite reconocer las áreas relevantes para el desarrollo del destino.

Síntesis Estratégica y Conclusión del Diagnóstico

Este capítulo ha desglosado los factores internos y externos que inciden en la dinámica actual de Villa Serrana a través de un análisis FODA integrado. La sección final tiene como objetivo sintetizar estos hallazgos para identificar los desafíos prioritarios sobre los cuales orientar futuras estrategias que contribuyan al desarrollo del destino.

El diagnóstico pone en evidencia una tensión clave: Villa Serrana cuenta con un valioso capital ecosistémico y un notable potencial de mercado (Fortalezas y Oportunidades), pero su proyección a largo plazo se ve comprometida por debilidades en la gobernanza y en la gestión territorial (Debilidades y Amenazas). La principal limitación del destino no radica en la falta de demanda o de atractivos, sino en la dificultad de su estructura organizativa para gestionar su desarrollo de forma sostenible. La fragmentación de actores, la baja presencia institucional y las carencias en infraestructura dificultan la capitalización de las oportunidades y, aún más relevante, pueden afectar negativamente al activo que las hace posibles: su paisaje singular.

Recomendaciones hacia una visión colectiva del desarrollo turístico de villa serrana

La presente sección tiene por finalidad presentar un conjunto de recomendaciones orientadas a fortalecer la construcción de una visión colectiva de desarrollo turístico en Villa Serrana, a partir de los hallazgos obtenidos en el trabajo de campo. Estas recomendaciones surgen como respuesta a las principales brechas identificadas en materia de gobernanza, articulación interinstitucional, profesionalización del sector y gestión ambiental, proponiendo una hoja de ruta que permita avanzar hacia una construcción colectiva del destino.

Las acciones propuestas se estructuran en torno a los cuatro ejes estratégicos definidos en la creación de líneas estratégicas —gobernanza, protección del capital natural y cultural, profesionalización e infraestructura sostenible—, los cuales constituyen los pilares para orientar las transformaciones requeridas en el territorio.

Cada eje se traduce en medidas concretas que buscan integrar las dimensiones social, económica y ambiental del desarrollo, promoviendo una gestión participativa entre los actores públicos, privados y comunitarios. Asimismo, las recomendaciones se organizan según horizontes temporales de implementación (corto, mediano y largo plazo), con el objetivo de facilitar una planificación gradual, coherente con las capacidades institucionales y los recursos disponibles en la localidad. Este enfoque progresivo procura consolidar una base de gobernanza sólida en el corto plazo, fortalecer la profesionalización y la coordinación interinstitucional en el mediano plazo, y contribuir a la sostenibilidad destino en el largo plazo. De esta manera, se propone avanzar desde el diagnóstico hacia la acción, ofreciendo un conjunto de orientaciones estratégicas que articulan los aprendizajes surgidos del proceso investigativo con las necesidades y potencialidades del territorio. Más que un listado de acciones, estas recomendaciones constituyen un instrumento de planificación participativa, destinado a guiar las decisiones futuras y a consolidar la visión compartida de Villa Serrana.

Acciones a Corto Plazo (0-12 meses)

Eje Estratégico 1 (Gobernanza): Crear una Mesa de Desarrollo Turístico Local de carácter público-privado. Debe integrar a representantes de la Intendencia de Lavalleja, el Club Social y Deportivo de Villa Serrana, la Liga de Fomento, la Comisión de Turismo de Lavalleja, emprendedores locales y residentes. Su primer objetivo será establecer una agenda de trabajo común, definir prioridades y abrir un canal de comunicación formal y permanente entre todos los actores.

Eje Estratégico 2 (Protección del Capital): Iniciar una campaña de comunicación y sensibilización dirigida a residentes, inversores y visitantes sobre las normativas clave del Plan de Ordenamiento Territorial (POT), para fomentar el cumplimiento voluntario y contrarrestar la amenaza del crecimiento descontrolado y las construcciones irregulares.

Eje Estratégico 3 (Profesionalización): Diseñar y ejecutar un ciclo de capacitaciones básicas para emprendedores en alianza con el Centro Pyme Lavalleja, UTEC, CURE, INEFOP, entre otros. Considerar como temas prioritarios el marketing digital, gestión financiera y atención al cliente, para cerrar la brecha de profesionalización, ya que el diagnóstico revela que un 55.6% de los emprendedores no ha recibido capacitación y un 66.7% carece de apoyo técnico.

Eje Estratégico 4 (Infraestructura): Realizar un diagnóstico técnico detallado y participativo sobre las necesidades más urgentes de saneamiento y gestión de residuos. Este estudio es el paso previo indispensable para cuantificar el problema, diseñar soluciones adecuadas y buscar fuentes de financiamiento.

Eje Estratégico 1 (Gobernanza): Sistematizar la oferta turística actual (alojamientos, gastronomía, actividades) en un directorio digital unificado. Este recurso, gestionado por la Mesa de Desarrollo Turístico, mejorará la información disponible para el visitante y aumentará la visibilidad de los emprendedores formales.

Acciones a Mediano Plazo (1-3 años)

Eje Estratégico 1 (Gobernanza): Formalizar la Mesa de Desarrollo Turístico y gestionar activamente ante la Intendencia la instalación de una Oficina de Gestión Territorial en Villa Serrana. Tal como sugieren actores clave del territorio, esta oficina es clave para asegurar la implementación, el control y la fiscalización del POT directamente en el lugar.

Eje Estratégico 3 (Profesionalización): Crear un programa de apoyo a la formalización de emprendimientos turísticos. En articulación con ANDE y MINTUR, este programa debe ofrecer asesoramiento técnico, legal y acceso a herramientas simplificadas como el monotributo MIDES, reduciendo las barreras de entrada a la formalidad.

Eje Estratégico 2 (Protección del Capital): Desarrollar e implementar un sistema de senderos señalizados y de bajo impacto que ponga en valor el paisaje serrano y el patrimonio arquitectónico.

Esto permitirá ordenar los flujos de visitantes, reducir la presión sobre zonas frágiles y mejorar la experiencia turística.

Eje Estratégico 4 (Infraestructura): Diseñar y buscar financiamiento (nacional o internacional) para un proyecto piloto de saneamiento ecológico, basado en la experiencia y capacidades ya existentes en la localidad, donde operan emprendedores especializados en humedales artificiales para el tratamiento de aguas negras y grises.

Eje Estratégico 3 (Profesionalización): Fomentar la creación de productos turísticos integrados que combinen alojamiento, gastronomía y actividades. Esta acción responde directamente a la demanda explícita del 66.6% de los visitantes, que consideran "muy útil" la existencia de paquetes organizados. Acciones a Largo Plazo (3+ años)

Eje Estratégico 4 (Infraestructura): Elaborar y analizar un plan global de saneamiento y gestión integral de residuos para toda la localidad en pro de contribuir a la sostenibilidad ambiental del destino y la calidad de vida de su comunidad a largo plazo.

Eje Estratégico 2 (Protección del Capital): Desarrollar la postulación de Villa Serrana para obtener certificaciones de calidad como destino de cielos oscuros (astroturismo). Recogiendo la propuesta de actores locales clave, esta iniciativa aprovecharía el bajo nivel de contaminación lumínica para agregar un producto turístico de alto valor y alineado con la identidad del lugar.

Eje Estratégico 1 y 3 (Gobernanza y Profesionalización): Consolidar una marca de destino ("Marca Villa Serrana") basada en los pilares de sostenibilidad, bienestar y patrimonio. Esta marca debe contar con un manual de uso claro y una estrategia de promoción coordinada a nivel nacional e internacional, liderada por la gobernanza local.

Eje Estratégico 2 (Protección del Capital): Establecer un sistema de monitoreo de la capacidad de carga turística. Inspirado en el modelo de La Cumbrecita, este sistema permitirá gestionar el volumen de visitantes, estableciendo límites al número de visitantes diarios para evitar la saturación y garantizar tanto la calidad de la experiencia como la conservación del entorno.

CONCLUSIÓN

El análisis realizado a lo largo de este trabajo permite comprender que Villa Serrana se encuentra en un punto de inflexión entre su potencial de desarrollo y ciertas limitaciones institucionales que condicionan su crecimiento ordenado. La tensión principal del territorio radica en que las mismas dinámicas que han impulsado su atractivo turístico también generan presiones sobre el patrimonio natural y cultural que constituye la base de su valor. El problema central identificado no reside en la falta de recursos o atractivos, sino en la necesidad de consolidar una gobernanza capaz de articular una visión común y orientar un proceso de crecimiento que, en su forma actual, tiende hacia un modelo de aprovechamiento turístico poco sostenible.

Las evidencias obtenidas mediante entrevistas, encuestas y observaciones de campo muestran que Villa Serrana dispone de activos estratégicos relevantes: un capital natural y patrimonial de alto valor, una demanda turística interesada en experiencias integradas y un capital humano local con creciente capacidad de acción colectiva. No obstante, estos activos se ven condicionados por debilidades persistentes vinculadas a la infraestructura básica, la fragmentación institucional y la limitada profesionalización del sector turístico, factores que dificultan la consolidación de un modelo de desarrollo sostenible.

En este contexto, el futuro de Villa Serrana depende menos de factores externos que de la capacidad de sus actores locales para construir acuerdos y fortalecer la cooperación. La posibilidad de transformar esta realidad no representa una utopía, sino un desafío de gobernanza compartida. La comunidad cuenta con recursos y capacidades significativas para materializar una visión común, siempre que logre avanzar hacia un modelo de gestión turística participativo, sustentable e inclusivo. La disyuntiva es clara: continuar con un crecimiento desarticulado o construir colectivamente un proyecto que preserve el legado paisajístico y social de la villa para las generaciones futuras.

Finalmente, los hallazgos de esta investigación trascienden el caso de estudio. La metodología aplicada —basada en el diagnóstico participativo, la identificación de ejes estratégicos y la formulación de líneas de acción concertadas— se propone como un modelo adaptable a otros territorios emergentes con características similares. La experiencia de Villa Serrana demuestra que la construcción de una visión colectiva no sólo es posible, sino necesaria, para alcanzar un desarrollo turístico sostenible que combine identidad, inclusión y resiliencia territorial. En este sentido, la planificación participativa y la gobernanza colaborativa se consolidan como pilares fundamentales para repensar el turismo desde una perspectiva de sostenibilidad y corresponsabilidad social.

REFERENCIAS

- Boisier, S. (2001). ¿Hay espacio para el desarrollo local en la globalización? (Serie Gestión Pública No. 15). Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). <https://hdl.handle.net/11362/5524>
- Farinós Dasí, J. (2008). Gobernanza territorial para el desarrollo sostenible: estado de la cuestión y agenda. Documentos CIDOB. Gobernanza Global, (17), 1–17.
- Haesbaert, R. (2013). Del mito de la desterritorialización a la multiterritorialidad. *Revista Brasileira de Gestão Urbana*, 5(1), 6–26. <https://doi.org/10.1590/S2175-33692013000100002>
- Intendencia de Lavalleya. (2021). Plan Local de Ordenamiento Territorial y Desarrollo Sostenible de Villa Serrana (Decreto Departamental N.º 3701, 21/12/2021). <https://www.gub.uy/intendencia-lavalleja/institucional/normativa/decreto-departamental-n-3701-fecha-21122021>
- Kliksberg, B. (2007). Capital social y cultura: claves estratégicas del desarrollo. *Revista CEPAL*, (93), 83–98. <https://repositorio.cepal.org/handle/11362/11091>
- Ministerio de Turismo de Uruguay. (2020). Guía turística del departamento de Lavalleya. municipio.uy. (2024). Datos del Censo 2023: Villa Serrana. <https://municipio.uy>
- Organización Mundial del Turismo. (2015). Turismo y los Objetivos de Desarrollo Sostenible. OMT. <https://www.unwto.org/es/turismo-y-ods>
- Pascual, J. (2010). Cultura y desarrollo: evolución y perspectivas. UNESCO.
- Putnam, R. D. (2000). *Bowling alone: The collapse and revival of American community*. Simon & Schuster.
- Rodríguez Morales, E. (2021). Villa Serrana: Concepción y vigencia de un paisaje lejano [Tesis de máster, Universidad de Valladolid]. UVaDOC. <https://uvadoc.uva.es/handle/10324/52688>
- Schejtman, A., & Berdegue, J. A. (2004). Desarrollo territorial rural. RIMISP – Centro Latinoamericano para el Desarrollo Rural. <https://hdl.handle.net/10546/52186>
- Tobelem, J. M. (2012). Innovación social y desarrollo territorial: experiencias en América Latina. FLACSO.
- Vázquez, J. (2019, abril). Una Villa Serrana entre lo real y lo imaginado [Artículo periodístico]. *El Observador*.

Capítulo 18

Desarrollo de Modelo de Formación en Emprendimiento

Luz Marina Escamilla

Corporación Unificada de Educación Superior CUN

RESUMEN

El Estudio aborda la necesidad de establecer un Modelo de Emprendimiento Institucional de formación en educación superior, para asegurar que las ideas de negocio de los estudiantes trascienden el entorno académico y se consoliden como empresas reales. Actualmente, las iniciativas emprendedoras generadas en el currículo se limitan a ser un resultado de aprendizaje, lo que representa un desperdicio de talento y conocimiento. La propuesta central busca mitigar esta situación mediante la formación curricular transversal en emprendimiento y la creación de una unidad de emprendimiento dedicada a apoyar, potenciar y vincular estas propuestas con el sector productivo y las entidades de financiación de orden Nacional e Internacional. En última instancia, el objetivo es posicionar las Instituciones de educación superior en incubadoras de emprendimientos que contribuyan significativamente al desarrollo social y económico a nivel regional, nacional e internacional.

PALABRAS CLAVE: Emprendimiento, Currículum, Transversal, Formación, Educación.

ABSTRACT

The study addresses the need to establish an Institutional Entrepreneurship Model for higher education training, to ensure that students' business ideas go beyond the academic environment and become real companies. Currently, entrepreneurial initiatives generated in the curriculum are limited to being learning outcomes, which represents a waste of talent and knowledge. The central proposal aims to mitigate this situation through transversal curricular training in entrepreneurship and the creation of an entrepreneurship unit dedicated to supporting, enhancing, and linking these proposals with the productive sector and national and international funding entities. Ultimately, the goal is to position higher education institutions as business incubators that contribute significantly to social and economic development at the regional, national, and international levels.

KEYWORDS: Entrepreneurship, Curriculum, Cross-curricular, Training, Education.

INTRODUCCIÓN

Dentro de los currículos de los programas a nivel de pregrado, se busca aportar a los estudiantes unas competencias específicas en emprendimiento, emprendimiento y creación de empresas, que se traducen o evidencian en ideas de negocio o propuestas de empresas. Desafortunadamente, estas iniciativas no trascienden al entorno ni se consolidan como empresas, sino que se limitan únicamente a un resultado de aprendizaje de las asignaturas. Lo anterior, genera un desperdicio de talento humano: docente, estudiante, administrativos, además de pérdida de conocimiento que de ser adecuadamente redirigido puede llevar a la puesta en marcha de emprendimientos.

Hoy por hoy se evidencia como la forma en que se desarrolla los procesos de aprendizaje, tanto de aspectos en entornos científicos, como académicos, donde se requiere que este tipo de actividades desarrolle mejores métodos administrativos y académicos que aporten a la calidad de la formación en educación superior, donde los aspectos de innovación, creatividad y emprendimiento son fundamentales, abordado por Ovallo, D., Maldonado. D (2015), en su estudio: Creatividad, y emprendimiento en la formación de ingenieros en Colombia, por medio de este estudio se evidencia la necesidad de ajustar los contenidos en emprendimiento a una calidad educativa que permita, particularmente, la operacionalización de emprendimientos por parte de estudiantes. Así mismo, implementar y mantener unidades productivas, lo cual no se evidencia actualmente pues el propósito se ha limitado a la aprobación de cursos en emprendimientos sin mayor trascendencia o motivación.

Por medio del desarrollo de la investigación planteada se busca utilizar una formación transversal potenciando los componentes de innovación y creatividad.

Carrasco (2005), contempla cómo el abordaje teórico, como una proposición teórica general o una teoría o postulados que sirven de referencia y permiten ordenar los hechos relacionados con el problema o problemas de estudio, en este caso, como antecedentes históricos planteados en el estudio se conciben los siguientes estudios abordados de la siguiente forma:

En el documento: Impulso del emprendimiento en las instituciones de educación superior (Miranda, 2019), en su tesis doctoral, afirma, que muchas universidades en Colombia incluyen en sus currículos, cursos en emprendimiento asociados a variadas actividades que promueven en los estudiantes la difusión e incluso el mercadeo de productos y servicios que han surgido empresarialmente en las aulas con el apoyo de docentes y directivas que han identificado y potencian este tipo de actividades, las cuales se podría afirmar que surgieron del apoyo seguimiento y desarrollo de instituciones formadoras en educación superior las cuales identificando y desarrollando competencias emprendedoras en muchos casos han permitido generar en los futuros profesionales con interés en la actividad emprendedora la generación de unidades de negocios direccionadas en sus campos de formación.

La dimensión humana del emprendimiento, publicada en la revista: Ciencias estratégicas, Orrego (2008), afirma en su tesis doctoral cómo, hoy por hoy se concibe al emprendimiento y al emprendedor desde la experiencia de sus prácticas, aborda además como la creación de empresas se ha limitado a vanas practicas funcionalistas y operativas que no han trascendido, particularmente a sus dimensiones humanas; desde mi experiencia emprendedora la cual particularmente surgió por una motivación netamente económica y de subsistencia, no es de ignorar que en Colombia muchas de las pequeñas empresas y pymes surgen con esta misma motivación, lo que acarrea en estos casos un desconocimiento total de todo el manejo empresarial de las propuestas de emprendimiento, es allí donde la formación de competencias en emprendimiento se considera esa columna vertebral que abarcará aspectos económicos y sociales en los entornos emprendedores de las regiones, también se resalta como esta autora incide en la cualidad emprendedora como una competencia innata porque si nos remontamos a las eras de desarrollo de la especie humana, muchas de sus prácticas de supervivencia en el transcurrir de los tiempos, estaban ligadas a las de suplir necesidades básicas prioritarias, para lo cual debían desempeñar actividades de todo tipo, que en la mayoría de los casos, requería, de que la especie humana aplicara la creatividad e innovación; actividades estas ligadas de fondo al emprendimiento, es de resaltar que este planteamiento requiere identificar el individuo emprendedor, con características específicas tanto adquiridas como innatas para desarrollar la actividad emprendedora.

Por su parte, Pérez (2017), aborda en su tesis doctoral: Educación superior en emprendimiento y superación de la pobreza, como la actividad emprendedora puede asociarse o catalogarse desde una visión económica o de sostenibilidad financiera de una región, como apalancador de desarrollos económicos sostenibles, además, como generadoras de empleo, desarrollo y crecimiento de la economía, asociados a la productividad laboral regional. Indiscutiblemente tanto el emprendimiento como la formación en competencias emprendedoras contribuye a la superación de la pobreza monetaria, este autor además contempla que el término emprendimiento y creación de empresas está ligado al crecimiento y desarrollo económico.

Núñez y Barrios (2020), en su artículo: Emprendimiento en Colombia: análisis del marco legal y su incidencia en la generación de empleo, aborda que el hombre por naturaleza es innovador, todos los procesos históricos de evolución así lo comprueban; dada esa condición innata de innovación le ha permitido a la humanidad trascender en el tiempo hasta nuestro días, ese carácter del individuo en creatividad e innovación y muchos de los casos en supervivencia, hace que hoy los gobiernos deban generar políticas públicas en apoyo a estas condiciones creativas del individuo y a su vez de forma indirecta generando desarrollo y crecimiento en la economías nacionales y transnacionales. El análisis del marco legal que plantea este estudio, permite relacionar el planteamiento del marco legal sobre el

emprendimiento en Colombia y su impacto en la empleabilidad, donde el estudio de leyes y casos relacionados con los temas propuestos arrojan resultados para destacar especialmente, cómo aquellos aspectos que se debe mejorar, para que arrojen crecimiento del emprendimiento y mayores porcentajes de empleabilidad, mediante el fortalecimiento del marco legal en emprendimiento, generando mayores oportunidades en el marco social y económico del país.

Por último, Duran, Fuenmayor, Cárdenas y otros (2016) plantean como el aporte de la formación en educación superior se constituye en fundamental para la generación de iniciativas emprendedoras, por lo que durante el proceso de formación de los individuos en esta fase del aprendizaje del individuo, se potencia y genera procesos de formación de competencias innovadoras de creatividad y emprendimiento, que instituciones, muchas de ellas como compromisos sociales desarrollan para generar crecimiento y bienestar.

Se constituye estos planteamientos teóricos como referentes para el estudio planteado, que permitirá establecer las directrices de la investigación, que aportará desde su investigación y resultados para la construcción del conocimiento particularmente, para el estudio desarrollado en la investigación generando como resultado el desarrollo de un modelo Institucional que identifique, potencie y desarrolle los emprendimientos de estudiantes en formación de educación superior de pregrado.

METODOLOGÍA

Tipo de Investigación

Se establece una investigación cualitativa - descriptiva que según (Hernández Sampieri, Fernández Collado, Baptista Lucio, 2010), este tipo de investigación permitirá establecer el desarrollo y trabajo del investigador, con la población seleccionada.

Población: Se establece los estudiosos de pregrado que actualmente cursa este tipo de formación en dos instituciones universitarias que desarrollan cursos relacionados con Emprenderismo, Creación de Empresas y Desarrollo del Espíritu Emprendedor. Para el desarrollo del proyecto se tomarán los estudiantes matriculados durante el periodo 2025-II y 2026 - I que hayan realizado los cursos de formación en emprendimiento

Variables: dentro de las cuales se establecen las siguientes variables de tipo cuantitativo en su primera fase de investigación:

Variable dependiente: – variable resultado – Número de emprendimientos propuestos o implementados por estudiantes de pregrado

Variable independiente: Competencias cognitivas de parte de sus niveles de formación recibidas en las Instituciones de Educación superior, en los procesos de formación en emprendimiento, en los programas académicos de pregrado.

La metodología se refiere, en general, a los criterios y procedimientos que guían el trabajo para alcanzar la verificación de la hipótesis o solución del problema planteado. El método científico es el camino que se sigue en la investigación. Por otro lado, la técnica se refiere a un conjunto de reglas y operaciones para el manejo de los instrumentos que auxilia a los individuos en la aplicación de los métodos. Cuando se realiza una investigación, la técnica debe adecuarse al método que se utiliza, en este apartado del protocolo, se deberá indicar el camino que se pretende seguir para alcanzar los objetivos del proyecto. Los aspectos principales que habrán de especificarse son:

Procedimientos

a) Revisión Bibliográfica: Inicialmente se realizará una revisión bibliográfica de la temática de emprendimiento, la cual se ha clasificado en tres ejes temáticos para facilitar esta clasificación de la información y su comprensión, los cuáles se considera pertinente Incluir, y se refieren a continuación:

- Concepto del emprendedor y sus características epistemológicas
- El emprendimiento como apalancador económico y social de una región
- El emprendimiento y la Educación

b) Recolección de datos: Se recogerán datos de como información primaria referenciada de estudiantes en temas relacionados con el emprendimiento, su intención de emprender y si tienen iniciativas emprendedoras materializadas en proyectos o proyectos emprendedores en marcha, en la primera fase se realizará esta caracterización, mediante las siguientes herramientas:

- Encuesta para caracterización de Estudiantes emprendedores, la cual será diseñada por el grupo de investigadores y apoyo de semilleros de investigación universitaria, determinando claramente la información necesaria a recolectar entre la población estudiantil

- Test para evaluar capacidad de emprendimiento, el cual será diseñado por el grupo de investigadores, determinando claramente la información necesaria a recolectar entre la población estudiantil, para evaluar las capacidades emprendedoras.

- Grupos focales, con estudiantes emprendedores que permita la revisión, conformación, desarrollo e implementación de modelo de emprendimiento en pregrado Institucional

- Entrevistas a emprendedores estudiantes que hayan desarrollado el proceso con éxito, que busque indagar aspectos en los cuáles se pueda fortalecer al emprendedor Institucional generando soluciones específicas de apoyo y financiación dirigida mediante la implementación de una Unidad de Emprendimiento Institucional que fortalezca estos procesos en los emprendedores.

Esta fase será desarrollada e implementada con la participación de Semilleros de Investigación

Técnicas para el Análisis de datos: Software, especializados para el análisis de datos, MS Excel para la construcción de gráficas de participación, histogramas, etc., así como de tablas dinámicas, útiles para organizar y mostrar información, para lo cual se requerirá el apoyo del programa de Ingeniería de software y sus estudiosos de práctica, para el análisis de la información obtenida y su clasificación, actividad está orientada por la dirección del proyecto y los docentes asistentes.

Materiales: Requerirá el desarrollo del proyecto un director y dos docentes asistentes, así como del apoyo de estudiantes emprendedores durante sus últimos semestres como parte de su proceso de formación investigativa emprendedora. Además de herramientas digitales, software, equipos de cómputo, como herramientas necesarias para la aplicación de los instrumentos para la obtención de la información resultante de sus aplicaciones.

RESULTADOS

Dentro de los resultados esperados, se busca de acuerdo con la investigación y su pertinencia plantear un modelo de Emprendimiento, que sea apoyado y potencie la formación emprendedora en áreas de emprendimiento, empresarismo y creación de empresas y que además sea fortalecido con una unidad institucional de emprendimiento, que cumpla las funciones de intermediarias entre los proyectos e ideas emprendedoras institucionales surgidas de los estudiantes, las políticas públicas en emprendimiento y su articulación con entidades nacionales e internacionales que potencien y apoyen el desarrollo de estos proyectos, diseñados de forma acorde a los requisitos y formatos exigidos por cada una de estas entidades de apoyo, tanto del ámbito Nacional como Internacional.

Además de los siguientes componentes:

Nuevo conocimiento

2 artículos tipo Q2, 2 artículos tipo Q3

Apropiación social

Divulgación de resultados los cuales podrán expandirse en la participación a eventos, la socialización de resultados

Desarrollo Tecnológico

Software para formación personalizada en emprendimiento (de acuerdo con el perfil de emprendimiento)

Formación de recurso humano

Fortalecimiento de Semilleros de Investigación: vinculación de estudiantes de semilleros de investigación para las actividades de recolección y análisis de datos (movilidad de estudiantes para participación en eventos). Desarrollo de tesis de pregrado y postgrado

CONCLUSIÓN

El desarrollo de un modelo de emprendimiento Institucional de formación de educación superior en pregrado, permitirá la generación de un apalancador de emprendimiento que suscite desarrollo social y económico en los estudiantes, garantizando un ecosistema emprendedor en los entornos de difusión de emprendimientos apalancados desde instituciones de educación superior en Colombia.

- Fomentar aspectos como, creación de empresas y continuidad de las mismas en el entorno económico de las regiones.
- Fortalecer la búsqueda de apoyo de organismos aceleradores de financiamiento nacional e internacional, lo cual permitirá fortalecer el ecosistema económico de las regiones donde estos emprendedores formados en los claustros universitarios aporten sus emprendimientos.
- Generación De Empleo permitiendo la oferta de empleos formales que redundará en el desarrollo y sostenimiento del ecosistema laboral de las regiones.

REFERENCIAS

- Hernández Sampieri, Roberto, Fernández Collado, Carlos y Baptista Lucio, Pilar, "Capítulo 1. Definiciones de los enfoques cuantitativo y cualitativo, sus similitudes y diferencias" en Metodología de la investigación, sexta edición, McGraw Hill Educación, México, 2014, pp.2-21
- Korean, C. (2020). ¿Cómo está la situación actual del ecosistema Lopez, H., Lozano, M., Marinez, O., Tunjo, E. (2020). Determinants of Business Entrepreneurship in Colombia:a look from the informal market. Palermo Business Review, 21
- López, H., Lozano, M., Martínez, O., & Tunjo, E. (2020). Determinants of Business Entrepreneurship in Colombia: a look from the informal market. Palermo Business Review, 21.
- Miranda, M. L. (septiembre - diciembre de 2019). Impulso del emprendimiento en las instituciones de educación superior. Revista aletheia
- Orrego, Clara Inés. (No. 20 de Vol 16 de 2008). La dimensión humana del emprendimiento. Revista ciencias estratégicas.
- Ovarlos Cazaban, D. A., De La Hoz Escorcía, S. M., & Maldonado Pérez, D. J. (2015). Creatividad, innovación y emprendimiento en la formación de ingenieros en Colombia. Un estudio prospectivo. Revista Educación En Ingeniería, 10(19), 90–104. <https://doi.org/10.26507/rei.v10n19.524>
- Pérez, S. R. (2017). Educación superior en emprendimiento y superación de la pobreza. Hojas y hablas.

Capítulo 19

Oportunidades para el Turismo Ecuatoriano en la Cadena de valor del Cacao

Andrea Susana Molina Bojorque
Universidad Politécnica Salesiana
Alba Verónica Caicedo Barreth
Universidad de Guayaquil
Mónica González Vásquez
Universidad de Guayaquil, Ecuador

RESUMEN

Analizar las oportunidades para el turismo ecuatoriano en la cadena de valor del cacao, se identifica dos sectores estratégicos: el agroindustrial en la trazabilidad del cacao en pepa y el turístico en la consideración de los indicadores como: patrimonio, cultura y sostenibilidad. Siendo el Ecuador reconocido como uno de los principales productores de cacao en el mundo, representando más del 60% de la producción mundial; esta fama internacional se complementa con una riqueza cultural, histórica y natural que lo convierte en un destino turístico único. En la triangulación de estas dos variables se sugiere impulsar el desarrollo local, el empleo rural y la diversificación económica. Como visitas a las haciendas, museos, talleres de producción artesanal, captación de productos a base de cacao. Turismo gastronómico enfocado en chocolate y derivados. Integrar el cacao como eje narrativo en ferias, festivales y exposiciones internacionales de turismo. Sinergias con estrategias de exportación de cacao y chocolate gourmet. Es importante las oportunidades de actividades turísticas en la cadena de valor del cacao en las diferentes zonas productoras.

PALABRAS CLAVE: Turismo, cacao ecuatoriano, cadena de valor.

ABSTRACT

Analyzing the opportunities for Ecuadorian tourism in the cacao value chain, two strategic sectors are identified: the agroindustrial sector, which includes traceability of cacao seeds, and the tourism sector, which considers indicators such as heritage, culture, and sustainability. Ecuador is recognized as one of the world's leading cacao producers, accounting for more than 60% of global production. This international reputation is complemented by a rich cultural, historical, and natural heritage that makes it a unique tourist destination. The triangulation of these two variables suggests promoting local development, rural employment, and economic diversification. These include visits to farms, museums, artisanal production workshops, and tastings of cacao-based products. Gastronomic tourism focuses on chocolate and its derivatives. Integrating cacao as a narrative axis in fairs, festivals, and international tourism exhibitions. Synergies with cacao and gourmet chocolate export strategies are key. Opportunities for tourism activities in the cacao value chain in the different producing areas are important.

KEY WORDS: Tourism, Ecuadorian cacao, value chain

INTRODUCCION

El cacao, conocido como la “pepa de oro del Ecuador”, se considera como producto tradicional de exportación, además representa una actividad e identidad cultural, histórica y sostenibilidad en el desarrollo económico y social del sector rural, comercial e industrial. De acuerdo al "Plan Nacional de Turismo Sostenible 2030" de Ecuador es una hoja de ruta para desarrollar el sector turístico de manera sostenible, inclusiva y accesible. Por lo que últimamente, el turismo rural, comunitario y experiencial ha encontrado en la cadena de valor del cacao una oportunidad para diversificar la economía local, mejorar la competitividad y generar ingresos sostenibles para las comunidades productoras.

El Ecuador, es conocido mundialmente por tener un excelente cacao, especialmente por su cacao fino de aroma, posee condiciones únicas para integrar turismo, producción y cultura, fortaleciendo así su posicionamiento internacional como un destino agroexportador y turístico sostenible.

METODOLOGÍA

Se establece que la investigación sea de tipo cualitativa teniendo en cuenta que se desea explorar el fenómeno planteado en los objetivos de forma profunda, con la finalidad de entender la realidad y sus aspectos fundamentales. la misma que involucrará la revisión y análisis de fuentes de información y bibliográficas tanto primarias y secundarias. El tipo de investigación es descriptiva, explicativa y correlacional, el análisis de datos de exportación, entrevistas a productores y exportadores, encuestas sobre percepciones de valor. El proceso de análisis de la información será de tipo inductivo, contemplando múltiples realidades que traerán como consecuencia la contextualización del fenómeno y su riqueza interpretativa (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010). Las fuentes secundarias de tesis, artículos, además los aportes dados por agentes involucrados con el segmento cacaotero ecuatoriano: productores independientes, miembros de asociaciones, trabajadores de empresas cacaoteras, intermediarios, ejecutivos de organismos gubernamentales y no gubernamentales (ONGS). (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010).

La cadena de valor del cacao sostenible comprende varias fases: cultivo, cosecha, fermentación, secado, industrialización, comercialización y consumo. En cada proceso integran varios actores, agricultores asociados y no asociados, asociaciones con y sin certificaciones internacionales, intermediarios, exportadores, industrias pequeñas artesanales y grandes empresas nacionales e internacionales.

En el mundo existe dos variedades de cacao: al granel y fino de aroma. En el Ecuador destaca por producir los dos tipos de cacao, en las provincias de la zona costera como: Los Ríos, Manabí, Esmeraldas, Guayas y El Oro como zonas productoras claves; además en las provincias del Oriente ecuatoriano como Morona – Santiago y Zamora – Chinchipe.

El turismo del cacao es una forma de turismo agroindustrial y cultural que combina la visita a plantaciones, procesos de elaboración artesanal y degustación de productos derivados. Permite al visitante conocer el proceso “del árbol al chocolate”, vivir experiencias sensoriales y contribuir al desarrollo local. En las ciudades como: Guayaquil, Quito, Ambato, Calceta se realiza ronda de negocios, ferias y eventos relacionados con el producto de cacao.

Otras formas de integración

Rutas del cacao (como la Ruta del Cacao Arriba o la Ruta del Cacao y Chocolate en Manabí, Guayas).

Turismo comunitario en fincas familiares y cooperativas rurales

Experiencias educativas y gastronómicas (talleres de elaboración de chocolate, catas, maridajes).

Turismo cultural e histórico, resaltando el legado del cacao en la identidad nacional.

El Ministerio de Turismo propone oportunidades estratégicas como:

Desarrollo Territorial Sostenible

El turismo vinculado al cacao impulsa la diversificación económica rural, genera empleo y valor agregado, y refuerza la conservación de los ecosistemas tropicales.

Innovación y Marca País

El cacao ecuatoriano puede posicionarse no solo como un producto de exportación, sino como una experiencia turística premium, fortaleciendo la marca país “Ecuador: origen del mejor cacao del mundo”.

Economía Naranja y Experiencias Culturales

La creación de museos del cacao, festivales, ferias de chocolate y rutas sensoriales integran arte, gastronomía y cultura local, potenciando la economía creativa.

Alianzas Público-Privadas

Existen oportunidades para articular esfuerzos entre el Ministerio de Turismo, MAG, asociaciones de cacao, y operadores turísticos, generando proyectos conjuntos de turismo rural sostenible.

Turismo Educativo e Internacionalización

El interés global por el chocolate artesanal y sostenible abre espacios para turismo académico, voluntariado y prácticas internacionales en agroecología, comercio justo y sostenibilidad.

Desafíos a considerar

Limitada infraestructura turística rural.

Necesidad de capacitación en atención al visitante y gestión de emprendimientos turísticos.

Falta de promoción internacional de las rutas del cacao como productos turísticos integrados.

Requerimiento de certificaciones sostenibles y fortalecimiento del comercio justo.

CONCLUSIONES

El turismo vinculado a la cadena de valor del cacao ecuatoriano permite vincularse lo rural, comercial e industrial con la comunidad, además representa una oportunidad para fusionar identidad, sostenibilidad y desarrollo económico local. Al promover experiencias auténticas que conectan al visitante con los productores, el país puede consolidar una oferta turística diferenciada y de alto valor agregado. El Ministerio de Turismo propone integrar el turismo del cacao en estrategias nacionales de desarrollo rural y promoción internacional fortalecerá tanto la marca Ecuador como el bienestar de las comunidades productoras, impulsando una economía circular y sostenible.

Recomendaciones

Se deberá considerar algunos indicadores y factores como:

Diseñar una “Ruta Nacional del Cacao” con estándares de calidad y sostenibilidad.

Promover alianzas entre productores, chocolateros y operadores turísticos.

Fomentar la capacitación en turismo comunitario y gestión de experiencias.

Integrar el turismo del cacao en la promoción internacional de Ecuador como destino de turismo gastronómico.

Desarrollar proyectos de innovación digital (plataformas, apps, realidad aumentada) para mejorar la experiencia del visitante.

REFERENCIAS

- Cedeño, M. & Torres, J. (2022). Turismo comunitario y cadena de valor del cacao en Ecuador. Revista Científica Espacios.
- FAO (2023). Agroturismo y desarrollo sostenible en América Latina.
- ICCO (2024). Cocoa Market Review.
- Ministerio de Turismo del Ecuador (2023). Plan Nacional de Turismo Sostenible 2030.
- PRO ECUADOR (2022). Estudio de Mercado del Cacao Fino de Aroma.

Transformación Digital

Capítulo 20

Inteligencia Artificial y Organizaciones Saludables: Desafíos y oportunidades para el mundo del trabajo en el siglo XXI

Inés Farfán Ulloa

José Carlos Sánchez García

Cátedra de Emprendimiento
Universidad de Salamanca

RESUMEN

El presente trabajo analiza el impacto de la Inteligencia Artificial (IA) en el marco de las Organizaciones Saludables y Resilientes. Se abordan los desafíos y oportunidades que plantea la automatización frente a la potenciación del bienestar humano en el mundo laboral del siglo XXI. Se examinan los riesgos psicosociales emergentes, tales como el aumento de la carga cognitiva y el tecnoestrés, contrastándolos con las oportunidades de florecimiento organizacional. La propuesta se fundamenta en la Psicología Organizacional Positiva, argumentando que la integración ética de la IA y el liderazgo transformacional son claves para mitigar la incertidumbre tecnológica. Se concluye que la salud organizacional depende de métricas estandarizadas y prácticas saludables que transformen los desafíos tecnológicos en ventajas competitivas, garantizando un equilibrio entre la excelencia organizacional y el bienestar humano integral.

PALABRAS CLAVE: Inteligencia Artificial, Modelo HERO, Riesgos Psicosociales, Psicología Organizacional Positiva, Liderazgo Transformacional.

ABSTRACT

This paper analyzes the impact of Artificial Intelligence (AI) within the framework of Healthy & Resilient Organizations. It addresses the challenges and opportunities posed by automation versus the enhancement of human well-being in the 21st-century labor market. Emerging psychosocial risks, such as increased cognitive load and technostress, are examined and contrasted with opportunities for organizational flourishing. Grounded in Positive Organizational Psychology, the proposal argues that the ethical integration of AI and transformational leadership are key to mitigating technological uncertainty. The study concludes that organizational health depends on standardized metrics and healthy practices that transform technological challenges into competitive advantages, ensuring a balance between organizational excellence and comprehensive human well-being.

KEYWORDS: Artificial Intelligence, HERO Model, Psychosocial Risks, Positive Organizational Psychology, Transformational Leadership.

INTRODUCCIÓN

El mundo del trabajo en la tercera década del siglo XXI se encuentra inmerso en una transformación sin precedentes impulsada por la integración masiva de la Inteligencia Artificial (IA). Este fenómeno constituye una evolución tecnológica que trae consigo una reconfiguración de la naturaleza misma de las organizaciones y del rol humano dentro de ellas (Mitchell, 2019; World Economic Forum, 2025). En este escenario, las empresas se enfrentan al reto de equilibrar la búsqueda de la excelencia operativa y la eficiencia algorítmica con la preservación y promoción de la salud psicosocial de sus trabajadores.

La adopción de la IA presenta una dualidad crítica. Por un lado, ofrece capacidades aumentadas para el diagnóstico, la toma de decisiones y la personalización de servicios (Alowais et al., 2023; Vargas-Santiago et al., 2025). Por otro lado, la literatura científica advierte sobre riesgos psicosociales emergentes que pueden comprometer el bienestar. Según Nazareno y Schiff (2021), la automatización impacta a través de cinco canales fundamentales: la libertad del trabajador, el sentido del trabajo, la carga cognitiva, el monitoreo externo y la inseguridad laboral. Asimismo, aunque la IA puede reducir la carga física de ciertas tareas, tiende a incrementar la intensidad mental y el riesgo de tecnoestrés (Giuntella et al., 2025).

Ante esta encrucijada, surge la necesidad de marcos teóricos robustos que permitan gestionar la transición digital desde una perspectiva humanista. La Psicología Organizacional Positiva (POP) ofrece una respuesta estratégica a través del Modelo de Organizaciones Saludables y Resilientes (HERO, por sus siglas en inglés). El modelo HERO propone que la salud organizacional es el resultado de la interacción entre recursos y prácticas organizacionales saludables, empleados saludables y resultados organizacionales de excelencia (Salanova, 2008; Salanova et al., 2012). En contextos de alta incertidumbre tecnológica, este modelo se vuelve esencial para transformar las demandas del entorno en retos motivadores, evitando que el advenimiento de la IA derive en un agotamiento sistémico de la fuerza laboral.

El propósito de este trabajo es analizar cómo la convergencia entre la IA y el modelo HERO puede generar sinergias que promuevan "lugares de trabajo prósperos" (thriving workplaces). Se defiende que la tecnología, lejos de ser una amenaza inevitable, puede actuar como un recurso laboral potente siempre que su implementación esté mediada por una gobernanza ética, prácticas saludables de formación (upskilling) y un liderazgo transformacional capaz de amortiguar el impacto del cambio (Jeong et al., 2024; World Economic Forum, 2013). En las siguientes secciones, se profundizará en el diagnóstico de estos riesgos y en las estrategias de intervención para alcanzar un equilibrio sostenible entre la innovación tecnológica y el florecimiento humano.

La Psicología Organizacional Positiva (POP) se define como el estudio científico del funcionamiento óptimo de las personas y de los grupos en las organizaciones, así como su gestión eficaz (Llorens et al., 2008; Salanova & Llorens, 2016). A diferencia del enfoque tradicional centrado en la reparación de la patología, la POP busca potenciar los recursos personales y laborales para alcanzar el florecimiento humano (Seligman, 2011; Salanova, 2008).

En este paradigma, el Modelo de Organizaciones Saludables y Resilientes (HERO, por sus siglas en inglés) constituye el marco evaluativo y operativo más robusto (Salanova et al., 2012; Salanova et al., 2016). Una organización HERO se caracteriza por la interacción de tres pilares interdependientes:

Recursos y prácticas organizacionales saludables: estrategias proactivas para estructurar y gestionar el trabajo, tales como la autonomía, el apoyo social y las oportunidades de desarrollo (Acosta et al., 2013; Salanova et al., 2012).

Empleados saludables: personas que manifiestan altos niveles de capital psicológico positivo, incluyendo autoeficacia, esperanza, optimismo y resiliencia, lo que se traduce en un estado de work engagement (vigor, dedicación y absorción) (Llorens, 2009; Salanova et al., 2012).

Resultados organizacionales saludables: outputs de excelencia que incluyen no solo la rentabilidad, sino también la lealtad del cliente, el compromiso organizacional y la responsabilidad social (Acosta et al., 2015; Salanova, 2008).

Por otra parte, la irrupción de la Inteligencia Artificial (IA) en el entorno laboral actúa como un factor disruptivo que redefine las demandas del puesto (Nazareno & Schiff, 2021). Si bien la IA puede actuar como un recurso que reduce la carga física del trabajo, también introduce nuevas fuentes de estrés psicosocial (Giuntella et al., 2025; Li et al., 2024).

La literatura científica identifica cinco canales de impacto crítico sobre el bienestar a través de los cuales la automatización y la IA pueden degradar la experiencia laboral: la restricción de la libertad y autonomía, la pérdida del sentido del trabajo, el aumento de la carga cognitiva debido a la supervisión constante de sistemas complejos, el monitoreo externo algorítmico y la inseguridad laboral percibida (Nazareno & Schiff, 2021). En este sentido, el tecnoestrés surge como una respuesta desadaptativa ante la incapacidad de gestionar la velocidad del cambio tecnológico (Jeong et al., 2024). Además, la falta de transparencia en la toma de decisiones asistida por redes neuronales artificiales puede erosionar la confianza organizacional, un recurso social crítico para el compromiso (Salanova, 2011; Shahid et al., 2019).

Ante la incertidumbre tecnológica, la resiliencia organizacional depende de la capacidad de activar recursos sociales que amortigüen el impacto de las demandas (Bakker & Demerouti, 2007; World Economic Forum, 2025). El liderazgo desempeña un rol primordial en este proceso; específicamente, el liderazgo transformacional actúa como un catalizador del capital psicológico positivo, influyendo en el engagement grupal y en la participación laboral a través del afecto positivo colectivo (Llorens, 2009; Martínez et al., 2020; Cruz-Ortiz et al., 2013).

Asimismo, el denominado coaching leadership se ha revelado como un protector fundamental de la salud física y mental durante las transiciones hacia la IA, facilitando la adaptación y reduciendo el estrés laboral (Jeong et al., 2024). Otros recursos, como la confianza en el equipo y la empatía colectiva, actúan como mediadores que permiten que el trabajo colaborativo se traduzca en niveles superiores de vigor y dedicación, incluso en contextos de alta demanda digital (Acosta et al., 2019; Solares et al., 2016). Finalmente, la implementación de intervenciones ágiles, como el micro-coaching basado en fortalezas, permite a los empleados reajustar sus recursos personales para enfrentar la obsolescencia de habilidades y potenciar su empleabilidad en un mercado laboral dinámico (Peláez et al., 2019; Cramarenco et al., 2023).

Análisis del impacto psicosocial de la inteligencia artificial

La integración de la Inteligencia Artificial en el tejido productivo global trae consigo una transformación socioeconómica de gran calado. Según el World Economic Forum (2025), la IA tiene el potencial de incrementar la productividad mundial de manera exponencial, aportando billones de dólares a la economía global para finales de esta década. Sin embargo, este crecimiento proyectado impone desafíos estructurales sin precedentes tanto para las empresas, que deben rediseñar sus modelos de negocio y gobernanza, como para las personas, cuya salud mental y estabilidad laboral se ven directamente comprometidas (World Economic Forum, 2025; Nazareno & Schiff, 2021). El éxito de esta transición depende de la capacidad de las distintas instituciones para gestionar el impacto psicosocial derivado de esta "ola tecnológica" (Suleyman, 2023; World Economic Forum, 2013).

Los canales de disrupción del bienestar

La IA altera la experiencia laboral a través de mecanismos que van más allá de la eficiencia operativa. Nazareno y Schiff (2021) identifican cinco canales críticos de impacto: la autonomía (libertad), el sentido del trabajo, la carga cognitiva, el monitoreo y la seguridad laboral. La automatización de procesos de toma de decisiones puede restringir la libertad del trabajador, transformándolo en un ejecutor de instrucciones algorítmicas, lo que erosiona el sentimiento de autoeficacia y control, pilares del Modelo HERO (Salanova et al., 2012; Nazareno & Schiff, 2021).

Además, el sentido del trabajo se ve amenazado cuando tareas que antes requerían juicio humano y creatividad son delegadas a sistemas inteligentes (Giuntella et al., 2025; Mitchell, 2019). El World Economic Forum (2025) enfatiza que las organizaciones que no logren mantener el *sentido del propósito* en sus empleados verán mermada su productividad a largo plazo, ya que el engagement es un mediador crítico entre la tecnología y el desempeño (Salanova, 2008; World Economic Forum, 2025).

El problema de la alineación y la ética

Uno de los mayores desafíos para la salud organizacional es la opacidad de los sistemas de IA, a menudo denominados *cajas negras*. La falta de transparencia en los criterios algorítmicos puede generar una percepción de injusticia y desconfianza. La confianza organizacional es un recurso social intangible pero vital; sin ella, la colaboración humano-máquina se rompe (Salanova, 2011; Shahid et al., 2019).

El sesgo algorítmico y la falta de alineación ética en la toma de decisiones asistida por redes neuronales pueden provocar altos niveles de estrés ético en los trabajadores (Panteli et al., 2025; Shahid et al., 2019). Las organizaciones saludables del siglo XXI deben implementar marcos de gobernanza que aseguren que la IA sea explicable y justa, considerando el bienestar del empleado frente a decisiones automatizadas arbitrarias (Alowais et al., 2023; World Economic Forum, 2025). La desconfianza afecta al clima laboral y

actúa como un freno para la innovación y la adopción tecnológica efectiva (Salanova, 2011; Panteli et al., 2025).

Salud física vs. carga mental: la paradoja de la automatización

Existe una paradoja fundamental en la digitalización: mientras la IA reduce la carga física y lo arduo de las tareas manuales, incrementa drásticamente la demanda psicológica (Giuntella et al., 2025; Jeong et al., 2024). Datos recientes sugieren que, aunque los trabajadores reportan una mejora en su salud física debido a la automatización de tareas pesadas, estos beneficios se ven eclipsados por un aumento del tecnoestrés y la fatiga mental (Giuntella et al., 2025).

Esta transición desplaza el esfuerzo somático hacia la vigilancia y supervisión constante de sistemas, lo que genera una carga cognitiva sostenida que el cerebro humano no siempre está preparado para procesar a la velocidad del algoritmo (Nazareno & Schiff, 2021; Jeong et al., 2024). El World Economic Forum (2013, 2025) advierte que, si las empresas no adoptan métricas estandarizadas para medir esta carga mental, nos enfrentamos a una epidemia global de burnout tecnológico que anulará las ganancias económicas de la IA. La resiliencia organizacional en este contexto solo se logra si la excelencia operativa tecnológica se equilibra con recursos de apoyo y un liderazgo que facilite la desconexión mental y la recuperación (Jeong et al., 2024; Salanova et al., 2016).

Estrategias de afrontamiento ante los desafíos presentes y futuros

Ante la magnitud de la revolución tecnológica en curso, la resiliencia organizacional requiere una orquestación deliberada de recursos laborales y personales (Salanova et al., 2016). Las estrategias de afrontamiento de una organización HERO deben orientarse a mitigar los riesgos identificados en la sección anterior, transformando la amenaza de la deshumanización tecnológica en una oportunidad para el fortalecimiento del capital humano (Suleyman, 2023; World Economic Forum, 2025).

Liderazgo transformacional y de acompañamiento. En entornos de alta incertidumbre tecnológica, el liderazgo necesita convertirse en un mecanismo de facilitación y soporte emocional. El liderazgo transformacional influye en la participación y el compromiso de los empleados a través de un *efecto transnivel*, donde la visión compartida del líder amortigua el impacto de las demandas emocionales y cognitivas (Martínez et al., 2020; Cruz-Ortiz et al., 2013).

Específicamente en la transición hacia la IA, el denominado coaching leadership o liderazgo de acompañamiento, se erige como un recurso protector esencial. Este estilo de liderazgo facilita la adquisición de nuevas competencias técnicas y actúa como garante de la salud mental al proporcionar apoyo social y feedback continuo, reduciendo significativamente los niveles de estrés percibido por la automatización (Jeong et al., 2024; Llorens, 2009).

Prácticas Organizacionales Saludables (POS)

La gestión del talento en la era de la IA exige un rediseño de las Prácticas Organizacionales Saludables (POS). El desarrollo de habilidades o upskilling debe entenderse como una estrategia para potenciar la autoeficacia y la empleabilidad del trabajador frente a la obsolescencia (Cramarenco, 2023). Las organizaciones que invierten en el desarrollo de carrera y en la formación continua generan un recurso laboral que neutraliza la inseguridad percibida ante la IA (Acosta et al., 2013; World Economic Forum, 2025). Asimismo, preservar y aumentar la autonomía del trabajador es crítico. Frente al riesgo de que el algoritmo dicte el ritmo laboral, las POS deben garantizar que el empleado mantenga el control sobre la toma de decisiones compleja, priorizando -en la medida de lo posible- que la IA actúe como una herramienta de aumento y no de sustitución innecesaria de la capacidad humana (Nazareno & Schiff, 2021; Acosta et al., 2013).

Fortalecimiento del Capital Psicológico

Como respuesta a la potencial deshumanización tecnológica, las organizaciones necesitan cultivar el elemento humano de la empatía. El desarrollo de equipos empáticos y el fortalecimiento del afecto positivo colectivo actúan como un factor de resiliencia ante el aislamiento que puede generar el trabajo mediado por algoritmos (Solares et al., 2016). La percepción compartida de apoyo y la cohesión grupal median la relación entre los recursos sociales y el desempeño, permitiendo que el equipo funcione como una unidad de soporte emocional frente a las crisis tecnológicas (Martínez et al., 2020; Torrente et al., 2012).

El Micro-coaching basado en Fortalezas

La velocidad de la revolución tecnológica requiere herramientas de intervención igualmente ágiles. El micro-coaching basado en fortalezas se presenta como una metodología eficaz para el desarrollo de los recursos humanos en tiempos de disrupción (Peláez et al., 2019). A través de intervenciones breves y focalizadas, se entrena a los empleados para que identifiquen y utilicen sus fortalezas personales (como la curiosidad, la resiliencia o el aprendizaje) para adaptarse a los cambios en el flujo de trabajo impuestos por la IA (Salanova & Llorens, 2016).

Gestión de la incertidumbre y contención emocional

Finalmente, la gestión de la incertidumbre debe integrarse como una competencia central de la dirección. En tiempos de disrupción tecnológica, es imperativo que el liderazgo actúe como un mecanismo de contención emocional que valide las respuestas de ansiedad y el miedo ante lo desconocido, mitigando el impacto del cambio sobre el bienestar psicológico y físico de los trabajadores (Jeong et al., 2024). Esta validación emocional, sumada a la comunicación transparente, permite preservar la confianza organizacional, la cual funciona como un recurso crítico para reducir la percepción de amenaza y facilitar la adaptación a nuevos entornos sociotécnicos (Salanova, 2011; Panteli et al., 2025).

CONCLUSIONES

La convergencia entre la Inteligencia Artificial y el mundo del trabajo representa el mayor desafío para la salud organizacional del siglo XXI. Tras el análisis realizado, se concluye que la productividad exponencial proyectada por organismos globales solo será sostenible si las organizaciones transitan de un modelo de eficiencia algorítmica pura hacia uno de excelencia saludable y resiliente (World Economic Forum, 2025; Salanova et al., 2016). Si bien la IA posee la facultad de reducir la carga física de las tareas, este beneficio se ve contrarrestado por un desplazamiento masivo hacia la demanda cognitiva, lo que exige una redefinición urgente de los recursos laborales para prevenir el agotamiento sistémico (Giuntella et al., 2025; Nazareno & Schiff, 2021).

Igualmente, se recomienda el Modelo HERO como el marco estratégico idóneo para gestionar esta transición. El fortalecimiento de las Prácticas Organizacionales Saludables (POS) -específicamente el upskilling y la preservación de la autonomía- emerge como el antídoto fundamental frente a la inseguridad laboral y el tecnoestrés (Cramarencio et al., 2023; Acosta et al., 2013). La tecnología debe ser implementada como un recurso de *aumento* que potencie la autoeficacia del trabajador, evitando que la opacidad de los sistemas erosione la confianza, en tanto núcleo de la resiliencia colectiva (Salanova, 2011; Shahid et al., 2019).

Finalmente, el factor diferenciador en la era de la IA será, paradójicamente, el elemento humano. El liderazgo transformacional y el coaching leadership se consolidan como garantes de la salud mental, actuando como mecanismos de contención emocional que validan la incertidumbre y fomentan la empatía en entornos altamente automatizados (Jeong et al., 2024; Martínez et al., 2020). Las intervenciones ágiles, como el micro-coaching basado en fortalezas, proporcionan la flexibilidad necesaria para que el capital psicológico florezca a la misma velocidad que la innovación tecnológica (Peláez et al., 2019; Salanova & Llorens, 2016). En conclusión, el éxito de la revolución tecnológica en curso no se medirá únicamente por el incremento de los activos financieros, sino por la capacidad de las organizaciones para generar bienestar humano integral. Equilibrar la excelencia organizacional con la salud de las personas es un deber ético y

una ventaja competitiva definitiva en el escenario de la revolución tecnológica en curso (World Economic Forum, 2013; Suleyman, 2023).

Agradecimientos

Este trabajo ha sido financiado por el programa Interreg España-Portugal (POCTEP) 2021-2027 (ref.: 0258_WINWORK_6_P).

REFERENCIAS

- Acosta, H., Cruz-Ortiz, V., Salanova, M., & Llorens, S. (2015). Organizaciones saludables: Analizando su significado desde el Modelo HERO. *Revista de Psicología Social*, 30(2), 323–350. <https://doi.org/10.1080/21711976.2015.1016751>
- Acosta, H., Llorens, S., Escaff, R., Díaz-Muñoz, J. P., Troncoso, S., Salanova, M., & Sanhueza, J. (2019). ¿Confiar o no confiar?: El rol mediador de la confianza entre el trabajo en equipo y el work engagement. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 38(1). <https://doi.org/10.21772/ripo.v38n1a07>
- Acosta, H., Torrente, P., Llorens, S., & Salanova, M. (2013). Prácticas organizacionales saludables: Un análisis exploratorio de su impacto relativo sobre el engagement con el trabajo. *Revista Peruana de Psicología y Trabajo Social*, 2(1), 107–120.
- Alowais, S. A., Alghamdi, S. S., Alsuhebany, N., Alqahtani, T., Alshaya, I., Almohareb, S. N., Aldakhil, A., Al-Sultan, A. S., Alsuwaidan, S., Alokby, R., & Albekairy, A. M. (2023). Revolutionizing healthcare: The role of artificial intelligence in clinical practice. *BMC Medical Education*, 23, 689. <https://doi.org/10.1186/s12909-023-04698-z>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309–328. <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>
- Cramarencu, R. E., Burcă-Voicu, M. I., & Dabija, D.-C. (2023). The impact of artificial intelligence (AI) on employees' skills and well-being in global labor markets: A systematic review. *Oeconomia Copernicana*, 14(3), 731–767. <https://doi.org/10.24136/oc.2023.022> [Citado en el texto como Dabija et al., 2023].
- Cruz-Ortiz, V., Salanova, M., & Martínez, I. M. (2013). Liderazgo transformacional y desempeño grupal: Unidos por el engagement grupal. *Revista de Psicología Social*, 28(2), 183–196. <https://doi.org/10.1174/021347413806196762>
- Giuntella, O., Konig, J., & Stella, L. (2025). Artificial intelligence and the wellbeing of workers. *Scientific Reports*, 15, 20087. <https://doi.org/10.1038/s41598-025-98241-3>
- Jeong, J., Kim, B.-J., & Lee, J. (2024). Navigating AI transitions: how coaching leadership buffers against job stress and protects employee physical health. *Frontiers in Public Health*, 12, 1343932. <https://doi.org/10.3389/fpubh.2024.1343932>
- Li, Y. H., Li, Y. L., Wei, M. Y., & Li, G. Y. (2024). Innovation and challenges of artificial intelligence technology in personalized healthcare. *Scientific Reports*, 14, 18994. <https://doi.org/10.1038/s41598-024-70073-7>
- Llorens, S. (2009). Liderazgo transformacional y capital psicológico positivo: Un estudio de caso en una empresa de construcción. *Directivos Construcción*, (220), 48–56.
- Llorens, S., Salanova, M., & Martínez, I. M. (2008). *Psicología de la Salud Ocupacional Positiva: Concepto y metodología para su evaluación*. Equipo WONT, Universitat Jaume I.
- Martínez, I. M., Salanova, M., & Cruz-Ortiz, V. (2020). ¡Nuestro jefe es un buen jefe! Efectos transversales del liderazgo transformacional en la participación laboral en trabajos de servicio. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 36(2).
- Mitchell, M. (2019). *Artificial intelligence: A guide for thinking humans*. Farrar, Straus and Giroux.
- Nazareno, L., & Schiff, D. S. (2021). The impact of automation and artificial intelligence on worker well-being. *Technology in Society*, 67, 101679. <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2021.101679>
- Panteli, D., Adib, K., Buttigieg, S., Goiana-da-Silva, F., Ladewig, K., Azzopardi-Muscat, N., Figueras, J., Novillo-Ortiz, D., McKee, M. (2025). Artificial intelligence in public health: Promises, challenges, and an agenda for policy makers and public health institutions. *The Lancet Public Health*.

- [https://doi.org/10.1016/S2468-2667\(25\)00036-2](https://doi.org/10.1016/S2468-2667(25)00036-2)
- Peláez, M. J., Coó, C., & Salanova, M. (2019). Intervenciones en micro-coaching basado en fortalezas para el desarrollo de los recursos humanos. *Trabajo y Seguridad Social. CEF*, (440), 103–132.
- Salanova, M. (2008). Organizaciones saludables: Una aproximación desde la Psicología Positiva. En C. Vázquez & G. Hervás (Eds.), *Psicología positiva: Bases científicas del bienestar y la resiliencia* (pp. 403–428). Alianza Editorial.
- Salanova, M. (2011). El rol de la confianza organizacional. *Ciencia & Trabajo*, 13(41), 125–142.
- Salanova, M., & Llorens, S. (2016). Hacia una psicología positiva aplicada. *Papeles del Psicólogo*, 37(3), 161–164.
- Salanova, M., Llorens, S., Cifre, E., & Martínez, I. M. (2012). We need a Hero! Toward a validation of the Healthy and Resilient Organization (HERO) model. *Group & Organization Management*, 37(6), 785–822. <https://doi.org/10.1177/1059601112470405>
- Salanova, M., Llorens, S., & Martínez, I. M. (2016). Aportaciones desde la Psicología Organizacional Positiva para desarrollar organizaciones saludables y resilientes. *Papeles del Psicólogo*, 37(3), 177–184.
- Seligman, M. E. P. (2011). *Flourish: A visionary new understanding of happiness and well-being*. Free Press.
- Shahid, N., Rappon, T., & Berta, W. (2019). Applications of artificial neural networks in health care organizational decision-making: A scoping review. *Plos One*, 14(2), e0212356. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0212356>
- Solares, J., Peñalver, J., Meneghel, I., & Salanova, M. (2016). Desarrollando equipos empáticos: La influencia de las prácticas organizacionales saludables en la empatía colectiva. *Revista de Psicología (Arequipa)*, 6(1), 51–63.
- Suleyman, M. (2023). *The coming wave: Technology, power, and the twenty-first century's greatest dilemma*. Crown.
- Torrente, P., Salanova, M., Llorens, S., & Schaufeli, W. B. (2012). Teams make it work: How team work engagement mediates between social resources and performance in teams. *Psicothema*, 24, 106–112.
- Vargas-Santiago, M., León-Velasco, D. A., Maldonado-Sifuentes, C. E., & Chanona-Hernandez, L. (2025). A state-of-the-art review of artificial intelligence (AI) applications in healthcare: Advances in diabetes, cancer, epidemiology, and mortality prediction. *Computers*, 14(4), 143. <https://doi.org/10.3390/computers14040143>
- World Economic Forum. (2013). *Making the right investment: Employee health and the power of metrics*. The Workplace Wellness Alliance; FTI Consulting.
- World Economic Forum. (2025). *Thriving workplaces: How employers can improve productivity and change lives*. Insight Report; McKinsey Health Institute.

Capítulo 21

Inteligencia Emocional. Guía para la Inteligencia Artificial en la Docencia del Emprendimiento Universitario

Fernando Javier Crecente Romero
Francisco del Olmo García
César Pradillo Fernández
Yazmín Oliver Crecente
Universidad de Alcalá

RESUMEN

La Inteligencia Artificial (IA) se ha integrado progresivamente en la vida cotidiana y el entorno educativo de las personas alrededor del mundo. Este nuevo panorama plantea la necesidad de que los estudiantes universitarios adquieran competencias prácticas en IA aplicadas al emprendimiento más allá del ámbito tradicional, proponiendo actividades como la modernización de logotipos y la creación de contenidos para planes de negocio. Estas experiencias fomentaron la creatividad, el pensamiento crítico y el aprendizaje por prueba y error. Además, se trabajó la formulación de preguntas estratégicas, recordando el método mayéutico de Platón, donde el conocimiento surge del diálogo reflexivo. Los resultados indican que los estudiantes valoran positivamente el uso de IA como apoyo en el desarrollo de ideas, aunque reconocen que sus aportaciones deben ser evaluadas desde la inteligencia humana. La IA se percibe, así como una herramienta útil, pero nunca sustitutiva del juicio ético ni de la reflexión personal.

PALABRAS CLAVE: Inteligencia Artificial, Emprendimiento, Ética, Herramientas de IA, Aprendizaje y docencia.

ABSTRACT

Artificial Intelligence (AI) has been progressively integrated into the daily life and educational environment of people around the world. This new landscape raises the need for university students to acquire practical skills in AI applied to entrepreneurship beyond the traditional scope, proposing activities such as modernizing logos and creating content for business plans. These experiences fostered creativity, critical thinking and trial-and-error learning. In addition, we worked on the formulation of strategic questions, recalling Plato's maieutic method, where knowledge arises from reflective dialogue. The results indicate that students value positively the use of AI as support in the development of ideas, although they recognize that its contributions must be evaluated from the perspective of human intelligence. AI is thus perceived as a useful tool, but never as a substitute for ethical judgment or personal reflection.

KEYWORDS: Artificial Intelligence, Entrepreneurship, Ethics, AI tools, Learning and teaching.

INTRODUCCIÓN

La Inteligencia Artificial (IA) es ya parte de una revolución tecnológica que está modificando la forma en que vivimos, trabajamos y nos relacionamos. Cada vez es más común escuchar hablar de sus aplicaciones en ámbitos tan diversos como la educación, la salud e incluso el entretenimiento, lo que refleja su creciente influencia en la vida cotidiana de las personas. En este contexto, el desarrollo de cualquier actividad emprendedora o intraemprendedora requiere de una serie de habilidades clave, entre las cuales destacan cada vez más las relacionadas con el uso y comprensión de la IA. La capacidad de integrar estas herramientas en los procesos de innovación y la creación de valor de estos se ha convertido en un factor diferencial para quienes buscan impulsar proyectos con impacto real. Por ello, la Universidad tiene un papel fundamental en la formación de profesionales que no solo dominen estas nuevas tecnologías, sino que también sean capaces de utilizarlas de manera ética. Estudios, como el de la Fundación CYD (2025), pone de relieve su uso en el contexto universitario,

afirmando que más del 89% de los universitarios la emplean, aunque apenas un 34% ha recibido formación sobre cómo usarla adecuadamente por parte de su universidad.

La IA devuelve información o contenidos a partir de una serie de preguntas o instrucciones. Dichas preguntas deben estar bien formuladas. Una muestra de la importancia del volver a atrás, a la retórica y los planteamientos de los filósofos clásicos, cuya base se fundamentaba en la realización de buenas preguntas para llevar al individuo a conocer la verdad. Pues bien, preparar a los estudiantes en competencias relacionadas con la IA no solo aumenta su empleabilidad, sino que también los capacita para utilizar estas herramientas como un complemento a la inteligencia humana, potenciando sus capacidades en el ámbito emprendedor.

El emprendimiento, por su parte, implica que los jóvenes pongan en práctica sus capacidades, talentos e inteligencia. Asimismo, es fundamental que adquieran competencias propias como nuevos emprendedores, ya que esto les permite generar empleo, impulsar la innovación y contribuir al desarrollo económico nacional. Actualmente, existen múltiples herramientas tecnológicas que facilitan y agilizan el camino hacia el emprendimiento. En este contexto, muchas universidades han centrado sus esfuerzos en tres aspectos clave: la formación en emprendimiento, las actividades que conectan a los estudiantes con emprendedores experimentados, y la investigación en esta disciplina. No obstante, es indispensable plantear una metodología que integre el uso de la inteligencia artificial en el proceso emprendedor, tanto en la educación media superior como en la superior, promoviendo la participación de toda la comunidad universitaria.

Para poder potenciar el espíritu emprendedor y las competencias que a ello van ligadas, es imprescindible lograr una adaptabilidad en términos tecnológicos, enseñando a los estudiantes las herramientas como un apoyo y no como elemento, dando importancia al capital humano, al razonamiento y a las emociones humanas, ya que esto nos lleva a educar en el proceso Enseñanza-Aprendizaje, con la necesidad de un pensamiento crítico que pueda discernir la veracidad de las herramientas digitales.

OBJETIVOS Y METODOLOGÍA

El presente documento pretende presentar los resultados obtenidos de un proyecto de innovación docente (PID) dentro de la Universidad de Alcalá. El objetivo principal del PID es que los estudiantes conozcan las competencias digitales necesarias que ofrece la IA y puedan aplicarlas a sus proyectos de emprendimiento, ayudándoles a tangibilizar y desarrollar la idea de negocio, pero siempre con una visión humanista.

Como objetivos específicos se busca enseñar a los estudiantes diversas herramientas de IA aplicadas a diferentes etapas del proceso emprendedor, como la generación de ideas, el diseño de la marca, la planificación financiera o las estrategias de comunicación. Por otro lado, se pretende sensibilizar sobre las buenas y malas prácticas en el uso de la IA, fomentando una toma de decisiones responsable y ética al incorporar estas tecnologías. Por último, se pone especial énfasis en desarrollar la capacidad de los estudiantes para formular preguntas efectivas y estratégicas al interactuar con sistemas de IA. Esta habilidad es esencial para obtener respuestas significativas y relevantes, y se alinea con la idea de que el pensamiento crítico y la inteligencia emocional debe guiar el uso de estas tecnologías inteligentes. Con estos objetivos, el PID promueve un enfoque práctico, ético y reflexivo del uso de la IA en contextos emprendedores.

Las acciones que propone este PID integran estrategias metodológicas encaminada a formular las diferentes partes que componen un plan de empresa, incorporando acciones concretas para considerar las aplicaciones de la IA. El PID apuesta por formar estudiantes capaces de aprovechar la IA como una herramienta facilitadora, sin relegar la reflexión crítica ni la dimensión ética del conocimiento. Esta tecnología bien usada y con las preguntas bien planteadas, puede servir de guía en el desarrollo

de ideas empresariales. De manera resumida se plantea la secuencia metodológica empleada con los estudiantes.

- a) Presentación de contenidos que tiene que incluir la propuesta de proyecto empresarial o propuesta de mejora intraemprendedora (descripción de la idea, análisis del entorno, beneficiarios del proyecto, imagen corporativa de la empresa, estrategias de producción y comercialización y viabilidad económico-financiera).
- b) Presentación de manera general la IA y su integración con los elementos de un plan de negocios: primera dinámica con varias IA generales (Chat GPT), donde los alumnos deben formular preguntas a la IA para obtener una primera información sobre el sector y la oportunidad de una idea de negocio. Con las respuestas obtenidas se hace una puesta en común por grupos de trabajo. La actividad busca hacer ver a los estudiantes que, aunque esté el mensaje esté bien elaborado y los pasos sean lógicos, la respuesta que se obtiene no siempre es correcta ni lógica. Se trabaja el replanteamiento de preguntas y poner el valor el discernimiento.
- c) Los alumnos deberán entregar un primer informe donde deben detallar la información obtenida, indicando las preguntas iniciales planteadas, las preguntas reformuladas, los datos y las fuentes de información que han podido validar.
- d) Aplicaciones concretas de IA que resulten de utilidad para sus proyectos emprendedores. En concreto se explica a los alumnos: IA para previsiones y viabilidad económica-financiera del proyecto, con las hojas de cálculo programadas que incorporan (herramientas de IA integradas en el propio Excel así como Numerous.ai); para la parte de generación de logos e imágenes (LogoAI); análisis de datos y la generación de estadísticas (Google Analytics Intelligence) de utilidad para detectar oportunidades en el entorno; presentación de los resultados con recursos multimedial con herramientas tales como Synthesia, para que puedan incorporar avatares dentro de sus videos comerciales, etc. Además de explicar cada una de las herramientas se tiene en cuenta la capacidad de generar preguntas de una manera racional y su posterior análisis con una capacidad más emocional, relacionado las respuestas de la IA con los propios sentimientos y pensamientos de los estudiantes.
- e) Encuestas a los estudiantes para la medición de los impactos esperados en su aprendizaje. Valoración de las competencias que han mejorado, así como feed-back de las actividades planteadas. En esta comunicación centraremos la explicación de la metodología y los resultados en sólo una parte del plan de empresa que se trabaja con los estudiantes, en concreto, la relacionada con el diseño de la imagen corporativa de la empresa y la identidad social.

En el ámbito académico, tanto estudiantes como docentes utilizan la IA para diversas actividades: para escribir, programar, crear... ya que esta tecnología abre nuevas posibilidades para explorar y recibir apoyo sobre determinados temas. Sin embargo, a pesar de los diferentes usos que se le otorgan, los beneficios concretos que puede proporcionar su uso permanecen más como una expectativa que como una realidad, ya que aún no existen pruebas que permitan afirmar que aplicaciones de IA generativa mejoren los rendimientos en el aprendizaje.

Uno de los objetivos fundamentales de la educación es dotar a los jóvenes de conocimientos, conciencia y comportamientos que les permitan vivir en armonía entre sí, con el entorno y la tecnología. Alcanzar estos objetivos requiere orientación y enseñanza humanas, algo en lo que la tecnología puede ayudar a que se lleve a cabo de manera más eficaz. Según la UNESCO (2024), la mejor manera de conseguirlo es utilizar la IA como herramienta para complementar, y no para reemplazar la labor docente. Pues bien, los buenos educadores desempeñan un papel importante a la hora de ayudar a los estudiantes a identificar sus fortalezas personales y desarrollar su potencial, brindando a cada alumno orientación y apoyo individualizado.

Desde el punto de vista de la dinámica emprendedora, esta cuenta con una serie de etapas. Así, Hisrich (1990) lo define como el proceso en el cual una persona crea algo novedoso que genera valor, dedicando el tiempo y esfuerzo necesarios, enfrentando riesgos financieros, sociales y emocionales, y obteniendo como resultado beneficios económicos, realización personal e independencia. En el ámbito latinoamericano, Palacios y Ruiz (2020) han identificado distintos tipos de emprendimiento,

que incluyen desde iniciativas pequeñas y escalables, hasta emprendimientos sociales, innovadores, oportunistas e incluso modelos imitativos, ya sean de carácter privado, público, individual o colectivo (Fuentes y Delgado, 2025).

En este contexto, y como primer paso dentro del proceso emprendedor, es fundamental contar con una identidad clara que comience por la elección del nombre y la imagen de la empresa. Actualmente, la IA ofrece diversas herramientas accesibles que pueden facilitar esta tarea inicial con plataformas como Design.com, Renderforest o incluso Hootsuite que permiten generar nombres comerciales atractivos, diseñar logotipos y construir una identidad visual coherente con el enfoque del negocio. Estas aplicaciones combinan algoritmos de IA con criterios de diseño y marketing, con buena sonoridad y que se recuerdan fácilmente. Utilizarlas no solo ahorra tiempo y esfuerzo, sino que también permite experimentar con distintas opciones y afinar decisiones desde las primeras etapas del proyecto.

Además del uso de la IA para la generación de imágenes y logotipos, actualmente existen múltiples herramientas que facilitan el desarrollo de un plan de negocio de forma más eficiente y estructurada. Estas aplicaciones permiten realizar análisis aproximados en áreas clave como la gestión financiera, el marketing y la percepción de marca, ofreciendo una visión preliminar del posicionamiento potencial ante futuros clientes. En la Tabla 1 se han identificado cuáles son las herramientas de IA más recomendables durante el proceso de emprendimiento y en la Tabla 2 se presenta una recopilación de dichas herramientas y su potencial uso.

Tabla 1. Herramientas de la IA y su uso en las etapas del proceso de emprendimiento

	Generación de ideas	Toma de decisiones	Plan de negocio	Realización del proyecto	Administración
Redacción de documentos	✓		✓		
Análisis de datos					
Mensajería					
Figuras de precios					
Análisis visual del producto					
Percepción de la marca					
Optimización del proceso y operaciones					
Gestión financiera					

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 2. Herramientas de Inteligencia Artificial para el proceso de emprendimiento

Tipología	Herramienta	Descripción
Redacción de documentos	ChatGPT Jasper AI Copy.ai	Generación de textos y respuestas Asistente de escritura Proporciona ideas prácticas para redactar la línea de asunto y el contenido del mensaje
Análisis de datos	IBM Watson Analytics Google Analytics con IA Tableau	Permite a los usuarios explorar datos, descubrir patrones y generar visualizaciones Optimiza las campañas y estrategias de contenido Permite tomar todo tipo de datos de casi cualquier sistema
Marketing	HubSpot Mailchimp con IA ActiveCampaign	Hacer seguimiento de posibles ingresos a través de su proceso de venta Segmenta a sus clientes, aprende de los datos y crea campañas de marketing más eficaces Crea y automatiza experiencias personalizadas para el cliente que hacen crecer su negocio
Figuras de precios	Pricemove Pricer CompuPrice	Selección rápida para fijar precios inteligentes Software de seguimiento y monitoreo de precios de la competencia Optimiza la eficiencia de precios
Análisis visual del producto	Amazon Rekognition Google Vision AI	Verificación de usuarios, la catalogación, el correo de personas Utiliza el aprendizaje automático para comprender el contenido visual en imágenes y videos
Percepción de la marca	Brandwatch Lexalytics	Especialmente útil para la comunicación con los clientes Proporciona soluciones de software de análisis de texto Permite saber lo que se dice en Internet y en las redes sociales sobre una marca, producto o persona
Optimización de operaciones	AnyLogic	Desarrollar flujos de trabajo interactivos
Gestión financiera	Xero Mint	Sistema de contabilidad por Internet potente y fácil de usar Gestiona las finanzas, controla gastos y establece presupuestos, resultando útil en etapas iniciales con recursos limitados

Fuente: Elaboración propia.

Dentro de las herramientas asociadas a la marca y su percepción destaca Lexalytics. Esta herramienta avanzada de análisis semántico examina el lenguaje natural para extraer significados, emociones y opiniones. Se podría utilizar para realizar un análisis profundo del contenido generado por los usuarios sobre marcas competidoras, identificando no solo si el sentimiento es positivo o negativo, sino también qué emociones predominan. Esto permite tomar decisiones más acertadas en la construcción de una narrativa de marca que conecte con las emociones deseadas por el público objetivo. Además, en un plan de negocio reforzaría la orientación al cliente y demostraría una gran sensibilidad hacia las tendencias del mercado (Lexalytics, 2025).

RESULTADOS

En este caso se muestran los resultados obtenidos de plantear a los estudiantes, la generación de nombres sociales y las imágenes corporativas mediante IA. La dinámica docente empleada con los estudiantes parte de una breve explicación teórica por parte del equipo docente donde se explican los tipos de nombres comerciales, las características legales y su posibilidad registro, así como las diferentes técnicas que han de considerarse para que el nombre y la imagen generen el impacto que busca todo emprendedor. Así, en relación a los logos se muestra la importancia de los colores y las

formas. Cada color transmite una sensación y percepciones que pueden influir en la decisión de compra, así como en el propio reconocimiento de la marca que se crea. Mediante logos de empresas reconocidas se les hace ver a los estudiantes como, por ejemplo, el color rojo transmite energía, el azul confianza, el negro lujo, el morado creatividad, etc. Lo mismo con las formas, circulares más dinámicas o con formas cuadráticas más sobrias.

Una vez que los estudiantes conocen la lógica racional y emocional de la toma de decisiones de un emperador en la etapa de creación del nombre y la imagen de la empresa, se les enseña diferentes IA que facilitan ese proceso. En concreto, se les han explicado tres IA que permiten interactuar de manera gratuita: Hootsuite, Design y Renderforest (figura 1). Además de enseñarles la interface de cada una de ellas y tras interactuar de manera intuitiva con las herramientas, se les incide en la manera en que deben plantear las preguntas y cuestiones claves, así como su conexión emocional con los colores e imágenes que obtienen de refinar el proceso con la IA.

Estas aplicaciones ofrecen la posibilidad de interactuar de manera gratuita o de conseguir una demo temporal que permite conocer sus potencialidades. Una vez que se describe el tipo de negocio, es posible adaptar el logo obtenido en cuanto al tipo de letra, tamaños, colores, formas, incorporación de lemas, etc. Una vez que han conocido la interface de la misma, se les plantea el reto de modernizar y crear logotipos de empresas existentes mediante el uso de estas herramientas de IA generativa. Con esta actividad pueden aplicar su creatividad a un cometido real, pudiendo experimentar con imágenes, tipografías y paletas de colores para actualizar la identidad visual de las marcas, fomentado así su visión crítica y creativa sobre la importancia del diseño corporativo. La IA tiene que ser complementada por la inteligencia humana que habrá de determinar si las aportaciones hechas por aquella se estiman válidas.



Figura 1: Herramientas de Inteligencia Artificial para generar logos y nombres comerciales.

Fuente: <https://www.hootsuite.com/es> - <https://www.renderforest.com/es/> - <https://www.design.com/es-es>

En concreto, la empresa que se les propone modernizar su nombre, su logo y sus redes sociales, es una empresa de Alcalá de Henares que se dedicaba a la venta de bebidas refrescantes y gaseosa, llamada “La Cervantina”. Los estudiantes pueden ver el nombre y el logotipo (figura 2). Mediante el uso de estas IA tienen que actualizar el mismo, con el objetivo de dárgelo a un público más joven o a un consumidor que busca mayor calidad, así como la manera de crear contenidos para las redes sociales. Algunos de los nombres y logos se presentan en la figura 2.



Figura 2: Logo original y creación de alumnos con IA.

Fuente: Elaboración de logos con IA Hootsuite, Design y Renderforest.

Además, se exploraron las capacidades de la IA para generar textos adaptados a la gestión de redes sociales. Estas herramientas facilitaron la redacción de contenidos orientados a diferentes públicos y plataformas, permitiendo a los estudiantes comprender mejor el papel de la comunicación digital en la construcción de una marca sólida y coherente. Este tipo de ejercicios también favoreció la identificación de palabras clave, estimulando de nuevo la creatividad y la capacidad de sintetizar mensajes eficaces para distintos contextos (figura 3).

🍷 LLEGÓ LA CERVANTINA 🍷
La gaseosa de siempre... como nunca la probaste.
Con ese sabor clásico que nos une en la mesa, en los recuerdos y en cada brindis.
🍷 La Cervantina — burbujeante, refrescante y 100% auténtica.
Hecha para compartir, hecha con historia.
📍 ¡Ya disponible en todo el país!
🗨️ Contanos: ¿Con quién la vas a disfrutar hoy?
#LaCervantina #SaborClásico #GaseosaConHistoria #BurbujeanteDeVerdad

Figura 3: Generación de textos para redes sociales.

Fuente: Elaboración por estudiantes de textos para redes con Hootsuite.

Tras la dinámica se valoró con los estudiantes su experiencia con la IA en el proceso de aprendizaje, mediante un debate guiado en clase. La muestra la conforman 32 estudiantes de la optativa de creación, crecimiento y gestión de Pymes de la Universidad de Alcalá en el curso 2024-2025.

Entre los aspectos positivos que los estudiantes valoran de estas herramientas son:
facilidad de uso y de edición de las imágenes y textos propuestos;
ahorro de tiempo al plantear un boceto inicial sobre la idea del logo y el nombre de la empresa;
elaborar y probar ideas gráficas sin tener conocimientos de programación ni diseño gráfico.

Por su parte, entre los aspectos negativos que los estudiantes valoran de estas herramientas destacan:
obtener imágenes demasiado generales con poca relación con el objetivo de la empresa;
el tener acceso a las funciones básicas en la opción gratuita; tener que buscar en Internet para garantizar la originalidad de las imágenes.

Estas herramientas permiten atajar la dificultad que en muchas ocasiones se encuentra para crear una imagen corporativa atractiva y que sea capaz de calar en el público objetivo potencial de la organización, pero debe ser complementada por la inteligencia humana que habrá de determinar si las aportaciones hechas por aquella se estiman válidas.

Desde el punto de vista del equipo docente, la interacción con los estudiantes mientras emplean las IA permite extraer las siguientes valoraciones. Así, según el grado de compromiso del estudiante, los resultados varían. Una parte de los estudiantes emplean la herramienta de manera superficial, conformándose con que la aplicación genere la imagen, pero sin entrar a discutir si esa imagen realmente representa a la empresa, así como si cumple con unos criterios estéticos. Sin embargo, aquellos estudiantes más motivados con el uso de estas tecnologías, que dedican un tiempo a plantear una buena descripción del producto para generar el logo, así como ir reutilizando las imágenes generadas como borradores para lograr una versión mejorada son aquellos que sacan un mejor provecho a la herramienta, lo que permite estimular su creatividad. En todo caso, los estudiantes comprenden la importancia que tiene la imagen en todo proyecto emprendedor, como elemento de comunicación y de conexión emocional con el resto.

Las IA con el apoyo en clase de los docentes, permiten mejorar la inteligencia emocional de los estudiantes, al mejorar su autoconfianza, al verse capaz de generar contenido visual y gráfico sin tener unos conocimientos especializados, lo que les hace sentirse más capacitados. Igualmente, con los comentarios recibidos del equipo docente perciben una sensación de progreso en sus proyectos, por lo que se refuerza su autoeficacia. Igualmente, la IA al permitir interactuar constantemente con los resultados obtenidos se logra mejorar la tolerancia al fracaso, ya que pueden de manera rápida corregir errores o implementar en el diseño el feedback que recibe del profesorado o incluso de los propios compañeros. Finalmente, la IA facilita que los estudiantes tengan más alternativas a la hora de valorar los mensajes y emociones que quieren transmitir. Con las opciones de edición pueden ponerse en el lado del cliente y valorar si realmente lo que se ha generado transmite sus valores y emociones personales.

Otro de los aspectos empleados con los estudiantes fue el uso de calculadoras financieras basadas en IA. Si bien estas herramientas pueden agilizar ciertos procesos de cálculo, se detectaron dificultades a la hora de configurar escenarios económicos realistas. Este punto pone en manifiesto la necesidad de una formación previa en principios de planificación financiera, así como el valor del juicio humano a la hora de interpretar datos, establecer supuestos pausibles y tomar decisiones fundamentadas. La conclusión que se extrae es que estas herramientas pueden ser usadas como un elemento que facilita el proceso de prueba-error en el diseño de los elementos de un proceso emprendedor, pero debe ser considerado como sólo una herramienta y no como el resultado final.

CONCLUSIÓN

La aplicación de la IA en el ámbito de la gestión empresarial y el desarrollo de proyectos intraemprendedores son cada vez más numerosas y diversas. Entre ellas, destacan aquellas que permiten realizar simulaciones de viabilidad económico-financiera, lo cual facilita la toma de decisiones en las etapas iniciales de un proyecto. Asimismo, se ha comprobado que la IA puede ser una herramienta útil para la generación de nombres comerciales, así como para la creación de diseños tipográficos atractivos y funcionales. No obstante, estas funciones deben ir acompañadas de una formación adecuada en conceptos básicos de marketing, comunicación y gestión empresarial, ya que el valor real de estas propuestas surge cuando se combinan con una visión estratégica y con criterio profesional.

En este sentido, la IA actúa como un recurso que permite superar barreras comunes en los primeros pasos de la creación de una empresa, como la dificultad para definir una imagen corporativa sólida o el reto de conectar eficazmente con el público objetivo. Gracias a estas herramientas se puede acelerar el proceso creativo y técnico, aportando opciones variadas que, de otro modo, podrían requerir más tiempo, recursos o conocimientos especializados.

Sin embargo, es fundamental recordar que la IA no sustituye a la inteligencia humana, sino que la complementa. Corresponde a cada persona, ya sea estudiante, emprendedor o profesional, evaluar críticamente las propuestas generadas y decidir cuáles son válidas, viables y éticamente adecuadas según el contexto en el que se aplican. En el caso de los estudiantes, por ejemplo, la IA ofrece una oportunidad única para experimentar en entornos simulados, permitiendo aplicar la metodología de prueba y error en tareas complejas como el diseño de modelos económicos y financieros, todo ello en un entorno seguro y flexible que favorece el aprendizaje autónomo.

REFERENCIAS

- Fuentes Ferreyra, E., & Delgado Hernández, D. J. (2025). Inteligencia Artificial para el emprendimiento universitario: implementación de herramientas. Universidad Autónoma del Estado de México. <https://diversidadacademica.uaemex.mx/article/view/25549/18786>
- Fundación CYD (2025). Uso y percepción de la IA en el entorno universitario. <https://www.fundacioncyd.org/publicaciones-cyd/uso-y-percepcion-de-la-ia-en-el-entorno-universitario/>
- Hisrich, R. D. (1990). Entrepreneurship/intrapreneurship. *American Psychologist*, 45(2), 209–222. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.45.2.209>
- Lexalytics. (2025). Lexalytics. Obtenido de <https://www.lexalytics.com/>
- Ruiz-Cedeño, S. D. M., & Palacios-Dueñas, A. E. (2020). El emprendimiento en América Latina: Un análisis de su etimología, tipología y proceso. *ECA Sinergia*, 11(2), 47–58. https://doi.org/10.33936/eca_sinergia.v11i2.2115
- UNESCO. (2024). El uso de la IA en la educación: decidir el futuro que queremos. <https://www.unesco.org/es/articles/el-uso-de-la-ia-en-la-educacion-decidir-el-futuro-que-queremos>

Capítulo 22

Desafío de Innovación 2025: Experiencia y propuesta ganadora

Tomás Agustín Clauich
UTN – Facultad Regional de Paraná

RESUMEN

El presente trabajo se desarrolla en el marco del Desafío de Innovación 2025, organizado por el consorcio AFIDEER. A partir de la detección de problemáticas en hospitales de la provincia de Entre Ríos relacionadas con la gestión y control del suministro de oxígeno medicinal, se elaboró una propuesta tecnológica de monitoreo remoto en tiempo real. La solución integra caudalímetros ultrasónicos no intrusivos con una plataforma web interactiva, permitiendo la detección temprana de fugas, la supervisión continua del consumo y el análisis automatizado de datos operativos. Este enfoque busca optimizar el uso de recursos, reducir pérdidas y mejorar la trazabilidad de los sistemas de gases medicinales. Su diseño, modular, adaptable y de fácil instalación, impulsa la digitalización de procesos hospitalarios y contribuye al fortalecimiento de la seguridad y la eficiencia operativa en el ámbito sanitario.

PALABRAS CLAVE: Caudalímetro ultrasónico, Interdisciplina, Monitoreo remoto, Oxígeno medicinal.

ABSTRACT

This work was developed within the framework of the 2025 Innovation Challenge, organized by the AFIDEER consortium. Based on the identification of issues in hospitals of Entre Ríos Province related to the management and control of medical oxygen supply, a technological proposal for real-time remote monitoring was designed. The solution integrates non-intrusive ultrasonic flow meters with an interactive web platform, enabling early leak detection, continuous consumption supervision, and automated analysis of operational data. This approach aims to optimize resource utilization, reduce losses, and enhance the traceability of medical gas systems. Its modular, adaptable, and easy-to-install design promotes the digitalization of hospital processes and contributes to improving safety and operational efficiency in the healthcare sector.

KEYWORDS: Ultrasonic flow meter, Interdisciplinarity, Remote monitoring, Medical oxygen.

INTRODUCCIÓN

En el contexto actual, marcado por la rápida evolución tecnológica y la necesidad de soluciones sostenibles, el emprendimiento y la innovación son fundamentales para el desarrollo económico y social, es por esto que el consorcio AFIDEER busca activamente encontrar ideas que solucionen problemas existentes generando impacto. Sirviendo como una plataforma que transforma conocimientos teóricos a prácticos, y que además une a personas de distintas disciplinas fomentando el trabajo en equipo, donde cada participante tiene la oportunidad de expresar sus ideas y de aportar su punto de vista.

Dentro de este marco se presenta el Desafío de Innovación, una iniciativa del Consorcio AFIDEER que promueve la vinculación entre el conocimiento académico y las demandas reales del entorno. Este concurso propuso un total de diecisiete desafíos distribuidos en diversas temáticas que abarcan los principales ejes de desarrollo tecnológico y social contemporáneo: mejoras en infraestructura y logística productiva, AgTech y optimización en la producción agroindustrial, sostenibilidad y economía circular, transformación digital e Industria 4.0, turismo y cultura y salud. Cada eje busca promover soluciones concretas a problemáticas reales mediante la aplicación de nuevas tecnologías y metodologías innovadoras.

En este contexto, el equipo Grid Oxygen Data (GO2D) se conformó por cinco integrantes: tres estudiantes de Bioingeniería de la Universidad Nacional de Entre Ríos (UNER) y dos de Ingeniería Civil de la Universidad Tecnológica Nacional (UTN). Brisa Franco, estudiante de Bioingeniería, se desempeña como programadora; Fausto Barbagelata, también de Bioingeniería, se desempeña con conocimiento en infraestructura hospitalaria; Emiliano Ramírez, estudiante de Bioingeniería, actúa como técnico de hardware; Juan Ramírez, estudiante de Ingeniería Civil, participa como investigador y técnico en infraestructura civil; y Tomás Claucich, también de Ingeniería Civil, se especializa como analista de datos y métodos numéricos.

Cada integrante aporta su formación y experiencia específica, combinando capacidades en programación, análisis de datos, infraestructura hospitalaria, hardware y obras civiles. En función de esta diversidad académica y técnica, el grupo eligió el Desafío 5: Monitoreo remoto de caudal de oxígeno medicinal consumido en efectores, ya que integra los saberes propios de ambas carreras. Este desafío, enmarcado en la temática Transformación Digital e Industria 4.0, busca diseñar un sistema que permita medir y controlar de manera remota el consumo de oxígeno medicinal en instituciones de salud, un campo donde convergen la bioingeniería y la ingeniería civil.

METODOLOGÍA

Para el desarrollo de la propuesta, el primer paso consistió en comprender en profundidad la problemática planteada. En una primera instancia, se realizaron entrevistas con el Ing. Santiago Romero Ayala, director general de Recursos Materiales Hospitalarios y de CAPS, y con la Bioing. Jesuana Aizcorbe, presidenta del CEMENER. Estas reuniones permitieron obtener información relevante sobre la situación actual y sirvieron de guía para el desarrollo del proyecto.

Con el fin de abordar una solución adecuada, se consideró fundamental identificar las necesidades concretas de los profesionales que enfrentan la problemática en su labor cotidiana. Por este motivo, se coordinó la posibilidad de realizar visitas guiadas junto a personal del Departamento de Ingeniería de distintas instituciones médicas prestadoras del servicio de oxígeno, tanto públicas como privadas. Se estableció contacto con el Sanatorio La Entrerriana, el Hospital Geriátrico Pascual Palma, la Clínica Modelo, el Hospital de la Baxada Doctora Teresa Ratto, el Hospital General San Martín, el Hospital Materno Infantil San Roque y el C.A.I.C.E. Finalmente, se concretaron visitas técnicas en el Hospital General San Martín y el C.A.I.C.E.

El viernes 8 de agosto, se realizó la visita técnica al Hospital General San Martín, donde el equipo fue recibido por el Bioing. Oscar Di Liscia, jefe de la División de Electrónica, y tuvo la oportunidad de dialogar con la Bioing. Emilce Preisz, jefa del Departamento de Ingeniería. Posteriormente, el martes 12 de agosto, se llevó a cabo la visita al C.A.I.C.E., con la recepción del Bioing. Santiago Romero Ayala. En ambas instituciones se analizaron los sistemas de provisión de oxígeno, diferenciados según su método de almacenamiento: a granel con reserva por tubos (Hospital San Martín) y por tubos individuales (C.A.I.C.E.). A partir de las conversaciones con los profesionales, se lograron identificar las principales necesidades y carencias tecnológicas. Ambas instituciones proporcionaron datos de consumo mensual de oxígeno en metros cúbicos, y en el caso del C.A.I.C.E., se obtuvo además el costo económico mensual asociado al consumo.

De manera paralela, el equipo llevó a cabo una investigación técnica sobre las diferentes tecnologías que podrían aplicarse al sistema de monitoreo, evaluando alternativas en sensores, comunicaciones y procesamiento de datos.

Finalizada la etapa de formulación de la solución, el equipo se enfocó en la última fase del desafío: la presentación final. Esta consistió en una exposición presencial de cinco minutos, con un formato similar al de un pitch de ventas, cuyo propósito era persuadir a un jurado conformado por especialistas en innovación y economía del conocimiento.

Para ello, el grupo mantuvo múltiples reuniones tanto virtuales como presenciales destinadas a la elaboración del guion y del material visual de apoyo, el cual debía reforzar el discurso del expositor mediante la representación gráfica de los conceptos técnicos y los ejes centrales de la propuesta.

Finalmente, se designó al integrante responsable de realizar la exposición oral. Dicho miembro se preparó específicamente para dicha labor mediante diversos recursos de entrenamiento, entre los que destacó el taller final organizado por el consorcio AFIDEER, orientado al perfeccionamiento del pitch de ventas.

RESULTADOS

Como resultado del proceso de investigación y formación, se alcanzó una comprensión integral de la problemática planteada. Se identificó que los hospitales de la provincia de Entre Ríos que disponen de redes de provisión de oxígeno medicinal carecen de sistemas que registren y gestionen datos de consumo más allá del punto de salida del sistema de almacenamiento. Esta limitación dificulta la detección de fugas, la identificación de ineficiencias y el control del uso del suministro. Asimismo, complica la proyección de consumos, la optimización operativa y la planificación de futuras ampliaciones. En consecuencia, se evidenció la necesidad de disponer de una base de datos robusta que, tras su análisis, permita la toma de decisiones informadas orientadas al mantenimiento, la eficiencia energética y la sostenibilidad del sistema.

A partir de este diagnóstico, se proyectó un sistema de monitoreo de oxígeno medicinal con características que favorecen su implementación y aportan innovación tecnológica al sector. El diseño prioriza la instalación sencilla, la recopilación y análisis remoto de datos, y la generación automática de entregables —como reportes y gráficos— en tiempo real.

El desarrollo final consiste en un sistema compuesto por caudalímetros ultrasónicos no intrusivos, instalados en puntos estratégicos de la red, que transmiten la información a un servidor central mediante comunicación inalámbrica. En dicho servidor se alojan tanto los datos recopilados como el entorno web asociado al sistema. La plataforma web ofrece una interfaz intuitiva que permite al operario acceder al análisis de datos, generar reportes y utilizar una inteligencia artificial especializada en interpretación de datos técnicos, diseñada para asistir en la toma de decisiones operativas y predictivas. El sistema incluye un módulo de alertas y notificaciones, que advierte sobre consumos anómalos o eventos críticos. Además, presenta compatibilidad con entornos BIM, lo que facilita su integración con herramientas de gestión y mantenimiento de infraestructura hospitalaria.

En cuanto a la etapa de exposición final, el resultado fue altamente satisfactorio. El representante del equipo logró transmitir de forma clara el valor innovador y la factibilidad del proyecto. Como resultado de todo el proceso descrito en la metodología, se obtuvo el segundo puesto en la evaluación del jurado del evento.

CONCLUSIÓN

El sistema de monitoreo de oxígeno medicinal desarrollado por el equipo Grid Oxygen Data (GO2D) aborda de manera efectiva las deficiencias de gestión identificadas en las redes hospitalarias de la provincia de Entre Ríos. La solución propuesta, que integra caudalímetros ultrasónicos no intrusivos con una plataforma de análisis asistida por inteligencia artificial, constituye una respuesta técnica viable y valida el éxito de la colaboración entre Bioingeniería e Ingeniería Civil. El proyecto obtuvo el segundo puesto en la evaluación final del Desafío de Innovación AFIDEER. Este reconocimiento no solo valida la solidez de la propuesta, sino que también confirma su alto potencial para optimizar la gestión operativa y contribuir a la sostenibilidad sanitaria.

El equipo GO2D considera este logro como el punto de partida para la implementación de la solución, y la fase de conceptualización da paso a tres líneas de trabajo prioritarias. En primer lugar, se enfocará en el desarrollo y la fabricación de un prototipo funcional para validar el diseño en

condiciones reales. En segundo lugar, se elaborará un plan de negocios detallado que defina la estrategia de escalabilidad y los costos asociados. Por último, se buscará activamente la participación en otras competencias y eventos de innovación para asegurar la visibilidad y el apoyo necesario para la incubación del proyecto. El objetivo final es transformar la idea GO2D en un producto implementable que mejore la eficiencia en la gestión del oxígeno hospitalario.

Agradecimientos: El equipo Grid Oxygen Data (GO2D) desea expresar su profundo agradecimiento a las siguientes personas por su invaluable apoyo durante el desarrollo de este proyecto. A los Bioingenieros Oscar Di Liscia y Emilce Preisz, junto con nuestro mentor, el Bioingeniero Santiago Romero Ayala, por su asesoramiento experto y orientación técnica constante. Extendemos un especial agradecimiento a los tres por habernos permitido realizar visitas a hospitales y por brindarnos información esencial y de primera mano, lo cual fue crucial para la comprensión profunda del problema y el desarrollo exitoso de la idea.

REFERENCIAS

AFIDEER. (2024.). Desafío de Innovación Entre Ríos 2025. Polo Tecnológico Parana. <https://polotecparana.com.ar/event/desafio-de-innovacion-2025/>

Capítulo 23

Políticas de Emprendimiento e Innovación en Salud

Ignacio Emilio Chica Arrieta
Universidad de Córdoba, Colombia

María Mónica Peña Hanna
Universidad Pontificia Bolivariana, Colombia

Mónica Isabel Hanna Lavalle
Mónica Mabel Ocampo Rivero
Universidad de Córdoba, Colombia

Félix Ballesteros Leiva
Universidad Laval, Canadá

RESUMEN

Esta investigación aporta al desarrollo de políticas públicas que fomenten el emprendimiento e innovación en el sector salud. Objetivo: Contribuir con elementos conceptuales para el diseño de políticas de emprendimiento e innovación en salud. Introducción: El diseño e implementación de políticas de emprendimiento e innovación permite fomentar la investigación, innovación y desarrollo en salud que contribuyen al crecimiento, sostenibilidad y acceso al sistema de atención integral en salud. Metodología: Se realizó una búsqueda de los referentes bibliográfica de la base de datos de ScienceDirect y Scopus sobre; entrepreneurship and innovation policies Health. La investigación estable los siguientes criterios de inclusión: artículos en idioma inglés, artículos de revisión e investigación, áreas de ciencias sociales, economía, econometría y finanzas, rango de búsqueda de 2015 a 2025, artículos de libre acceso. Discusión y análisis de resultados: La investigación encontró para los criterios de búsqueda descritos en la metodología los siguientes resultados: 14 artículos en la base de datos ScienceDirect y 31 en la base de datos de Scopus. Los resultados encontrados se pueden agrupar en 4 perspectivas que marcan el diseño de políticas públicas en salud categorizadas por los investigadores: Desarrollo de nuevas tecnologías y tratamientos, trabajo colaborativo entre el sector empresarial, las instituciones académicas y entidades gubernamentales, marco regulatorio para el fomento del emprendimiento e innovación y modelo epidemiológicos y macroeconómicos. Conclusiones: La construcción de políticas de emprendimiento e innovación en salud por los estados contribuyen con el fortalecimiento de los ecosistemas de innovación, el acceso a la atención médica preventiva, el crecimiento y sostenibilidad del sector.

Palabras claves: Políticas públicas; Emprendimiento; Innovación.

ABSTRACT

This research contributes to the development of public policies that promote entrepreneurship and innovation in the health sector. Objective: To contribute conceptual elements for the design of entrepreneurship and innovation policies in health. Introduction: The design and implementation of entrepreneurship and innovation policies promote research, innovation, and development in health that contribute to the growth, sustainability, and access to the comprehensive health care system. Methodology: A bibliographic search was conducted in the ScienceDirect and Scopus databases on entrepreneurship and innovation policies in health. The research established the following inclusion criteria: articles in English, review and research articles, areas of social sciences, economics, econometrics, and finance, search range from 2015 to 2025, and open access articles. Results: The research found the following results for the search criteria described in the methodology: 14 articles in the ScienceDirect database and 31 in the Scopus database. The results found can be grouped into four perspectives that influence the design of public health policies, categorized by researchers: Development of new technologies and treatments, collaborative work between the business sector,

academic institutions, and government entities, a regulatory framework for promoting entrepreneurship and innovation, and epidemiological and macroeconomic models. Conclusions: The development of entrepreneurship and innovation policies in health by states contributes to strengthening innovation ecosystems, access to preventive health care, and the growth and sustainability of the sector.

KEYWORDS: Public policies; Entrepreneurship; Innovation.

INTRODUCCIÓN

La innovación social responsable en salud (Eichler & Schwarz, 2019) (Bonnet et al., 2024) contribuye a la consolidación de los objetivos de desarrollo sostenible debido a que buscan la solución a problemas a través del abordaje de determinantes de la salud relacionados con atención al recién nacido, la movilidad reducida, las enfermedades infecciosas, la atención del embarazo y el parto, el acceso a medicamentos y atención médica especializada; reduciendo desigualdades, pobreza extrema, mejorando la calidad y acceso a la educación (Lehoux et al., 2018).

En la construcción de políticas públicas convergen actores gubernamentales y no gubernamentales como las instituciones del estado social de derecho, la sociedad civil, la academia, los centros de innovación, las empresas, las organizaciones internacionales como la organización mundial de salud e instituciones financieras internacionales como el fondo monetario internacional y el banco mundial en una intercalación de actores público – privados en la implementación de políticas de innovación (He & Ma, 2020).

El entorno político promueve en la comunidad científica, las instituciones del estado, las empresas y universidades el desarrollo de la ciencia, los ecosistemas empresariales (Healy, 2023) y el emprendimiento y la innovación con un alto compromiso ético y moral en la divulgación y utilización de los resultados; los cuales son incorporados en los protocolos de tratamiento del sistema generales de seguridad social de salud de los estados. (Kandhari, 2023a) (Johnson et al., 2022) Esta investigación tiene como propósito describir los elementos para la construcción de una política pública en salud que fomenten el emprendimiento e innovación.

METODOLOGÍA

Se realizó una búsqueda de los referentes bibliográfica de la base de datos de Science Direct y Scopus sobre; entrepreneurship and innovation policies Health. La investigación estable los siguientes criterios de inclusión: artículos en idioma inglés, artículos de revisión e investigación, áreas de ciencias sociales, economía, econometría y finanzas, rango de búsqueda de 2015 a 2025, artículos de libre acceso.

RESULTADOS

La investigación encontró para los criterios de búsqueda descritos en la metodología los siguientes resultados: 14 artículos en la base de datos Science Direct y 31 en la base de datos de Scopus. Los resultados encontrados se pueden agrupar en 4 perspectivas que marcan el diseño de políticas públicas. A continuación, se muestran las áreas categorizadas por los investigadores: Desarrollo de nuevas tecnologías y tratamientos, trabajo colaborativo entre el sector empresarial, las instituciones académicas y entidades gubernamentales, marco regulatorio para el fomento del emprendimiento e innovación y modelo epidemiológicos y macroeconómicos.

Desarrollo de nuevas tecnologías y tratamientos

Los avances en tecnología sanitaria en los últimos años han contribuido a mejorar la esperanza de vida, reducir la morbilidad de los pacientes y ofrecer a las profesionales oportunidades para mejorar la calidad de vida y la eficiencia de la atención sanitaria (Abrishami & Repping, 2019) Digital Transformation of Ukraine's Economy. September 2025, 2025).

Las iniciativas orientadas a políticas, como la evaluación de tecnologías sanitarias y la cobertura con evidencia, pueden proporcionar a los desarrolladores de tecnología información útil para la toma de decisiones en etapas tempranas que aporten mayor valor a los sistemas de salud en materia de políticas de innovación sanitaria; en el que trabajo conjunto de emprendedores en salud, inversores y organismos regulatorios definan e influyan en el valor de una nueva tecnología (Lehoux et al., 2017) (Cueto et al., 2022) (Bzhalava et al., 2022).

Trabajo colaborativo entre el sector empresarial, las instituciones académicas e entidades gubernamentales

Los emprendedores construyen redes socioespaciales que forman un imaginario social para el establecimiento de normas, valores y entender la realidad de los diferentes actores de los ecosistemas de innovación; los cuales a través del trabajo colaborativo gestionan recursos para la gestión de conocimiento, transferencia tecnológica (Scarrà & Piccaluga, 2022) y la creación de valor de tecnologías en salud (Rault-Chodankar, 2022).

El desarrollo programático para el desarrollo de las políticas contempla la composición demográfica, morbilidad y envejecimiento de la población (Ming Hsieh & Maritz, 2022), la priorización de articulación de las instituciones, el uso de la telemedicina y plataformas tecnológicas, la disponibilidad de medicamentos, mejorar las capacidades, competencias y habilidades del personal, garantizar la financiación y asignación de recursos y la planeación, ejecución, seguimiento y control de los objetivos e indicadores del cumplimiento de las políticas en salud (Girase et al., 2022), la construcción de economías regionales y entorno saludables (Mah et al., 2018) (Kusumastuti et al., 2022).

Marco regulatorio para el fomento del emprendimiento e innovación

En el marco del desarrollo de política transnacionales en donde las agencias divergen en lucro, diferentes culturas, capacidades gerenciales internas y externas (Selviaridis et al., 2023), roles de género en el desarrollo e implementación de la política (Nählinder et al., 2015), marco regulatorio políticas y procesos, la ciencia debe converger para obtener objetivos tangibles e intangibles para el avance la salud individual y colectiva (Kandhari, 2023b).

El desarrollo de una cultura de emprendimiento e innovación desarrolla, comportamiento empresarial, capacidades profesionales, capacidad de toma de decisiones, capacidad de gestión, capacidad intelectual y vocacional, perspectivas de valores comunes y visión global son factores cruciales para la construcción e implementación de política de emprendimiento e innovación. (Zhang & Wei, 2017) (Digital Transformation of Ukraine's Economy. September 2025, 2025). El enfoque del emprendimiento regulatorio, consideran que los responsables políticos y los que ofrecen nuevas tecnologías financiadas por Fintech; aprovechan la oportunidad que ofrecen en entornos poco regulados (Hodson, 2021).

Modelos epidemiológicos y macroeconómicos

La construcción de políticas públicas de emprendimiento e innovación en salud debe estar desarrollada de manera prospectiva a través de modelos epidemiológicos y macroeconómicos que reduzcan el impacto en salud pública de las poblaciones y sus estados frente a futuras pandemias (Bonnet et al., 2024) (Lakomaa & Sanandaji, 2021).

CONCLUSIONES

La construcción de políticas de emprendimiento e innovación en salud por los estados contribuyen con el fortalecimiento de los ecosistemas de innovación, el acceso a la atención médica preventiva, el crecimiento y sostenibilidad del sector que fomente la construcción de políticas para el emprendimiento e innovación en el sector en la que se estructure un marco regulatorio que fomente el trabajo colaborativo entre las instituciones a través de plataformas tecnológicas que respondan a los modelos epidemiológicos.

REFERENCIAS

- Abreshami, P., & Repping, S. (2019). Nurturing Societal Values in and Through Health Innovations. *International Journal of Health Policy and Management*, 8(10), 613-615. <https://doi.org/10.15171/ijhpm.2019.57>
- Bonnet, G., Pearson, C. A. B., Torres-Rueda, S., Ruiz, F., Lines, J., Jit, M., Vassall, A., & Sweeney, S. (2024). A Scoping Review and Taxonomy of Epidemiological-Macroeconomic Models of COVID-19. *Value in Health*, 27(1), Article 1. <https://doi.org/10.1016/j.jval.2023.10.008>
- Bzhalava, L., Hassan, S. S., Kaivo-oja, J., Köping Olsson, B., & Imran, J. (2022). Mapping the Wave of Industry Digitalization by Co-Word Analysis: An Exploration of Four Disruptive Industries. *International Journal of Innovation and Technology Management (IJITM)*, 19(2). <https://urn.kb.se/resolve?urn=urn:nbn:se:mdh:diva-56838>
- Cueto, L. J., Frisnedi, A. F. D., Collera, R. B., Batac, K. I. T., & Agaton, C. B. (2022). Digital Innovations in MSMEs during Economic Disruptions: Experiences and Challenges of Young Entrepreneurs. *Administrative Sciences*, 12(1), 8. <https://doi.org/10.3390/admsci12010008>
- Digital Transformation of Ukraine's Economy. September 2025. (2025, octubre 20). National Institute for Strategic Studies. <https://niss.gov.ua/en/news/komentari-ekspertiv/digital-transformation-ukraines-economy-september-2025>
- Eichler, G. M., & Schwarz, E. J. (2019). What Sustainable Development Goals Do Social Innovations Address? A Systematic Review and Content Analysis of Social Innovation Literature. *Sustainability*, 11(2), 522. <https://doi.org/10.3390/su11020522>
- Girase, B., Parikh, R., Vashisht, S., Mullick, A., Ambhore, V., & Maknikar, S. (2022). India's policy and programmatic response to mental health of young people: A narrative review. *SSM - Mental Health*, 2, 100145. <https://doi.org/10.1016/j.ssmmh.2022.100145>
- He, A. J., & Ma, L. (2020). Corporate policy entrepreneurship and cross-boundary strategies: How a private corporation champions mobile healthcare payment innovation in China? *Public Administration and Development*, 40(1), 76-86. <https://doi.org/10.1002/pad.1868>
- Healy, C. (2023). The impact and effect of government interventions on business ecosystems: A case study of the Nigerian music ecosystem.
- Hodson, D. (2021). The politics of FinTech: Technology, regulation, and disruption in UK and German retail banking. *Public Administration*, 99(4), 859-872. <https://doi.org/10.1111/padm.12731>
- Johnson, E., Hemmatian, I., Lanahan, L., & Joshi, A. M. (2022). A Framework and Databases for Measuring Entrepreneurial Ecosystems. *Research Policy*, 51(2), 104398. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2021.104398>
- Kandhari, R. (2023a). 'Good' and 'bad' stem cell research: How India's scientists view providers of unproven stem cell treatments. *SSM - Qualitative Research in Health*, 3, 100278. <https://doi.org/10.1016/j.ssmqr.2023.100278>
- Kandhari, R. (2023b). Investigación «buena» y «mala» con células madre: Cómo los científicos de la India ven a los proveedores de tratamientos con células madre no probados. *SSM - Qualitative Research in Health*, 3, 100278. <https://doi.org/10.1016/j.ssmqr.2023.100278>
- Kusumastuti, R., Silalahi, M., Asmara, A. Y., Hardiyati, R., & Juwono, V. (2022). Finding the context indigenous innovation in village enterprise knowledge structure: A topic modeling. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 11(1), 1-15. <https://doi.org/10.1186/s13731-022-00220-9>
- Lakomaa, E., & Sanandaji, T. (2021). Exploring collective consumer innovation in health care: Cases and formal modeling. *Research Policy*, 50(8). <https://doi.org/10.1016/j.respol.2021.104210>
- Lehoux, P., Miller, F. A., Daudelin, G., & Denis, J.-L. (2017). Providing Value to New Health Technology: The Early Contribution of Entrepreneurs, Investors, and Regulatory Agencies. *International Journal of Health Policy and Management*, 6(9), 509-518. <https://doi.org/10.15171/ijhpm.2017.11>
- Lehoux, P., Pacifico Silva, H., Pozelli Sabio, R., & Roncarolo, F. (2018). The Unexplored Contribution of Responsible Innovation in Health to Sustainable Development Goals. *Sustainability*, 10(11), 4015. <https://doi.org/10.3390/su10114015>

- Mah, C. L., Hasdell, R., Minaker, L. M., Soo, S. D., Cook, B., & Demaio, A. R. (2018). Entrepreneurialism and health-promoting retail food environments in Canadian city-regions. *Health Promotion International*, 33(6), 1055-1065. <https://doi.org/10.1093/heapro/dax049>
- Ming Hsieh, H., & Maritz, A. (2022). The Effect of Self-Rated Health Status and Health Behaviour on Medical Resource Utilization of the Elderly. *Revista de Cercetare Si Interventie Sociala*, 76, 7-17.
- Nählinder, J., Tillmar, M., & Wigren, C. (2015). Towards a gender-aware understanding of innovation: A three-dimensional route. *International Journal of Gender and Entrepreneurship*, 7(1), 66-86. <https://doi.org/10.1108/IJGE-09-2012-0051>
- Rault-Chodankar, Y.-M. (2022). 'We care... because care is growth'. The low-tech imaginaries of India's small-scale pharmaceutical enterprises. *SSM - Qualitative Research in Health*, 2, 100144. <https://doi.org/10.1016/j.ssmqr.2022.100144>
- Scarrà, D., & Piccaluga, A. (2022). The impact of technology transfer and knowledge spillover from Big Science: A literature review. *Technovation*, 116, 102165. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2020.102165>
- Selviaridis, K., Hughes, A., & Spring, M. (2023). Facilitating public procurement of innovation in the UK defence and health sectors: Innovation intermediaries as institutional entrepreneurs. *Research Policy*, 52(2), 104673. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2022.104673>
- Zhang, F., & Wei, X. (2017). Current Status and Development Strategies of Ideological and Political Education on Cultivating Innovation & Enterprise Ability of University Students. *Eurasia Journal of Mathematics, Science and Technology Education*, 13(10), 6995-7001. <https://doi.org/10.12973/ejmste/78713>

Capítulo 24

Hacia un desarrollo económico territorial sostenible: Pensamiento Complejo, Emprendimiento e Innovación

Alberto Delgado Cortés
Angie Paola Figueroa Parra
Universidad del Tolima

RESUMEN

El desarrollo económico territorial enfrenta desafíos que no pueden ser comprendidos ni gestionados desde enfoques lineales o fragmentados. Esta ponencia analiza cómo el pensamiento complejo, el emprendimiento y la innovación se integran como pilares para impulsar procesos de desarrollo territorial sostenibles, inclusivos y adaptativos. A partir de una revisión bibliográfica y el análisis de experiencias en Medellín (Colombia), Cataluña (España) y Chile, se evidencia que la incorporación de la interdependencia entre actores, la participación ciudadana y la valorización de recursos endógenos fortalece la resiliencia territorial. Asimismo, se destaca que los ecosistemas de emprendimiento sostenible y la innovación social permiten diversificar las economías locales, generar empleo digno y promover cohesión social. Se concluye que avanzar hacia modelos de gobernanza territorial basados en pensamiento complejo requiere políticas públicas flexibles, articulación multiactoral y formación en capacidades sistémicas.

PALABRAS CLAVE: Desarrollo territorial, Pensamiento complejo, Emprendimiento, Innovación, Sostenibilidad.

ABSTRACT

Territorial economic development faces challenges that cannot be understood or managed through linear or reductionist approaches. This paper analyzes how complex thinking, entrepreneurship, and innovation interact as key drivers for sustainable, inclusive, and adaptive territorial development strategies. Through a literature review and the analysis of experiences from Medellín (Colombia), Catalonia (Spain), and Chile, findings reveal that incorporating interdependence among actors, citizen participation, and the enhancement of endogenous resources strengthens territorial resilience. Likewise, sustainable entrepreneurship ecosystems and social innovation foster economic diversification, decent employment, and social cohesion. The study concludes that advancing towards territorial governance models inspired by complex thinking requires flexible public policies, multi-stakeholder coordination, and systemic capacity building.

KEYWORDS: Territorial development; Complex thinking; Entrepreneurship; Innovation; Sustainability.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, el desarrollo económico territorial enfrenta desafíos que desbordan las capacidades explicativas y operativas de los enfoques tradicionales. Las regiones ya no pueden ser comprendidas como espacios homogéneos ni como simples receptores de políticas económicas verticales. Por el contrario, son sistemas complejos, interdependientes, dinámicos y profundamente influenciados por factores económicos, sociales, culturales y ambientales. La necesidad de promover un crecimiento sostenible exige incorporar metodologías que permitan gestionar la incertidumbre y reconocer la multidimensionalidad del territorio. En este contexto, el pensamiento complejo propuesto por Edgar Morin (2008) se consolida como una herramienta analítica y metodológica que ofrece nuevas perspectivas para comprender, planificar y actuar sobre la realidad territorial. Simultáneamente, el fomento del emprendimiento y la innovación se erige como estrategia clave para dinamizar las economías locales, generar empleo, agregar valor y fortalecer la resiliencia frente a las transformaciones globales. Esta ponencia explora cómo la integración del pensamiento complejo con

prácticas de emprendimiento innovador puede orientar procesos de desarrollo económico territorial más sostenibles, adaptativos e inclusivos.

Pensamiento Complejo

El pensamiento complejo, propuesto por Edgar Morin (2008), surge como una alternativa a las lógicas fragmentadas del pensamiento moderno. Este enfoque considera que la realidad está constituida por múltiples procesos interrelacionados, imposibles de comprender desde perspectivas reduccionistas o lineales. Desde esta perspectiva:

Reconoce la incertidumbre y la no linealidad como componentes inherentes a los sistemas territoriales. Integra diferentes dimensiones —económica, social, cultural, ambiental y política— evitando su análisis aislado. Concibe el territorio como un sistema vivo, dinámico, compuesto por interacciones constantes entre actores, recursos, símbolos y estructuras de poder.

En este sentido, comprender los territorios requiere articular lo global con lo local, lo racional con lo emocional, lo cuantitativo con lo cualitativo (Morin, 2008). El pensamiento complejo no busca eliminar la incertidumbre, sino gestionarla desde la comprensión de las interdependencias y retroalimentaciones presentes en el sistema social.

Desarrollo Económico Territorial

El desarrollo económico territorial se entiende como el proceso mediante el cual un territorio activa sus recursos endógenos, capacidades colectivas y estructuras institucionales para mejorar sosteniblemente la calidad de vida de su población (Boisier, 2001). Este enfoque supera las visiones tradicionales, centradas exclusivamente en el crecimiento económico, e incorpora factores sociales, culturales y ambientales. Según Boisier (2001), el desarrollo territorial requiere:

Gobernanza participativa, donde los actores públicos, privados, comunitarios y académicos participan de manera corresponsable en la toma de decisiones.

Innovación contextualizada, adaptada a las características, necesidades y potencialidades del territorio. Articulación multiactoral y multiescalar, fortaleciendo redes locales, regionales y globales. De esta manera, el territorio no es únicamente un espacio geográfico, sino una construcción social dinámica, donde se configuran identidades, capacidades productivas y relaciones de poder.

Emprendimiento e Innovación en el Desarrollo Territorial

El emprendimiento y la innovación se reconocen como motores de transformación económica y social en los territorios (Schumpeter, 1934; Drucker, 1985). Desde esta perspectiva:

Permiten generar nuevas actividades productivas y empleo local, fortaleciendo los sistemas económicos regionales. Impulsan la diversificación y competitividad económica, especialmente en contextos de crisis o reconversión productiva.

Fomentan la creatividad, el aprendizaje colectivo y la construcción de capital social

Schumpeter (1934) plantea que la innovación rompe con el equilibrio del mercado mediante la “destrucción creativa”, dando lugar a nuevos sectores, productos y modelos de negocio. Por su parte, Drucker (1985) sostiene que el emprendimiento no se limita a la creación de empresas, sino a la identificación de oportunidades para generar valor económico y social. Asimismo, investigaciones recientes sobre emprendimiento en territorios vulnerables, como la desarrollada en Chapinero – Bogotá, evidencian que la innovación no surge únicamente del acceso a recursos económicos, sino de la interacción colaborativa, el reconocimiento de saberes previos y el acompañamiento pedagógico contextualizado (Castellanos, Delgado & Figueroa, 2024). Sedestaca que las iniciativas productivas sólo se consolidan cuando los procesos de formación integran la realidad emocional, cultural y económica de los participantes, lo cual reafirma la necesidad de comprender el emprendimiento como un fenómeno territorial y no únicamente empresarial. Desde esta perspectiva, el emprendimiento se convierte en una práctica de reconstrucción del tejido social y no solo en una alternativa económica, articulándose con los principios del pensamiento complejo al reconocer la diversidad de trayectorias de vida, las redes de apoyo comunitario y los aprendizajes que emergen en escenarios no formales.

METODOLOGÍA

La presente ponencia se desarrolló bajo un enfoque cualitativo, de carácter reflexivo y propositivo, adecuado para comprender la complejidad del desarrollo territorial desde sus dimensiones sociales, económicas, culturales y ambientales. Este enfoque privilegia la interpretación, el análisis contextual y la identificación de relaciones entre actores y procesos, más que la medición cuantitativa.

La estrategia metodológica se estructuró en tres componentes principales, descritos a continuación:

Revisión bibliográfica de fuentes teóricas y estudios de caso

Se llevó a cabo una revisión documental de literatura académica especializada, que incluyó libros, artículos científicos, informes institucionales y documentos técnicos. Se priorizaron autores como Morin (2008), Boisier (2001) y Vázquez Barquero (2009), así como publicaciones referentes al desarrollo económico territorial, pensamiento complejo, emprendimiento e innovación.

También se analizaron estudios de caso provenientes de América Latina y Europa, con el fin de comprender cómo estos enfoques han sido aplicados en contextos reales.

Análisis crítico de experiencias de planificación territorial con enfoque complejo

En esta etapa, se seleccionaron experiencias emblemáticas de planificación territorial que integran elementos del pensamiento complejo, la participación social, la innovación y la gobernanza colaborativa. Entre las experiencias estudiadas se destacan:

- Planificación participativa en Medellín (Colombia).
- Clústeres de innovación en Cataluña (España).
- Políticas de desarrollo endógeno en regiones de Chile.

Cada caso fue analizado en función de sus logros, dificultades, actores involucrados, capacidad de adaptación y potencial de sostenibilidad. El análisis permitió reconocer factores de éxito como la articulación multiactoral, el acompañamiento técnico-financiero, la pertinencia cultural y la generación de valor social y económico.

RESULTADOS

Aportes de la revisión bibliográfica

La revisión documental evidenció que los modelos tradicionales de planificación territorial —de carácter lineal, sectorial y centralizado— no responden a la complejidad actual de los territorios. Morin (2008) plantea que la realidad territorial debe comprenderse desde la interdependencia entre dimensiones económicas, sociales, culturales y ambientales, lo que exige marcos conceptuales integradores. En esa línea, Boisier (2001) sostiene que el desarrollo territorial no puede imponerse desde afuera, sino que debe surgir de capacidades locales, participación social y gobernanza colaborativa. Los estudios analizados indican que los enfoques sistémicos y territoriales permiten mayor adaptación, resiliencia y sostenibilidad en los procesos de desarrollo.

Experiencias de planificación territorial con enfoque complejo

Medellín – Planificación participativa (Colombia)

Fortalezas:

Presupuesto Participativo, Consejos Comunales y Proyectos Urbanos Integrales (PUI).

Transformación urbana con enfoque social (Metrocable, Bibliotecas Parque, Jardines Buen Comienzo).

Asignación del 5 % del presupuesto municipal (~143 millones USD) decidido por la ciudadanía.

Debilidades: Coordinación institucional limitada, politización, dependencia de voluntad política.

Síntesis: Modelo innovador de participación y urbanismo social, aunque con desafíos en continuidad y sostenibilidad.

Cataluña – Clústeres de innovación (España)

Fortalezas:

Redes entre universidades, empresas y centros tecnológicos.

Incremento de competitividad e innovación regional.

Debilidades:

Beneficios concentrados en Barcelona.

Pymes con menor acceso a recursos tecnológicos.

Vulnerabilidad ante crisis globales.

Síntesis: Estrategia efectiva de especialización e innovación territorial, pero con desigualdades internas.

Chile Desarrollo endógeno

Fortalezas:

Fortalecimiento de cooperativas rurales, identidad territorial y turismo local.

Inclusión de comunidades indígenas y economía social.

Debilidades:

Dependencia de subsidios.

Dificultad para escalar a políticas nacionales.

Brechas en acceso a tecnología y mercados.

Análisis comparativo de las experiencias

El análisis de los tres casos evidencia que, aunque cada territorio aplicó estrategias distintas, todos comparten elementos esenciales vinculados al pensamiento complejo y al desarrollo territorial sostenible.

En Medellín la planificación se sustentó en la participación ciudadana y el urbanismo social. La creación de mecanismos como el Presupuesto Participativo permitió involucrar a la comunidad en la toma de decisiones e invertir aproximadamente el 5 % del presupuesto municipal en proyectos priorizados por los ciudadanos. Esto fortaleció la confianza entre Estado y sociedad. Sin embargo, persistieron dificultades relacionadas con la coordinación interinstitucional, la politización de los espacios de participación y la dependencia de la voluntad política de los gobiernos locales.

En Cataluña (España), la estrategia se centró en los clústeres de innovación y la articulación de redes entre empresas, universidades y centros tecnológicos. Esta política impulsó la competitividad regional, la innovación y la diversificación productiva. No obstante, los beneficios se concentraron en Barcelona y su área metropolitana, generando brechas territoriales y dejando a pequeñas y medianas empresas con menor capacidad de acceso a tecnología y financiamiento. Además, algunos sectores productivos se mostraron vulnerables ante crisis globales.

En Chile, las políticas de desarrollo endógeno buscaron fortalecer capacidades locales mediante cooperativas rurales, identidad territorial y valorización de productos tradicionales como el vino, la sal de Cáhuil o los productos mapuches. Estas iniciativas promovieron cohesión social e inclusión de comunidades indígenas. Sin embargo, su sostenibilidad se vio limitada por la dependencia de subsidios estatales, la falta de articulación con políticas nacionales y la persistencia de desigualdades en acceso a tecnología, mercados y financiamiento.

Síntesis general

Los tres casos demuestran que el pensamiento complejo aplicado al territorio permite comprenderlo como un sistema interdependiente y vivo. La participación multiactor, la construcción de redes y el uso de recursos endógenos son factores clave para generar transformación social y económica. No obstante, los principales desafíos compartidos son la sostenibilidad financiera, la continuidad institucional y la reducción de desigualdades territoriales.

Lineamientos derivados

Diseñar políticas públicas flexibles y adaptativas al contexto territorial.

Fortalecer gobernanza colaborativa (Estado–academia–empresa–comunidad).
Impulsar innovación y emprendimiento sostenible como motores de desarrollo local.
Formar capacidades en pensamiento complejo y gestión sistémica del territorio.

CONCLUSIÓN

El pensamiento complejo ofrece un marco teórico y metodológico pertinente para abordar la planificación del desarrollo económico territorial en contextos de incertidumbre.

La integración del emprendimiento y la innovación en los procesos territoriales fortalece la resiliencia, la competitividad y la sostenibilidad.

La superación de los enfoques reduccionistas requiere un compromiso ético y político que reconozca la diversidad, la interdependencia y la capacidad creativa de los territorios.

El reto es avanzar hacia modelos de gobernanza territorial participativa que conjuguen conocimiento, acción y aprendizaje continuo.

Agradecimientos

Agradecimientos a la Universidad del Tolima, por su compromiso y apoyo al desarrollo de procesos investigativos que fortalecen la academia y el territorio. A mi esposa, Angie Figueroa, por su invaluable acompañamiento, dedicación y aporte a la construcción y cumplimiento de los objetivos de esta investigación. De manera especial, expreso mi profundo agradecimiento a mi madre, Dary Cortés, cuya fortaleza, ejemplo y enseñanzas han sido guía constante e inspiración para alcanzar cada meta propuesta en la vida.

REFERENCIAS

- Altieri, M. A., & Toledo, V. M. (2011). The agroecological revolution in Latin America: Rescuing nature, ensuring food sovereignty and empowering peasants. *Journal of Peasant Studies*, 38(3), 587–612. <https://doi.org/10.1080/03066150.2011.582947>
- Alcaldía de Medellín. (2011). Medellín, la más educada: Informe de gestión 2004–2011.
- Boisier, S. (2001). ¿Hay espacio para el desarrollo local en la globalización? *Revista de la CEPAL*, (75), 49–68.
- Castellanos, J., Delgado, A., & Figueroa, A. (2024). Emprendimiento en territorios vulnerables: saberes, innovación y tejido social. Recuperado de <https://generis-publishing.com/book.php?title=strong-desarrollo-de-emprendimiento-e-innovacin-en-poblaciones-vulnerables-de-chapinero-en-bogot-colombia-strong-2304>
- Corporación Emprender Paz. (s.f.). ¿Quiénes somos? Recuperado de <https://www.emprenderpaz.org.co>
- Drucker, P. F. (1985). *Innovation and entrepreneurship*. Harper & Row.
- European Cluster Collaboration Platform. (s.f.). Catalonia Clusters Programme. <https://clustercollaboration.eu>
- FAO. (2014). *Innovation in family farming*. Food and Agriculture Organization of the United Nations.
- Fundación Social, Fundación Semana & USAID. (2017). 10 años de Emprender Paz: Emprendimientos que transforman territorios.
- Generalitat de Catalunya – ACCIÓ. (2014). *La política de clústers en Catalunya*. Departament d'Empresa i Ocupació.
- MAGAP – Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca. (2013). *Política Nacional de Fomento Agroecológico*.
- Morin, E. (2008). *Introducción al pensamiento complejo*. Gedisa.
- PNUD Chile – Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. (2015). *Informe de Desarrollo Humano en Chile*.
- Schumpeter, J. A. (1934). *The theory of economic development*. Harvard University Press.

Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo (SUBDERE). (2016). Estrategia de desarrollo de zonas rezagadas.

Vázquez Barquero, A. (2009). Desarrollo económico local y capital social. Alianza Editorial.

Capítulo 25

Inteligencia Artificial en Modelo Diagnóstico de Competencias Emprendedoras

Silvia Victoria Poncio

Universidad Abierta Interamericana

Facultad de Tecnología informática. Centro de Altos Estudios en Tecnología Informática. Rosario, Argentina

Cintia Cuña Giménez

Universidad Abierta Interamericana

Brizelda Hernández Sánchez

Facultad de Psicología, Miembro del SIN- SENACYT

RESUMEN

En el contexto del siglo XXI, caracterizado por avances tecnológicos acelerados y desafíos sociales crecientes, resulta indispensable adoptar una visión integral de competencias que promueva el desarrollo de capacidades blandas. Estas permiten a los profesionales liderar trabajos en equipos, colaborar eficazmente y transformar ideas en acciones emprendedoras, fortaleciendo su capacidad de adaptación e innovación. El objetivo central de este estudio exploratorio es facilitar la toma de decisiones orientadas al diagnóstico de las capacidades que conforman las soft skills, identificando áreas críticas y oportunidades de mejora. Para ello, se propone e implementa un modelo diagnóstico cuyo diseño incorpora herramientas de inteligencia artificial en la estructuración de su arquitectura. Los resultados se visualizan en dashboards interactivos que permiten una lectura clara, escalable y accesible del desarrollo competencial. El modelo ofrece un diagnóstico detallado, útil para procesos formativos y estratégicos, potenciando así el avance del emprendimiento como motor de transformación social y profesional.

PALABRAS CLAVE: capacidades blandas, Diagnóstico de competencias, Inteligencia Artificial, Emprendimiento, Toma de decisiones.

ABSTRACT

In the context of the 21st century, characterized by rapid technological advancements and growing social challenges, it is essential to adopt a comprehensive vision of competencies that fosters the development of soft skills. These skills enable professionals to lead team-based work, collaborate effectively, and transform ideas into entrepreneurial actions, thereby strengthening their adaptability and capacity for innovation. The main objective of this exploratory study is to facilitate decision-making aimed at diagnosing the abilities that comprise soft skills, identifying critical areas and opportunities for improvement. To this end, a diagnostic model is proposed and implemented, whose design incorporates artificial intelligence tools in the structuring of its architecture. The results are visualized through interactive dashboards that provide a clear, scalable, and accessible interpretation of competency development. The model offers a detailed diagnosis useful for formative and strategic processes, thus enhancing entrepreneurship as a driver of social and professional transformation.

KEYWORDS: Soft skills, Competency diagnosis, Artificial Intelligence, Entrepreneurship, Decision-making.

INTRODUCCIÓN

En el siglo XXI, los avances tecnológicos y la creciente complejidad de los desafíos sociales han transformado los entornos profesionales y organizacionales. En este contexto, la innovación se ha consolidado como un imperativo estratégico, demandando profesionales capaces de adaptarse con agilidad, liderar con empatía y fomentar el cambio mediante el pensamiento crítico y la colaboración

efectiva (Guerrero-Sosa et al., 2025). Las denominadas competencias blandas —como la comunicación, la resiliencia, la creatividad y el trabajo en equipo— se reconocen hoy como factores decisivos para la innovación y el desarrollo del espíritu emprendedor (Fareri et al., 2021). En paralelo, la integración de la inteligencia artificial (IA) en ámbitos educativos y organizacionales abre nuevas posibilidades para su detección y fortalecimiento. La IA permite personalizar el aprendizaje, ofrecer retroalimentación en tiempo real y analizar datos multimodales para evaluar capacidades de manera más precisa y adaptativa (Harirchian et al., 2022; Guerrero-Sosa et al., 2025).

Este estudio se inscribe en la convergencia de tres ámbitos mayormente investigados en la literatura educativa contemporánea: el enfoque por competencias, el aprendizaje colaborativo y la capacidad de trabajo en equipo. El abordaje competencial ha sido destacado como fundamental para que las instituciones educativas formen a estudiantes capaces de movilizar conocimientos, destrezas y actitudes de forma integrada, preparándolos para contextos laborales dinámicos y de multinivel (Williams, Lazzara et al., 2025). En lo que respecta al aprendizaje colaborativo, investigaciones recientes muestran que modelos como el aprendizaje basado en proyectos no solo mejoran las competencias interpersonales y de colaboración, sino que también fortalecen la capacidad de resolución de conflictos y la diversidad disciplinaria en equipos mixtos (Developing Teamwork Skills in Undergraduate Engineering Students: A Comparison Between Disciplinary and Cross-Disciplinary Projects, 2024; Learning to Collaborate in a Project-based Graduate Course, 2023). Este trabajo propone un modelo diagnóstico que integra estos enfoques, incorporando inteligencia artificial para el diseño de preguntas orientadas a medir la competencia trabajo en equipo en contextos educativos actuales. Utilizamos Business Intelligence (BI) para el análisis de los datos e información y su visualización de capacidades asociadas al perfil emprendedor. A través de dashboards interactivos, se busca facilitar la toma de decisiones estratégicas orientadas al fortalecimiento del espíritu emprendedor y la innovación en contextos educativos, profesionales y organizacionales (CIECEM, 2024).

El desarrollo de competencias blandas en entornos educativos y profesionales ha adquirido una relevancia creciente en los últimos años, impulsado por la transformación digital y la incorporación de tecnologías disruptivas. La capacidad de colaborar, comunicar y adaptarse eficazmente dentro de equipos multidisciplinarios se ha convertido en un indicador central de desempeño, tanto académico como organizacional. Diversos autores coinciden en que los sistemas educativos deben reformular sus estrategias para preparar a los estudiantes frente a los nuevos escenarios tecnológicos y sociales que definen el siglo XXI (Salamanca Garay, 2020; Ruiz Martín, 2025). En particular, las soft skills vinculadas al trabajo en equipo —como la empatía, el liderazgo y la resolución colaborativa de problemas— son actualmente las más valoradas por las organizaciones. El World Economic Forum (2023) prevé que hacia 2025, estas competencias superarán en demanda a muchas habilidades técnicas. La IA ofrece un aporte clave en este ámbito, al posibilitar la creación de entornos virtuales de colaboración y la retroalimentación inmediata en procesos grupales, promoviendo la cohesión y la mejora continua (Jony & Hamim, 2024).

El análisis de datos en tiempo real hace posible diseñar modelos diagnósticos que acompañen la evolución individual y ofrecer estrategias formativas personalizadas (Maity & Deroy, 2024; Holmes et al., 2019). Además, investigaciones recientes destacan que su integración en procesos creativos potencia la generación de ideas y la diversidad cognitiva en equipos de innovación (Gindert & Müller, 2024; Zhu & Luo, 2025). Los modelos generativos avanzados, como GPT-4, refuerzan esta tendencia al brindar retroalimentación dinámica y adaptativa, lo que permite abordar con mayor precisión el desarrollo de habilidades complejas como la comunicación o el liderazgo (Baker & Inventado, 2014; Maity & Deroy, 2024). Reconociendo esta importancia, instituciones internacionales de educación ejecutiva han incorporado programas centrados en liderazgo empático, comunicación efectiva y pensamiento colaborativo, entendiendo que la formación técnica resulta insuficiente frente a las nuevas demandas profesionales (Financial Times, 2024).

En este contexto, el emprendimiento emerge como una dimensión clave del aprendizaje integral. Implica la capacidad de identificar oportunidades, generar soluciones innovadoras y asumir riesgos calculados para transformar ideas en proyectos concretos. La educación emprendedora apoyada en IA fomenta competencias esenciales como la adaptabilidad, el liderazgo y la creatividad aplicada (Aledo Ruiz, 2024; Sarasvathy, 2001; Gielnik et al., 2015). De manera complementaria, las herramientas de BI, especialmente los dashboards interactivos, han cobrado protagonismo en la representación visual de resultados diagnósticos. Estos permiten interpretar con claridad fortalezas y áreas de mejora, facilitando la toma de decisiones y el monitoreo del progreso individual e institucional (Córdova Viera et al., 2021; Yigitbasioglu & Velcu, 2012). La convergencia entre IA, innovación y desarrollo humano configura un escenario donde la educación orientada por competencias blandas se vuelve indispensable. Promover modelos que integren IA, análisis de datos y visualización interactiva no solo responde a las demandas actuales del mercado laboral, sino que impulsa una formación más inclusiva, creativa y sostenible para los profesionales del futuro (Brynjolfsson & McAfee, 2014; Dede, 2016). En Argentina en el Congreso Nacional de Ingeniería Informática y Sistemas de Información (CONAIISSI), presenta Poncio et al. (2020) el modelo haciendo referencia a la competencia: Equipos de trabajo en alumnos universitarios. La vigencia del Modelo Diagnóstico de Competencias Universitarias no solo radica en su fundamento teórico, sino en su aplicación práctica previa en el ámbito nacional, demostrando la utilidad del MDCU para evaluar competencias específicas, como la de equipos de trabajo, en estudiantes de Ingeniería en Sistemas.

METODOLOGÍA

Es un estudio exploratorio, descriptivo de fuentes primarias, con un diseño de muestreo no probabilístico. La recolección de datos es una encuesta voluntaria, anónima a una población de 200 alumnos del primer año de la carrera Ingeniería en Sistemas. La elaboración de la encuesta se lleva a cabo en base al Modelo Diagnóstico de Competencias Universitarias, Poncio & Trottni (2018) en una versión avanzada que introduce la IA en el proceso de soporte, con un entrenamiento de tipo fine-tuning, técnica que consiste en ajustar un modelo de lenguaje previamente entrenado a un conjunto de datos específicos del dominio de estudio. Este enfoque resulta especialmente adecuado cuando se aborda un fenómeno complejo y poco explorado —como el uso de inteligencia artificial (IA) para diagnosticar competencias blandas—, ya que permite adaptar el modelo a contextos particulares y mejorar la precisión y relevancia de las respuestas generadas (Ouyang et al., 2022; Suh et al., 2025; Zhang et al., 2023).

El análisis de datos se llevó a cabo a través de la estadística descriptiva, con el cálculo de chi cuadrado para comparar las frecuencias observadas en los datos con las frecuencias esperadas, asumiendo que no hay relación entre las variables, con una distribución muestral en segmentos etéreos, menor de 20 años en comparación con el de mayor o igual a 20 años. Para la recolección de datos se emplearon formularios online, diseñados específicamente para captar percepciones, comportamientos y experiencias relacionadas con el trabajo en equipo. Esta herramienta permitió generar insumos cualitativos que luego fueron interpretados y estructurados mediante el análisis exploratorio. Con las respuestas obtenidas, se inicia el proceso ETL (Extract, Transform y Load) con un software de Business Intelligence, que permite cargar los datos de la fuente utilizada del formulario, para transformarlos en una base de datos. Se inicia el proceso de transformación, validación y limpieza, convirtiéndose en información estructurada, se carga el Data Warehouse que alberga la información unificada para llevar a cabo su explotación. Se realizan los informes pertinentes, seleccionando aquellos más significativos. El panel está diseñado de manera de tener visualizaciones de elementos o índices más importantes del proceso de investigación.

RESULTADOS

El Dashboard de competencia: Trabajo en equipo presenta una visión sintética del desempeño promedio de los alumnos en tres dimensiones que componen la competencia: Capacidad de actitud participativa y colaborativa; capacidad de cooperar con los pares y capacidad de manejar y resolver conflictos.



Figura 1: Dashboard diagnóstico de competencia Trabajo en Equipo.

El indicador global, expresado en el “semáforo” central, muestra un nivel de desempeño del 72%, lo que sugiere una tendencia favorable hacia el desarrollo de esta competencia, aunque con márgenes de mejora significativos.

Tabla 1: Capacidades competencia trabajo en equipo

Dimensión	Porcentaje
Capacidad de actitud participativa y colaborativa	74,74%
Capacidad de cooperar con sus pares	68,97%
Capacidad de manejar y resolver conflictos	70,14%

El semáforo global de “Trabajo en equipo” indica 72% de desarrollo competencial, ubicado en la zona verde inicial del gráfico (por encima del 70%). Con el propósito de explorar posibles diferencias en la competencia del trabajo en equipo, según la edad de los participantes, se aplicó una prueba de chi-cuadrado. Por otra parte, el análisis de independencia chi cuadrado indica:

$$\chi^2(1, N = 200) = 0.09, p = 0.760, \varphi = 0.02 [1]$$

Lo cual al ser $p > 0.05$, por lo tanto, no se rechaza la hipótesis nula. No se detecta asociación estadísticamente significativa entre la variable edad (mayores o menores de 20 años) y la competencia Trabajo en equipo. El coeficiente $\varphi = 0.02$ indica efecto prácticamente nulo, lo que refuerza la conclusión de independencia.

CONCLUSIÓN

El aporte que hace este dashboard se evidencia en el semáforo global de “Trabajo en equipo” con un 72% de desarrollo competencial, indica un nivel satisfactorio de competencia, aunque no óptimo. En términos de diagnóstico, podría clasificarse como un nivel intermedio-avanzado: los alumnos muestran comportamientos colaborativos consistentes, pero aún no plenamente consolidados, fundamentalmente en la capacidad de cooperar con sus pares. La capacidad de actitud participativa con un 75 %, es la dimensión más desarrollada, indica que la mayoría de los estudiantes demuestra disposición para involucrarse activamente en tareas grupales y compartir responsabilidades. Se percibe un clima positivo de participación. La capacidad de cooperar con los pares con un nivel levemente inferior, 69% podría reflejar dificultades en la colaboración sostenida o en la comunicación efectiva dentro de los grupos. Aunque es un valor aceptable, el de la capacidad de manejar y resolver conflictos, 70% señala la necesidad de fortalecer la gestión emocional, la negociación y la búsqueda de consensos ante diferencias dentro del equipo. Los resultados indican un perfil estudiantil con buena disposición al trabajo colaborativo, aunque con debilidades relativas en la cooperación horizontal (trabajo entre pares) y en la gestión de conflictos. Esto sugiere la conveniencia de fortalecer actividades formativas como dinámicas grupales estructuradas, aprendizaje cooperativo, entrenamiento en resolución de conflictos y comunicación asertiva y evaluaciones grupales con retroalimentación compartida. El coeficiente $\varphi = 0.02$ en el cálculo de chi cuadrado, indica efecto

prácticamente nulo, lo que refuerza la conclusión de independencia. Es decir, las diferencias etarias no parecen influir significativamente en el nivel de competencia colaborativa dentro de esta muestra. Esto podría deberse a que la capacidad de trabajar en equipo depende más de factores actitudinales y pedagógicos que de la edad cronológica.

Por lo que, modelos como el MDCU aportan una herramienta para que en el proceso continuo, transversal y estratégico que orienta la calidad del proceso formativo, contribuyan al desarrollo de competencias claves y fortalezcan la capacidad adaptativa de las instituciones ante un entorno cambiante. Desde una perspectiva de innovación, esta apertura impulsa además una transformación en el rol de las instituciones de educación superior, desde generadoras de conocimiento hacia facilitadoras de innovación social, científica y tecnológica. Adicionalmente, propicia entornos de aprendizaje colaborativos, donde los estudiantes no solo adquieren conocimientos, sino que participan activamente en procesos de innovación centrados en la solución de problemas auténticos que son al mismo tiempo trasladables o aplicables en entornos reales de trabajo. En este marco, el desarrollo de competencias que fortalecen el espíritu emprendedor adquiere un valor estratégico, al potenciar la autonomía, la creatividad y la capacidad de los estudiantes para generar iniciativas sostenibles, transferibles y con impacto en sus comunidades. Estas competencias, alineadas con los enfoques promovidos por organismos internacionales como la UNESCO (2023), permiten articular la formación académica con los desafíos del mundo laboral y social, favoreciendo trayectorias formativas más inclusivas, flexibles y orientadas a la transformación.

Agradecimientos

Al equipo de alumnos investigadores: Nahuel Cardú, Gastón Ruiz y Agustín Bressan. SIN.

REFERENCIAS

- Aledo Ruiz, M. (2024). Educación en emprendimiento y desarrollo de capacidades blandas. Editorial Innovación.
- Baker, R. S., & Inventado, P. S. (2014). Educational data mining and learning analytics. In *Learning analytics* (pp. 61-75). Springer.
- Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2014). *The second machine age: Work, progress, and prosperity in a time of brilliant technologies*. W. W. Norton & Company.
- CIECEM. (2024). I Congreso Internacional de Inteligencia Artificial, Innovación, Economía y Empresa: IA como motor de transformación educativa y organizacional. Rosario, Argentina: CIECEM.
- Córdova Viera, Y., Martínez Borrego, J., & Córdova Viera, E. (2021). Propuesta de metodología para el diseño de dashboard. *Revista Científica de Tecnologías Digitales*, 1(3). <https://doi.org/10.5281/zenodo.5545998>
- Dede, C. (2016). Data analytic models for personalized learning. *The Future of Learning*, 22(3), 134-142.
- Developing Teamwork Skills in Undergraduate Engineering Students: A Comparison Between Disciplinary and Cross-Disciplinary Projects. (2024). *IEEE Transactions on Education*. <https://doi.org/10.1109/TE.2024.3456098>
- Fareri, S., Melluso, N., Chiarello, F., & Fantoni, G. (2021). SkillNER: Mining and mapping soft skills from any text. *arXiv*. <https://arxiv.org/abs/2101.11431>
- Financial Times. (2024, junio 16). The new business school curriculum: spreadsheets and humility. <https://www.ft.com/content/ed3fb3f2-abb4-43fc-8031-843152dcfc4b>
- Gielnik, M. M., Frese, M., Graf, J. M., & Kampschulte, A. (2015). Creativity in the opportunity identification process and the moderating effect of diversity of information. *Journal of Business Venturing*, 30(2), 226-251.
- Gindert, M., & Müller, M. L. (2024). The impact of generative artificial intelligence on ideation and the performance of innovation teams. *arXiv*. <https://arxiv.org/abs/2410.18357>

- Guerrero-Sosa, J. D. T., Romero, F. P., Menéndez-Domínguez, V. H., Serrano-Guerrero, J., Montoro-Montarroso, A., & Olivas, J. A. (2025). A multimodal framework for explainable evaluation of soft skills in educational environments. *arXiv*. <https://arxiv.org/abs/2505.01794>
- Harirchian, M., Amin, F., Rouhani, S., Aligholipour, A., & Lord, V. A. (2022). AI-enabled exploration of Instagram profiles predicts soft skills and personality traits. *arXiv*. <https://arxiv.org/abs/2212.07069>
- Holmes, W., Bialik, M., & Fadel, C. (2019). Artificial intelligence in education: Promises and implications for teaching and learning. Center for Curriculum Redesign.
- Ignacio Salamanca Garay, & Badilla Quintana, M. G. (s.f.). Estudio de marcos referenciales de capacidades para el siglo XXI: Un modelo eco-sistémico para orientar procesos de innovación educativa. *Cahiers de l'Université de Paris Est*. https://www.gerflint.fr/Base/Chili16/salamanca_badilla.pdf
- Jony, A. I., & Hamim, S. A. (2024). Empowering virtual collaboration: Harnessing AI for enhanced teamwork in higher education. *ResearchGate*. https://www.researchgate.net/publication/382597321_Empowering_virtual_collaboration_harnessing_AI_for_enhanced_teamwork_in_higher_education
- Maity, S., & Deroy, O. (2024). Leveraging generative AI for personalized tutoring systems. *Journal of Educational Technology*, 35(1), 56-70.
- Ouyang, L., Wu, J., Jiang, X., Almeida, D., Wainwright, C., Mishkin, P., Zhang, C., Agarwal, S., Slama, K., Ray, A., & Christiano, P. (2022). Training language models to follow instructions with human feedback. *arXiv preprint arXiv:2203.02155*. <https://arxiv.org/abs/2203.02155>
- Poncio, S. V., & Trottini, A. M. (2018). Modelo Diagnóstico de Competencias universitarias (MDCU): Aprender a Emprender. VI Congreso Internacional de Emprendimiento “Retos y Oportunidades Para Una Cultura Emprendedora.” <https://noticias.uai.edu.ar/facultades/tecnolog%C3%ADa-inform%C3%A1tica/2018/aprender-a-emprender>
- Poncio, S., Tedini, D., Castañeira, V., Almada, L., & Bravo, A. (2020). Diagnóstico para desempeñarse de manera efectiva en equipos de trabajo en alumnos universitarios (MDCU). CONAIIISI. <http://conaiisi2020.frsfco.utn.edu.ar/archivos/agendaconaiisi2020.pdf>
- Ruiz Martín, H. (2025). “El aprendizaje en contextos digitales a partir de la evidencia”. Ponencia presentada en el Foro Internacional de Educación y Tecnología (FIET) 2025. “Integración efectiva de nuevas tecnologías en el aprendizaje”
- Salamanca Garay, I. (2020). Innovación y educación en el siglo XXI. Universidad Nacional de Educación a Distancia.
- Sarasvathy, S. D. (2001). Causation and effectuation: Toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency. *Academy of Management Review*, 26(2), 243-263.
- Suh, Y., Choi, S., Lee, K., & Park, M. (2025). Language model fine-tuning on scaled survey data for predicting distributions of public opinions. In *Proceedings of the 63rd Annual Meeting of the Association for Computational Linguistics (ACL 2025)*. Association for Computational Linguistics. <https://aclanthology.org/2025.acl-long.1028>
- UNESCO. (2023). La inteligencia artificial en la educación. Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura. La inteligencia artificial en la educación | UNESCO
- World Economic Forum. (2023). The Future of Jobs Report 2023. World Economic Forum. Informe sobre el futuro del empleo 2023 | Foro Económico Mundial
- Williams, K. N., Lazzara, E. H., Hernandez, J., Klocko, D., Chandran, N., Paquette, S. L., Preble, R., Sadighi, M., Tran, B., Kilcullen, M., Rege, R., Reed, G., Salas, E., Tannenbaum, S. I., & Greulich, P. E. (2025). Integrating competency-based, interprofessional teamwork education for students: guiding principles to support current needs and future directions. *Frontiers in Medicine*, 11, 1490282. <https://doi.org/10.3389/fmed.2024.1490282>
- Yigitbasioglu, O. M., & Velcu, O. (2012). A review of dashboards in performance management: Implications for design and research. *International Journal of Accounting Information Systems*, 13(1), 41-59.
- Zhang, S., Sun, R., Lin, X., Wang, H., & Chen, J. (2023). Instruction tuning for large language models:

A survey. arXiv preprint arXiv:2308.08985. <https://arxiv.org/abs/2308.08985>

Zhu, J., & Luo, L. (2025). Designing the future of entrepreneurship education: Exploring an AI-empowered scaffold system for business plan development. arXiv. <https://arxiv.org/abs/2505.23326>

Capítulo 26

Innovación tecnológica para un futuro energético sostenible

F. Arturo Chica
Miguel Sánchez
José Siles
M^a Ángeles Martín
Ezequiel Herruzo Gómez
Universidad de Córdoba

RESUMEN

El proyecto que se presenta plantea una apuesta decidida por la innovación tecnológica al servicio de la sostenibilidad medioambiental y energética, integrando capacidades avanzadas de ingeniería, sensórica, inteligencia artificial y arquitectura IoT en un prototipo de vehículo flotante no tripulado (UFV). La iniciativa surge ante el reto de gestionar de forma eficiente y respetuosa con el entorno la creciente implantación de plantas solares fotovoltaicas flotantes (PSFV) en embalses. El proyecto, denominado MAGBOAT, responde con una solución pionera: un vehículo autónomo dotado de sensores embarcados, capaz de realizar muestreos ambientales, inspecciones técnicas y seguimiento predictivo del ecosistema y las instalaciones solares. El corazón del proyecto reside en su carácter emprendedor, innovador y disruptivo, al combinar tecnologías emergentes para resolver un vacío regulatorio y técnico en el monitoreo de PSFV. Este proyecto propone una herramienta versátil, escalable y respetuosa con el medio, dotada de sensores de turbidez, pH, oxígeno disuelto y eutrofización calibrados e integrados en una red inteligente de captura de datos. Además, dispone de la capacidad de análisis en tiempo real y almacenamiento distribuido en la nube mediante modelos Fog Computing, un protocolo propio para la medición no invasiva de fauna ictiológica y calidad del agua, y un sistema de comunicación híbrido (LoRaWAN/WiFi) para transmitir información a plataformas Middleware. Entre otras, se establece un sistema automatizado y autónomo para la monitorización del agua en embalses de agua dulce, recordando su marco regulatorio y estableciendo una metodología propia tanto en la adquisición de datos como en práctica analíticas. El proyecto ha contado con la colaboración de grupos de investigación líderes en bioingeniería, química analítica y arquitecturas informáticas, consolidando un ejemplo de transferencia tecnológica y cooperación multidisciplinar. Con este proyecto, se avanza hacia un nuevo modelo de vigilancia ambiental automatizada, reduciendo la huella ecológica, optimizando el mantenimiento de infraestructuras renovables y fomentando el uso responsable del agua. De esta forma, no solo se refuerza la competitividad tecnológica en energías limpias, sino que se abre camino a nuevas oportunidades de negocio verde y emprendimiento sostenible, alineados con los objetivos climáticos europeos para 2030 y 2050.

PALABRAS CLAVE: Sensorización; vehículo flotante no tripulado (UFV); plantas solares fotovoltaicas flotantes (PSFV); monitorización ambiental; mantenimiento predictivo.

ABSTRACT

The project presented constitutes a firm commitment to technological innovation in the service of environmental and energy sustainability, integrating advanced engineering, sensing, artificial intelligence and IoT architecture capabilities into a prototype of an unmanned floating vehicle (UFV). The initiative arises in response to the challenge of efficiently and environmentally responsibly managing the growing deployment of floating photovoltaic solar plants (FPSP) in reservoirs. The project, called MAGBOAT, offers a pioneering solution: an autonomous vehicle equipped with onboard sensors, capable of performing environmental sampling, technical inspections and predictive monitoring of both the ecosystem and the solar installations. The core of the project lies in its entrepreneurial, innovative and disruptive nature, by combining emerging technologies to address a regulatory and technical gap in FPSP monitoring. This project proposes a versatile, scalable and environmentally friendly tool, equipped with calibrated turbidity, pH, dissolved oxygen and eutrophication sensors integrated into an intelligent data

capture network. In addition, it provides real-time analysis capability and distributed cloud storage based on Fog Computing models, a proprietary protocol for non-invasive measurement of ichthyological fauna and water quality, and a hybrid communication system (LoRaWAN/WiFi) to transmit information to middleware platforms. Among other advances, it establishes an automated and autonomous system for water monitoring in freshwater reservoirs, recalling its regulatory framework and defining a specific methodology both for data acquisition and for analytical practices. The project has involved the collaboration of leading research groups in bioengineering, analytical chemistry and computer architectures, consolidating an example of technology transfer and multidisciplinary cooperation. With this project, progress is made towards a new model of automated environmental monitoring, reducing the ecological footprint, optimising the maintenance of renewable infrastructures and promoting the responsible use of water. In this way, not only is technological competitiveness in clean energies strengthened, but new pathways are opened for green business opportunities and sustainable entrepreneurship, aligned with European climate targets for 2030 and 2050.

KEYWORDS: Sensor integration; unmanned floating vehicle (UFV); floating photovoltaic solar plants (FPSV); environmental monitoring; predictive maintenance.

INTRODUCCIÓN

El incremento de la potencia renovable instalada es un requisito imprescindible para alcanzar los objetivos de penetración de energías limpias y neutralidad climática establecidos para 2030 y 2050 en la Ley de Cambio Climático y Transición Energética (IEA PVPS, 2025; Benjamins et al., 2024). En este contexto, las plantas solares fotovoltaicas flotantes en embalses públicos se consideran una alternativa de alto potencial, ya que permiten aprovechar láminas de agua ya reguladas, reducir evaporación y mejorar el rendimiento de los módulos por el efecto de refrigeración del agua (Kamuyu et al., 2018; Rosa-Clot & Tina, 2017). Mientras países asiáticos concentran actualmente la mayoría de grandes PSFV a escala mundial, el marco regulatorio español aún se encuentra en fase de desarrollo, con un centenar de embalses estatales identificados como potencialmente aptos y una única instalación piloto de referencia (Sierra Brava, Extremadura). Esta combinación de alto potencial de despliegue y escasez de experiencias previas exige soluciones tecnológicas específicas para la monitorización ambiental, el análisis de impacto y el mantenimiento de infraestructuras.

En paralelo, los organismos reguladores han señalado la necesidad de mejorar la calidad de los estudios de impacto ambiental y de implementar programas de seguimiento sistemático que contemplen tanto parámetros de calidad del agua como efectos sobre la fauna y flora acuáticas. Las guías técnicas destacan carencias recurrentes en los muestreos de campo, en el diseño de campañas y en la coherencia entre impactos previstos y medidas correctoras. En este contexto, la combinación de vehículos de superficie no tripulados, sensórica ambiental avanzada, plataformas IoT y algoritmos de inteligencia artificial ofrece una oportunidad para desarrollar sistemas de vigilancia automatizada, de baja intrusión y alta resolución temporal (Forhad et al., 2024; Forero et al., 2021). En cuanto a tecnologías de monitorización, los vehículos de superficie no tripulados (USV/UFV) se han aplicado a control de calidad de aguas marinas, inspección de infraestructuras y aplicaciones de pesca deportiva, integrando sensores de posición, cámaras y ecosondas en plataformas ligeras y maniobrables (Ismail et al., 2025; Rahman et al., 2024). No obstante, no se han identificado soluciones específicamente diseñadas para el entorno de PSFV flotantes que integren, en un mismo sistema, monitorización de calidad de agua, seguimiento de fauna ictiológica, inspección estructural de flotadores y anclajes, y gestión de datos mediante arquitecturas IoT y algoritmos de inteligencia artificial. De forma similar, aunque existen experiencias en boyas oceanográficas sensorizadas y redes de monitorización distribuida, estas soluciones no están adaptadas al movimiento controlado entre pasillos de PSFV ni a protocolos de mantenimiento predictivo vinculados a indicadores de bioincrustación o corrosión.

El proyecto MAGBOAT aborda este vacío mediante el diseño de un prototipo de vehículo flotante no tripulado (UFV) equipado con sensórica para calidad de agua, sistemas de inspección visual y una

plataforma IoT de gestión de datos orientada al análisis preventivo y predictivo. El sistema integra sensores de parámetros fisicoquímicos (pH, conductividad, oxígeno disuelto, turbidez, nutrientes) y biológicos (biomasa algal, clorofila a) junto con subsistemas de geolocalización, comunicaciones de largo alcance y almacenamiento distribuido en la nube basados en modelos de Fog Computing. Además, incorpora protocolos de muestreo de fauna ictiológica y métodos de evaluación de eutrofización, así como algoritmos de inteligencia artificial para la navegación, la agregación de datos y la detección de anomalías (Mourya et al., 2023; Zhang et al., 2021), desarrollados en colaboración con grupos de investigación especializados en bioingeniería, química analítica y arquitecturas avanzadas de computadores. MAGBOAT se valida en un entorno relevante asociado a embalses candidatos a PSFV flotantes según el marco regulatorio del MITECO, con el objetivo de generar protocolos replicables de monitorización ambiental y mantenimiento para futuras instalaciones comerciales. Los resultados previstos incluyen la reducción del impacto ecológico potencial de las PSFV, la disminución de costes de operación y mantenimiento y la creación de nuevas oportunidades de negocio basadas en servicios avanzados de monitorización ambiental y gestión de activos renovables.

METODOLOGÍA

En el desarrollo de cualquier ecosistema o proyecto es fundamental establecer claramente los objetivos propuestos, en nuestro caso podemos resumir parte de los objetivos específicos en:

- Diseñar un prototipo UFV innovador, no invasivo y adaptado a la navegación en entornos de PSFV, capaz de operar con alta maniobrabilidad y autonomía energética.
- Establecer protocolos de muestreo de fauna ictiológica y flora, integrando sensórica embarcada (p. ej., sonar, cámaras) y técnicas de pesca con cebo validadas por clubes o federaciones, para estudiar presencia, alimentación y posible afección de las PSFV sobre las comunidades de peces.
- Desarrollar un protocolo de control de calidad del agua que abarque parámetros fisicoquímicos y biológicos y que pueda ejecutarse mediante sensórica embarcada y muestreo automatizado.

Diseño del UFV y subsistemas

El prototipo MAGBOAT se concibe como un UFV de reducido tamaño, con casco de material ligero y resistente (por ejemplo, polímeros tipo Nylon-12), optimizado en términos de relación resistencia-peso, estanqueidad y ergonomía para maniobrar entre módulos flotantes. El diseño mecánico se realiza mediante modelado 3D y simulaciones estructurales e hidrodinámicas, incluyendo un sistema integrado de toma de muestras de agua a diferentes profundidades.

El sistema se organiza en varios subsistemas:

Subsistema sensorial: integra sensores de oxígeno disuelto, conductividad y temperatura, turbidez, pH y, cuando es viable, sensores específicos para clorofila a o proxies de eutrofización, junto con cámaras, sonar y sensórica de navegación y evitación de obstáculos.

Subsistema de comunicaciones: combina GPS para posicionamiento global con comunicaciones de largo alcance (p. ej., LPWAN/LoRaWAN) y enlaces WiFi hacia la estación base, permitiendo la transmisión bidireccional de datos y comandos.

Subsistema de procesado: incorpora varios sistemas de computación empotrada dedicados a navegación autónoma, procesamiento de imagen y vídeo, y gestión de comunicaciones y generación de informes en tiempo real.

Subsistema de alimentación y propulsión eléctrica: compuesto por baterías selladas y herméticas, compatibles con las restricciones normativas para navegación en aguas continentales, y motores eléctricos de alta eficiencia para minimizar ruido e impacto sobre el medio.

METODOLOGÍA. PLAN EXPERIMENTAL Y VALIDACIÓN

La monitorización de la calidad del agua en embalses de agua dulce es esencial para la gestión ambiental y la protección de la salud pública. En España, el marco regulatorio está determinado por la Directiva Marco del Agua (DMA) de la Unión Europea y la legislación nacional, que establecen estándares para el monitoreo y evaluación (Unión Europea, 2000; Gobierno de España, 2003). Estas normas buscan asegurar que las masas de agua alcancen los estándares necesarios para sostener sus usos asignados, incluidos el

abastecimiento de agua potable, la recreación y la integridad ecológica. Sin embargo, el marco sigue siendo insuficientemente actualizado a escala global. La DMA, Directiva 2000/60/CE, constituye la base de la gestión de la calidad del agua en la UE, obligando a los Estados miembros a alcanzar el “buen estado” de todas las masas de agua para el año 2027 (Unión Europea, 2000). En España, esta directiva se ha incorporado al derecho nacional mediante reales decretos como el RD 1541/1994 y el RD 140/2003, que establecen los requisitos para la gestión del dominio público hidráulico y los criterios sanitarios para el agua de consumo humano, respectivamente.

Las concentraciones excesivas de nutrientes—principalmente nitrógeno y fósforo—se reconocen como impulsores clave de la degradación de la calidad del agua, proceso conocido como eutrofización (Smith, 2022). La magnitud de la biomasa algal se cuantifica midiendo la concentración de clorofila-a, pigmento fotosintético ampliamente usado como indicador del tamaño de la comunidad fitoplanctónica (Wu et al., 2023). Integrar este biomarcador con parámetros fisicoquímicos convencionales es clave para calcular el Índice de Calidad del Agua (ICA), métrica compuesta utilizada por la EPA para comunicar el estado de los ecosistemas.

La frecuencia y despliegue del muestreo dependen de las características del cuerpo de agua, sus usos y los riesgos potenciales (Harmeson, 1981). En embalses para consumo humano, el muestreo suele ser mensual o trimestral. Sin embargo, los avances tecnológicos permiten implementar regímenes adaptativos, en los que la frecuencia se ajusta a las condiciones concretas del cuerpo de agua a estudiar (Rozemeijer et al., 2025). Este enfoque mejora la capacidad de detectar cambios súbitos en la calidad del agua y responde con prontitud. Los puntos de muestreo se seleccionan estratégicamente para captar la variabilidad espacial dentro del embalse, considerando afluentes, profundidad y posibles fuentes de contaminación. Las muestras se analizan para parámetros físicos (temperatura, turbidez), químicos (pH, oxígeno disuelto, nutrientes) y biológicos (microorganismos) conforme a normativas UNE e ISO (UNE, 2017). Laboratorios acreditados garantizan fiabilidad mediante estrictos controles de calidad. El Ministerio para la Transición Ecológica y el Reto Demográfico ha aprobado protocolos para muestreo, análisis y cálculo de índices ecológicos en la clasificación del estado de las aguas superficiales; sin embargo, no existe aún un protocolo específico para evaluar la eutrofización.

En este contexto normativo, iniciativas como el uso de drones acuáticos contribuyen al desarrollo y actualización de protocolos adaptados a la clasificación ecológica de aguas interiores continentales. Esta propuesta responde a la demanda identificada en el RD 47/2022, avanzando hacia la protocolización formal de la caracterización del estado trófico como componente necesario de la evaluación de la calidad del agua en España.

Vehículos acuáticos autónomos para la evaluación y gestión de la calidad del agua: ventajas y limitaciones. A pesar de la reconocida necesidad de obtener datos detallados para una gestión eficaz de los recursos hídricos, las limitaciones logísticas de los métodos convencionales suelen dificultar la obtención de información de alta fidelidad. Las investigaciones futuras deberían priorizar la integración de estas herramientas en los marcos de trabajo establecidos para garantizar una gestión de la calidad del agua que sea sostenible y se adapte a los desafíos ambientales en constante evolución (Rozemeijer et al., 2025; Hintz et al., 2022).

Si bien está demostrado que las frecuencias de muestreo más altas generan conjuntos de datos exhaustivos que mejoran la detección de tendencias temporales y eventos episódicos (Harmeson, 1981), los enfoques tradicionales basados en calendarios de muestreo fijos pueden resultar costosos y logísticamente farragosos. En este contexto, el monitoreo de frecuencia variable, apoyado por vehículos acuáticos autónomos, surge como una estrategia eficaz para optimizar la adquisición de datos y controlar, al mismo tiempo, los costes operativos (Rozemeijer et al., 2025). Además de la frecuencia, el despliegue estratégico de los puntos de muestreo garantiza la representatividad; sin embargo, la identificación de las ubicaciones óptimas requiere un conocimiento básico detallado, tanto hidrológico como ambiental (Tabla 1). El potencial de integrar tecnologías de monitoreo continuo, como los vehículos acuáticos no tripulados

(UAV), representa un avance fundamental. Los UAV pueden operar en grandes áreas de embalses, recopilando datos a múltiples profundidades y ubicaciones con una alta resolución temporal (Hintz et al., 2022). Esta capacidad mejora significativamente la información disponible para los gestores hídricos y respalda una toma de decisiones más fundamentada, especialmente en situaciones de contaminación repentina o cambios ambientales rápidos (Andries, 2025). Por otra parte, aunque los laboratorios acreditados aportan la credibilidad necesaria a los resultados analíticos, su accesibilidad puede estar limitada geográficamente, lo que podría retrasar el tiempo de respuesta crítico. Para mitigar estas limitaciones inherentes, el monitoreo continuo y adaptativo facilitado por los UAV puede generar conjuntos de datos de alta resolución que complementan y mejoran eficazmente los análisis tradicionales basados en laboratorio.

Tabla 1. Ventajas y limitaciones de los métodos de muestreo tradicionales y del muestreo continuo con UAV acuáticos.

VENTAJAS	LIMITACIONES
Muestreo Tradicional	
Procedimientos reguladores ampliamente establecidos y aprobados (UNE, ISO). Alta confianza en los resultados analíticos cuando se utilizan laboratorios certificados. Datos robustos para análisis históricos y comparativos. Costes previsible y metodologías estándar reconocidas internacionalmente (Agencia Europea de Medio Ambiente, 1992).	La frecuencia de muestreo está limitada por los recursos humanos y la logística. Los puntos de muestreo fijos pueden no captar toda la variabilidad espacial y temporal. Menor capacidad para detectar cambios repentinos en la calidad del agua. Dependencia del desplazamiento y transporte a laboratorios, lo que retrasa los resultados.
Muestreo Continuo con UAV Acuáticos	
Posibilidad de monitoreo continuo o con frecuencia variable según las necesidades de la masa de agua evaluada. Cobertura espacial más amplia y flexible. Recopilación de datos en tiempo real o casi real. Mayor capacidad para detectar cambios rápidos y episodios contaminantes. Reducción de desplazamientos físicos.	Necesidad de integrar los datos de los UAV con análisis de laboratorio para su confirmación. Necesidad de desarrollar protocolos de validación y estandarización. Dependencia de las condiciones meteorológicas y de las características físicas del embalse. Mayor inversión inicial en tecnología y formación.

CONCLUSIONES

El sistema desarrollado proporciona una solución integral para la monitorización ambiental y el mantenimiento de PSFV flotantes, contribuyendo a mejorar la eficiencia energética de estas instalaciones y a reducir su impacto ecológico. Reduce tiempos de detección y resolución de incidencias mediante monitorización en tiempo real y análisis predictivo, minimizando pérdidas económicas y riesgos de accidentes ambientales asociados a fallos estructurales o vertidos. La validación del prototipo en entornos relevantes y el desarrollo de protocolos replicables de calidad de agua, fauna ictiológica e inspección técnica sientan las bases para la explotación futura de soluciones de monitorización automatizada en PSFV comerciales. Esta aproximación contribuye a reducir incertidumbres ecológicas y técnicas, mejora la eficiencia de las instalaciones y abre nuevas oportunidades de negocio verde vinculadas a la gestión inteligente de activos renovables en embalses.

Agradecimientos

Esta investigación se realizó en el marco del proyecto PCM_00121, financiado por el Fondo de Recuperación Next Generation EU en el marco del Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia, y cofinanciado por la Consejería de Universidad, Investigación e Innovación (Junta de Andalucía).

Además, el trabajo se integra en el proyecto MAGBOAT, cofinanciado por el CDTI, el Fondo Europeo de Desarrollo Regional (FEDER 2021-2027) y la Corporación Tecnológica de Andalucía. La colaboración tiene como objetivo fortalecer el ecosistema innovador de I+D en la región.

REFERENCIAS

- Andries, D. M. (2025). Addressing drivers and data gaps in Spain's non-compliance with the Protocol on Water and Health. *Science of the Total Environment*, 849, 157736. <https://doi.org/10.1016/j.scitotenv.2022.157736>.
- Benjamins, S., et al. (2024). Potential environmental impacts of floating solar on aquatic ecosystems: A critical review. *Renewable and Sustainable Energy Reviews*, 196, 113325. <https://doi.org/10.1016/j.rser.2024.113325>.
- European Union. (2000). Directive 2000/60/EC of the European Parliament and of the Council establishing a framework for Community action in the field of water policy. *Official Journal of the European Communities*, L327, 1–73.
- Forero, D. M., et al. (2021). Intelligent treatment strategy of water quality monitoring based on Internet of Things. *Proceedings of the ACM*.
- Forhad, H. M., et al. (2024). IoT-based real-time water quality monitoring system in freshwater reservoirs. *Heliyon*, 10(3), e26127.
- Gobierno de España. (2003). Real Decreto 140/2003, de 7 de febrero, por el que se establecen los criterios sanitarios de la calidad del agua de consumo humano. *Boletín Oficial del Estado*, 37, 5421–5430.
- Harmeson, R. H. (1981). Sampling frequency for water quality monitoring. *Illinois State Water Survey Circular 279*. Urbana, IL: Illinois State Water Survey.
- Hintz, W. D., et al. (2022). Current water quality guidelines across North America and Europe: A comparative analysis. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 119(7), e2115033119. <https://doi.org/10.1073/pnas.2115033119>
- Hintz, W. D., et al. (2022). Current water quality guidelines across North America and Europe: A comparative analysis. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 119(7), e2115033119. <https://doi.org/10.1073/pnas.2115033119>
- IEA PVPS (2025). Floating Photovoltaic Power Plants: A Review of Energy Performance, Environmental Impacts and Market Potential. IEA PVPS Task 13 Report T13-31:2025. <https://iea-pvps.org>.
- Ismail, I., et al. (2025). Unmanned Surface Vehicle for Water Quality Monitoring. *Modern Applied Science*, 19(3), 45–59.
- Kamuyu, W., et al. (2018). Performance analysis of a 96 kWp floating PV power plant. *Energy Procedia*, 155, 66–78.
- Mourya, R., Singh, A., & Simmhan, Y. (2023). Proactive fault prediction of fog devices using LSTM networks. *Sensors*, 23(6), 2954. <https://doi.org/10.3390/s23062954>.
- Rahman, M. A., et al. (2024). Unmanned Surface Vehicle (USV) for water and aquatic pollution monitoring using IoT. *Journal of Electrical and Electronic Systems Research*, 24(2), 55–68.
- Rosa-Clot, M., & Tina, G. M. (2017). *Floating PV Plants*. Elsevier.
- Rozemeijer, J., et al. (2025). Best practice in high-frequency water quality monitoring for inland waters. *Environmental Monitoring and Assessment*, 197(3), 1–15. <https://doi.org/10.1007/s10661-025-13795-z>
- Smith, J. G., Johnson, R. B., & Chen, L. (2022). Eutrophication and its consequences: The relationship between nutrient loading, algal blooms, and water quality degradation. *Journal of Environmental Quality*, 51(4), 780–795. <https://doi.org/10.1002/jeq2.20366>
- U.S. EPA. (2014). Water Quality Index Aggregation and Cost Benefit Analysis. U.S. Environmental Protection Agency. https://www.epa.gov/sites/default/files/2014-12/documents/water_quality_index_aggregation.pdf
- UNE. (2017). UNE-EN ISO/IEC 17025:2017. Requisitos generales para la competencia de los laboratorios de ensayo y calibración. Madrid: Asociación Española de Normalización y Certificación.

- Wu, X., Li, P., & Zhang, Y. (2023). Chlorophyll- concentration as a reliable proxy for phytoplankton biomass and water turbidity in diverse aquatic systems. *Aquatic Sciences and Engineering*, 37(1), 12–25. <https://doi.org/10.1080/2765942X.2023.2185244>
- McDowell, R. W., Luo, D., Pletnyakov, P., Upsdell, M., Dodds, W. K., et al. (2025). Anthropogenic nutrient inputs cause excessive algal growth for nearly half the world's population. *Nature Communications*, 16, 1830. <https://doi.org/10.1038/s41467-025-58235-w>
- Lan, J., Liu, P., Hu, X., & Zhu, S. (2024). Harmful algal blooms in eutrophic marine environments: Causes, monitoring, and treatment. *Water*, 16(17), 2525. <https://doi.org/10.3390/w16172525>
- Nong, X., Guan, X., Chen, L., Wei, J., Li, R., et al. (2024). Identifying environmental impacts on planktonic algal proliferation and associated risks: A five-year observation study in Danjiangkou Reservoir, China. *Scientific Reports*, 14, 21568. <https://doi.org/10.1038/s41598-024-70408-4>
- Paerl, H. W., Plaas, H. E., Nelson, L. M., et al. (2024). Dual nitrogen and phosphorus reductions are needed for long-term mitigation of eutrophication and harmful cyanobacterial blooms in hydrologically variable San Francisco Bay-Delta, CA. *Science of the Total Environment*, 957, 177499. <https://doi.org/10.1016/j.scitotenv.2023.177499>
- Zhang, Y., et al. (2021). An improved real-time water quality monitoring embedded system with IoT on unmanned surface vehicle. *Measurement*, 187, 110284. <https://doi.org/10.1016/j.measurement.2021.110284>.
- Zhang, X., et al. (2025). Nutrient enrichment weakens aquatic ecosystem stability. *Ecological Indicators*, 112233. <https://doi.org/10.1016/j.ecolind.2025.112233>

Fundamentos Teóricos del Emprendimiento

Capítulo 27

Trabajo Por Cuenta Propia, Informalidad y Microemprendimiento Popular durante la pandemia de Covid 19 en Brasil

Ana Paula de Moura Varanda
UNIOESTE/Brasil

RESUMEN

Los impactos de la pandemia de COVID-19 en Brasil han revelado y profundizado las debilidades de la estructura ocupacional brasileña, particularmente en lo que se refiere al trabajo por cuenta propia y la informalidad. Este artículo explora las consecuencias de las medidas de aislamiento social sobre estos tipos de trabajo, centrándose en las desigualdades raciales y de género presentes en el microemprendimiento popular, especialmente, en la periferia de las grandes ciudades brasileñas. La metodología utilizada se basó en la sistematización de datos de la Encuesta Nacional por Muestra de Domicilios (PNAD), del Instituto Brasileño de Geografía y Estadística (IBGE), complementada con revisiones teóricas sobre el tema. El estudio problematiza las interpretaciones que tienden a aproximar este universo de ocupaciones a la tipología de las organizaciones económicas populares, y otras que las abordan desde la perspectiva del emprendimiento tradicional. La discusión teórica se basa en las principales corrientes de pensamiento socioeconómico sobre el tema, con énfasis en autores de la sociología económica y de las economías populares. El texto analiza cómo estas actividades son influenciadas por dimensiones culturales, étnico-raciales y de género, que se intersecan en la producción de espacialidades económicas y en las estrategias de utilización del fondo laboral de las unidades domésticas. Problematisa la existencia de diferentes tipos de trabajo informal y emprendimiento, influenciados por comportamientos y percepciones sobre la construcción de mercados. Finalmente, plantea preguntas pertinentes para la formulación de programas sociales y políticas públicas que reconozcan sus particularidades y relevancia en la ocupación laboral en Brasil.

PALABRAS CLAVE: Emprendimiento popular. Género. Informalidad. Pandemia Covid-19. Neoliberalismo

RESUMEN

The impacts of the COVID-19 pandemic in Brazil have revealed and deepened the weaknesses of the Brazilian occupational structure, particularly with regard to self-employment and informality. This article explores the consequences of social isolation measures on these types of work, focusing on the racial and gender inequalities that permeate popular microentrepreneurship, especially in the outskirts of large Brazilian cities. The methodology used was based on the systematization of data from the National Household Sample Survey (PNAD), by the Brazilian Institute of Geography and Statistics (IBGE), complemented by theoretical reviews on the subject. The study seeks to problematize the interpretations that sometimes approximate this universe of occupations to the typology of popular economic organizations, and sometimes approach them from the perspective of traditional entrepreneurship. The theoretical discussion is addressed based on the main strands of socioeconomic thought on the subject, with an emphasis on authors from economic sociology and the economies of popular sectors. The text analyzes how these activities are influenced by cultural, ethnic-racial, and gender dimensions, which intersect in the production of economic spatialities and in strategies for utilizing the labor pool of households. It problematizes the existence of different types of informal work and entrepreneurship, influenced by behaviors and perceptions about market construction. Finally, it raises pertinent questions for the formulation of social programs and public policies that recognize their specificities and relevance to labor market development in Brazil.

PALABRAS CLAVE: Popular Microentrepreneurship. Gender. Informality. Covid 19 Pandemic. Neoliberalism.

INTRODUCCIÓN

Las últimas décadas del siglo XX estuvieron marcadas por el auge del neoliberalismo, que dio lugar a transformaciones políticas, culturales, sociales y económicas intrínsecamente ligadas a la transición en el régimen de acumulación capitalista. Estos cambios se manifestaron en nuevas configuraciones de intervención de agentes públicos y privados, imponiendo medidas de subordinación, control y mecanismos de desposesión de territorios y formas de vida de grupos sociales históricamente subalternizados en países de la periferia del sistema capitalista (Harvey, 1992, 2013). El neoliberalismo, como postulan Dardot & Laval (2019), trasciende a la mera política económica, moldeando la construcción de subjetividades y normas sociales, y organizando territorios a través de complejas relaciones de poder.

En Brasil, la pandemia se ha desarrollado en un ambiente político-institucional caracterizado por la devaluación de los principios democráticos, la difusión de directrices neoliberales y la propagación de discursos contrarios a los derechos humanos, especialmente, en relación con los grupos sociales vulnerables. Además de la situación descrita, hay aspectos que se presentan como estructurales en la economía brasileña. Según Costa (2020):

"La crisis ha revelado las debilidades de la economía brasileña, basada en la austeridad, la desindustrialización, el trabajo informal, la especialización en la producción de bienes primarios para la exportación, y cuyo principal comprador de commodities es China, donde comenzó la epidemia." (Costa, 2020: 970).

El artículo analiza el impacto de la pandemia de Covid-19 en el mercado laboral del país, especialmente en el segmento de trabajadores por cuenta propia, que experimentó un aumento de alrededor del 22% entre el cuarto trimestre de 2019 y el segundo trimestre de 2021. Durante este periodo, que correspondió al pico de contagio y mortalidad por coronavirus en el país, también se registró un aumento de más de un millón de nuevos registros de microempresarios individuales. También se observa, según el gráfico 1, que más del 70% de los trabajadores por cuenta propia del país no estaban registrados en el Registro Nacional de Personas Jurídicas (CNPJ), es decir, eran económicamente informales.

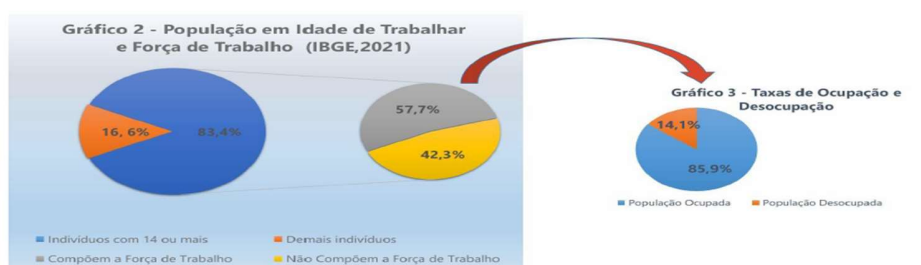


Gráfico 2 - Población en edad de trabajar y población activa
Gráfico 3 - Tasas de ocupación y desempleo
Fuente: Datos PNAD/IBGE (2021)

Este escenario, impactado por la pandemia del COVID-19, también se ha reflejado en el empeoramiento de las condiciones de acceso a la seguridad social y en formas de precarización, control y subordinación de las actividades económicas que ocupan a la mayoría de la población negra y pobre del país, a través del trabajo por cuenta propia, del empleo asalariado sin vínculo legal, de las ocupaciones domésticas y de las tareas auxiliares en el ámbito familiar. De esta forma, expresan una tendencia a experimentar formas de desposesión y pérdida de derechos, en estrecha asociación con lo que algunos autores han denominado plataformización o uberización del trabajo (Abílio, 2020). Como reflejo de esta estructura de dominación, cerca del 47% de la fuerza de trabajo negra del país se encontraba en la informalidad económica², especialmente en el trabajo por cuenta propia y en las ocupaciones domésticas, y los indicadores de desigualdad eran aún más significativos cuando se correlacionaba la categoría de género con la dimensión racial. En el primer trimestre de 2020, el 52,1% de las mujeres negras ingresaron al mercado de trabajo en la informalidad. Las prácticas económicas

emprendidas por este grupo demuestran singularidades y racionalidades productivas estrechamente relacionadas con sus contextos de vida, especialmente en las grandes ciudades.

Debido a la naturaleza racista y sexista de la estructura ocupacional brasileña, el trabajo por cuenta propia es también una alternativa a las formas de opresión y exclusión del mercado formal. Incluso en períodos de recuperación económica y de aumento del empleo formal, como se observó entre 2004 y 2008, las tasas de informalidad entre las mujeres negras se mantuvieron elevadas, lo que sugiere la creación de microempresas con características que divergen de las concepciones tradicionales del emprendimiento (Leone, 2010). Las crisis económicas, el avance de las medidas neoliberales y eventos como la Pandemia del COVID-19 han tenido un mayor impacto en el trabajo por cuenta propia, exponiendo las fragilidades socioeconómicas y los contextos territoriales de estos emprendimientos en favelas y asentamientos de bajos ingresos en el país.

El fomento del emprendimiento ha ganado protagonismo en la agenda de gobiernos y organismos internacionales ante las transformaciones contemporáneas en el mundo del trabajo, y también ha sido central en los debates sobre la recuperación de las economías impactadas por los efectos de la Pandemia del COVID-19. En Brasil, estas medidas son a menudo criticadas por su relación con el avance del neoliberalismo en las relaciones laborales. Estas acciones pueden incluir programas gubernamentales para la inclusión productiva de grupos vulnerables (emprendimiento por necesidad) o para aquellos con mayor identificación con la innovación y la competitividad (emprendimiento por oportunidad). Las corrientes críticas del pensamiento socioeconómico sobre la informalidad y los circuitos económicos populares presentan diversas interpretaciones, desde caracterizarlos como un subproducto del capitalismo hasta destacar sus aspectos emancipatorios y formas de resistencia. Este artículo busca interpretar las singularidades de esas iniciativas a partir de categorías de análisis de la sociología económica y de las economías comunitarias, que permiten comprender los vínculos entre relaciones laborales e intercambios que trascienden la dimensión estrictamente económica, involucrando factores sociopolíticos y culturales, así como estrategias de resistencia al patriarcado y al racismo. Al analizar las tipologías y formas de organización del trabajo autónomo y por cuenta propia en las áreas de baja renta en Brasil, es importante diferenciar entre los objetivos y racionalidades económicas expresadas por la producción comercial de pequeña escala y los emprendimientos/organizaciones comunitarias que, más allá de la dimensión económica, se constituyen con el objetivo de generar valor social, frente a las experiencias orientadas por el emprendimiento convencional. Los dos primeros comprenden tipos de emprendimientos desarrollados bajo motivaciones que permiten enmarcarlos teórica y conceptualmente en el contexto del microemprendimiento popular (Hespanha, 2009), del emprendimiento social (Bretones & Vacas, 2018) y de las organizaciones económicas populares (Razeto, 1990; Quijano, 2014; Coraggio, 2007). El microemprendimiento popular, según Hespanha (2009), comprende la producción comercial de pequeña escala que se desarrolla en el marco de la sociedad capitalista, pero conserva aspectos que limitan la expansión de la racionalidad capitalista en determinadas esferas sociales. Representan emprendimientos que priorizan la maximización del bienestar (familiar o comunitario), y tienden a tener relaciones de trabajo informales, falta de claridad entre la esfera empresarial y el ambiente familiar, recurso a redes de solidaridad y bajo nivel de ambición en términos de reinversión y acumulación de riqueza.

El trabajo por cuenta propia en zonas de bajos ingresos aglutina también experiencias económicas que pueden clasificarse bajo el concepto de emprendimiento social, en la medida en que se constituyen con la motivación de resolver problemáticas y garantizar derechos de ciudadanía a grupos sociales en situación de vulnerabilidad social. En este subgrupo se incluyen las organizaciones económicas individuales y/o colectivas constituidas con el objetivo de crear valor social, que se engloban dentro de la Economía Social (Bretones & Vacas, 2018). El microemprendimiento de raíz popular y el emprendimiento social asumen características comprendidas en el marco teórico-conceptual de las denominadas organizaciones económicas populares (OEPs) que, en el contexto brasileño y latinoamericano, comienzan a ganar relevancia en las reflexiones de autores que abordan

la coyuntura de los movimientos sociales y los activismos durante las décadas de 1970 y 1980 en estos países. Aníbal Quijano (2014) recupera la trayectoria y las principales características de estas organizaciones en Chile, Perú, Brasil, Ecuador y Colombia, problematizando los enfoques que buscan entenderlas tanto como formas sociales y productivas marginales al capitalismo como economía alternativa al capital.

Las Organizaciones Económicas Populares, descritas por Quijano (2014), incluyen las llamadas pequeñas unidades productivas mercantiles o microtalleres, que tienen características muy similares al concepto de microemprendimiento de raíz popular, propuesto por Hespanha (2009, 2011). Los microtalleres representan organizaciones que producen a pequeña escala,

"[...] cuyos propietarios actúan también como administradores y trabajadores, y que tienen como objetivo explícito producir para el mercado y, si es posible, acumular capital. Muchas de estas fábricas son efectivamente pequeñas empresas con asalariados, aunque los propietarios-administradores también trabajan para sí mismos y para los miembros de su familia, que no reciben un salario. La combinación de estas diversas formas de trabajo en una sola unidad o taller parece ser muy común, pero no existe documentación efectiva al respecto. Es más común en la información disponible encontrar unidades de "pequeña producción mercantil", formadas por familias y/o con pocos asalariados" Quijano, 2014:223 apud Varanda, 2018: 141).

En un estudio realizado para la tesis doctoral de la autora, a través de entrevistas con cerca de 50 representantes de organizaciones económicas comunitarias localizadas en las favelas de Cidade de Deus y Complexo do Alemão, ambas ubicadas en la ciudad de Río de Janeiro, fue posible identificar que la mayoría de estos pequeños negocios eran representativos de los conceptos de microemprendimiento de raíz popular y de microtalleres (Varanda, 2018). Algunas de estas experiencias también demostraron características que las aproximaron al concepto de emprendimiento social, ya que se formaron para abordar temas relacionados con el racismo, la inclusión de género, el derecho al trabajo, la alimentación saludable, entre otras demandas, y se destacaban en el desarrollo y la difusión de innovaciones sociales.

A partir de la sistematización de experiencias de Innovación Social en América Latina y el Caribe, Herrera & Ugarte (2008), basándose en Astorga (2004), sugieren que la innovación social se puede entenderse como aquella que abarca las siguientes dimensiones:

"Social: beneficia a un grupo significativo de personas, contribuye a la reducción de la pobreza o a una mejor calidad de vida de los grupos en riesgo social, reivindica el derecho a un medio ambiente mejor.

Auténtica: surge de los propios interesados y sus organizaciones de apoyo, en un proceso verificable. - Original: no es una experiencia repetida, pero no tiene por qué ser una invención. Actual: es reciente y actual.

Consolidado: la fase de experimentación ha terminado.

Expansivo: podría reproducirse en otro lugar, a mayor escala o ambas cosas.

Transformadora: incide en variables de desarrollo social como costos, cobertura, ingresos, empleo, participación, renta, cultura, calidad de vida, gestión y creación de nuevas oportunidades". (Astorga, 2004:18 apud Herrera & Ugarte, 2008: 38).

La literatura socioeconómica y las políticas gubernamentales en Brasil a menudo tienden a entender estas ocupaciones desde la perspectiva de la informalidad y/o el emprendimiento tradicional. En los países de América Latina, el fomento del emprendimiento se considera como la principal estrategia para hacer frente a la informalidad, que alcanzó al 49% de su población en el tercer trimestre de 2021 (OIT, 2021).

La creación del Microempresario Individual (MEI), en 2008, estableciendo diferentes parámetros fiscales para los empresarios con hasta un empleado y una facturación anual de 81.000 reales, es un ejemplo. En el primer semestre de 2021, Brasil contaba con más de 11 millones de trabajadores en este régimen fiscal, lo que representa el 56,7% de las empresas que operan en el país. Sin embargo,

estas cifras y criterios no abarcan a la mayoría de los trabajadores por cuenta propia, que siguen siendo informales.

El número significativo de trabajadores en estas ocupaciones, y el impacto de la Pandemia del COVID-19 en sus prácticas económicas, nos desafía con la importancia de estudios cualitativos e investigaciones sobre el fenómeno en países como Brasil. Las contribuciones de la sociología económica han sido fundamentales para interpretar y distinguir los tipos de emprendimiento, analizando las estructuras sociales y cotidianas que subyacen a estas actividades. Autores como Polanyi (1977) muestran cómo estas experiencias pueden ser portadoras de significados sociales expresados en principios de reciprocidad, autonomía, comunidad y solidaridad, configurando racionalidades socio-productivas atípicas de la economía capitalista formal. Es el caso de las experiencias económicas articuladas con un conjunto de demandas sociales, como el acceso a la vivienda, a la alimentación y a la renta, suscitando reflexiones sobre la construcción social de los mercados.

Pensadores latinoamericanos como Razeto (1990), Quijano (2014) y Coraggio (2007) clasifican estas iniciativas como organizaciones económicas populares, constituyendo un sector económico significativo en estos países. Las experiencias económicas de este sector se acercan tanto al microemprendimiento de raíz popular como al emprendimiento social. Los principales estudios e investigaciones sobre el trabajo por cuenta propia en Brasil se refieren a la cuestión de la informalidad en el mercado de trabajo, con tendencias a entenderla como parte de prácticas residuales a ser suprimidas por la modernización económica o como un fenómeno típico de los países de la periferia del sistema capitalista que se desarrolla de forma complementaria al régimen de acumulación. También hay corrientes de pensamiento que identifican, en algunos de sus formatos, aspectos indicativos de resistencia a la expansión de la racionalidad capitalista.

METODOLOGÍA

El estudio fue desarrollado a partir del análisis de datos e informaciones puestos a disposición por el Instituto Brasileño de Geografía y Estadística (IBGE), a través de la Encuesta Nacional por Muestra de Domicilios, realizada trimestralmente por el organismo, de 2019 a 2021. El objetivo fue sistematizar la información sobre los impactos de la Pandemia del COVID-19 en la fuerza de trabajo y en la población económicamente activa del país, especialmente en el segmento de trabajadores por cuenta propia. Estos datos fueron correlacionados con estudios e investigaciones sobre las organizaciones económicas, formas y relaciones de trabajo asociadas a este contingente de trabajadores, especialmente en las grandes ciudades de Brasil y de los países de América Latina, donde se concentra la mayor parte de estas iniciativas económicas.

RESULTADOS

Los resultados del estudio muestran que, durante el apogeo de la Pandemia de Covid-19 en Brasil, se produjo un agravamiento de las desigualdades que caracterizan la estructura ocupacional brasileña. Durante este período, manifestaciones y debates públicos expusieron la situación de precariedad y falta de derechos laborales entre la categoría de los trabajadores de plataformas digitales. Para comprender el fenómeno, además de criticar los procesos de informalización, guiados por las nuevas tecnologías de la información y la gestión y control del trabajo, es necesario entender cómo la falta de protección legal y de políticas de apoyo a las pequeñas empresas de origen popular han resultado en un aumento del número de trabajadores hiperprecarios en estas estructuras. La plataformización o uberización del trabajo, como la denomina Abílio (2020), demuestra cómo estos trabajadores se ven afectados por la flexibilización productiva y la organización dispersa (Harvey, 1992), es decir, por el control y la planificación de la extracción de plusvalía a escala global.

Es posible que el aumento del número de trabajadores en plataformas digitales durante la pandemia esté relacionado con el impacto de las medidas de aislamiento social sobre las actividades autónomas

y por cuenta propia que realizaban en comunidades de bajos ingresos, en funciones como mototaxis, motoboy/motogirls u otras ocupaciones en microempresas locales.

La comprensión de las múltiples situaciones y modalidades que caracterizan las prácticas económicas populares es fundamental para la formulación de políticas de inclusión productiva. Es común que estas políticas busquen convertir estas iniciativas en modelos de emprendimiento convencionales, basados en preceptos de innovación, competitividad y patrones de consumo, desatendiendo los contextos socioculturales de los diversos segmentos involucrados en estas actividades. En este sentido, una perspectiva geográfica y contextualizada de estos procesos es pertinente, ya que permite analizar las diferentes espacialidades de los grupos sociales y sus manifestaciones en términos de identidades económicas.

El estudio de las formas y relaciones de trabajo existentes en las unidades domésticas es fundamental para comprender las características de la economía de los sectores populares. El autoempleo y el trabajo por cuenta propia, muchas veces realizado de manera informal, han constituido históricamente lo fundo de trabajo de estas unidades, utilizada para garantizar la reproducción social de las estructuras familiares mediante la satisfacción de expectativas laborales que resultan en una mejor calidad de vida para sus miembros (Coraggio, 2007).

La significativa participación de las mujeres en el comercio popular, ferias y venta de producciones domésticas en áreas de baja renta trae a la reflexión los vínculos entre el uso del trabajo doméstico y cuestiones relacionadas con las dimensiones racistas y sexistas que caracterizan el mercado de trabajo en Brasil. Así, estudios cualitativos sobre estas ocupaciones muestran que factores asociados a rutinas, formas de precariedad y limitaciones en las experiencias con antiguos empleadores motivaron la apertura de un pequeño negocio y la elección del trabajo por cuenta propia (Varanda, 2018).

Otra dimensión problemática se refiere a cuestiones relacionadas con el predominio de ocupaciones informales entre estas experiencias, lo que se tradujo en formas de desprotección y de no elegibilidad para las ayudas gubernamentales de emergencia para microempresas convencionales durante la Pandemia de COVID-19 en el país.

CONCLUSIÓN

El artículo analiza los principales impactos de la Pandemia de Covid-19 en la informalidad y el trabajo por cuenta propia en Brasil, considerando el período de mayor propagación de la enfermedad y las medidas de aislamiento social. Apoyados en la sistematización de datos oficiales puestos a disposición por la PNAD/IBGE, en una revisión bibliográfica sobre el tema y en informaciones recogidas a través de investigaciones para la tesis doctoral de la autora, estos resultados se sitúan en el contexto del ambiente político, económico e institucional brasileño durante el gobierno de Jair Bolsonaro. Los impactos de la Pandemia han sido particularmente alarmantes en términos de tasas de desempleo y empeoramiento de las condiciones materiales de existencia de los trabajadores domésticos y por cuenta propia (Costa, 2020). A esto se suma el hecho de que la informalidad afecta a un amplio y diverso espectro de estas actividades y relaciones laborales, sus tipologías y modalidades en las que es posible clasificar a las pequeñas empresas que, históricamente, han tenido sus especificidades, demandas de asesoramiento, financiación, políticas de incentivos y seguridad social desatendidas por el Estado. Comprender las singularidades de estas actividades y prácticas económicas es importante para definir indicadores que permitan delimitar las modalidades, significados y racionalidades presentes en estas iniciativas, identificando aspectos relevantes para la formulación de políticas públicas de apoyo, asesoramiento y medidas de protección social que converjan con las especificidades presentadas por estas experiencias, especialmente en contextos urbanos.

REFERENCIAS

- Abílio, L. C. (2020). Uberização: a era do trabalhador just-in-time? Estudos Avançados, n. 34 (98), Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ea/a/VHXmNyKzQLzMyHbgcGMNNwv/>. Acesso em: 15 de junho de 2025.
- Bretones, F.D.; Vacas, G. L. P. de las. (2018). Emprendimiento Social y Empleabilidad. REVESCO. Revista de Estudios Cooperativos, volume. 129.
- Costa, S. da S. (2020). Pandemia e Desemprego no Brasil. Revista de Administração Pública. Rio de Janeiro 54(4):969-978, jul.-ago. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rap/a/SGWCFyFzjzrDwgDJYKcdhNt/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em 15 de junho de 2025.
- Dardot, P & Laval, (2019). C. O neoliberalismo só se sustenta e se reforça porque governa mediante a crise. Revista IHU Online. Porto Alegre, julho. Disponível em: Início (unisinus.br). Acesso em 17 de junho de 2025.
- Coraggio, J. (2007). Una perspectiva alternativa para La economía social: de la economía popular a la economía del trabajo. In: _____. (Org.). La economía social desde la periferia: contribuciones latinoamericanas. Buenos Aires: Altamira.
- Harvey, D. (2013). Os limites do capital. São Paulo: Boitempo.
- Harvey, D. (1992). A condição pós-moderna: uma pesquisa sobre as origens da mudança cultural. São Paulo: Loyola.
- Herrera, A.R & Ugarte. H. A. (2008). Claves de la innovación social en América Latina y el Caribe. Santiago de Chile: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).
- Hespanha, P. (2009). Microempreendedorismo popular e Economia Solidária: o sentido de uma mudança. Outra Economia. Revista Latino Americana de Economia Social e Solidária. 4 (7),
- Hespanha, P. (2011). Economia Solidária de Raiz Popular: a fase adulta de uma metamorfose? In: HESPANHA, P; MENDONÇA, A. Economia Solidária: questões teóricas e epistemológicas. Coimbra: Almedina/CES.
- IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. (2015). Pesquisa nacional por amostra de domicílios: síntese de indicadores – 2013 / IBGE, Coordenação de Trabalho e Rendimento. – 2. ed. - Rio de Janeiro: IBGE.
- IBGE_ – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. (2021). Indicadores IBGE: Pesquisa nacional por amostra de domicílios contínua – segundo trimestre de 2021. Rio de Janeiro: IBGE.
- IBGE_ - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. (2020a). Pesquisa nacional por amostra de domicílios: síntese de indicadores – 2019. Rio de Janeiro: IBGE.
- IBGE_ - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. (2020b). Pesquisa nacional por amostra de domicílios: síntese de indicadores – 2020. Rio de Janeiro: IBGE

Capítulo 28

Informalidad en el comercio electrónico y su efecto en la fidelización del consumidor en el Comercio Exterior Ecuatoriano

Rafael Apolinario Quintana

Martha Rodríguez Donoso

María Mite Alban

Estefanía Ordóñez E.

Ángel Moscoso Sandoval

Universidad de Guayaquil, Ecuador

RESUMEN

Este estudio examina cómo la informalidad en el comercio electrónico ecuatoriano incide en la confianza y la fidelización del consumidor. Con un enfoque cuantitativo complementado por Análisis de Redes Sociales (ARS), se aplicaron 384 encuestas a compradores de varias regiones en los últimos doce meses. La informalidad, ausencia de facturación, pagos directos sin respaldo y falta de trazabilidad logística disminuye la confianza, reduciendo la intención de recompra y la recomendación. Además, la confianza opera como variable mediadora, es decir, a mayor percepción de formalidad y transparencia, mayor lealtad hacia las plataformas. Se concluye que la informalidad es una barrera estructural para la competitividad del e-commerce, limita su proyección internacional y reduce la recaudación fiscal. Se recomienda fortalecer la regulación digital, promover cultura tributaria y fomentar prácticas empresariales de formalización. Futuras investigaciones deberían abordar comparaciones internacionales, medir el impacto fiscal de la informalidad y explorar el uso de big data para la fiscalización.

PALABRAS CLAVES: Informalidad digital, comercio electrónico, confianza del consumidor, fidelización, comercio exterior.

ABSTRACT

This study examines how informality in Ecuadorian e-commerce impacts consumer trust and loyalty. Using a quantitative approach complemented by Social Network Analysis (SNA), 384 surveys were conducted among shoppers from various regions over the past twelve months. Informality, lack of invoicing, unsupported direct payments, and lack of logistics traceability diminish trust, reducing repurchase intentions and recommendations. Furthermore, trust acts as a mediating variable, meaning that the greater the perception of formality and transparency, the greater the loyalty to platforms. It is concluded that informality is a structural barrier to the competitiveness of e-commerce, limits its international reach, and reduces tax revenue. It is recommended that digital regulation be strengthened, a tax culture promoted, and business practices encouraged. Future research should address international comparisons, measure the tax impact of informality, and explore the use of big data for tax audits.

KEYWORDS: Digital informality, e-commerce, consumer trust, customer loyalty, international trade.

INTRODUCCIÓN

En la economía contemporánea, el comercio electrónico (e-commerce) se consolidó como un eje clave del comercio internacional, al facilitar transacciones ágiles, superar barreras geográficas y abrir nuevas oportunidades de crecimiento (Kumar, 2025). Este proceso digital ha redefinido la competitividad y generado un entorno más accesible para consumidores y empresas, aunque también ha traído consigo desafíos, entre ellos la creciente informalidad digital, que afecta la confianza, la fidelización y la inserción en los mercados internacionales (Ali et al., 2024).

En países como Ecuador, la informalidad se refleja en evasión fiscal, ausencia de garantías y falta de políticas de devolución, creando vulnerabilidad para consumidores y competencia desleal para empresas formalizadas. Durante la pandemia, la migración acelerada hacia plataformas digitales amplió estas prácticas, consolidando un ecosistema informal (Erdal & Kaya, 2023). En este contexto, la confianza resulta determinante para la fidelización, pero la percepción de fraude, baja calidad o falta de servicios postventa reduce la recompra y la competitividad internacional (Xuefen et al., 2023). La contradicción radica en que mientras las plataformas formales buscan consolidarse, las informales minan la confianza, favorecidas por la débil cultura tributaria y la limitada fiscalización. Esto afecta la recaudación, la transparencia y las oportunidades de fidelización (Liu et al., 2024). En este marco, la investigación plantea: ¿cómo impacta la falta de regulación y formalización en la confianza y fidelización del consumidor, limitando la proyección internacional del e-commerce ecuatoriano? Su propósito es analizar dicho impacto, identificar factores de informalidad y proponer estrategias que fortalezcan la seguridad, la lealtad y la competitividad de las plataformas formales.

El estudio se sustenta en la teoría de la ventaja competitiva de Porter, (1980) y la teoría de la satisfacción del cliente (Zárraga et al., 2018). Sus resultados beneficiarán a empresas, al facilitar estrategias de transparencia al país, al evidenciar efectos de la evasión fiscal, y a consumidores, al advertir riesgos y ventajas de operar en plataformas formales (Ernst & Leung, 2023). La metodología es cuantitativa, no experimental y transversal, con encuestas validadas mediante Alfa de Cronbach y Omega, complementadas con Análisis de Redes Sociales (ARS) como aporte innovador. La investigación se organiza en cinco apartados: introducción, marco teórico, resultados, discusión y conclusiones, buscando aportar al conocimiento académico, a la práctica empresarial y a las políticas públicas, en un escenario donde el e-commerce es pilar de la competitividad ecuatoriana.

MARCO TEÓRICO

El e-commerce sigue reconfigurando el movimiento del intercambio internacional al reducir costos de búsqueda, acortar tiempos de transacción y habilitar la entrada de pequeñas y medianas empresas a mercados transfronterizos (Kumar, 2025). En los últimos años, acelerados por la pandemia de COVID-19, el e-commerce se consolidó como componente central del retail global, permitiendo a numerosos negocios sostener sus ingresos y explorar clientes fuera de sus fronteras tradicionales (Ali et al., 2024). Esta expansión, documentada por análisis comparados y métricas sectoriales, son especialmente visible en América Latina y en Ecuador, donde el uso de tiendas virtuales y plataformas globales se asocia con mayores exportaciones y menores costos de comercialización (Quispe et al., 2020). En Ecuador, la penetración del e-commerce se profundizó entre 2012 y 2021, con un salto decisivo a partir de 2020 (Heredia, 2022). Sin embargo, a la par emergió un tejido significativo de vendedores que operan sin RUC y sin emitir comprobantes electrónicos, generando brechas de control tributario y elevadas tasas de informalidad digital (Becerra et al., 2023). Tales patrones han sido señalados por la literatura local reciente como fuente de distorsiones competitivas y de erosión de la base fiscal (Briones & Bailon, 2022).

La informalidad en el e-commerce se entiende como la oferta de bienes/servicios en plataformas digitales al margen del registro fiscal, la facturación y otras obligaciones regulatorias como el consumo, tributarios, laborales y de seguridad del producto (Becerril & Ganchozo, 2025). Sus causas en contextos emergentes incluyen barreras de entrada percibidas a la formalización, baja fiscalización efectiva, asimetrías de información y oportunidades de arbitraje logístico y tributario en operaciones transfronterizas de pequeña escala (Mejía et al., 2019). Estudios nacionales subrayan que la evasión resultante no solo reduce ingresos públicos, sino que introduce competencia desleal para operadores formales y puede facilitar el contrabando y prácticas fraudulentas (Campos, 2024). En términos macro, la informalidad digital afecta al comercio exterior en debilitar los incentivos a invertir en capacidades exportadoras formales como en la marca, cumplimiento, certificaciones y demás; el incrementar los riesgos reputacionales en el país de origen por mayor incidencia de fraudes y disputas no resueltas; y abrir espacios a la subfacturación o triangulación logística mediante canales no

autorizados (Quispe et al., 2020). La literatura de economía pública y de comercio en Ecuador y la región documenta la relación entre informalidad y menor recaudación, así como sus efectos distributivos (Briones & Bailon, 2022). A escala global, el comercio digital reduce barreras tradicionales, pero la falta de normativas armonizadas ha favorecido prácticas informales y desafíos de fiscalización, con efectos sobre la equidad competitiva y la tributación internacional (Calle, 2025). Estos hallazgos enfatizan la necesidad de marcos de gobernanza que acompañen la digitalización del intercambio (Durán & Torres, 2024).

El andamiaje institucional es clave para contener la informalidad (Becerril & Ganchozo, 2025). En Ecuador, la Ley de Comercio Electrónico (LCE), Firmas y Mensajes de Datos y la Ley Orgánica de Defensa del Consumidor (LODC) establecen principios para la validez jurídica de documentos electrónicos y la protección del consumidor; la Ley Régimen Tributario Interno (LRTI) delimita obligaciones tributarias; y el Código Orgánico de la Producción Comercio e Inversiones (COPCI) y su reglamentación definen procedimientos aduaneros para facilitar y controlar el comercio (Romero & Ribadeneira, 2021). La efectividad de estas normas depende de su implementación coordinada en plataformas, pasarelas de pago y operadores logísticos, en sincronía con estándares internacionales sobre gestión de quejas como la norma ISO 10002:2018 y manejo de reseñas en línea la ISO 20488:2018 (Nieto, 2020).

La fidelización en entornos digitales se define como la disposición del cliente a repetir compras y recomendar la plataforma/marca, como resultado de experiencias satisfactorias sostenidas (García, 2024). Su construcción depende de la confianza que es percibida seguridad transaccional, integridad de la plataforma y respaldo institucional; así, la satisfacción como la evaluación positiva de la experiencia de navegación, información clara, proceso de pago, entrega y posventa (Ali et al., 2024). Desde la economía de la información, la confianza basada en instituciones reduce el riesgo percibido y habilita intercambios repetidos (Lopez et al., 2021); en el e-commerce, esto se traduce en reglas de plataforma y garantías verificables que sustentan la intención de recompra (Vasilica et al., 2023). La evidencia empírica muestra que la calidad del servicio electrónico (e-quality) se asocia con satisfacción y la lealtad electrónica (e-loyalty) en particular en jóvenes con alta alfabetización digital y que la usabilidad y valor hedónico de los sitios influyen en la experiencia global del usuario (Mego, 2020). La intención de recompra surge del encadenamiento de calidad → confianza/satisfacción → lealtad. Los programas de fidelización y el e-CRM (gestión de relaciones con clientes en canales digitales) contribuyen a sostener la relación a largo plazo cuando se combinan con segmentación basada en datos, beneficios percibidos dinámicos y comunicaciones relevantes (Guadarrama & Rosales, 2015). La literatura especializada señala que los esquemas de lealtad deben adaptarse a preferencias cambiantes en línea y apoyarse en plataformas de CRM para mantener la pertinencia de ofertas y la continuidad de la relación (Hernández & Fiallos, 2020).

Siguiendo a Porter (1980), las empresas alcanzan ventaja sostenible mediante diferenciación o liderazgo en costos. En e-commerce, la formalidad operativa y el cumplimiento normativo constituyen recursos y capacidades que diferencian y posibilitan acuerdos con pasarelas y operadores de primer nivel, reputación verificable, y escalamiento hacia mercados internacionales. En contraste, la informalidad puede generar ventajas espurias de costos de corto plazo, pero erosiona la confianza y limita el acceso a canales formales de exportación, minando la ventaja a largo plazo.

Por su parte, Neumann & Morgenstern (1944) con su teoría de juego implica que la competencia en plataformas digitales se modela como juegos repetidos con información incompleta, donde estrategias de cumplimiento con cooperación y reglas, o informalidad conllevan pagos distintos. La literatura sugiere que mecanismos de aplicación, reputación y sanciones incrementan el costo de la informalidad y desplazan el equilibrio hacia la formalidad. Esta perspectiva permite diseñar incentivos como las certificaciones, prominencia algorítmica y tarifas diferenciadas que internalicen externalidades y reduzcan conductas oportunistas.

Con la teoría de la satisfacción la del cliente, Kotler & Armatrong, (2013) confirman expectativas aplicada al e-commerce indica que la satisfacción resulta de comparar desempeño percibido en la navegación, entrega y posventa con expectativas previas. Estudios sectoriales en la región han hallado asociación significativa entre atributos de la experiencia digital y la satisfacción, reforzando su papel mediador hacia la fidelidad.

El marco S-O-R (Estímulo-Organismo-Respuesta) postulado por Albert Mehrabian & Russell en 1974, como lo mencionan Csoban et al. (2024), donde los estímulos del entorno por ejemplo las señales de informalidad como la ausencia de registro único del contribuyente (RUC), políticas de devolución ambiguas y reseñas no verificadas afectan estados internos de la percepción de riesgo y desconfianza que determinan respuestas con abandono de carrito, no recomprar, quejas y demás. Aplicaciones recientes del modelo S-O-R el e-commerce a la comunidad muestran su utilidad para modelar el paso de señales a intenciones conductuales. En esta investigación, se adopta para formalizar el vínculo entre informalidad → confianza/satisfacción → fidelización (Aslam & Ramos, 2021).

El crecimiento del social del e-commerce integra interacción social y compra, trasladando decisiones a entornos de alta influencia entre pares (García, 2024). En estos ecosistemas, el mantenimiento relacional en redes sociales aumenta el compromiso, pero también puede habilitar circuitos informales de oferta en ventas por venta directa, pedidos sin comprobantes, propios de mercados de intercambio lateral que operan en lógica de plataformas (Liu et al., 2024). Entender tales redes, incluidas subredes de trabajo informal, requiere herramientas de análisis de redes sociales (ARS) para mapear patrones de interacción y difusión (Mego, 2020). Este estudio incorpora esa perspectiva para detectar estructuras y brókeres que facilitan prácticas informales y, a la vez, identificar puntos de intervención para reconducirlas a la formalidad.

La logística de última milla y los servicios courier son críticos para cumplir promesas de entrega y es un determinante central de satisfacción para la trazabilidad aduanera de pequeños envíos (Apolinario et al., 2025). La expansión de couriers en Ecuador ha dinamizado importaciones de microempresas, pero la proliferación de operadores no autorizados genera asimetrías frente a autorizados, reduce competitividad formal y mina la recaudación (Heredia, 2022). Un diseño regulatorio y de fiscalización que cierre brechas en este eslabón es condición para integrar el e-commerce con estándares de comercio exterior (Mejía et al., 2019).

Estudios recientes en ciudades ecuatorianas reportan adopción creciente del e-commerce y cambios en patrones de compra antes y durante la pandemia. Aun así, persisten brechas en confianza y percepción de seguridad que afectan la frecuencia de compra y la lealtad, especialmente cuando los procesos no están certificados o cuando la atención posventa es reactiva (Quispe et al., 2018). Informes sectoriales de la Cámara Ecuatoriana de Comercio Electrónico y trabajos académicos locales refuerzan la necesidad de elevar estándares de servicio, formalizar la operatoria y profesionalizar el relacionamiento digital para competir en el mercado internacional (Guadarrama & Rosales, 2015).

Conforme a la evidencia clásica, la confianza y la percepción de seguridad en plataformas son determinantes de la intención de compra repetida (Becerril & Ganchozo, 2025). Buenas prácticas incluyen la identidad legal verificable y facturación electrónica, las políticas claras de devoluciones y garantías; certificaciones de calidad y seguridad del sitio, gestión de quejas bajo ISO 10002, y reseñas verificadas alineadas con ISO 20488, evitando manipulación y sesgos (Lopez et al., 2021). Cuando estas condiciones se cumplen, la plataforma se diferencia en mercados competitivos y sostiene la fidelización; cuando fallan, la informalidad induce desconfianza y reduce la recompra (Liu et al., 2024). Si bien existe literatura sobre adopción de e-commerce y su efecto económico en Ecuador, son escasos los trabajos que cuantifican la relación específica entre informalidad digital y fidelización, y que la conectan con capacidades para competir en el comercio exterior (Heredia, 2022). La evidencia

disponible apunta a cambios en comportamiento del consumidor, oportunidades postpandemia y retos de confianza, pero falta integrar las mediciones de formalidad percibida y objetiva, las métricas de confianza/satisfacción, los indicadores de lealtad como intención de recompra, índice de satisfacción del cliente y recurrencia, y un análisis estructural de redes sociales donde circula la oferta informal (Lopez et al., 2021). Este estudio avanza en esa dirección con un diseño cuantitativo, complementado por análisis de redes sociales para mapear nodos y puentes de informalidad.

METODOLOGÍA

Este estudio adoptó un enfoque cuantitativo, no experimental y de corte transversal para analizar la relación entre la informalidad en el e-commerce y la fidelización del consumidor en Ecuador. La población estuvo conformada por mayores de 18 años que realizaron compras en línea en los últimos 12 meses, obteniéndose una muestra de 384 encuestados mediante muestreo probabilístico estratificado por regiones (Costa, Sierra, Oriente e Insular) y selección aleatoria dentro de cada estrato. Se aplicó una encuesta estructurada en formato digital con escalas tipo Likert (1–5), diseñada para medir indicadores de informalidad, confianza y fidelización. El cuestionario fue validado por expertos, sometido a prueba piloto con 30 participantes y evaluado en su fiabilidad mediante Alfa de Cronbach y coeficiente Omega. El análisis estadístico incluyó estadística descriptiva, pruebas de normalidad, correlaciones de Pearson, regresión múltiple y ANOVA/Kruskal-Wallis, utilizando el software Jamovi.

Además, se incorporó un Análisis de Redes Sociales (ARS) para detectar patrones de informalidad a través de métricas de centralidad y comunidades, empleando herramientas como Gephi, UCINET y NetworkX. La recolección de datos se realizó bajo un protocolo estandarizado, capacitando encuestadores y garantizando neutralidad en la aplicación. Se incluyó consentimiento informado, confidencialidad y filtros de control para evitar respuestas duplicadas. El cuestionario se distribuyó por medios digitales y físicos en distintos contextos urbanos y rurales, con criterios de inclusión basados en edad y experiencia de compra en línea. Se reconocen como limitaciones el carácter transversal y la dependencia de percepciones.

RESULTADOS

Los resultados revelan que el 67% de los encuestados indicó haber realizado al menos una compra en canales informales como redes sociales sin factura ni RUC. Asimismo, un 72% manifestó no haber recibido comprobante electrónico en ciertas transacciones, y el 61% afirmó haber realizado pagos directos por transferencia o depósitos sin pasarelas seguras. Estas cifras muestran la alta prevalencia de prácticas informales en el comercio electrónico ecuatoriano, lo que coincide con estudios nacionales que advierten sobre la debilidad del control tributario en plataformas digitales. En términos de transparencia y políticas de devolución, el 58% señaló que rara vez encontró garantías claras, mientras que el 64% percibió poca trazabilidad logística en compras gestionadas por couriers no autorizados. Estos resultados reflejan la falta de institucionalización de prácticas formales y la consolidación de la «cultura del inbox», donde las condiciones de venta se negocian de manera privada, sin respaldo normativo.

El índice de confianza global obtenido a partir de la media de ítems alcanzó 3.1/5, con valores más altos en seguridad de plataformas formales (3.8) y más bajos en confianza hacia vendedores individuales en redes sociales (2.6). Los consumidores reportaron mayor confianza en plataformas reconocidas frente a tiendas locales de redes sociales. Un hallazgo relevante es que el 74% de los participantes percibió riesgo de fraude en compras informales, y un 62% afirmó haber tenido experiencias negativas previas con productos defectuosos y retrasos, incumplimiento. La literatura respalda que la confianza se erosiona en entornos con baja regulación, lo que reduce la intención de recompra.

En cuanto a fidelización, solo el 35% de los consumidores manifestó alta probabilidad de recompra en plataformas informales, frente a un 71% en plataformas formales. El Score neto del promotor

(NPS) promedio fue de +22 para e-commerce formal y de -18 para entornos informales. Estos resultados evidencian que la fidelización depende directamente de la formalidad y la transparencia. El análisis de regresión lineal múltiple confirmó que la informalidad tiene un efecto negativo significativo en la fidelización ($\beta = -0.41$; $p < 0.001$), mientras que la confianza mediaba parcialmente esta relación. Esto significa que la reducción de la informalidad fortalece la confianza y, en consecuencia, la lealtad del consumidor.

Los hallazgos refuerzan la noción de que la informalidad en el comercio electrónico ecuatoriano es una barrera estructural para la competitividad internacional. La ausencia de RUC, la falta de facturación y la evasión tributaria no solo afectan la recaudación fiscal, sino que generan un entorno de desconfianza que limita la consolidación de relaciones comerciales sostenibles. La informalidad digital representa una extensión de la economía informal tradicional en un espacio virtual.

Los resultados muestran que la confianza del consumidor se construye a partir de la seguridad percibida, la integridad del vendedor y la reputación digital. Sin embargo, en entornos informales estos atributos se ven debilitados. La literatura de marketing digital sostiene que la confianza es un prerrequisito para la fidelización (Kotler y Armatrong, 2013), y que la percepción de riesgo inhibe la intención de recompra (Liu et al., 2024). Este estudio confirma dichos postulados en el contexto ecuatoriano. El hecho de que la fidelización se reduzca en contextos informales evidencia que los consumidores ecuatorianos valoran la formalidad y la transparencia como elementos centrales para mantener relaciones duraderas. Ello se alinea con la teoría de la ventaja competitiva de Porter (1980), que establece que la diferenciación a través de prácticas de calidad y cumplimiento normativo incrementa la lealtad y la competitividad.

El ARS permitió identificar comunidades de percepción en las que los consumidores asocian la falta de facturación con riesgo de fraude y baja trazabilidad logística. Los nodos más centrales en las redes fueron ausencia de factura, y pagos por transferencia directa actuando como catalizadores de desconfianza (ver figura 1). Este hallazgo complementa estudios recientes que destacan la utilidad del ARS para mapear la propagación de percepciones en entornos digitales (Carrasco & Martín, 2024).

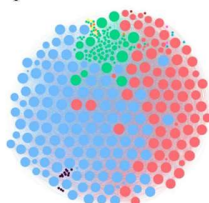


Figura 2: Representación de la red de similitud entre consumidores informales del comercio electrónico ecuatoriano
Fuente: Elaborado y adaptado de Gephi

La formalización y la transparencia deben ser vistas como inversiones estratégicas que generan lealtad a largo plazo. Implementar pasarelas seguras, políticas claras de devolución y trazabilidad logística fortalece la confianza y la fidelización. Los resultados evidencian la necesidad de políticas públicas que regulen las ventas digitales y fortalezcan la cultura tributaria. Programas de fiscalización digital y educación al consumidor son fundamentales para reducir la brecha informal. Este estudio aporta evidencia para sensibilizar sobre los riesgos de operar en entornos informales, incentivando el uso de plataformas seguras y confiables. Además, se confirma que la informalidad en el e-commerce ecuatoriano tiene un efecto directo y negativo en la fidelización de los consumidores, mediado por la confianza. La informalidad no solo erosiona la experiencia del cliente, sino que también limita la competitividad de las plataformas locales frente a actores internacionales. La confianza, en cambio, actúa como el puente que permite convertir una transacción puntual en una relación sostenida y valiosa. Por tanto, superar la informalidad no es únicamente una cuestión de legalidad tributaria, sino de estrategia competitiva y sostenibilidad del comercio electrónico en el marco del comercio exterior.

CONCLUSIÓN

El presente estudio analizó la incidencia de la informalidad en el comercio electrónico ecuatoriano y su relación con la fidelización del consumidor, integrando un enfoque cuantitativo con análisis de redes sociales (ARS). Los resultados, contrastados con la literatura internacional y el marco teórico propuesto, ofrecen conclusiones relevantes en distintos planos como en lo académico, empresarial, estatal y social. Los hallazgos evidencian que la informalidad en el comercio electrónico reproduce y amplifica dinámicas tradicionales de la economía informal. La ausencia de RUC, la no emisión de comprobantes electrónicos y el uso de canales opacos como los mensajes directos y transferencias sin respaldo son prácticas recurrentes que precarizan el ecosistema digital. Ello confirma la hipótesis de que la informalidad digital no es un fenómeno aislado, sino una extensión de la cultura informal que caracteriza a buena parte del aparato productivo ecuatoriano. Esta situación se traduce en evasión tributaria, debilitamiento de la institucionalidad y menor confianza de los consumidores. Los resultados demuestran que la confianza del consumidor actúa como variable mediadora entre informalidad y fidelización. En contextos de informalidad, la confianza se erosiona rápidamente, generando percepciones de riesgo que reducen la intención de recompra. Por el contrario, cuando el consumidor percibe formalidad, transparencia y seguridad en la transacción, su confianza se fortalece y, en consecuencia, aumenta la probabilidad de lealtad. En este sentido, la confianza se constituye en el activo intangible central para la sostenibilidad del e-commerce. Se confirma que la fidelización no depende únicamente de la experiencia de compra, sino también de factores institucionales y legales. Los consumidores mostraron mayor predisposición a recomendar y repetir compras en plataformas formales y reconocidas, frente a una marcada resistencia en entornos informales. El Net Promoter Score (NPS) positivo en plataformas formales frente al negativo en entornos informales refleja que la lealtad está directamente vinculada con el cumplimiento normativo y la calidad del servicio. Este hallazgo conecta con la teoría de la ventaja competitiva de Porter, en tanto que la formalidad puede constituirse en un diferenciador estratégico para las empresas locales. Los resultados sugieren que el problema de la informalidad digital trasciende lo empresarial, constituyendo un desafío de política pública. La ausencia de un marco regulatorio eficaz y de mecanismos de fiscalización tecnológica facilita la expansión de prácticas informales. De este modo, la falta de control estatal no solo reduce la recaudación fiscal, sino que también obstaculiza el desarrollo de un mercado digital competitivo y confiable. El Estado, por tanto, tiene la responsabilidad de fortalecer el marco jurídico, promover la cultura tributaria digital y garantizar la protección del consumidor en el entorno online. Una aportación metodológica significativa del estudio fue la integración del Análisis de Redes Sociales (ARS) al examen del comercio electrónico. Este enfoque permitió visualizar las interrelaciones entre percepciones de riesgo, informalidad y confianza, identificando nodos centrales como la «ausencia de factura» y los «pagos por transferencia directa». Dicho aporte abre nuevas posibilidades para aplicar herramientas de minería de datos y análisis de redes en investigaciones de economía digital y comportamiento del consumidor en América Latina. El impacto de la informalidad en la fidelización limita el desarrollo del mercado interno y afecta la proyección internacional del e-commerce ecuatoriano. En un contexto donde la digitalización del comercio es estratégica para el comercio exterior, la persistencia de prácticas informales debilita la confianza de socios internacionales y reduce la competitividad frente a países vecinos como Colombia y Perú, que han avanzado en marcos regulatorios más claros. Superar la informalidad es, por tanto, un requisito para la integración del Ecuador en cadenas de valor digitales globales. Se recomienda que estudios posteriores aborden la informalidad digital con diseños longitudinales que permitan medir cambios en el tiempo, además de realizar comparaciones regionales y sectoriales. También sería pertinente explorar el papel de tecnologías como Blockchain, inteligencia artificial y big data en la detección y reducción de prácticas informales, ampliando así la comprensión de este fenómeno y su impacto en la confianza y fidelización del consumidor.

REFERENCIAS

- Ali, M., Prwoto, M., Rahmani, S., & Abidin, Z. (2024). Determinants of Customer Loyalty (Shopee E-Commerce Case Study). *International Journal of Research and Review*, 11(6), 494-504. <https://doi.org/10.52403/ijrr.20240655>.
- Apolinario, R., Rodriguez, M., Segarra, H., Caicedo, M., Valle, J., & Mata, M. (2025). *La Gestión de la Logística y el Transporte Internacional en el Ecuador*. Guayaquil: Live-Working.
- Aslam, W., & Ramos, I. (2021). A relação entre as características da página de marcas no Facebook, valor percebido e comportamento de engajamento do cliente: aplicação da teoria do estímulo-organismo-resposta (S-O-R). *Revista Brasileira de Gestão e Negócios*, 23(1), 1-12. <https://doi.org/10.7819/rbgn.v23i1.4092>.
- Becerra, E., Becerra, C., Flores, M., & Astudillo, P. (2023). La informalidad del comercio electrónico y su impacto en la fiscalidad en el Ecuador. *Alfa Publicaciones*, 5(4), 110-129. <https://doi.org/10.33262/ap.v5i4.437>.
- Becerril, E., & Ganchozo, M. (2025). Fuente de distorsiones competitivas y de erosión de la base fiscal. *Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades*, 6(3), 2307-2315. <https://doi.org/10.56712/latam.v6i3.4113>.
- Briones, J., & Bailon, W. (2022). Comercio electrónico y su impacto en la recaudación de impuestos en el Ecuador del 2012 - 2021. *Ciencias Ecuador*, 1-12.
- Calle, M. (2025). Impacto de la Digitalización en la Recaudación Tributaria. *Ciencias Latina*, 9(2), https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v9i2.17098.
- Campos, J. (2024). A concorrência fiscal desleal e prejudicial: natureza e desafios. *Dereito: Revista jurídica da Universidade de Santiago de Compostela*, 33(1), 1-17. <https://doi.org/10.15304/dereito.33.0.9921>.
- Carrasco, R., & Martín, M. (2024). El análisis de redes sociales (ARS) para el estudio del efecto bumerán en las campañas de comunicación en redes sociales. *Universidad Villanueva*, 1-23. <https://dx.doi.org/10.37417/797kzt44>.
- Cisnero, C. (2011). *Unfolding Trade Effect in Two Margins of Informality. The Peruvian Case*. Econstor-CESifo Working, 9114, 1-64.
- Csoban, E., Esqueda, S., & Ríos, A. (2024). Predicción del comportamiento de compra online: una aplicación del modelo S-O-R. *Retos*, 14(27), 21-33. <https://doi.org/10.17163/ret.n27.2024.02>.
- Durán, A., & Torres, A. (2024). Impacto de las reformas tributarias: comportamiento de los contribuyentes y su cumplimiento en Latinoamérica. *Revista Metropolitana de Ciencias Aplicadas*, 7(1), 1-14. <https://doi.org/10.62452/bzdw554>.
- Erdal, N., & Kaya, S. (2023). The Effect of Website and Benefit on E-Loyalty in E-Commerce. *Journal of South Asian Studies*, 11(10), 253-266. doi: 10.33687/jsas.011.03.4465.
- Ernst, C., & Leung, V. (2023). Comercio e informalidad: transición a la formalidad y trabajo decente. *Organizacion Internacional del trabajo*, 1-5.
- García, D. (2024). Medición de la fidelización de clientes en la era digital. *Serie Científica de la Universidad de las Ciencias Informáticas*, 17(7), 57-70.
- Guadarrama, E., & Rosales, E. (2015). Marketing Relacional: Valor, Satisfacción, Lealtad, y Retención del Cliente. *Ciencia y Sociedad*, 40(2), 307-340.
- Heredia, D. (2022). El comercio electrónico y su perspectiva en el mercado ecuatoriano. *Revista ComHumanitas*, 13(1), 1-33. <https://doi.org/10.31207/rch.v13i1.333>.
- Hernández, A., & Fiallos, X. (2020). Estrategias de CRM para la fidelización de clientes, caso Figaimsa. *Revista Mapa*, 10(19), 167- 176.
- Kotler, P., & Armatrong, G. (2013). *Fundamento del Marketing*. Mexico : Pearson.
- Kumar, R. (2025). A Comparative Study on Consumer Loyalty of E-Commerce Companies Flipkart and Amazon. *International Journal of Scientific Research in Engineering and Management*, 9, 1-14.
- Li, Q. (2021). E-commerce, Free-Trade Zones, and the Linkage Effect to China's Foreign Trade. *The Chinese Economy*, 54, 441-449. <https://doi.org/10.1080/10971475.2021.1890361>.

- Liu, C., Qin, L., & Xiao, G. (2024). Relationship Research Between Tourism E-commerce Maturity and Customer Loyalty Based on AMOS Model . *Modern Management based on Big Data* V, 483-494. doi:10.3233/FAIA240284.
- Lopez, C., Camberos, M., & Villarreal, E. (2021). Los determinantes de confianza y riesgo percibido sobre los usuarios de bitcoin. *RETOS. Revista de Ciencias de la Administración y Economía*, 11(22) , 199-215. <https://doi.org/10.17163/ret.n22.2021.01>.
- Mauleón, M., & Prado, M. (2021). *Logística Inbound: Tomo I de Logística para Siglo XXI*. Cedros: Díaz-Santos.
- Mego, L. (2020). El E-Service Quality y su relación con la E-Satisfaction y E-Loyalty en las tiendas por departamento. *Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas*, 1-32.
- Mejía, O., Pino, R., & Parrales, C. (2019). Políticas tributarias y la evasión fiscal en la República del Ecuador. Aproximación a un modelo teórico. *Revista Venezolana de Gerencia*, 24(88), 1147-1165.
- Neumann, V., & Morgenstern, O. (1944). *Teoría de juegos y comportamiento económico*. Michigan : Mg Grill.
- Nieto, D. (2020). *Guía de la UPU sobre el comercio electrónico*. Berna: Unión Postal Universal.
- Porter, M. (1980). *entaja Competitiva: Creación y Mantenimiento de un Rendimiento Superior; y Estrategia Competitiva: Técnicas para el Análisis de Industrias y Competidores*. Free Press, Nueva York., 1-34.
- Quispe, G., Ayaviri, N., Villa, M., & Velarde, R. (2020). Comercio informal en ciudades intermedias del Ecuador: Efectos socioeconómicos y tributarios. *evista De Ciencias Sociales*, 26(3), 207–230. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7565477>.
- Quispe, G., Villa, M., & Velarde, R. (2018). Aplicación del modelo factorial para identificar las causas y efectos del comercio informal. *Revista Cumbres*, 5(2), 1-13.
- Romero, M., & Ribadeneira, T. (2021). El comercio electrónico en Ecuador: régimen jurídico y comentarios. *Revista Universidad de San Francisco de Quito*, 1-10.
- Vasilica, M., Jimenez, A., & Cupita, a. (2023). en el e-commerce, esto se traduce en reglas de plataforma y garantías verificables que sustentan la intención de recompra. *Retos de Marketink*, 1-12.
- Xuefen, Y., Jun, H., Xiaodan, F., & Chakrabarty, a. (2023). The Impact of Virtual Businesses on International Trade and the Labour Force. *International Journal for Multidisciplinary Research*, 5(4), 1-11.
- Zárraga, L., Molina, V., & Corona, E. (2018). La satisfacción del cliente basada en la calidad del servicio a través de la eficiencia del personal y eficiencia del servicio: un estudio empírico de la industria restaurantera . *RECAI Revista de Estudios en Contaduría, Administración e Informática*, 7(18) , 1-17.

Capítulo 29

Canvas Socioambiental: una Herramienta para Visibilizar la Complejidad y el Valor Invisible en Emprendimientos Sostenibles

Cecilia de Soto

Centro Universitario Regional Este (CURE), Universidad de la República y Universidad Tecnológica (UTEC)

RESUMEN

El presente artículo aborda la insuficiencia de las herramientas de diseño de negocios tradicionales para capturar la complejidad y el valor multidimensional generado por los emprendimientos socioambientales. Se propone el Canvas Socioambiental como una herramienta innovadora diseñada para complementar modelos existentes, permitiendo un análisis más integral y la visibilización explícita de dimensiones habitualmente ignoradas. La metodología de desarrollo conceptual de esta herramienta se fundamenta en la identificación de particularidades de los emprendimientos socioambientales y las limitaciones de los *canvas* tradicionales y alternativos. Mediante la aplicación a un caso de estudio real, "Abono de Mar", se demuestra la capacidad del Canvas Socioambiental para identificar y cuantificar la "rentabilidad no apropiable" y otros beneficios intangibles. Los hallazgos sugieren que esta herramienta facilita una comprensión más profunda del valor total generado, crucial para la atracción de financiación, el diseño de políticas públicas efectivas y la consecución de la sostenibilidad a largo plazo.

PALABRAS CLAVE: Emprendimiento Socioambiental, Modelo de Negocio, Valor Invisible, Sostenibilidad, Rentabilidad No Apropiable

ABSTRACT

The present article addresses the inadequacy of traditional business design tools to capture the complexity and multidimensional value generated by socio-environmental ventures. The Socio-environmental Canvas is proposed as an innovative tool designed to complement existing models, allowing for a more comprehensive analysis and the explicit visibility of habitually ignored dimensions. The conceptual development methodology for this tool is based on identifying the particularities of socio-environmental ventures and the limitations of traditional and alternative canvases. Through application to a real case study, "Abono de Mar," the capacity of the Socio-environmental Canvas to identify and quantify "non-appropriable profitability" and other intangible benefits is demonstrated. Findings suggest that this tool facilitates a deeper understanding of the total value generated, crucial for attracting funding, designing effective public policies, and achieving long-term sustainability.

KEYWORDS: Socio-environmental Entrepreneurship, Business Model, Invisible Value, Sustainability, Non-Appropriable Profitability.

INTRODUCCIÓN

En el panorama global actual, los emprendimientos socioambientales han emergido como actores fundamentales en la búsqueda de soluciones innovadoras y sostenibles, buscando generar no solo valor económico, sino también impactos positivos significativos en el ámbito social y ambiental. A pesar de su importancia, estas iniciativas enfrentan un desafío estructural: las herramientas de diseño de modelo de negocio convencionales fueron concebidas para la maximización de la rentabilidad financiera directa, limitando su capacidad para capturar el valor multifacético que generan. Específicamente, existe una dificultad inherente para visibilizar el "valor invisible" o "rentabilidad no apropiable", que son los beneficios económicos sustanciales que la sociedad obtiene indirectamente de su operación. La invisibilidad de este valor no apropiable conduce a una subvaloración de los

emprendimientos, dificultando el acceso a financiación adecuada y limitando el desarrollo de políticas públicas efectivas, comprometiendo su sostenibilidad y escalabilidad. El objetivo principal de este artículo es introducir y validar el "Canvas Socioambiental" (de Soto, 2024) como una herramienta complementaria diseñada para superar estas limitaciones al integrar explícitamente y facilitar la cuantificación del valor invisible.

Un "emprendimiento socioambiental" se define por su propósito central de reducir impactos negativos y/o aumentar impactos positivos en el ambiente y/o en la sociedad, buscando un "beneficio global positivo". Estos emprendimientos poseen características distintivas, como la innovación inherente, pero generalmente presentan una menor rentabilidad directa (apropiable) en comparación con el promedio sectorial, lo que dificulta su financiación. Esta dificultad se acentúa en la brecha de financiación, afectando al 70% de los emprendedores sociales, lo que sugiere una "paradoja propósito-beneficio". Además, a diferencia de los emprendimientos tradicionales, los socioambientales deben crear valor para una gama mucho más amplia de actores y segmentos, incluyendo clientes, beneficiarios indirectos no pagadores, donantes, voluntarios e inversores. La distinción crucial es entre la "rentabilidad apropiable" (ganancias directas para la empresa) y la "rentabilidad no apropiable" (ganancias económicas que otros actores obtienen gracias a la existencia del emprendimiento, como costos evitados). Su éxito opera bajo un modelo de "valor distribuido" que las herramientas actuales no logran capturar. Las herramientas de modelo de negocio convencionales, como el Business Model Canvas de Osterwalder, y alternativas como el la "Triple Layered Business Model Canvas" (TLBMC) de Joyce y Paquin (2016), son limitadas en este contexto. Aunque el TLBMC añade capas sociales y ambientales, generalmente no logra integrar el concepto de rentabilidad no apropiable como una ganancia económica cuantificable. Estos modelos se limitan a la evaluación cualitativa, dificultando que los emprendimientos traduzcan los beneficios sociales en un argumento económico convincente. Otra limitación es la omisión de segmentos vitales como voluntarios y donantes, que son esenciales para la sostenibilidad operativa.

El CANVAS socioambiental propuesto: fundamentos y dimensiones

El Canvas Socioambiental es una herramienta innovadora propuesta y diseñada para integrar elementos de modelos existentes adaptándose a las realidades de los emprendimientos socioambientales. Sus objetivos principales son internalizar y facilitar la cuantificación de los beneficios económicos no apropiables y visibilizar propuestas de valor cruciales para actores clave. Se estructura en cinco dimensiones interconectadas e integra dimensiones de los Canvas de Osterwalder y de Ash Maurya (Lean Canvas). Debajo se detallan las dimensiones y el canvas socioambiental propuesto.

Propósito o Vocación

Se centra en la misión fundamental del emprendimiento, siendo el elemento central que impulsa la generación tanto de valor apropiable como no apropiable. Es la brújula que guía las decisiones estratégicas.

Sostenibilidad económica de primer piso (rentabilidad apropiable)

Aborda la viabilidad financiera directa, incluyendo flujos de ingresos y estructuras de costos que aseguran la continuidad operativa.

Sostenibilidad económica de segundo piso (rentabilidad no apropiable)

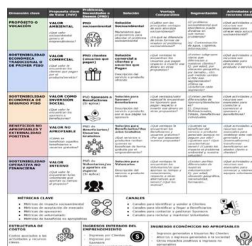
Esta dimensión innovadora identifica y busca cuantificar los ahorros económicos y beneficios generados para la sociedad y otros actores (costos evitados), cerrando la brecha entre la inversión financiera tradicional y la inversión de impacto.

Beneficios no apropiables / externalidades positivas

Se enfoca en los impactos positivos más amplios (sociales y ambientales) que contribuyen al bienestar general y a la salud del ecosistema, como la reducción de la contaminación o la mejora de la equidad social.

Sostenibilidad operativa no financiera

Reconoce el papel crucial de recursos y relaciones no financieros para la viabilidad, abarcando el compromiso de voluntarios, la participación comunitaria y las alianzas estratégicas con la investigación y el sector público.



Fuente: propuesta del Centro Socioambiental. Fuente: Elaboración propia.

METODOLOGÍA

El Canvas Socioambiental propone una metodología estructurada para hacer tangible el valor invisible. Esta incluye la identificación de beneficiarios (actores directos e indirectos), la identificación de formas específicas de beneficio (costos evitados, mejoras en la salud), y el cálculo o aproximación de dichos beneficios. El caso de estudio "Abono de Mar", ubicado en La Paloma, Rocha, Uruguay, ilustra esta aplicación. Este emprendimiento transforma 50 toneladas mensuales de residuos de pesca en compost, resolviendo un grave problema ambiental de descarte sin tratamiento. Al aplicar el marco, se identificaron múltiples segmentos de valor, incluyendo pescadores, el municipio, donantes, el equipo emprendedor, vecinos (beneficiarios indirectos) y el ambiente. Para cuantificar el valor invisible, se utiliza un análisis contrafactual de "costos evitados": se cuantifica lo que la sociedad perdería económicamente si Abono de Mar dejara de operar. Este costo evitado sirve como un indicador monetizado de la rentabilidad no apropiable generada.

Segmento Afectado	Cambios/Impactos del Cierre (Pérdida de Valor) ¹	Costos Asociados Estimados (Rentabilidad No Apropiable Pérdida)
Pescadores	Descarte de residuos en Rocha (60 km ida y vuelta), necesidad de refrigeración, riesgo de males, y descarte ilegal en lugares no habilitados.	Netto y horas de chofer para trasladados a Rocha (mínimo \$400 por viaje, varios males por año), costos de males y controles por descarte ilegales.
Municipio/Intendencia	El Rolero Sanitario recibirá 50 toneladas adicionales de residuos de pesca para su gestión. Nuevos traslados costosos para descarte de residuos a Rocha (mayor uso de infraestructura vial y CO2). Incremento en los controles de descarte ilegales de pescado.	Costo de gestión y uso del rolero sanitario (aprox. USD 40 a USD 100 por tonelada), lo que representa aproximadamente \$210.000 mensuales para 50 toneladas (considerando un tipo de cambio de \$40/USD). Costos de traslados adicionales. Costos de mayores controles.
Sociedad	Generación de nuevos basureros ilegales. Deterioro ambiental (focales, olores, vectores de enfermedades). Pérdida de compost para uso en espacios verdes.	Costos ambientales y de gestión de nuevos basureros ilegales. Costos de salud pública asociados a la contaminación. Valor económico del compost perdido.

Tabla 1: Costos Asociados al Cierre de Abono de Mar y Beneficios No Apropiables Cuantificados

La cuantificación de estos costos evitados para el Municipio (\$210.000 mensuales) demuestra una ganancia económica tangible para la sociedad que no es apropiada por Abono de Mar, pero que existe gracias a su operación, transformando el emprendimiento en un "centro de ahorro de costos".

CONCLUSIONES

El Canvas Socioambiental proporciona una comprensión más matizada y exhaustiva de los emprendimientos socioambientales, permitiendo a los emprendedores diseñar modelos más resilientes y ofreciendo a los evaluadores una herramienta robusta para valorar el alcance real del valor generado. La capacidad de cuantificar la "rentabilidad no apropiable" en cifras monetarias es fundamental para hacer que los emprendimientos sean más atractivos para un espectro más amplio de inversores, facilitando el desarrollo de mecanismos de financiación que consideren tanto los retornos apropiables como los no apropiables. Asimismo, los datos cuantificables generados por el Canvas Socioambiental constituyen un argumento poderoso para que los gobiernos implementen

políticas de apoyo e incentivos fiscales. Al internalizar estos beneficios económicos cuantificables generados para el bien público, los formuladores de políticas pueden ver a estos emprendimientos como "inversiones" estratégicas en lugar de entidades que solo requieren "apoyo". En conclusión, el Canvas Socioambiental representa una contribución significativa al modelado de negocios para emprendimientos con propósito. Su fortaleza distintiva radica en la facilitación de la cuantificación del valor invisible, transformando beneficios difusos en argumentos económicos tangibles. La implementación de esta herramienta tiene el potencial de catalizar un cambio hacia una economía más equitativa y sostenible, promoviendo una asignación de recursos más informada y justa.

REFERENCIAS

- Blank, S. (2013). Why the Lean Start-Up Changes Everything. *Harvard Business Review*, 91(5), 63-72.
- Joyce, A., & Paquin, R. (2016). The Triple Layered Business Model Canvas: A tool for sustainable business model innovation. *Journal of Cleaner Production*, 137, 725-736.
- Maurya, A. (2012). *Running Lean: Iterate from Plan A to a Plan That Works*. O'Reilly Media.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011). *Generación de modelos de negocio*. Deusto. (Título original en inglés: *Business Model Generation*, 2010).

Capítulo 30

Estructuras legales de startups en América Latina: retos y oportunidades para el emprendimiento formal

*Juana Gabriela Soriano Hernández
María Guadalupe Soriano Hernández,
Laura Angélica Décaro Santiago*

Universidad Autónoma del Estado de México

Joana Carolina Chaves Vargas
Universidad Nacional de Colombia

RESUMEN

En las últimas dos décadas, América Latina ha experimentado un notable crecimiento del emprendimiento, impulsado por la digitalización y la búsqueda de soluciones innovadoras a problemas estructurales. En este contexto, los startups se han consolidado como actores clave para la transformación económica de la región. No obstante, enfrentan importantes desafíos jurídicos derivados de marcos legales diseñados para empresas tradicionales. Este artículo analiza comparativamente las estructuras legales disponibles para startups en México, Colombia, Argentina, Uruguay y Brasil, con el objetivo de identificar sus ventajas, limitaciones y oportunidades de mejora. Mediante un enfoque cualitativo basado en análisis documental y revisión normativa, se examinan las principales figuras societarias, políticas públicas y niveles de formalización. Los resultados muestran una tendencia regional hacia la simplificación y digitalización empresarial, con la Sociedad por Acciones Simplificada (S.A.S.) como figura predominante. Colombia y Uruguay destacan por la coherencia e integración de sus políticas de apoyo, mientras que México y Argentina enfrentan obstáculos de interoperabilidad y estabilidad normativa. Se concluye que la armonización regional y la consolidación de marcos legales dinámicos son esenciales para fortalecer el emprendimiento formal e impulsar la competitividad de las startups latinoamericanas.

PALABRAS CLAVE: Startups, estructuras legales, emprendimiento, marco jurídico, formalización.

ABSTRACT

Over the past two decades, Latin America has experienced remarkable entrepreneurial growth, driven by digital expansion and the search for innovative solutions to structural challenges. Within this landscape, startups have emerged as key players in the region's economic transformation. However, they still face significant legal challenges stemming from regulatory frameworks originally designed for traditional enterprises. This article presents a comparative analysis of the legal structures available to startups in Mexico, Colombia, Argentina, Uruguay, and Brazil, aiming to identify their advantages, limitations, and policy implications. Using a qualitative methodology based on documentary analysis and regulatory review, it examines the main corporate forms, public support mechanisms, and levels of business formalization. The findings reveal a regional trend toward simplified and digitalized business models, with the Sociedad por Acciones Simplificada (S.A.S.) as the predominant legal figure. Colombia and Uruguay demonstrate stronger institutional coherence and policy integration, whereas Mexico and Argentina still face challenges of interoperability and regulatory instability. The study concludes that regional harmonization and adaptive legal frameworks are crucial to strengthen formal entrepreneurship and enhance the competitiveness of Latin American startups.

KEYWORDS: Startups, legal structures, entrepreneurship, legal framework, formalization.

INTRODUCCIÓN

En las últimas dos décadas, América Latina ha presenciado un notable auge del emprendimiento, especialmente en el ámbito de las startups tecnológicas. Este fenómeno ha sido impulsado por el crecimiento del acceso digital, la necesidad de soluciones innovadoras ante problemas estructurales y el aumento de programas de fomento al emprendimiento en la región (González & Palma, 2020). No obstante, uno de los desafíos persistentes para estas empresas emergentes es la elección de una estructura legal adecuada que les permita crecer, atraer inversión y operar en la formalidad.

El marco legal en los países latinoamericanos suele estar diseñado para empresas tradicionales, lo que puede generar desventajas para las startups, caracterizadas por su rápida evolución y necesidad de flexibilidad jurídica (De la Vega, 2021). Esta investigación tiene como objetivo analizar y comparar las principales estructuras legales disponibles para startups en diferentes países de América Latina, identificando sus ventajas, limitaciones y el grado de adecuación al ecosistema emprendedor contemporáneo.

Conceptualización de las startups y su papel en la economía latinoamericana. El término startup se utiliza para describir a empresas emergentes con alto potencial de crecimiento, orientadas a la innovación tecnológica y caracterizadas por su capacidad para escalar rápidamente (Blank & Dorf, 2012). A diferencia de las micro, pequeñas y medianas empresas tradicionales (MiPyMES), las startups operan en entornos de alta incertidumbre, donde la validación temprana del modelo de negocio y la atracción de inversión de riesgo resultan determinantes para su supervivencia (Ries, 2011).

En América Latina, el ecosistema de startups presenta una expansión sostenida durante la última década, impulsado por el crecimiento del acceso a internet, la digitalización de servicios y la creación de fondos de inversión regionales (BID, 2022). Ciudades como São Paulo, Ciudad de México, Bogotá y Buenos Aires se han consolidado como polos de innovación, albergando una parte significativa de los emprendimientos tecnológicos de la región (StartupBlink, 2023). No obstante, este crecimiento no siempre ha sido acompañado por una evolución paralela de los marcos legales e institucionales, lo que genera tensiones entre la naturaleza flexible e innovadora de las startups y la rigidez de las estructuras jurídicas tradicionales (Kantis, Angelelli & Moori, 2020).

Ahora bien, por lo que respecta a las estructuras legales empresariales y su relevancia en el emprendimiento, se tiene que es la estructura legal o forma jurídica de una empresa quien define su régimen de responsabilidad, obligaciones fiscales, mecanismos de gobernanza y posibilidades de financiamiento. En el caso de las startups, esta elección es estratégica, pues influye directamente en su capacidad de captar inversión, realizar acuerdos con terceros y expandirse internacionalmente (De la Vega, 2021). Las estructuras jurídicas más comunes en América Latina derivan de modelos de derecho civil, donde predominan figuras como la sociedad anónima (S.A.), la sociedad de responsabilidad limitada (S.R.L.) o la sociedad por acciones simplificada (S.A.S.). Sin embargo, la velocidad de crecimiento y las necesidades de financiamiento de las startups exigen modelos más ágiles, flexibles y con menores barreras de entrada (González & Palma, 2020).

En este contexto, varios países latinoamericanos han introducido reformas para facilitar la creación de empresas y adaptar sus marcos normativos a las nuevas dinámicas del emprendimiento digital. Ejemplo de ello son la Ley de Emprendedores en México (2018), la Ley de Sociedades por Acciones Simplificadas en Colombia (2008) y las iniciativas similares en Argentina, Uruguay y Brasil.

Por lo que respecta a los modelos normativos y tendencias internacionales en la regulación de startups, se han desarrollado modelos legales orientados al emprendimiento innovador. En Estados Unidos, las figuras de la Limited Liability Company (LLC) o la C-Corporation ofrecen flexibilidad y atractivo para inversionistas de capital de riesgo. En Europa, países como Estonia o Reino Unido han implementado marcos digitales para la creación y operación de empresas en línea, reduciendo costos y trámites (OECD, 2021). La experiencia de los países antes mencionados han servido como

referencia para América Latina, donde los marcos regulatorios buscan equilibrar la formalización empresarial con la reducción de cargas administrativas. No obstante, la adaptación de estos modelos enfrenta retos relacionados con la burocracia, la inseguridad jurídica y la limitada articulación entre políticas de innovación y marcos mercantiles (CEPAL, 2022).

Por otra parte; la formalización y desafíos jurídicos para el emprendimiento tecnológico presenta diversos obstáculos, uno de los principales obstáculos para las startups en América Latina es la tensión entre la necesidad de operar formalmente y las limitaciones impuestas por los sistemas jurídicos tradicionales. Muchos emprendedores optan por operar informalmente en etapas tempranas debido a los costos y tiempos asociados a la constitución legal, el cumplimiento fiscal y los registros regulatorios (Gómez, 2019). Sin embargo, la formalización resulta un requisito indispensable para acceder a financiamiento institucional, programas públicos de apoyo y mercados internacionales. De ahí la importancia de contar con estructuras legales que combinen seguridad jurídica, flexibilidad operativa y compatibilidad con los mecanismos de inversión de riesgo.

La creciente interconexión de los ecosistemas emprendedores latinoamericanos plantea la necesidad de avanzar hacia una mayor armonización normativa. Iniciativas como la Alianza del Pacífico o el Mercosur Digital ofrecen oportunidades para promover estándares comunes en materia de constitución de empresas, gobierno corporativo y regulación de inversiones.

Contexto por país. México, Colombia, Argentina, Uruguay Y Brasil

México. México ha mostrado avances significativos en materia de simplificación empresarial. La promulgación de la Ley para Impulsar el Incremento Sostenido de la Productividad y la Competitividad de la Economía Nacional (2015) y la creación de la Sociedad por Acciones Simplificada (S.A.S.) en 2018 marcaron un hito en la regulación del emprendimiento. La S.A.S. puede constituirse de manera electrónica, gratuita y sin intervención notarial, permitiendo que los emprendedores formalicen sus negocios con mayor rapidez (Secretaría de Economía, 2018).

Además, la plataforma “Tu Empresa” del gobierno federal ha digitalizado trámites de constitución, registro y cumplimiento fiscal, promoviendo la reducción de costos administrativos (INEGI, 2023). Sin embargo, la efectividad de estas medidas enfrenta limitaciones estructurales, como la baja interoperabilidad entre dependencias, la escasa educación financiera y jurídica de los emprendedores y la resistencia cultural hacia la formalización (González & Palma, 2020).

En el ecosistema de innovación, la Ley Fintech (2018) y la Estrategia Nacional de Emprendimiento Digital (2022) han fortalecido la confianza institucional y la atracción de inversión en startups tecnológicas. No obstante, aún persisten desafíos relacionados con la protección de datos, la fiscalidad de plataformas digitales y la vinculación entre academia e industria (BID Lab, 2023).

Colombia es reconocida como el país pionero en América Latina en la adopción de la Sociedad por Acciones Simplificada (S.A.S.), mediante la Ley 1258 de 2008. Esta figura transformó el panorama empresarial colombiano al permitir la constitución unipersonal, la flexibilidad estatutaria y el uso de medios electrónicos. Según la Cámara de Comercio de Bogotá (2023), más del 95% de las nuevas empresas en el país se constituyen actualmente bajo esta modalidad.

El marco normativo colombiano también destaca por su enfoque integral hacia la innovación. La Ley 2069 de 2020, conocida como Ley de Emprendimiento, refuerza los incentivos fiscales, simplifica los trámites y promueve la articulación interinstitucional entre el Estado, las universidades y el sector privado. Asimismo, el programa INNpula Colombia ha consolidado una red de aceleradoras y fondos de capital semilla orientados a startups de base tecnológica (Kantis et al., 2020). A pesar de los avances, el país enfrenta desafíos en materia de homologación internacional y protección de la propiedad intelectual, especialmente para startups con proyección regional. Sin embargo, el caso

colombiano constituye una buena práctica regional de cómo la adaptación normativa puede fomentar la formalización y la competitividad empresarial (Pérez & Rojas, 2023).

Argentina introdujo la figura de la Sociedad por Acciones Simplificada (S.A.S.) a través de la Ley de Emprendedores N.º 27.349 (2017), con el objetivo de agilizar la constitución de empresas en menos de 24 horas mediante procesos digitales. Esta reforma representó un paso importante hacia la modernización del derecho societario argentino, tradicionalmente rígido y notarial (De la Vega, 2021).

En sus primeros años, la S.A.S. tuvo una adopción masiva, especialmente entre startups tecnológicas y empresas de innovación social. Sin embargo, a partir de 2020 se registraron retrocesos en la implementación debido a cambios administrativos y requisitos adicionales impuestos por la Inspección General de Justicia (IGJ), que aumentaron los tiempos y costos de constitución (CEPAL, 2022). Pese a estos obstáculos, Argentina mantiene un ecosistema emprendedor sólido, con hubs tecnológicos en Buenos Aires, Córdoba y Rosario. Iniciativas como el programa FONCEI (Fondo Fiduciario para el Desarrollo del Capital Emprendedor) y la Ley de Economía del Conocimiento (2019) han incentivado la creación de empresas en sectores de software, biotecnología y servicios digitales (BID, 2022). El caso argentino evidencia cómo las fluctuaciones institucionales pueden incidir directamente en la efectividad de las reformas legales y en la confianza de los emprendedores.

Uruguay se distingue en la región por su estabilidad institucional y su enfoque gradual en la simplificación de trámites empresariales. La Ley 19.820 (2019) creó la figura de la Sociedad por Acciones Simplificada (S.A.S.), inspirada en el modelo colombiano, permitiendo la constitución mediante procedimientos electrónicos y con mínimas exigencias de capital inicial. El país cuenta con una sólida infraestructura digital, impulsada por la Agenda Uruguay Digital 2025, que busca consolidar un entorno favorable a la economía del conocimiento. De acuerdo con el Banco Mundial (2020), Uruguay ocupa los primeros lugares en América Latina en facilidad para hacer negocios y transparencia regulatoria. Asimismo, el marco legal uruguayo promueve la formalización progresiva, mediante la plataforma Empresa en el Día, que permite la creación de empresas en menos de 24 horas. Esta iniciativa, acompañada de programas como ANII (Agencia Nacional de Investigación e Innovación) y Uruguay XXI, ha fortalecido la conexión entre innovación, inversión y desarrollo tecnológico (OECD, 2021). Uruguay se presenta así como un modelo equilibrado, donde la seguridad jurídica y la eficiencia administrativa coexisten con políticas públicas consistentes de fomento al emprendimiento.

Brasil concentra el mayor número de startups de América Latina, con más de 15,000 emprendimientos registrados en 2024 (StartupBlink, 2023). El marco legal brasileño ha evolucionado mediante diversas reformas, entre ellas la Lei da Liberdade Econômica (Ley 13.874/2019), que simplifica la constitución de empresas, reduce la intervención estatal y promueve la digitalización de trámites. Asimismo, la figura del Microempreendedor Individual (MEI), introducida en 2008, ha permitido formalizar a millones de pequeños emprendedores mediante un régimen simplificado de tributación y registro. Aunque no fue concebida específicamente para startups, esta figura ha servido como puente hacia la formalización de empresas tecnológicas en etapa temprana (Gómez, 2019).

Brasil también se ha posicionado como referente en legislación fintech y sandbox regulatorio, a través de la Resolução CMN n.º 4.865/2020, que permite a startups financieras operar bajo esquemas experimentales supervisados. Esto ha impulsado la creación de unicornios nacionales y la expansión internacional de empresas tecnológicas (BID Lab, 2023). No obstante, la complejidad tributaria y la heterogeneidad regulatoria entre los estados federales continúan representando obstáculos para la escalabilidad de startups en el país (Pérez & Rojas, 2023). La siguiente tabla marcada con el número 1, muestra de manera clara y resumida una comparación entre los cinco países estudiados.

Tabla 1 Comparación de marcos legales y contextos normativos para startups en América Latina

País	Figura principal startups	jurídica para	Año de creación / reforma clave	Características destacadas	Ventajas principales	Desafíos o limitaciones
México	Sociedad por Acciones Simplificada (S.A.S.)	2018 (Ley de Emprendedores)	Constitución digital gratuita y sin notario. Plataforma “Tu Empresa” para registro en línea.	Simplificación administrativa, reducción de costos, impulso a la formalización.	Limitada interoperabilidad institucional, baja educación financiera, informalidad persistente.	
Colombia	Sociedad por Acciones Simplificada (S.A.S.)	2008 (Ley 1258) / 2020 (Ley de Emprendimiento)	Constitución unipersonal, flexibilidad estatutaria, uso de medios electrónicos.	Agilidad en la creación de empresas, seguridad jurídica, modelo exportable a la región.	Falta de homologación internacional y desafíos en propiedad intelectual.	
Argentina	Sociedad por Acciones Simplificada (S.A.S.)	2017 (Ley 27.349)	Creación digital rápida, apoyo inicial a startups tecnológicas.	Simplificación y promoción del capital emprendedor.	Retrocesos administrativos (IGJ), inestabilidad normativa y burocracia residual.	
Uruguay	Sociedad por Acciones Simplificada (S.A.S.)	2019 (Ley 19.820)	Constitución electrónica, bajo capital mínimo, sistema Empresa en el Día.	Estabilidad jurídica, eficiencia administrativa, infraestructura digital avanzada.	Escala limitada del ecosistema y dependencia de políticas públicas.	
Brasil	Microempreendedor Individual (MEI) / S.A. simplificada / Sandbox regulatorio	2008 (MEI) / 2019 (Ley 13.874) / 2020 (Res. CMN 4.865)	Régimen simplificado, digitalización, incentivos fintech.	Amplia base emprendedora, legislación moderna, impulso a la innovación.	Complejidad tributaria, heterogeneidad normativa entre estados, costos regulatorios elevados.	

Nota. Elaboración propia con base en información de la Secretaría de Economía (2018), Cámara de Comercio de Bogotá (2023), CEPAL (2022), BID (2022), BID Lab (2023), OECD (2021), y StartupBlink (2023).

RESULTADOS

El análisis comparativo de los marcos legales en los cinco países estudiados (México, Colombia, Argentina, Uruguay y Brasil) evidencia una tendencia regional hacia la simplificación y digitalización de las estructuras empresariales. Sin embargo, persisten diferencias significativas en la implementación, efectividad y estabilidad jurídica de dichas reformas. En términos generales, se

identificaron tres patrones comunes en la evolución normativa regional: Adopción de figuras simplificadas de constitución societaria, como la Sociedad por Acciones Simplificada (S.A.S.), que ha sido replicada en al menos cuatro de los cinco países analizados.

Digitalización de trámites empresariales mediante plataformas gubernamentales y la incorporación de firmas electrónicas, lo que ha reducido los costos y tiempos de formalización. Aumento de políticas de apoyo al emprendimiento tecnológico, orientadas al acceso a capital semilla, financiamiento fintech y formación empresarial. A nivel específico, los resultados comparativos muestran que Colombia y Uruguay presentan los modelos más coherentes y efectivos de articulación entre normativa y política pública. En ambos casos, la legislación se acompaña de infraestructuras digitales estables y programas de fomento integrados (como INNpula y Empresa en el Día). México ha avanzado notablemente en la simplificación legal con la figura de la S.A.S. y la plataforma Tu Empresa, pero enfrenta un rezago estructural derivado de la falta de interoperabilidad institucional y la baja formalización empresarial. Argentina, pese a su temprano esfuerzo por introducir la S.A.S. en 2017, ha experimentado retrocesos en la aplicación práctica debido a modificaciones administrativas que desincentivan la confianza empresarial. Por último, Brasil combina un ecosistema altamente dinámico con innovaciones regulatorias avanzadas (como el sandbox fintech), aunque su complejidad tributaria y diversidad federal generan asimetrías legales que limitan la expansión de startups. La siguiente síntesis muestra los hallazgos más relevantes:

Tabla 2 Síntesis de resultados comparativos sobre estructuras legales de startups en América Latina

País	Grado de digitalización	de Facilidad de constitución	de Estabilidad normativa	Compatibilidad con inversión extranjera	Nivel de formalización
México	Medio-alto	Alto	Medio	Medio	Bajo
Colombia	Alto	Muy alto	Alto	Alto	Alto
Argentina	Medio	Alto	Bajo	Medio	Medio-bajo
Uruguay	Alto	Muy alto	Muy alto	Alto	Alto
Brasil	Medio-alto	Alto	Medio	Alto	Medio

Nota. Elaboración propia con base en información de la CEPAL (2022), BID (2022), BID Lab (2023), Pérez y Rojas (2023) y StartupBlink (2023).

CONCLUSIONES

Las estructuras legales para startups en América Latina han evolucionado en la última década, pero persisten desafíos importantes que limitan su funcionalidad y acceso. La adopción de figuras representa un avance importante, pero su eficacia depende de la implementación práctica y la coordinación entre niveles de gobierno y las facilidades otorgadas por los gobiernos. El estudio confirma que América Latina ha avanzado de manera significativa en la modernización de sus marcos jurídicos empresariales, pero aún enfrenta brechas estructurales que obstaculizan la consolidación de un ecosistema emprendedor plenamente formalizado y competitivo a nivel global.

Entre las principales conclusiones destacan las siguientes:

La figura de la Sociedad por Acciones Simplificada (S.A.S.) se ha consolidado como el modelo jurídico más apropiado para startups, al ofrecer flexibilidad, bajo costo y adecuación al entorno digital. No obstante, su éxito depende de la coherencia institucional y la simplificación administrativa real en cada país.

La digitalización de trámites y registros empresariales ha reducido las barreras de entrada al mercado formal, pero la baja interoperabilidad entre dependencias públicas limita su impacto, especialmente en México y Argentina.

Los marcos legales más eficaces (Colombia y Uruguay) combinan reformas normativas con políticas públicas activas de apoyo al emprendimiento, inversión en infraestructura digital y educación empresarial.

La fragmentación regulatoria en América Latina dificulta la expansión regional de startups y desalienta la inversión extranjera. Se requiere avanzar hacia una armonización normativa regional, que permita el reconocimiento recíproco de figuras empresariales y la movilidad de capital y talento. Finalmente, se observa que la formalización jurídica de startups no solo depende de las leyes, sino también de factores culturales, financieros y educativos. Fomentar la alfabetización legal y tecnológica de los emprendedores resulta esencial para consolidar una cultura de formalidad y sostenibilidad empresarial. La creación de marcos legales adaptados al emprendimiento dinámico es clave para consolidar ecosistemas innovadores y reducir la informalidad empresarial. En este sentido, se hace necesario fortalecer el diseño institucional y promover el intercambio de buenas prácticas entre países de la región, ya que una legislación eficiente no solo debe reducir barreras de entrada, sino también ofrecer protección legal, incentivos fiscales y acceso al financiamiento, aspectos fundamentales para el desarrollo sostenible de las startups.

REFERENCIAS

- Banco Interamericano de Desarrollo. (2022). El auge de las startups en América Latina: Innovación y transformación digital en la región. BID. <https://www.iadb.org/>
- BID Lab. (2023). Emprendimiento y capital de riesgo en América Latina: Nuevas tendencias y desafíos regulatorios. BID Lab.
- Blank, S., & Dorf, B. (2012). *The Startup Owner's Manual: The Step-by-Step Guide for Building a Great Company*. K&S Ranch Press.
- Cámara de Comercio de Bogotá. (2023). Informe anual de dinámica empresarial 2023. Bogotá: CCB.
- CEPAL. (2022). Emprendimiento e innovación en América Latina: Avances normativos y desafíos para la integración regional. Naciones Unidas.
- De la Vega, R. (2021). *Derecho empresarial contemporáneo y nuevas formas societarias en América Latina*. Editorial Jurídica Continental.
- Gómez, M. (2019). Formalización y sostenibilidad de las startups tecnológicas en América Latina. *Revista de Estudios*
- González, L., & Palma, C. (2020). Estructuras jurídicas y emprendimiento digital en América Latina. *Anuario Latinoamericano de Derecho y Sociedad*, 8(1), 77–96.
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI). (2023). Anuario estadístico del sector empresarial en México 2023.
- Kantis, H., Angelelli, P., & Moori, V. (2020). Ecosistemas de emprendimiento dinámico en América Latina: políticas, redes e instituciones. Fundación Empretec.
- Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). (2021). *Entrepreneurship Policies through a Global Lens: OECD SME and Entrepreneurship Outlook 2021*. OECD Publishing.
- Pérez, J., & Rojas, A. (2023). La sociedad por acciones simplificada (S.A.S.) en América Latina: Innovación jurídica y competitividad empresarial. *Revista Iberoamericana de Derecho Mercantil*, 12(3), 101–122.
- Ries, E. (2011). *The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses*. Crown Business.
- Secretaría de Economía. (2018). *Ley de Sociedades por Acciones Simplificadas y su impacto en la formalización empresarial en México*. Gobierno de México.
- World Bank. (2020). *Doing Business 2020: Comparing Business Regulation in 190 Economies*. World Bank Group.
- StartupBlink. (2023). *Global Startup Ecosystem Index 2023*. StartupBlink.
- World Bank. (2020). *Doing Business 2020: Comparing Business Regulation in 190 Economies*. World Bank Group.

Organizaciones y Empresas

Capítulo 31

Información No Financiera y Género en el Desempeño Económico de las Empresas

Fernando Javier Crecente Romero

Francisco del Olmo García

César Pradillo Fernández

Yazmín Oliver Crecente

Universidad de Alcalá

RESUMEN

El nuevo panorama normativo que se está desarrollando exige a las empresas dar cuenta ya no solo de su desempeño financiero, sino también de otros aspectos que se enmarcan dentro de los criterios ESG. Parece previsible que aquellas empresas que dan cuenta de su desempeño no financiero serán socialmente más responsables que aquellas que no lo hacen. Trabajos anteriores han venido concluyendo que la presencia de mujeres en los órganos directivos condiciona las acciones estratégicas en el ámbito de la responsabilidad social corporativa (RSC). En este sentido, las empresas lideradas por mujeres parecen obtener mejores resultados en los indicadores medioambientales. En el mismo sentido, parece que también las empresas con mayor representación femenina en sus puestos de dirección consiguen que las variables de naturaleza económico-financiera arrojen un resultado más favorable. El trabajo pretende aportar una visión amplia sobre tres aspectos clave: el desempeño financiero, el medioambiental y el liderazgo organizacional.

PALABRAS CLAVE: Desempeño financiero, criterios ESG, responsabilidad social corporativa, indicadores no financieros, liderazgo empresarial.

ABSTRACT

The new regulatory landscape that is developing requires companies to account not only for their financial performance, but also for other aspects that fall under ESG criteria. It seems foreseeable that those companies that report on their non-financial performance will be more socially responsible than those that do not. Previous studies have concluded that the presence of women in management bodies conditions strategic actions in the field of corporate social responsibility (CSR). In this sense, companies led by women seem to obtain better results in environmental indicators. In the same sense, it also appears that companies with greater female representation in their management positions achieve more favorable results in economic-financial variables. The paper aims to provide a broad view on three key aspects: financial performance, environmental performance and organizational leadership.

KEYWORDS: Financial performance, ESG criteria, corporate social responsibility, non-financial indicators, business leadership.

INTRODUCCIÓN

En un contexto empresarial que cada vez se preocupa más por el impacto medioambiental que pueden tener las actividades que se realizan y, en particular, las actividades que se realizan por el tejido empresarial, se hacen necesario analizar la influencia de la información no financiera. En el marco de este entorno y tomando en consideración que cada vez son más los grupos de interés que exigen datos de los desempeños no financieros, los nuevos emprendedores que conviertan en una realidad empresarial lo que es solo una idea de negocio, tendrán que enfrentarse a este nuevo panorama en el que habrán de dar cuenta —además— de su desempeño económico-financiero, de su rendimiento en materias no financieras, como son las cuestiones medioambientales y sociales. En la presente contribución se va a analizar si existen algunas diferencias considerables en los indicadores de desempeño, tamaño e inversión en las empresas que informan de su huella de carbono y de aquellas

otras que no lo hacen. Junto con la preocupación anterior, también se va a buscar determinar si el género de la persona que está al frente de una empresa incide en el valor que arrojan los principales indicadores de desempeño, tamaño e inversión. Son muchos los estudios que han concluido que el género es relevante en determinados aspectos de la organización. En el presente trabajo trataremos de determinar si lo es en el ámbito del desempeño financiero. Por tanto, con este trabajo se trata de ofrecer un enfoque nuevo que conjugue tanto el hecho de que se dé cuenta –o no– del desempeño medioambiental y el género de quien dirige la empresa para valorar el resultado de algunos de los indicadores cuantitativos más relevantes. Todo ello permitirá establecer una serie de conclusiones en las que se extraigan unos patrones de comportamientos en función del tipo de empresa ante la que nos encontremos tomando en consideración los dos criterios que se tendrán en cuenta y que se acaban de plantear.

Los requerimientos de información no financiera y su importancia

Desde el desarrollo de la contabilidad, las empresas han venido siendo obligadas a dar cuenta del desempeño económico-financiero a través de las cuentas anuales, de conformidad con la normativa vigente en cada momento. Es por ello que los reportes empresariales siempre han tenido un marcado carácter cuantitativo. La información de naturaleza cualitativa o de carácter no financiero no han cobrado hasta el momento una singular importancia. Pese a lo que acaba de señalarse, en los últimos años ha incrementado el interés por la información no financiera (Correa et al., 2018). Tal es dicho interés que esta realidad ha pasado de ser una opción de forma que solo las empresas que voluntariamente querían mostrar su desempeño social y medioambiental daban cuenta –en la mayoría de casos– de su buena gestión (Polo et al., 2021; Martínez, 2014), a erigirse como una auténtica obligación. Y el reporte de información no financiera se ha constituido como una obligación porque la normativa vigente en el ámbito nacional e internacional así lo impone (Cowan et al., 2020). En particular, adquiere una especial relevancia la Directiva de de Informes de Sostenibilidad Corporativa (CSRD) que –de manera progresiva– está exigiendo a empresas de mayor a menor tamaño el dar cuenta de esta información que se integra dentro de los criterios ESG (Galama y Scholtens, 2021). Sea cual fuere el motivo que da lugar a la preparación de estos reportes de carácter no financiero, las empresas que dan cuenta de esta información buscan que los resultados obtenidos en dichos indicadores les sean favorables tratando de mostrar que son organizaciones socialmente responsables (Mardini y Lahyani, 2024; Cohen et al., 2023). Así pues, la información no financiera pasaría por informar sobre todos aquellos aspectos ambientales, sociales y de gobernanza que afectan a la actividad empresarial. En el ámbito medioambiental, que es el ámbito de la información no financiera sobre el que se prestará especial atención en esta contribución, se toman en consideración –entre otros– información relativa a la generación de residuos, al consumo de agua, al uso de energía renovable frente al resto de fuentes de energías fósiles o la huella de carbono. Este último indicador sería aquel aspecto de la información no financiera que se toma en consideración en el ámbito medioambiental. En este sentido, la información no financiera pasaría por determinar el grado de logro de ciertos indicadores en el ámbito medioambiental, social y de gobernanza se traduce en un mejor resultado de los indicadores de desempeño, tamaño e inversión. Mientras que hay trabajos que concluyen que efectivamente así sucede (He et. al., 2024; Miah et. al., 2021; Emous. et. al., 2021; Trinks et. al., 2020), hay otros que sostienen lo contrario (Busch et. al., 2022; Mukhibad, 2018; Lee et. al., 2015).

Las diferencias por género en la gestión de las empresas

La literatura académica ha venido estudiando en los últimos años cómo la presencia femenina y masculina en los puestos de dirección empresarial presenta externalidades positivas en los resultados obtenidos por las organizaciones empresariales. En particular, han sido varios los trabajos que han tratado de determinar cómo la presencia de mujeres en los órganos de dirección afecta a la adopción de políticas en línea con la responsabilidad social empresarial (RSE), el desempeño financiero o la gestión del endeudamiento. En todo caso, para que la diversidad de género tenga un efecto significativo en los ámbitos que acaban de señalarse y que más tarde se desarrollarán se requiere que la presencia de mujeres sea también significativa y las directivas no representen –por ende– un

porcentaje residual. Algunos trabajos han concluido que para que se aprecien los aspectos positivos que lleva consigo la presencia femenina en los diferentes ámbitos objeto de estudio se requiere que se cuente con al menos tres mujeres en los puestos directivos más relevantes (Ginglinger & Gentet, 2023; Xie et al., 2020). El que haya solo una o dos mujeres resultará insuficiente para que la influencia femenina sea significativa y ello se aprecie en los resultados que se obtengan en diferentes ámbitos. En el primer ámbito, se ha venido observando como la presencia femenina en los puestos de dirección de las organizaciones supone una mejora de las prácticas de RSE. La literatura ha concluido que la presencia femenina en las cúpulas directivas de las empresas se traduce en una mayor preocupación empresarial por aspectos sociales y medioambientales (Burkhardt et al., 2020; Boukattaya & Omri, 2021). Es por ello que el hecho de que se incluyan mujeres en estos puestos hará que se adopten políticas socialmente responsables y sostenibles (Nguyen et al., 2020; Pucheta et al., 2020). La presencia igualitaria tanto de hombres como de mujeres posibilita que se considere un espectro más amplio de posturas a la hora de tomar las principales decisiones que afectan a una organización. Ello hace, por tanto, que al tener en consideración más puntos de vista se implementen estrategias que tomen en consideración aspectos relacionados con la responsabilidad social y medioambiental, tratando así de desarrollar la actividad económica empresarial sin comprometer el entorno en el que esta tiene lugar (Andrade et al., 2023). En lo que al ámbito financiero se refiere, son abundantes los estudios que señalan que las empresas en las que existe más representación femenina en los puestos directivos tienden a alcanzar mejores resultados en los indicadores de desempeño, tamaño e inversión. En línea con lo expuesto anteriormente, la puesta en común de diferentes posturas –que provengan tanto de hombres como de mujeres– supone a priori una oportunidad para alcanzar una decisión final en el ámbito del desempeño económico-financiero que –cuanto menos– incorpore diferentes perspectivas (Galbreath, 2018; Gordini & Rancati, 2017). Es por ello que la inclusión de la mujer en los puestos de dirección no se justifica únicamente por una indudable motivación que parte de los principios de equidad, sino que es que además el que una parte representativa de los órganos de dirección estén ocupados por mujeres supondrá una ventaja para la organización de mejorar, además del impacto en el entorno, los principales indicadores de desempeño, tamaño e inversión. Tratando de establecer una relación entre la presencia equilibrada de mujeres y hombres en los órganos directivos y la gestión del endeudamiento se ha detectado que las directivas adoptan una postura más conservadora del riesgo y suelen optar por un endeudamiento menor que lo que lo hacen los directivos varones. En este sentido, se ha descubierto que las mujeres tienden a recurrir –en la medida de lo posible– a fuentes de financiación propia frente a las fuentes de financiación ajenas (Leyva et al., 2021; Agyemang & Schadewitz, 2019; Gordini & Rancati, 2017). Junto con los ámbitos ya mencionados, también se ha descubierto cómo la presencia femenina en los órganos de dirección supone una oportunidad para adoptar un comportamiento más ético. Así, en las organizaciones con presencia femenina se ha descubierto que existe una menor aversión al fraude fiscal (García et al., 2017; Tremblay et al., 2016). Además se ha constatado que en las organizaciones lideradas –al menos en parte– por mujeres se suele adoptar un liderazgo más democrático y participativo lo que favorece que el clima laboral sea más amigable (Awwad et al., 2023; Wong, 2023).

METODOLOGÍA

El objetivo del presente trabajo es determinar las diferencias que existen en los resultados que arrojan los principales indicadores de desempeño, tamaño e inversión en función de dos clasificaciones. La primera de ellas sería considerar si las empresas están dirigidas por un hombre o por una mujer. El segundo criterio que se tendría en cuenta se fundaría en tener en cuenta si se está ante empresas que reportan información no financiera de carácter medioambiental, social y de gobernanza, o si no lo hacen. Las empresas que recogen información sobre su desempeño medioambiental son las que se relacionan en el Registro de huella, compensación y proyectos de absorción de CO₂ del Ministerio para la Transición Ecológica y el Reto Demográfico, establecido por el Real Decreto 163/2014, de 14 de marzo. La huella de carbono es un indicador medioambiental que determina la cantidad de Gases de Efecto Invernadero (GEI) que se emiten directa o indirectamente por una organización. Este indicador se expresa en toneladas equivalentes de CO₂. La huella de carbono incluye variables como el consumo de energía, las emisiones propias del transporte, las emisiones de los procesos de

fabricación o la gestión de residuos, entre otros. La principal limitación con la que se topa este indicador de la huella de carbono reside en que los datos de los que se dispone son relativamente recientes y, por tanto, no se pueden realizar análisis retrospectivos con un horizonte temporal que vaya más allá de cinco años desde la actualidad. Todos los datos que se emplean en el presente trabajo han sido extraídos para cada una de las empresas objeto de estudio de la base de datos SABI. Los indicadores de desempeño, tamaño e inversión de los que se ha hecho uso se refieren a los años 2023 y 2022. Los resultados de estos indicadores se obtienen tal y como se detalla en la tabla 1.

Tabla 1: Principales indicadores de desempeño, tamaño e inversión objeto de estudio	
Indicadores	Fórmula
Rentabilidad económica	$\frac{\text{Beneficio antes de intereses e impuestos}}{\text{Activo}}$
Rentabilidad financiera	$\frac{\text{Beneficio neto}}{\text{Patrimonio neto}}$
Número empleados	Valor absoluto del número de empleados
Inmovilizado	Valor monetario del inmovilizado de la empresa

Se consideran, por tanto, cuatro muestras independientes que podrán agruparse para ofrecer una visión más amplia del estudio en función de la variable que se pretenda considerar en cada momento. Estas muestras son las siguientes: empresas que informan de su huella de carbono y que están dirigidas por una mujer, empresas que reportan información sobre sus emisiones y son lideradas por un hombre, empresas que no informan de su huella de carbono y que están dirigidas por una mujer y, finalmente, empresas que no ofrecen información sobre su huella de carbono y son dirigidas por una mujer. La metodología empleada en este trabajo pasa por un análisis de la media, uno de los principales estadísticos descriptivos, de los indicadores de desempeño, tamaño e inversión considerados según la muestra o agrupación de muestras que se considera como objeto de estudio en cada análisis. Además, se completará el estudio con la evolución de las tasas de variación. Para determinar si existen diferencias significativas entre las diferentes muestras se emplea en un análisis no paramétrico según dos tipos diferentes de contraste. Si se trata de estudiar las diferencias entre dos muestras se recurre a la prueba U de Mann-Whitney. Si se consideran más de dos muestras, entonces se recurre al contraste de Kruskal-Wallis. En todo caso, para hacer cualquiera de estos dos contrastes, se ha recurrido al estadístico descriptivo mediana. Ello se debe a que en indicadores de desempeño, tamaño e inversión como los que aquí se consideran, en los que puede existir mucha dispersión, este estadístico se ajusta mejor a los objetivos de la investigación.

RESULTADOS

Empresas que informan o que no informan de su huella de carbono

Tal y como muestra la tabla 1, si se consideran todas las empresas objeto de este estudio, puede concluirse que la media de los indicadores de tamaño e inversión considerados (número de empleados e inmovilizado) experimenta un aumento entre los años 2022 y 2023. La variación en la rentabilidad económica es prácticamente insignificante. No puede concluirse lo mismo respecto de la rentabilidad financiera, que aumenta en más de cuatro puntos porcentuales. Es el momento de abordar ahora un análisis de la evolución de los indicadores de desempeño, tamaño e inversión considerados distinguiendo entre aquellas empresas españolas que informan de su huella de carbono y aquellas otras que no lo hacen y que forman parte de la muestra de control que se ha considerado. Si se pone el foco de atención en aquellas organizaciones que informan de su huella de carbono, todos los indicadores objeto de estudio se ven aumentados. Tal y como puede comprobarse en la tabla 1, el crecimiento de la rentabilidad financiera vuelve a ser reseñable, como sucedía para la totalidad de empresas objeto del estudio. En el caso de las organizaciones que no informan de su huella de carbono, todos los indicadores de desempeño (rentabilidades) empeoran en el año 2023 respecto al año 2022. Vuelve a ser obligado hacer referencia a la rentabilidad financiera, que en este caso se reduce en más de la mitad respecto al valor del año anterior. Del análisis del ANOVA se puede observar cómo existen diferencias significativas entre las empresas que informan de su desempeño medioambiental y aquellas que no lo hacen para los indicadores de la rentabilidad económica y de la

rentabilidad financiera, tanto en los años 2022 como 2023 y en el promedio de ambos años. Únicamente no existirían diferencias significativas entre ambos grupos para la rentabilidad financiera en el año 2022. En el caso de los indicadores número de empleados e inmovilizado no se aprecian diferencias significativas para los años considerados.

Tabla 2: Principales indicadores de desempeño, tamaño e inversión agrupando a todas las empresas y distinguiendo aquellas que informan de su huella de carbono y aquellas que no lo hacen y forman parte del grupo de control

Indicadores	Media	Media informan	Media no informan	ANOVA
Rentabilidad económica 2023	8,32 %	9,76 %	6,71 %	0,034
Rentabilidad económica 2022	8,38 %	8,90 %	7,72 %	0,012
Promedio rentabilidad económica	8,34 %	9,20 %	7,21 %	0,021
Rentabilidad financiera 2023	15,19 %	20,58 %	9,22 %	0,000
Rentabilidad financiera 2022	19,77 %	16,25 %	24,63 %	0,118
Promedio rentabilidad financiera	17,68 %	18,31 %	16,86 %	0,006
Número empleados 2023	267,75	353,98	171,54	0,429
Número empleados 2022	246,08	301,96	170,19	0,602
Promedio número empleados	248,18	306,50	169,69	0,587
Inmovilizado 2023	111.410,48	162.700,31	53.690,06	0,635
Inmovilizado 2022	102.425,36	141.165,16	48.836,84	0,695
Promedio inmovilizado	101.867,71	139.158,60	50.993,48	0,703

Empresas dirigidas por una mujer o por un varón y que informan o no informan de su huella de carbono

Se pone ahora el foco de atención en el género, para lo cual se recurrirá a la tabla 2. Tal y como se puede observar en dicha tabla, las rentabilidades económica y financiera empeoran en aquellas empresas dirigidas por mujeres si se compara el resultado del ejercicio 2023 con el del 2022. Así, en el caso de las empresas dirigidas por mujeres que informan de su huella de carbono se pasa de una rentabilidad económica del 16 % en 2022 a un valor de en torno al 10,5 % para el 2023. En el caso de las empresas que no informan y que están dirigidas por mujeres la rentabilidad económica, que en 2022 se sitúa en el 10,4 %, se reduce hasta un 6,7 %. En lo que a la rentabilidad financiera se refiere, para el grupo de las empresas que no informan de su desempeño medioambiental, este indicador pasa –incluso– de un valor positivo cercano al 20 % en el 2022 a otro negativo inferior al -40 % en 2023. En el caso de los indicadores número de empleados e inmovilizado, se experimenta un aumento en el año 2023 respecto al año 2022 para las empresas dirigidas por mujeres, ya se esté hablando de organizaciones que informen de su huella de carbono o que no lo hagan. Es el momento de analizar los indicadores de desempeño, tamaño e inversión para aquellas empresas que están dirigidas por un varón. A diferencia de lo que sucedía con las organizaciones dirigidas por mujeres, aquí se aprecia una tendencia diferente. En el ámbito de las rentabilidades, según se muestra en la tabla 2, tanto la rentabilidad económica como la rentabilidad financiera mejora en el año 2023 respecto al año 2022 para aquellas empresas dirigidas por hombres que sí informan de su huella de carbono. Si se analizan las empresas también dirigidas por varones pero que no dan cuenta de su desempeño medioambiental, entonces el valor de las rentabilidades económica y financiera empeora para el año 2023 en relación con el año 2022. En lo que al resto de indicadores de desempeño, tamaño e inversión se refiere para las empresas cuyo director es un hombre, hay que señalar que tanto el número de empleados como el valor del inmovilizado aumenta en el año 2023 respecto al valor medio del año 2022, salvo en el caso del número de empleados que en el caso de las empresas dirigidas por hombres que no informan de su huella de carbono se ve reducido muy ligeramente. El contraste Kruskal-Wallis lleva a poder concluir que no existen diferencias significativas en la rentabilidad económica y tampoco en la financiera en los ejercicios 2023 y 2022 y, por tanto, tampoco existen diferencias en el promedio de ambos años. Del mismo contraste, para los indicadores número de empleados e inmovilizado sí que existen diferencias significativas en ambos indicadores para 2023 y 2022 y también en el promedio de ambos años. Únicamente no se apreciaría una diferencia significativa en el inmovilizado para el año 2023.

Tabla 3: Principales indicadores de desempeño, tamaño e inversión en función de si las empresas están dirigidas por mujeres o por hombres y teniendo en cuenta si informan de su huella de carbono o si no lo hacen y pertenecen a la muestra tomada en consideración en el grupo de control

Indicadores	Media mujeres informan	Media mujeres no informan	Media hombres informan	Media hombres no informan
Rentabilidad económica 2023	10.48 %	6.68 %	9.65 %	6.72 %
Rentabilidad económica 2022	16.05 %	10.40 %	7.76 %	7.31 %
Promedio rentabilidad económica	12.74 %	8.54 %	8.61 %	7.01 %
Kruskal-Wallis rent. económ. 2023			0.142	
Kruskal-Wallis rent. económ. 2022			0.205	
Kruskal-Wallis prom. rent. económ.			0.169	
Rentabilidad financiera 2023	19.14 %	-41.69 %	20.84 %	16.30 %
Rentabilidad financiera 2022	35.49 %	19.36 %	13.18 %	25.30 %
Promedio rentabilidad financiera	26.93 %	-11.16 %	16.93 %	20.72 %
Kruskal-Wallis rent. financ. 2023			0.464	
Kruskal-Wallis rent. financ. 2022			0.861	
Kruskal-Wallis prom. rent. financ.			0.986	
Número empleados 2023	260.24	155.56	370.76	174.32
Número empleados 2022	224.59	133.74	315.30	175.35
Promedio número empleados	233.47	144.65	318.26	173.73
Kruskal-Wallis núm. emplead. 2023			0.050	
Kruskal-Wallis núm. emplead. 2022			0.021	
Kruskal-Wallis prom. núm. empl.			0.021	
Inmovilizado 2023	22.035.16	49.026.83	186.728.85	54.566.62
Inmovilizado 2022	18.536.03	44.720.47	161.232.09	49.615.14
Promedio inmovilizado	18.777.09	46.873.65	158.488.54	51.776.97
Kruskal-Wallis inmovilizado 2023			0.081	
Kruskal-Wallis inmovilizado 2022			0.012	
Kruskal-Wallis prom. inmovilizado			0.021	

CONCLUSIÓN

Tal y como se ha puesto de manifiesto en el desarrollo de la contribución, en los últimos años la información no financiera ha alcanzado una importancia significativa. Tanto es así que cada vez son más las empresas que se ven obligadas a reportar acerca de su desempeño medioambiental, entre otros. En el presente trabajo se ha podido observar cómo —en términos generales— las empresas que reportan información sobre su huella de carbono obtienen mejores resultados en sus indicadores de desempeño, tamaño e inversión. Si se pone el foco de atención en el género de quien ostenta la dirección de la empresa, se ha observado que las empresas dirigidas por varones que reportan su huella de carbono presentan una mejora continua en los indicadores analizados, si bien aquellas lideradas por mujeres experimentan un retroceso en la rentabilidad económica y financiera en el período 2023 respecto a 2022. Por otro lado, las empresas dirigidas por mujeres tienden a incrementar su plantilla y su inmovilizado, lo que podría llegar a interpretarse como una estrategia de expansión a largo plazo, que podría hacer que en el futuro aumente la rentabilidad. Todos estos resultados podrían llevar a concluir que el hecho de que las organizaciones den cuenta de su desempeño medioambiental puede acabar conduciendo a mejorar los resultados de los principales indicadores empresariales. En el ámbito del análisis por género, puede verse cómo — pese a que las diferencias no son, en general, significativas para las rentabilidades— las empresas lideradas por mujeres pueden estar desarrollando estrategias de crecimiento a largo plazo que harán incrementar estas rentabilidades en el futuro.

REFERENCIAS

- Agyemang, P., & Schadewitz, H. (2019). Gender diversity and firm value: evidence from UK financial institutions. *International Journal of Accounting and Information Management*, 27(1), 2-26.
- Awwad, B. S., Binsaddig, R., Kanan, M., & Al Shirawi, T. (2023). Women on boards: an empirical study on the effects on financial performance and corporate social responsibility. *Competitiveness Review*, 33(1), 147-160.
- Boffa, D., Prencipe, A., D'Amico, L., & Corsi, C. (2023). Gender Inclusiveness and Female Representation on the Board of Directors of the Benefit Company Model: Evidence from Italy. *Sustainability (Switzerland)*, 15(7), 5852.
- Boukattaya, S., & Omri, A. (2021). Impact of Board Gender Diversity on Corporate Social Responsibility and Irresponsibility: Empirical Evidence from France. *Sustainability*, 13(9), 4712.
- Burkhardt, K., Nguyen, P., & Poincelot, E. (2020). Agents of change: Women in top management and corporate environmental performance. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 27(4), 1591-1604.
- Busch, T., Bassen, A., Lewandowski, S., & Sump, F. (2022). Corporate carbon and financial performance revisited. *Organization & Environment*, 35(1), 154-171.

- Cohen, S., Kadach, I., & Ormazabal, G. (2023). Institutional investors, climate disclosure, and carbon emissions. *Journal of Accounting and Economics*, 76(2-3), 101640.
- Correa, D. A., Reyes, D. C., & Montoya, K. M. (2018). La información no financiera y el desempeño financiero empresarial. *Semestre Económico*, 21(46), 185-202.
- Cowan, K., & Guzman, F. (2020). How CSR reputation, sustainability signals, and country-of-origin sustainability reputation contribute to corporate brand performance: An exploratory study. *Journal of business research*, 117, 683-693.
- Emous, R., Krušinskas, R., & Westerman, W. (2021). Carbon emissions reduction and corporate financial performance: the influence of country-level characteristics. *Energies*, 14(19), 6029.
- Galama, J. T., & Scholtens, B. (2021). A meta-analysis of the relationship between companies' greenhouse gas emissions and financial performance. *Environmental Research Letters*, 16(4), 043006.
- Galbreath, J. (2018). Is Board Gender Diversity Linked to Financial Performance? The Mediating Mechanism of CSR. *Business and Society*, 57(5), 863-889.
- García, J. M., García, B., Mora, A., & Scapin, M. (2017). The monitoring role of female directors over accounting quality. *Journal of Corporate Finance*, 45, 651-668.
- Ginglinger, E., & Gentet, C. (2023). Women Directors and E&S Performance: Evidence from Board Gender Quotas. European Corporate Governance Institute – Finance Working Paper No. 760/2021.
- Gordini, N., & Rancati, E. (2017). Gender diversity in the Italian boardroom and firm financial performance. *Management Research Review*, 40(1), 75-94.
- He, J., Huang, Z., Fan, X., Zhang, H., Song, M., Zhao, Y., & Zhang, C. (2024). Research on the relationship between carbon performance and financial performance of electric power enterprises under the background of “dual carbon”. *Frontiers in Environmental Science*, 12, 1362450.
- Lee, K. H., Min, B., & Yook, K. H. (2015). The impacts of carbon (CO₂) emissions and environmental research and development (R&D) investment on firm performance. *International Journal of Production Economics*, 167, 1-11.
- Leyva, P., Rodriguez, W., Idrovo, S., & Pulga, F. (2021). Female board participation and firm's financial performance: a panel study from a Latin American economy. *Corporate Governance (Bingley)*, 21(5), 920- 938.
- Mardini, G. H., & Elleuch Lahyani, F. (2024). The relevance of carbon performance and board characteristics on carbon disclosure. *Studies in Economics and Finance*, 41(3), 660-683.
- Martínez, J. (2014). Consecuencias de las prácticas de sostenibilidad en el coste de capital y en la reputación corporativa: Effect of sustainable practices on capital costs and corporate reputation. *Revista de Contabilidad-Spanish Accounting Review*, 17(2), 153-162.
- Miah, M. D., Hasan, R., & Usman, M. (2021). Carbon emissions and firm performance: evidence from financial and non-financial firms from selected emerging economies. *Sustainability*, 13(23), 13281.
- Mukhibad, H. (2018). Carbon emission disclosure and profitability—evidence from manufacture companies in Indonesia. *KnE Social Sciences*, 53-67.
- Nguyen, T. H. H., Ntim, C. G., & Malagila, J. K. (2020). Women on corporate boards and corporate financial and non-financial performance: A systematic literature review and future research agenda. *International Review of Financial Analysis*, 71, 101554.
- Polo, F., Díez, J. Á., Muñoz, A., & Sánchez, M. (2021). Obligatoriedad del estado de información no financiera en las empresas de la economía social. *AECA: Revista de la Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas* (136), 34-36.
- Pucheta, M. C., Olcina, G., & López, B. (2020). Female directorship on boards and corporate sustainability policies: Their effect on sustainable development. *Sustainable Development*, 28(1), 56-72.
- Tremblay, M. S., Gendron, Y., & Malsch, B. (2016). Gender on board: deconstructing the “legitimate” female director. *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, 29(1), 165-190.
- Trinks, A., Mulder, M., & Scholtens, B. (2020). An efficiency perspective on carbon emissions and financial performance. *Ecological Economics*, 175, 106632.

- Wong, S. L. (2023). The impact of female representation and ethnic diversity in committees on environmental, social and governance performance in Malaysia. *Society and Business Review*, 19(2), 207-229.
- Xie, J., Nozawa, W., & Managi, S. (2020). The role of women on boards in corporate environmental strategy and financial performance: A global outlook. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 27(5), 2044-2059.

Capítulo 32

¿Mejora lo que se Mide? Impacto de la CSRD en el Comportamiento Responsable de las Empresas del Ibex 35

Francisco del Olmo García
Fernando Javier Crecente Romero
César Pradillo Fernández
Yazmín Oliver Crecente
Universidad de Alcalá

RESUMEN

En los últimos años se ha desarrollado un creciente interés por el desempeño no financiero que llevan a cabo las empresas en línea con las diferentes normativas que exigen a las organizaciones ser socialmente responsables. En el presente estudio se pretende tratar de determinar si las empresas del IBEX 35, que ya están obligados a dar cuenta de su evolución en los diferentes indicadores que conforman los criterios ESG, han experimentado una mejora en los tres ámbitos —medioambiental, social y de gobernanza— que comprenden los diferentes ámbitos de acción en materia de responsabilidad social corporativa. A través del análisis de algunos de estos indicadores se pretende tratar de determinar si el hecho de que las empresas estén obligadas a reportar incide significativamente en los resultados que estas obtienen en el ámbito no financiero.

PALABRAS CLAVE: Criterios ESG, responsabilidad social corporativa, indicadores no financieros, desempeño medioambiental, compromiso social.

ABSTRACT

In recent years, there has been growing interest in the non-financial performance of companies in line with the various regulations that require organizations to be socially responsible. This study aims to determine whether IBEX 35 companies, which are already required to report on their performance in the various indicators that make up the ESG criteria, have experienced an improvement in the three areas—environmental, social, and governance—that comprise the different areas of action in corporate social responsibility. Through the analysis of some of these indicators, the aim is to determine whether the fact that companies are required to report has a significant impact on their non-financial results.

KEYWORDS: ESG criteria, corporate social responsibility, non-financial indicators, environmental performance, social commitment.

INTRODUCCIÓN

La sociedad, en general, y los inversores, en particular, han venido tradicionalmente formándose una opinión de las diferentes organizaciones que componen el tejido empresarial de una economía en función del valor que arrojan sus principales indicadores económico-financieros. Desde hace algo más de una década ya no solo se toma en consideración esta serie de información de naturaleza cuantitativa. En esta línea, el deseo de los grupos de interés o stakeholders es conocer el desempeño empresarial en otros ámbitos como el medioambiental o el social ha propiciado el desarrollo de reportes que cubran dichas necesidades de información. Unido a este deseo de información de los stakeholders, el poder público ha venido desarrollando un sistema normativo que obliga a las empresas a dar cuenta de dichos desempeños no cuantitativos. Es por ello que con el desarrollo legislativo —y, en particular, con la promulgación de la directiva CSRD— las organizaciones han de comunicar toda aquella información que se integra dentro de los criterios ESG. Sin embargo, esta obligación de dar este tipo de información no financiera se está implantando de forma progresiva, de forma que primero están siendo las grandes empresas las que habrán de informar de su desempeño

para progresivamente ir exigiendo esta información a empresas de menor tamaño. Así pues, los nuevos emprendedores de hoy en día han de reparar en que en los años venideros tendrán que cubrir dichas necesidades de información no financiera. Teniendo en cuenta el contexto que se ha expuesto, el presente trabajo pretende analizar la evolución de algunos de los indicadores que componen los criterios ESG para uno de los grupos de empresas que ya están obligadas a presentar el Estado de Información No Financiera (EINF): las empresas del IBEX 35. De esta manera, con la información que se obtenga, se pretende tratar de concluir si el hecho de tener que dar cuenta del desempeño no financiero supone realmente un incentivo para mejorar los resultados obtenidos en este ámbito.

En los últimos años se ha venido desarrollando una tendencia por la que las organizaciones empresariales han empezado a dar cuenta –además de su desempeño económico-financiero– de otros indicadores de carácter medioambiental, social y de gobernanza. Todos estos elementos se enmarcan dentro de lo que se conoce como criterios ESG (Gavilanes-Carranza et al., 2024; Ramírez-Barredo et al., 2024). Esta nueva tendencia ha supuesto un cambio en los reportes que a lo largo del ejercicio económico preparan las empresas. Es por ello que además de los tradicionales estados contables que las empresas han de elaborar, ahora se incluyen otros reportes en los que se ha de dar cuenta del desempeño no financiero, incluyendo esos indicadores medioambientales, sociales y de gobernanza a los que se hacía referencia. Uno de los principales motivos que han llevado a la normativa a comenzar a obligar de manera progresiva a las organizaciones a dar cuenta de su desempeño no financiero se encuentra en la presión que –de alguna forma– tiene su origen en los grupos de interés o stakeholders, y entre los que adquieren una relevancia especial los inversores (Cossu, 2023; Cornell et al., 2021; Signori et al., 2021). La razón de ser de que se haya comenzado a exigir esta información a las empresas no es otra sino que –dando cuenta de ella– es más fácil alcanzar una economía más sostenible, que no se preocupe únicamente por la obtención de un beneficio económico, que –a la postre– es de lo que da cuenta la información económico-financiera, sino también –y sobre todo– que se persiga ofrecer unas externalidades positivas en el entorno en el que se desarrolla la actividad empresarial en, al menos, los tres ámbitos que señalan los criterios ESG: medioambiental, social y de gobernanza (Irurrioz-del Campo et al., 2019; Salido-Hernández et al., 2018; Jitmaneeeroj, 2016). Profundizando más en la razón que ha llevado a exigir este tipo de reportes a las empresas se podría señalar que, en caso de que el impacto que genera una empresa en cualquiera de los ámbitos que aglutinan los criterios ESG no fuera positivo, al menos se trate de minimizar ese impacto negativo. Y es que, precisamente, comunicando a la sociedad a través de los reportes no financieros que no se es socialmente responsable en un ámbito, la organización trabajará para ir reduciendo ese impacto negativo hasta que este pueda llegar a ser nulo e –incluso– pasar a ser positivo. Por tanto, como ha quedado argumentado en trabajos anteriores, la información no financiera cumpliría ese papel de fomentar la adopción de prácticas responsables por parte de las organizaciones (Ortiz-Martínez et al., 2016; Malgioglio et al., 2012; Serantes, 2005). Quizá el principal reto con el que en la actualidad se encuentra la información no financiera sea el hecho de que esta no está estandarizada en su totalidad o, al menos, no lo está al mismo nivel que la información financiera (Galbreath, 2017). En cualquier caso, este es uno de los principales hándicaps a los que se enfrenta la sociedad cuando se introduce una nueva exigencia, como lo es en el momento presente la información no financiera. En todo caso, lo realmente relevante no es el nivel de estandarización logrado –que progresivamente aumentará con la promulgación de directivas como la CSRD–, sino la utilidad y necesidad que tienen los reportes no financieros, y su utilidad para la toma de decisiones tanto en el ámbito interno como externo de la organización (Arias-Rojas, 2025; Ulrich, 2016). Además, las organizaciones pueden encontrar en la información no financiera una oportunidad para mejorar su reputación corporativa y tratar de desarrollar una estrategia competitiva frente a sus competidores que les permita aprovechar esta oportunidad que presenta el mercado de ser socialmente responsable. Tanto es así que las empresas que han venido reportando su desempeño medioambiental, social y de gobernanza (antes de ser obligadas a ello) han conseguido una mejor percepción entre sus consumidores potenciales. Y ello, en gran parte de las empresas –tal y como se ha puesto de manifiesto en trabajos previos– ha supuesto una mejora de los indicadores económico-financieros (Lu et al., 2014). Por tanto, se establece una

correlación positiva entre el reporte no financiero y la obtención de ratios económico-financieros favorables.

METODOLOGÍA

El objetivo del presente trabajo es tratar de determinar si el hecho de que las empresas estén obligadas a dar cuenta de su desempeño en materia medioambiental, social y de gobernanza –conforme a lo establecido por los criterios ESG– hace que mejoren estos indicadores. Para ello se analizará la evolución de los valores de los indicadores a considerar para los años 2023 y 2024. Algunos de estos indicadores podrían ser, las emisiones de dióxido de carbono, los residuos generados, la brecha salarial, el porcentaje de contratos indefinidos o la presencia de mujeres en puestos directivos. Se espera que la mayoría de estos indicadores experimenten una mejora por el hecho de tener que dar cuenta de ellos. La metodología empleada en este trabajo pasa por un análisis descriptivo de los datos considerados. Para realizar este análisis, en particular, se recurrirá al estadístico de la media. Todos los datos que se emplean en el presente trabajo han sido extraídos para cada una de las empresas objeto de estudio del Estado de Información No Financiera (EINF) y de la memoria de cada una de las empresas que forman parte del IBEX 35, para los años 2023 y 2024. Dentro del IBEX 35 se agrupan empresas de muy diversos sectores, por lo que la muestra de organizaciones que aquí se recogen es muy representativo del tejido empresarial español, al menos para las empresas de grandes dimensiones. En particular, son seis los principales sectores de las empresas del IBEX 35: bienes de consumo, industria y construcción (el sector más numeroso), petróleo y energía, servicios de autoconsumo, servicios inmobiliarios y sector tecnológico y de telecomunicaciones.

RESULTADOS

Se pasa a dar cuenta de los principales resultados que se han obtenido tras el análisis de los EINF de las empresas del IBEX. Se sistematiza la exposición de los resultados distinguiendo los indicadores medioambientales de los sociales y de los de gobernanza.

Indicadores medioambientales

El análisis de los resultados obtenidos comienza con el estudio de los indicadores medioambientales, primer pilar de los criterios ESG. De todos los indicadores que conforman el ámbito medioambiental, se han seleccionado las emisiones de carbono, el porcentaje de energía renovable sobre el total de energía y la generación de residuos, tal y como se aprecia en la tabla 1. Se pone el foco de atención en la emisión de gases de efecto invernadero. Si el valor se recoge en color rojo**, esto supone que las emisiones han aumentado. Si se recoge en verde*, las emisiones habrán disminuido. Este indicador se obtiene con una tasa de variación. De las treinta y cuatro empresas de las que se dispone información, dieciséis han reducido sus emisiones. El resto, dieciocho, las habrían aumentado. Esto supone que más de la mitad de las empresas del IBEX 35 han sido más contaminantes en 2024 respecto a 2023. En términos medios, las empresas son menos contaminantes en un -5,9 %. El segundo de los indicadores medioambientales es el porcentaje que supone las fuentes de energía renovables sobre el total de energía que precisa la empresa. Para este indicador se recogen datos para el ejercicio 2024 y este se obtiene a través del cociente del consumo de energías renovables entre el consumo total de energía. Si los datos aparecen en rojo**, esto supondría que más de la mitad de las fuentes de energía serían no renovables. De las treinta y cuatro empresas para las que se dispone de información, solo doce de ellas (el 35,29 %) hacen uso de más energías no renovables que de energías renovables. En términos medios, la energía renovable que usan las empresas del IBEX sobre el total de energía consumida representa casi un 60 %. En cuanto a la generación de residuos, la tabla 1 recoge en rojo**, a través de una tasa de variación, aquellas empresas que han aumentado sus residuos en el año 2024 respecto al 2023. En verde* se detallan aquellas que han disminuido su generación de residuos. Son veintinueve las empresas del IBEX 35 que ofrecen información sobre este indicador. Solo ocho de esas veintinueve empresas (el 27,59 %) han generado menos residuos. Esto supondría que –aproximadamente– tan solo una de cada cuatro habría sido socialmente más responsable en este aspecto. Si se consideran las veintinueve empresas, en términos medios la generación de residuos

habría aumentado en casi un 27 %. Sería preciso –pues– que las empresas del IBEX 35 mejorasen en este aspecto.

Tabla 1: Principales indicadores medioambientales para las empresas del IBEX 35 en los años 2023 y 2024 (Fuente: Estudios de Información No Financiera de las empresas del IBEX 35)			
Empresas	Emisiones de carbono		Residuos generados
	Variación 2024-2023	% energía renovable sobre el total	Variación 2024-2023
Acciona	-7,36%*	58,16%	-2,48%*
Acciona Energía	-14,93%*	97,7%	45,81%**
Acerinox	12,9%**	20,44%**	-9,71%*
ACS	8,54%**	8,23%**	5,53%**
AENA	2,71%**	79,48%	13,35%**
Amadeus	5,91%**	62,91%	44,95%**
ArcecelMinal	14,71%**	-	14,95%**
Banco Sabadell	-11,5%*	93,74%	37,59%**
Banco Santander	58,9%*	81,66%	-
Bankinter	10,48%**	86,24%	-
BBVA	-7,08%*	90,22%	38,79%**
CaixaBank	-7,32%*	91,81%	-50,34%*
Celtesa	-28,24%*	90,11%	190,2%**
Colonial	-32,33%*	49,08%**	51,82%**
Enagás	-0,71%*	17,3%**	-5,27%*
Endesa	-7,81%*	0,03%**	3,32%**
Ferrovial	7,09%**	100%	11,22%**
Fluïda	42,1%**	56,46%	13,04%**
Grifols	6,92%**	21%*	1,35%**
IAG	5,66%**	2,05%*	18,57%**
Iberdrola	-18,37%*	0,3%*	69,76%**
Inditex	8,14%**	92,43%	178,99%**
Indra	3,62%**	83,22%	125,43%**
Logista	17,94%**	97,12%	-0,75%*
Mapfre	-18,64%*	56,37%	-
Merlin Properties	11,22%**	99,99%	10,11%**
Naturegy	4,16%**	1,51%**	-7,83%*
Puig	-14,53%*	57,34%	11,03%**
Reisat	-2,88%*	64,41%	-70,72%*
Repsol	-1,91%*	2,47%*	-
Revi	16,44%**	44,40%**	-17,96%*
Sacyr	-46,08%*	40,35%**	31,28%**
Solartia	-	97,33%	-
Trafidisa	-0,04%*	85,94%	29,47%**
Unicaja	2,31%**	92,78%	-
Media	-6,9%*	69,49%	26,89%**

Indicadores sociales

Es el momento de analizar la evolución de los criterios sociales y –para ello– se recurrirá a dos indicadores representativos en este ámbito: la brecha salarial y el porcentaje de plantilla indefinida sobre el total de contratados. En lo que se refiere al primer indicador, que se obtiene como el cociente de la diferencia del salario medio masculino y el salario medio femenino entre el salario medio masculino, de las treinta y dos empresas para las que se dispone de datos en los ejercicios 2023 y 2024, diecinueve de ellas (el 59,38 %), recogidas en rojo**, ven reducida su brecha salarial en el 2024 respecto al ejercicio anterior. Respecto al porcentaje de trabajadores indefinidos sobre el total de la plantilla, que se calcula como el cociente entre el total de trabajadores permanentes entre la totalidad de la plantilla, solo nueve empresas de treinta y dos (el 28,13 %), destacadas en rojo**, han visto reducida su plantilla fija en 2024. Así, dos de cada tres empresas del IBEX 35 han aumentado la proporción de trabajadores indefinidos. Además, se ha de destacar que en todas las empresas el porcentaje de trabajadores indefinidos, en 2023 y en 2024, se sitúa por encima del 80 %.

Tabla 2: Principales indicadores sociales para las empresas del IBEX 35 en los años 2023 y 2024 (Fuente: Estudios de Información No Financiera de las empresas del IBEX 35)				
Empresas	Brecha salarial		% contratos indefinidos	
	2023	2024	2023	2024
Acciona	2,74%	2,51%	85,06%	85,48%
Acciona Energía	1,29%	2,96%**	96,38%	96,65%
Acerinox	-	6,74%	97,79%	97,79%
ACS	21,5%	21,9%**	86,48%	86,01%**
AENA	1,6%	1,1%	89,54%	90,39%
Amadeus	-	-	99,59%	99,66%
ArcecelMinal	-9,67%	-10,16%	94,33%	91,89%
Banco Sabadell	23,69%	23,02%	99,13%	98,84%**
Banco Santander	-	26%	-	97,94%
Bankinter	20,38%	20,5%**	99,04%	98,75%**
BBVA	28,3%	23%	96,08%	96,35%
CaixaBank	1,10%	1%	99,83%	99,67%**
Celtesa	12%	9%	99,08%	99,21%
Colonial	9%	9%	96,22%	97,79%
Enagás	1,29%	2,55%**	96,97%	97,1%
Endesa	9,36%	8,75%	98,67%	98,95%
Ferrovial	-1,83%	-12,73%	84,14%	84,44%
Fluïda	1,7%	0,9%	98,02%	96,41%**
Grifols	3,19%	4,72%**	98,73%	96,61%**
IAG	8,4%	5,1%	95,55%	95,33%**
Iberdrola	5,4%	2,7%	99,65%	99,73%
Inditex	0,5%	0,7%**	81,36%	82,66%
Indra	19,1%	20,7%**	-	91,89%
Logista	6,71%	6,75%**	86,18%	87,5%
Mapfre	0,9%	1,3%**	96,02%	96,8%
Merlin Properties	64%	64%	99,61%	99,64%

Empresas	Brecha salarial		% contratos indefinidos	
	2023	2024	2023	2024
Naturgy	11,2%	11,8%**	96,61%	96,8%
Puig	2,6%	-5,7%	-	89,47%
Redeia	5%	2,75%	98,71%	99,28%
Rapsol	31%	32%**	91,31%	91,72%
Rovi	6,35%	4,46%	90,76%	91,19%
Sacyr	3,45%	9,34%**	88,25%	87,3%**
Solaria	17,7%	10,9%	96,4%	98,05%
Telefónica	16,14%	16,19%**	98,69%	98,57%**
Unicaja	14,07%	13,31%	99,47%	99,72%
Media	10,57%	9,91%	94,8%	94,79%

Indicadores de gobernanza

Para abordar el análisis de los criterios de gobernanza se recurrirá a dos indicadores del porcentaje que representan las mujeres en el consejo de administración y en los puestos directivos. De estos dos indicadores únicamente se dispone de información para el año 2024. Ambos indicadores se calculan como el cociente del número de mujeres consejeras o directivas entre el total de consejeros –mujeres o varones– o puestos de dirección. En lo que se refiere a la participación femenina en el consejo de administración de las empresas del IBEX 35, la media en las treinta y cinco empresas se sitúa en el 39,83 %. Esto supone que, por cada diez integrantes, lo habitual es que cuatro sean mujeres. Tan solo cuatro empresas de las treinta y cinco (un 11,43 %), resaltadas en verde*, tienen el mismo número de mujeres que de hombres o más mujeres que hombres. En seis de esas treinta y cinco (un 17,14 %), señaladas en rojo**, hay menos de una mujer por cada tres consejeros. En cuanto al segundo indicador, el porcentaje de mujeres directivas en el año 2024, es solo una empresa, Inditex, la que tiene más directivas. Colonial tiene el mismo número de mujeres que de hombres ocupando puestos directivos. Ambas empresas, Inditex y Colonial, se resaltan en verde*. De las treinta y cinco empresas, son quince (casi un 43 %) aquellas en las que hay menos de una mujer directiva por cada tres directivos.

Tabla 3: Principales indicadores de gobernanza para las empresas del IBEX 35 en el año 2024
(Fuente: Estados de Información No Financiera de las empresas del IBEX 35)

Empresas	% mujeres en el consejo de administración	% mujeres en puestos directivos
	2024	2024
Acciona	41,66%	17,06%**
Acciona Energías	36,36%	17,2%**
Acerinox	36,67%	15,15%**
ACS	42,86%	22,6%**
AENA	46,67%	42,5%
Amadeus	45,45%	40,47%
ArcelorMittal	25%**	44,4%
Banco Sabadell	35,71%	35,71%
Banco Santander	33,33%	31,2%**
Bankinter	64%*	25%**
BBVA	46,67%	35,4%
CajaBank	33,33%	43,4%

Empresas	% mujeres en el consejo de administración	% mujeres en puestos directivos
	2024	2024
Cellnex	50%*	34%
Colonial	46,15%	50%*
Enagás	40%	40%
Endesa	42,86%	22,4%**
Ferrovial	33,33%	20%**
Fluidra	28,57%**	24,26%**
Grifols	28,57%**	41%
LAG	45,45%	36,17%
Iberdrola	42,86%	28,9%**
Inditex	50%*	77,14%*
Indra	31,25%**	7,7%**
Logista	41,67%	33,33%
Mapfre	46,67%	34,5%
Merlin Properties	42,86%	3,45%**
Naturgy	25%**	39,6%
Puig	30,77%**	47,62%
Redeia	50%*	42,86%
Rapsol	40%	34,4%
Rovi	42,86%	32,43%**
Sacyr	35,71%	13,64%**
Solaria	33,33%	20%**
Telefónica	35,71%	34%
Unicaja	42,86%	33,33%
Media	39,83%	32%

CONCLUSIÓN

La nueva normativa que exige a las empresas dar cuenta de su desempeño no financiero ha supuesto que progresivamente sean cada vez más las organizaciones que tengan que ofrezcan información acerca del grado de responsabilidad social corporativa que alcanzan en tres ámbitos bien diferenciados: el medioambiental, el social y el de la gobernanza. Pareciera cuanto menos coherente preguntarse si el hecho de que las organizaciones tengan que informar sobre determinados aspectos haría que se procure obtener resultados que –al menos– no perjudiquen la reputación empresarial. En el presente trabajo se ha tratado de determinar cómo afecta el hecho de que las empresas tengan que reportar en materia no financiera en los resultados obtenidos y en la evolución de los indicadores en el año 2024 con respecto al 2023. En general, los resultados que se han analizado muestran avances significativos en la mayoría de los indicadores objeto de análisis. En concreto, se aprecian mejoras en las emisiones de carbono –que se reducen, con carácter general–, en el uso de energías renovables, en el aumento de la contratación indefinida y en la reducción de la brecha salarial. Pese a los avances reseñados en esos indicadores, persisten ciertos desafíos en otros indicadores como en la generación de residuos (que, en términos medios, han aumentado en 2024 respecto al 2023) o en la equidad entre mujeres y hombres en el consejo de administración de las empresas y en los puestos de dirección. Volviendo a la pregunta que se planteaba en el título de la contribución, parecería poder afirmarse que las empresas al tener que informar sobre su desempeño mejoran su compromiso medioambiental, social y de gobernanza. Y ello a pesar de que esa afirmación en ningún caso pueda ser rotunda, por la evolución desfavorable que –al menos– en términos medios se ha apreciado en algunos indicadores. En todo caso, parecería evidente poder afirmar que al tener que dar cuenta del desempeño en cualquier ámbito –en este caso el de los indicadores no financieros las organizaciones son –cuanto menos– conscientes de la imagen que como organización ofrecen al mercado y, de esta manera, pueden actuar en consecuencia desarrollando una estrategia empresarial que sea lo más favorable posible para la continuidad de la organización a largo plazo.

REFERENCIAS

- Arias-Rojas, L. D. (2025). Inversiones sostenibles: La relevancia de los criterios ESG (Environmental, Social, and Governance) en las decisiones de inversión y su impacto en las finanzas. *Entre Contadores*, 9(1).
- Barredo-Ramírez, B., & González-Valerio, B. (2024). Responsabilidad social corporativa, criterios ESG y su comunicación en el sector textil español. *European Public & Social Innovation Review*, 9, 1-20.
- Cornell, B., & Shapiro, A. C. (2021). Corporate stakeholders, corporate valuation and ESG. *European Financial Management*, 27(2), 196-207.
- Cossu, M. (2023). Stakeholders Theory, ESG Targets and Social Interests. *Orizzonti del Diritto Commerciale*, 783.
- Gavilanes-Carranza, E. A., Tapia-Urbina, M. B., Rodríguez-Benavides, M. L., & Delgado-Flores, E. N. (2024). Sostenibilidad Financiera en las Empresas: Criterios ESG: Financial Sustainability in Companies: ESG Criteria. *Multidisciplinary Latin American Journal (MLAJ)*, 2(3), 1-16.
- Irurrioz-del Campo, J., Masa-Lorenzo, C., & Medina-Castaño, A. (2019). La transparencia sobre Responsabilidad Social Corporativa y su implicación con el comportamiento económico-financiero: efectos en las empresas de Economía Social. *REVESCO: revista de estudios cooperativos*, (132), 122-143.
- Jitmaneroj, B. (2016). Reform priorities for corporate sustainability: Environmental, social, governance, or economic performance?. *Management Decision*, 54(6), 1497-1521.
- Malgioglio, J. M., Berri, A. M., Di Nenno, M. E., Campodónico, S., Fernández, R. N., Invernizzi, M. A., & Tribolo, J. (2012). La importancia de la información no financiera para la toma de decisiones.
- Ortiz-Martínez, E., & Marín-Hernández, S. (2016). Información no financiera y globalización empresarial. *Journal of Globalization, Competitiveness and Governability*, 10(3).

- Salido-Hernández, P. M., Santos-Jaén, J. M., & Gracia-Ortiz, M. D. (2018). Información no financiera como herramienta de transparencia. *La Razón histórica: revista hispanoamericana de historia de las ideas políticas y sociales*, 40, 116-132.
- Serantes, N. P. (2005). Tendencias en la información no financiera para la gestión de la empresa socialmente responsable. *Revista Iberoamericana de contabilidad de Gestión*, 5.
- Signori, S., San-Jose, L., Retolaza, J. L., & Rusconi, G. (2021). Stakeholder value creation: Comparing ESG and value added in European companies. *Sustainability*, 13(3), 1392.
- Ulrich, E. (2016). Entendiendo las inversiones según criterios ESG. *Revista educación, sostenibilidad*, 101, 1-13.
- Lu, W., Chau, K. W., Wang, H., & Pan, W. (2014). A decade's debate on the nexus between corporate social and corporate financial performance: a critical review of empirical studies 2002–2011. *Journal of cleaner production*, 79, 195-206.

Capítulo 33

Sustainability and The Incorporation of Esg in the Tourism Sector: A Review

Andrea Paredes-Martínez

Jaime E. Souto

Universidad Complutense de Madrid, España

ABSTRACT

CSR has become one of the main lines of investigation of companies addressing sustainability. Sustainable performance has been used as the measure by which companies assess their sustainability at a practical level, thus linking what their policies state with the work they do to be sustainable. Sustainability can interact with many areas of a company and their stakeholders. Scholars have shown that there are several ways of measuring the impact of sustainability in their companies and have investigated which are the main drivers to achieve it. In the tourism sector, some authors have used ESG disclosure as a tool for explaining this interaction and said that such research topic on the tourism sector is still lacking. Therefore, by analysing a total of 24 articles using PRISMA methodology, this article will review and categorize the main themes relating to ESG in tourism firms. Three different categories were used: impact of Sustainability on Financial Performance and Competitive Advantage, Adoption and Implementation of Sustainability and Consumer Perception and Awareness of ESG.

KEYWORDS: Sustainability, Performance, ESG, Tourism, Review.

INTRODUCTION

Currently, the literature in tourism has shown concern about the conservation of the environment, the planet's biodiversity, the threat of climate change and its impacts in their local environment. It has been strongly analysed over the course of several decades to ensure that tourism can become a sustainable activity that does not seriously affect negatively its environment and society. In recent times, the publication of the Sustainable Development Goals has been taken as an important reference to promote poverty reduction, prosperity and welfare of society and to protect the planet (Rasoomalinesh et al, 2020). Their publication has promoted the use of indicators to measure the development and impact of tourism activity, although the UNWTO itself and UNDP (2017) recognize that, although the tourism sector can contribute to sustainability, it is difficult to measure or monitor sustainability, especially oriented towards the Sustainable Development Goals and whose evidence regarding the implementation of these is questioned (Sharpley, 2020; Biermann et al., 2022). The role of businesses in sustainable development has been recognized as an important agent in meeting the challenges of improving environmental, social and economic performance worldwide that has the potential to generate positive effects, although it can also generate negative ones (Scheyvens y Hughes, 2019; Khan et al., 2019; Souto, 2022). This duality has encouraged companies to reflect their effort to take responsibilities of their actions and to show it to their stakeholders, as they are becoming more and more aware of those challenges. In previous years, the hospitality and tourism sectors has reached records of tourist (Sharpley, 2020) and it has drawn attention to its relations with sustainable practices due to rising concerns about climate change, resource degradation, employment and economic practices (Cave and Dredge, 2020). Consequently, the role of the tourism companies are being questioned about their contributions to sustainable development.

Corporate Social Responsibility (CSR) has become a central topic in business management, recognizing the role of companies achieving sustainability beyond the mere pursuit of economic benefits. One way for companies to show their sustainable performance is through reporting or disclosure, where they explain what actions related to environmental, social and governance issues they have carried out towards sustainability. ESG can be considered as a reference of how a company

is doing to achieve a major integration of sustainable development withing. For that reason, in view of the increase in ESG publications in the tourism sector (Legendre et al, 2024), a literature review has been carried out to find out how scholars have related ESG indexes to sustainable development in their companies and what may be the determining factors in their adoption.

CSR has become of interest when overcoming sustainability issues related to companies and its stakeholders. The increase in public's attention towards CSR initiatives has motivated businesses to communicate their environmental and social activities to their customers (Hamrouni et al., 2019), but also to other stakeholders. The European Comission (2002) defined CSR as the voluntary integration of social and environmental concerns in to business operations and in to their interaction with stakeholders on a voluntary basis. According to them, CSR can be related with two dimensions: an internal, such as health and safety at work, human resources management, adaption to change, management of environmental impacts and natural resources; and a external dimension wich implies the relation between companies and suppliers, local communities, consumers, human rights, global environmental concerns. It is understood that CSR activities and corporate sustainability strategies must be deeply rooted in the organizational culture to be successful, otherwise they may not efficiently impact the core business and be prone to failure (Baumgartner, 2009). In this regard, CSR has been identified as the responsible for implementing the strategies to improve the sustainability outcomes of companies (Post et al., 2015; Shaukat et al., 2016). The different stages of implementation of a CSR strategy can determine the level of integration of sustainability in the company (Baumgartner, 2014). As pointed by Kiliç et al. (2021), few studys have studied the CSR reporting practices in the tourism sector, but the interest over time is increasing (Legendre et al., 2024).

Lately, ESG has been related to CSR as both link environmental and social concerns, although governance has more relevance in ESG disclosure so that corporation's action could enhance the main three non-financial elements (Gillan et al., 2021). Scholars have tried to examine the interactions in companies between ESG and their internal and external ecosystems. Internally, board characteristics have been strongly analised (e.g. Kiliç et al., 2021; Zampone et al., 2022; Alodat & Yao., 2024; Tahat and Hassanein, 2024; Orazalin & Baydauletov, 2020), while other have analised how ESG could affect firm performance (e.g. Alodat & Yao, 2024; Salehi et al., 2018). Also, the influence of sustainable committees have been studied by several scholars (e.g. Tahat & Hassanein, 2024; Hamad et al., 2024). Externally, it has been recognized the importance of understanding the tourist and consumer behaviour towards sustainability and their antecedents for hospitality firms that are willing to attract them or to enhance their sustainable outcomes (Landon et al., 2018). Some have studied the drivers to consumers' willingness to pay for ESG initiatives (Lyu & Kim, 2025,) or the influence of ESG in ther purchase intentions (Lee, 2024); others have analized the impact of explicit and implicit ESG-claims in their products on consumers (Rahim et al., 2025); but least have been collected relating ESG and tourist sustainable behaviour. Regarding the increasing interest on ESG studies, it seems interesting to ask ourselves which are the main lines of investigation relating ESG and the tourism sector. To answer this question, a systematic literature review of articles has been chosen to see what has been published to date.

METHODOLOGY

For the systematic literature review, this study has developed the methodology PRISMA described by Moher et al. (2015) and used in other studies, such as Erdiaw-Kwasie et al., (2023) or Amrutha & Geetha, (2020). In this sense, the process includes, first, the identification of records from selected databases using relevant keywords. In this phase, the keywords were based on Legendre et al. (2024), although several ones were added, and only one search was necessary. The search was made in the Web of Science Core Collection database using the formula:

("ESG"OR"environmental governance"OR"social governance"OR"governance")AND("sustainable tourism"OR"tourism sustainability"OR"sustainable"OR"sustainability"OR"sustainable orientation"OR"sustainability orientation")AND(("tourist"OR"tourism"OR"touristic").

With this formula 2631 articles were identified.

The next stage, screening, was then performed. At first, only papers from 2015 were selected. This criterion was selected due to the publication on that year of the Sustainable Development Goals (SDG), as the participation of enterprises in the process was equal to other agents (Scheyvens et al., 2016). Also, only article papers were included, discarding book chapters, book or articles reviews and conference papers. At this point, the number of articles were 634. The second round of screening criteria was then developed. To be included, articles must meet to these three criteria:

They should relate its topic to sustainable development.

They should address some ESG analysis or use an ESG variable.

They must talk about tourism companies or tourists' behaviour. Tourists' behaviour was included as they can be a very important stakeholder for tourism development (Rasoolimanesh et al. 2020). Thus, tourists can act as force for good based on how they are willing to spend their money and the behaviours they adopt to minimize the damage that they can make to other people and the environment (Boley, 2015).

If any article does not meet any of these criteria, it is automatically excluded. After this stage, 23 articles were included for the review. Finally, in the snowballing stage, we included one article that fit the selected screening process. After that, the total number of records was 24. All the process developed in this review is explained visually in the next figure (Figure 1).

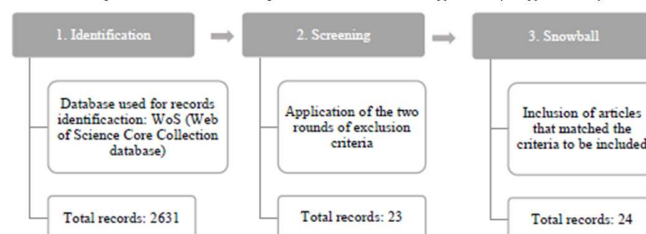


Fig 1. Selection process of record for the review. Source: Self-made based on Moher et al (2015), Erdiaw-Kwasie et al. (2023) and Amrutha & Geetha, (2020).

RESULTS

Before starting with the content analysis of the articles included in this systematic literature review, it is interesting to mention that most than a half of the articles included were published between 2024-2025, which shows the increasing interest in the latest years in ESG studies in tourism by scholars. The scientific journals that have the most articles are Journal of Sustainable Tourism, Tourism Management, Corporate Social Responsibility and Environmental Management and Journal of Travel Research. Then, after reviewing and making the content analysis of all the articles, three classifications have been created to organize the main lines of investigation: impact of sustainability on financial performance, adoption and implementation of sustainability and consumer perception and awareness of ESG. All the articles included in this review are listed in Appendix I.

Impact of Sustainability on Financial Performance

In this group, most authors related sustainability and firm performance, specifically with financial performance, focusing on how each can affect or be affected by the other. The results obtained by their investigations are inconclusive. On one hand, García et al. (2024) showed that ESG-committed companies with a higher ESG Score are positively associated to financial resilience, especially those companies with a higher investment in social initiatives. Chen et al. (2022) mentioned that those companies that were ESG-committed expressed more resilience, especially those with a higher environmental score. This could help them to reduce the down-side risk and, as Kumar (2023) mentioned, it could control heightened country-level uncertainties. Also, becoming or not becoming part of sustainable initiatives can affect the financial valuation of hospitality firms, as they appear to be more sensitive to index addition or deletion events than firms from non-hospitality firms (Su & Chen, 2020). On the other hand, according to Kim & Lee (2020), Moneva et al. (2019), García et al. (2024) and Uyar et al. (2020) there is no evidence of a direct effect of CSR on financial performance,

although the latter recognized that it could help with adversity, even Wu & Li (2025) explain the negative effects of ESG on firm profitability. These results are in line with other studies from other industries (e.g. Alodat and Yao, 2024), although as (Chen et al., 2022) stated, the stock of an ESG-committed company can act as a safe-haven asset. Despite this lack of literature agreement, several authors spotted internal ways of enhancing sustainable performance. For example, Kuzey et al. (2021) commented that CSR committees could act as an enhancing actor between ROA and CSR performance, improving their financial performance and for Uyar et al. (2020), this committee is positively associated with the environmental and governance CSR practices. In a similar direction, Ambareen (2022) states that there is a positive relationship between better financial performance and the likelihood of disseminating environmental information. From other perspective Shin et al. (2024) found that interest rates can amplify the impact of environmental and social towards financial performance.

Adoption and Implementation of Sustainability

The second group has been called “Adoption and Implementation of Sustainability”, where authors tried to demonstrate the degree of sustainability implementation in tourism companies or to find drivers to improve their sustainable performance. Consequently, several authors tried to connect the board characteristic with ESG performance. Board diversity is presented as a strong driver for high scores in ESG disclosure (Uyar et al., 2020; Gallego-Sosa, 2021; Gerged et al., 2023; Sim & Kim, 2025) and stays in the same line with other studies (e.g. Kiliç et al., 2021; Zampone et al., 2022; Alodat et al., 2024; Tahat and Hassanein, 2024; Orazalin & Baydauletov, 2020). Other board characteristics were considered an influence on sustainability, as stated by Uyar et al. (2021), who show that board diligence can enhance social and environmental pilar, while board independence can be related with environmental performance. From another approach, Gutiérrez-Martínez and Duhamel (2019) exposed that the implementation of sustainability processes in the hospitality industry depends on leaders' ability to craft systems, build commitment, and align interests and goals consistent with sustainability, enabling them to build a sustainable competitive advantage. Singh & Dutt (2023) connect ESG with the SDG by asking hospitality managers their awareness and understanding of how they conceive the addressing of sustainability initiatives in their companies and finally showing no deep understanding of the concept of sustainability and prioritizing environmental initiatives over the others.

Consumer Perception and Awareness of ESG

The third and last group has been named as “Consumer Perception and Awareness of ESG”. The authors included in this group tried to investigate the drivers to sustainable behaviour towards their touristic activity or how ESG perception can shape behaviour. The focus of each article included in this category is varied. Jeon and Yang (2025) highlight the emerged of environmental awareness as a critical factor influencing consumer behaviour and encourage tourism managers and policy makers to differentiate ESG strategies, especially when distinguishing between residents and non-local tourists, as locals have a hight WTP. Cerquetti et al. (2024) and Yang et al. (2025) as they showed that ESG has an influence on behavioral intention through various dimensions of brand perception, in which the relevance of the governance index has a principal role. Another point of view is offered Kim et al. (2024a) related to space tourism, as they found that perceived ESG positively influences beliefs, trust and benefits from applying IA, that can end influencing norms and behavioural intentions. Also, in an equivalent way, perceived ESG influence beliefs, personal norms and aspects related to environmental characteristics (Kim et al. 2024). Shin et al. (2025) also pointed that place attachment is related to ESG engagement behaviour that can lead to loyalty and eudaimonic travel experiences. Lastly, Khalilideh et al. (2025) made an innovative study about the perception of CSR discourses through social media, discovering that, although the prominence of tourism-related concepts and their intersection with CSR and entrepreneurship, there is still potential for more varied discourses from enterprises. ESG discourses would be one of the undeveloped discourses.

CONCLUSION

Businesses' decisions on becoming more sustainable can be shown to stakeholders by the disclosure of their ESG scores and initiatives. The implementation of these measures has attracted the scholars' attention and it is gradually deepening into understanding the level of integration of sustainability in companies. They are recognizing how their environment can become a tool of value for research, internally by analyzing ESG and their firm performance, or even externally by investigating how the public can react to the perception or knowledge of the ESG. In tourism, the number of studies including ESG are not as many as in other sectors, although the increase in their interest is notable. This literature review has gathered the main research lines in studying the ESG in the tourism sector, which can help scholars to deep into these lines or to find other ways or combined lines of investigation. As shown, the discussion about which is the key to sustainability in the tourism sector is still unclear. As Kuzey et al., (2021) stated, there is no specific formula for companies to improve their corporate sustainability performance, although there are several variables that are well settled in their study. However, as seen in this review, there are different approaches to study the impact of ESG on the tourism ecosystem, as well as several indicators which can help to improve it. Future research lines in tourism sector are numerous, for example, studies can deep in all three dimensions of sustainability pillars, study the impact of Green Human Resources in the achievement of ESG goals or even study the individual variables of ESG data and their interaction towards the global score. In addition, this study has limitations related to the strict application of the inclusion criteria used, which may exclude articles on CSR and sustainable reporting.

REFERENCES

- Alodat, A. Y., & Hao, Y. (2024). Environmental, social and governance (ESG) disclosure and firm performance: Moderating role of board gender diversity and sustainability committee. *Sustainable Development*, 32(4), 1-16. doi: 10.1002/sd.3126.
- Ambareen, B. (2022). An Assessment of Compulsory Environmental Reporting by Listed Hotels in Mauritius. *Journal of Tourism, Sustainability and Well-Being*, 10(4), 261-273. Doi: 10.34623/mdqb-wr79
- Amrutha, V. N., & Geetha, S. N. (2020). A systematic review on green human resource management: Implications for social sustainability. *Journal of Cleaner Production*, 247, 119131, 1-15. doi: 10.1016/j.jclepro.2019.119131
- Baumgartner, R. J. (2009): Organizational Culture and Leadership: Preconditions for the Development of a Sustainable Corporation. Rupert J. Baumgartner. *Sustainable Development*, 17, 102–113 (2009). doi: 10.1002/sd.405.
- Baumgartner, R. J. (2014): Managing Corporate Sustainability and CSR: A Conceptual Framework Combining Values, Strategies and Instruments Contributing to Sustainable Development. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 21, 258–271. doi: 10.1002/csr.1336.
- Biermann, F., Hickmann, T., Sénit, C., Beisheim, M., Bernstein, S., Chasek, P., Grob, L., Kim, R. E., Kotzé, L. J., Nilsson, M., Ordóñez-Llanos, A., Okereke, C., Pradhan, P., Raven, R., Sun, Y., Vijge, M. J., van Vuuren, D. & Wicke, B. (2022): "Scientific evidence on the political impact of the Sustainable Development Goals.", *Nature Sustainability*, 5, 795–800.
- Boley, B. B. (2015). To travel or not to travel? Both have implications for sustainable tourism. *Tourism Planning & Development*, 12(2), 208–224.
- Cave, J., & Dredge, D. (2020). Regenerative tourism needs diverse economic practices. *Tourism Geographies*. 1-11.
- Cerquetti, M., Sardanelli, D., & Ferrara, C. (2024). Measuring museum sustainability within the framework of institutional theory: A dictionary-based content analysis of French and British National Museums' annual reports. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 31(3), 2260–2276. doi: 10.1002/csr.2689.

- Chen, C.-D., Su, C.-H., & Chen, M.-H. (2022). Are ESG-committed hotels financially resilient to the COVID-19 pandemic? An autoregressive jump intensity trend model. *Tourism Management*, 93, 104581, 1-14. doi: 10.1016/j.tourman.2022.104581.
- Erdiaw-Kwasie, M. O., Abunyewah, M., & Baah, C. (2023). Corporate social responsibility (CSR) and cognitive bias: A systematic review and research direction. *Resources Policy*, 1–9. doi: 10.1016/j.resourpol.2023.104201.
- European Commission (EC): 2002, Green Book: Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibility. <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/18607901-76e9-47ea-91f8-436a4f412450/language-en>
- Gallego-Sosa, C., Fernández-Torres, Y., & Gutiérrez-Fernández, M. (2023). The 2030 Agenda and sustainable development in tourism firms: Board gender diversity and environmental policy on natural resource use. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 31, 629–649 doi: 10.1002/csr.2590.
- García, C. J., Herrero, B., & Morillas-Jurado, F. (2024). The impact of the environmental, social and governance dimensions of sustainability on firm risk in the hospitality and tourism industry. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 31(4), 2783–2800.
- Gerged, A. M., Tran, M., & Beddewela, E. S. (2023). Engendering Pro-Sustainable Performance Through a Multi-Layered Gender Diversity Criterion: Evidence from the Hospitality and Tourism Sector. *Journal of Travel Research*, 62(5), 1047-1076. doi: 10.1177/00472875221111754.
- Gillan, S. L., Koch, A., & Starks, L. T. (2021). Firms and social responsibility: A review of ESG and CSR research in corporate finance. *Journal of Corporate Finance*, 66, 101889, 1-16. doi: 10.1016/j.jcorpfin.2021.101889.
- Gutiérrez-Martínez, I., & Duhamel, F. (2019). Translating sustainability into competitive advantage: the case of Mexico's hospitality industry. *International Corporate Governance*, 19 (6), 1324-1343.
- Hamad, S., Lai, F.-W., Shad, M. K., Ali Shah, S. Q., Jan, A. A., & Azhar Ali, S. E. (2024). A reflection on the voluntary disclosure of sustainable development goals: The role of sustainability committee. *Business Strategy and Development*, 7, 1-16. doi: 10.1002/bsd2.398.
- Hamrouni, A., Uyar, A., & Boussaada, R., (2019). Are corporate social responsibility disclosures relevant for lenders? Empirical evidence from France. *Management Decision*, 58 (2), 267–279.
- Jeon, C.-Y., & Yang, H.-W. (2025). The impact of tourists' ESG awareness on their willingness to pay: the case of Legoland Korea Resort. *Environment, Development and Sustainability*. 1-24. doi: 10.1007/s10668-025-06182-8.
- Jones, P., Hillier, D., & Comfort, D. (2017). The two market leaders in ocean cruising and corporate sustainability. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 29(1), 288–306. doi:10.1108/IJCHM-04-2016-019.
- Khalilzadeh, J., Kromidha, E., & Taheri, B. (2025). Anatomy of a CSR discourse system: Entrepreneurship and tourism domains. *Tourism Management*, 110, 105195, 1-16. doi: 10.1016/j.tourman.2025.105195.
- Khan, M.A.S., Jianguo, D., Ali, M., Saleem, S., Usman, M., (2019). Interrelations between ethical leadership, green psychological climate, and organizational environmental citizenship behavior: a moderated mediation model. *Frontiers in Psychology*, 10(1977), 1-12. doi: 10.3389/fpsyg.2019.01977.
- Kiliç, M., Uyar, A., Kuzey, C. & Karaman, A. S. (2021). Drivers and consequences of sustainability committee existence? Evidence from the hospitality and tourism industry. *International Journal of Hospitality Management*, 92, 1-14.
- Kim, B., & Lee, S. (2020). The impact of material and immaterial sustainability on firm performance: The moderating role of franchising strategy. *Tourism Management*, 77, 103999, 1-13. Doi: 10.1016/j.tourman.2019.103999.
- Kim, M. J., Hall, C. M., Chung, N., Kim, M., & Sohn, K. (2024). What Makes Tourists Use Public Transport? Value-Belief-Norm Theory, Environmental, Social, and Governance Factors, and the Sustainable Development Goals. *Journal of Travel Research*, 63(6), 1426–1441. doi: 10.1177/00472875231191708.

- Kim, M. J., Hall, C. M., Kwon, O., & Sohn, K. (2024a). Effects of Value-Belief-Norm Theory, ESG, and AI on Space Tourist Behavior for Sustainability with Three Types of Space Tourism. *Journal of Travel Research*, Vol. 63(6) 1395–1410 doi: 10.1177/00472875231191514.
- Kumar, D. (2023). Role of corporate sustainability disclosures in moderating the impact of country-level uncertainties on tourism sector firms' risk. *Journal of Sustainable Tourism*, 32(7), 1287–1306. doi: 10.1080/09669582.2023.2219428.
- Kuzey, C., Uyar, A., Nizaeva, M., & Karaman, A. S. (2021). CSR performance and firm performance in the tourism, healthcare, and financial sectors: Do metrics and CSR committees matter? *Journal of Cleaner Production*, 319, 128802, 1-14. doi: 10.1016/j.jclepro.2021.128802.
- Landon, A.C., Woosnam, K. M. & Boley, B. B. (2018) Modeling the psychological antecedents to tourists' pro-sustainable behaviors: an application of the value-belief-norm model, *Journal of Sustainable Tourism*, 26:6, 957-972. doi: 10.1080/09669582.2017.1423320.
- Lee, H. J. (2024). Does corporate ESG, an essential factor for overcoming the climate crisis, affect sustainability: The effects of psychological distance and purchase intention. *Business Strategy and the Environment*, 33, 8747–8758. doi: 10.1002/bse.3945.
- Legendre, T. S., Ding, A., & Back, K.-J. (2024). Bibliometric analysis of the hospitality and tourism environmental, social, and governance (ESG) literature. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 58, 309-321. doi: 10.1016/j.jhtm.2024.01.003.
- Lyu, S. O., & Kim, C. (2025). What Drives Consumer Willingness to Pay for Environmental, Social, and Governance Initiatives? A Choice Experiment. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 32(3), 3454-3470. doi: 10.1002/csr.3141.
- Moher, D., Shamseer, L., Clarke, M., Ghersi, D., Liberati, A., Petticrew, M., Shekelle, P., Stewart, L.A., & PRISMA-P Group. (2015). Preferred reporting items for systematic review and meta-analysis protocols (PRISMA-P) statement. *Systematic Reviews*. 4(1): 1 - 9. doi: 10.1186/2046-4053-4-1.
- Moneva, J. M., Bonilla-Priego, M. J., & Ortas, E. (2019). Corporate social responsibility and organisational performance in the tourism sector. *Journal of Sustainable Tourism*, 28(6), 853–872.
- Orazalin, N., & Baydauletov, M. (2020). Corporate social responsibility strategy and corporate environmental and social performance: The moderating role of board gender diversity. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 27(4), 1664–1676. doi: 10.1002/csr.1915.
- Post, C., Rahman, N., & McQuillen, C. (2015). From board composition to corporate environmental performance through sustainability-themed alliances. *Journal of Business Ethics*, 130(2), 423–435. doi: 10.1007/s10551-014-2231-7.
- Rahim, A.B.A, Wang, L., Rabeeu, A. (2025). Implicit or Explicit? Understanding Consumer Responses to ESG-Related Claims and ESG Disclosure in the Consumer-Packaged Goods Industry: An Emerging Economy Perspective. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*. 1-17. doi: 10.1002/Csr.70012.
- Rasoolimanesh, S. M., Ramakrishna, S., Hall, C. M., Esfandiar, K. & Seyfi, S. (2020). A systematic scoping review of sustainable tourism indicators in relation to the sustainable development goals. *Journal of Sustainable Tourism*, 1-22. doi: 10.1080/09669582.2020.1775621.
- Salehi, M., DashtBayaz, M. L., & Khorashadizadeh, S. (2018). Corporate social responsibility and future financial performance: Evidence from Tehran stock exchange. *EuroMed Journal of Business*, 13(3), 351–371.
- Scheyvens, R., Banks, G. & Hughes, E. (2016). The Private Sector and the SDGs: The Need to Move Beyond 'Business as Usual'. *Sustainable Development*, 24, 371–382.). doi: 10.1002/sd
- Scheyvens, R. & Hughes, E. (2019). Can tourism help to “end poverty in all its forms everywhere”? The challenge of tourism addressing SDG1. *Journal of Sustainable Tourism*, 27(7): 1061–1079.
- Sharpley, R. (2020). Tourism, sustainable development and the theoretical divide: 20 years on. *Journal of Sustainable Tourism*, 28(11): 1932-1946.
- Shaukat, A., Qiu, Y., & Trojanowski, G. (2016). Board attributes, corporate social responsibility strategy, and corporate environmental and social performance. *Journal of Business Ethics*, 135(3), 569–585. doi: 10.1007/s10551-014-2460-9.

- Shin, H., Kim, H., & Kang, J. (2025). Tourist ESG engagement behaviors: conceptualization, scale development, and nomological Network. *ournal of Sustainable Tourism*. 1-32. doi: 10.1080/09669582.2025.2453680.
- Shin, H., Song, H. J., & Kang, K. H. (2024). The moderating effect of interest rates on the relationship between ESG and firm performance in the US restaurant industry. *Journal of Sustainable Tourism*. 1-19 doi: 10.1080/09669582.2024.2382427.
- Sim, M., & Kim, H. (2025). Measurement validation of a consumer-driven environmental, social, and governance (ESG) index for the airline industry. *Journal of Sustainable Tourism*, 33(3), 474–499. doi: 10.1080/09669582.2024.2351179.
- Singh, S., & Dutt, C. S. (2023). The adoption of the UN Sustainable Development Goals in hotels in Dubai. *Tourism and Hospitality Research*, 24(4), 515-534. doi: 10.1177/14673584231164941.
- Souto, J. E. (2022). Organizational creativity and sustainability-oriented innovation as drivers of sustainable development: overcoming firms' economic, environmental, and social sustainability challenges. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 33(4), 805-826. doi: 10.1108/JMTM-01-2021-0018.
- Su, C.-H., & Chen, C.-D. (2020). Does sustainability index matter to the hospitality industry? *Tourism Management*, 81, 104158, 1-11. doi: 10.1016/j.tourman.2020.104158.
- Tahat, Y. A. & Hassanein, A. (2024): Exploring the synergy of corporate gender diversity, sustainability committee, and reporting ESG practices: An international evidence. *Journal of Environmental Management* 371, 1-14.
- United Nations World Tourism Organization (UNTWO) & United Nations Development Programme. (2017). *Tourism and the Sustainable Development Goals – Journey to 2030*. UNWTO.
- Uyar, A., Koseoglu, M. A., Kılıç, M., & Mehraliyev, F. (2021). Thematic structure of sustainability reports of the hospitality and tourism sector: A periodical, regional, and format-based analysis. *Current Issues in Tourism*, 24(18), 2602–2627. doi: 10.1080/13683500.2020.1847050.
- Uyar, A., Kilich, M., Koseoglu, M. A., Kuzey, C., & Karaman, A. S. (2020). The link among board characteristics, corporate social responsibility performance, and financial performance: Evidence from the hospitality and tourism industry. *Tourism Management Perspectives*, 35, 100714, 1-13. doi : 10.1016/j.tmp.2020.100714.
- Wu, D., & Li, H. (2025). Information Asymmetry in Tourism Market: The Bilateral Effects of ESG Practices on Firm Profitability. *Journal of Travel Research*. doi: 10.1177/00472875251332950
- Yang, H. W., Jeon, C. Y., & Liu, J. Q. (2025). The Pro-ESG Tourism Perspective on an Integrative Framework of the NAM and TPB. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, 1–25. doi: 10.1080/1528008X.2025.2493147.

Capítulo 34

Desconexión entre el Ceo y el Director de RRHH: Impacto en la Consultoría Organizacional En Argentina (2025)

Luis Enrique Guastini
Universidad de Salamanca

RESUMEN

A pesar de la expansión del mercado de consultoría, las tasas de éxito en transformaciones organizacionales persisten en un nivel reducido. El estudio propone que una causa reside en la falta de alineación en la cúpula directiva, específicamente en la brecha de visión entre el director ejecutivo (CEO) y el director de Recursos Humanos (CHRO) en empresas argentinas. Se realizó una investigación cuantitativa con 100 ejecutivos C-Level, encontrando una correlación directa y significativa entre el nivel de alineación y la efectividad percibida de la consultoría. Los hallazgos revelan una profunda desconexión interna: mientras que solo el 7% de los CHROs muestra una alineación total con las prioridades de sus CEOs, casi la mitad evidencia una coincidencia baja o nula. Aunque la percepción general sobre la calidad de los servicios es baja, esta valoración mejora considerablemente en las empresas con mayor coherencia directiva. Se concluye que la alineación interna es un predictor del éxito de la consultoría, lo que sugiere una oportunidad para que las consultoras faciliten dicha coherencia.

PALABRAS CLAVE: coherencia estratégica, consultoría organizacional, alineación CEO-CHRO, Argentina.

ABSTRACT

Despite the growth of the consulting market, success rates in organizational transformations remain low. The study proposes that one cause lies in the lack of alignment at the executive level, specifically in the vision gap between the Chief Executive Officer (CEO) and the Chief Human Resources Officer (CHRO) in Argentine companies. A quantitative study was conducted with 100 C-Level executives, finding a direct and significant correlation between the level of alignment and the perceived effectiveness of consulting. The findings reveal a deep internal disconnection: while only 7% of CHROs show full alignment with their CEOs' priorities, nearly half show low to no alignment. Although the general perception of service quality is low, this valuation improves considerably in companies with greater executive coherence. It is concluded that internal alignment is a predictor of consulting success, which suggests an opportunity for consulting firms to facilitate such coherence.

KEYWORDS: strategic coherence, organizational consulting, CEO-CHRO alignment, Argentina.

INTRODUCCIÓN

El mercado global de consultoría evidencia un crecimiento constante, impulsado por la necesidad de las organizaciones de adaptarse a un entorno de disrupción tecnológica e inestabilidad económica (Global Growth Insights, 2025). Sin embargo, el aumento en la inversión en asesoramiento externo contrasta con las bajas tasas de éxito de los procesos de cambio, donde se estima que cerca del 70% de las iniciativas fracasa (Keller & Schaninger, 2019). Las explicaciones tradicionales atribuyen estos magros resultados a la mala praxis del consultor, déficits de liderazgo o formulaciones estratégicas inconsistentes. Este estudio aporta una perspectiva complementaria, centrada en un factor interno: la falta de alineación en la cúpula directiva. Se postula que la desconexión entre la visión del CEO y la del CHRO es un factor limitante del impacto de la consultoría, especialmente cuando los servicios contratados no responden a las prioridades estratégicas consensuadas de la empresa. El objetivo de esta investigación es evaluar el grado de alineación entre la visión estratégica del CEO y el CHRO en

empresas de Argentina y analizar cómo esta coherencia interna impacta en la efectividad percibida de la consultoría organizacional.

El concepto de “estrategia” ha evolucionado desde un ejercicio de planificación a largo plazo en la posguerra, hacia un enfoque basado en la posición competitiva en los años 70 y 80 (Porter, 1996), y finalmente a una visión basada en capacidades internas e innovación (Prahalad & Hamel, 1990). Sin embargo, estas definiciones de estrategia, concebidas en economías desarrolladas, muestran limitaciones en contextos de volatilidad crónica como el argentino, caracterizados por inestabilidad macroeconómica, crisis recurrentes, debilidad institucional y un ‘péndulo’ económico que oscila entre fases de economía cerrada y aperturas abruptas. En este contexto, la estrategia se convierte en un ejercicio adaptativo, donde prevalece la supervivencia a corto plazo. Los líderes tienden a priorizar lo urgente sobre lo importante y la comunicación de la estrategia, que siempre resulta importante, aquí se vuelve esencial. Autores como Mintzberg (1987) mostraron que la estrategia se forma a través de interacciones cotidianas más allá de las instancias típicas de planificación. En igual sentido, Pfeffer (2010) destacó el rol del liderazgo y la gestión política en el éxito estratégico en contextos de cambio. Esta tensión se intensifica con la transformación digital. A pesar de su urgencia, su implementación presenta tasas de éxito inferiores al 30% (McKinsey & Company, 2018; Boston Consulting Group, 2020). El fracaso rara vez es tecnológico, sino estratégico y humano, derivado de una falta de gestión del cambio y desalineación entre tecnología y cultura.

METODOLOGÍA

Con el fin de abordar esta hipótesis, se diseñó un estudio cuantitativo, exploratorio y transversal, utilizando una encuesta estructurada como instrumento principal. La muestra, no probabilística y por conveniencia, se conformó por 100 respuestas válidas de ejecutivos C-Level (CEOs y CHROs) de 72 empresas medianas y grandes con operaciones en Argentina. De este total, se obtuvieron 56 respuestas correspondientes a 28 pares CEO-CHRO de una misma organización, lo que permitió realizar análisis de correlación para contrastar la hipótesis central. El cuestionario, distribuido digitalmente, incluyó preguntas cerradas, escalas ordinales y rankings forzados para relevar percepciones sobre: (a) las prioridades estratégicas y de talento, (b) los mecanismos de comunicación de la estrategia, (c) los criterios de contratación de consultoras y (d) la valoración de la efectividad de los servicios. Para analizar la relación entre el nivel de alineación y la efectividad percibida, se utilizaron pruebas no paramétricas (Kruskal-Wallis) y coeficientes de correlación (Spearman).

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Hallazgo 1: A mayor alineación, mayor efectividad percibida. Existe una correlación significativa entre la coherencia de la dupla CEO-CHRO y la valoración de la consultoría. Las empresas con alta coincidencia en prioridades estratégicas y de talento reportaron percepciones de efectividad un 23% superiores a las de baja alineación. Esto indica que la cohesión interna es clave para el éxito de las intervenciones externas.

Hallazgo 2: Alta desalineación en la cúpula directiva. Solo el 7% de los CHROs encuestados mostraron alta coincidencia con las prioridades estratégicas de sus CEOs y casi la mitad de ellos tienen baja o nulo nivel de coincidencia. Algo similar ocurre con las prioridades de talento donde se observa que tan solo el 10% de los CEOs coinciden plenamente con sus CHROs sobre las prioridades de talento. Esta divergencia resulta más llamativa cuando se observa que principalmente para los CEOs el canal más importante de transmisión estratégica es la reunión anual de planificación y las reuniones formales de dirección. Esta preferencia por la formalidad, que a primera vista parece garantizar la claridad, podría estar generando, paradójicamente, el efecto contrario: la subestimación de los espacios de calibración informal podría ser la causa de la desalineación de los equipos directivos. Herramientas como el coaching ejecutivo y de equipos podrían facilitar un flujo de información más efectivo y una mejor calibración de percepciones en la alta dirección. Asimismo, la detección temprana por parte del consultor de cómo fluye (o no fluye) la comunicación estratégica entre el CEO y el CHRO puede ser clave al momento de diseñar una propuesta de servicios más efectiva.

Hallazgo 3: Inconsistencia entre prioridades y servicios contratados. Solo el 36% de los servicios de consultoría mencionados estaban vinculados a las prioridades estratégicas declaradas. Esto evidencia

una inclinación hacia proyectos de bajo riesgo y aplicación convencional (liderazgo, marketing) en lugar de transformaciones más complejas (adopción digital, cambio de procesos).

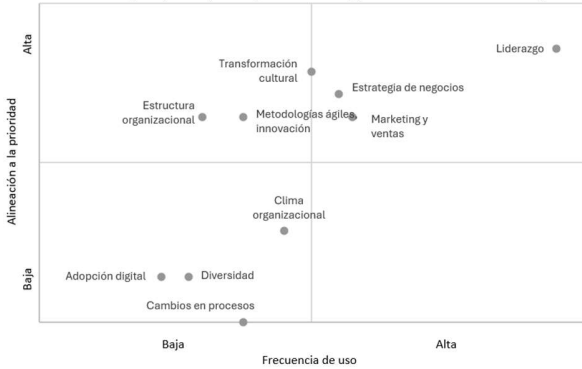


Figura 1: Matriz de Coherencia Estratégica. Fuente: Elaboración propia.

Hallazgo 4: Más revelador aún es el criterio de selección: la reputación del proveedor es el factor dominante, superando a la calidad técnica de la propuesta o al costo en el 49% de los casos. Esta preferencia puede interpretarse como una estrategia de mitigación de riesgos en el volátil contexto argentino; ante la incertidumbre sobre el resultado, los directivos se inclinan por una "apuesta segura" que sea luego fácilmente defendible. Esto podría indicar que el mercado utiliza una heurística que prioriza la seguridad de la elección por sobre un análisis profundo de la solución, perpetuando así ciclos de resultados subóptimos y explicando, en parte, el conformismo con servicios meramente "aceptables" como se verá en el punto siguiente.

Hallazgo 5: Los resultados muestran que, si bien la contratación de consultoría es una práctica extendida, su uso no es intensivo: solo el 6% de los participantes manifestaron que sus empresas contratan muy a menudo este tipo de servicios. Más revelador es la baja percepción de calidad de la consultoría. Solo el 19% de los 100 directivos encuestados calificó los servicios recibidos como “muy efectivos”. En mercados más maduros como el Reino Unido, más del 50% de los clientes reporta que las consultorías superan sus expectativas (Management Consultancies Association, 2024). De forma análoga, el Net Promoter Score (NPS) promedio del sector a nivel global es de 69, un indicador de alta lealtad que implica un porcentaje de clientes "promotores" muy superior al nivel de máxima satisfacción encontrado en la muestra argentina (Reichheld, 2003, párr. 26, 30; Raileanu, 2025). Esto refleja una “brecha de excelencia” en el mercado argentino y cierto conformismo por parte de los clientes ya que esta baja valoración se encuentra incluso en empresas que manifiestan contratar muy a menudo asesoramiento externo.

Hallazgo 6: Más allá de las discrepancias entre el CEO y el CHRO el estudio reveló dos grandes focos en el empresariado argentino:

- a) mejora de la productividad y la eficiencia
- b) el crecimiento comercial

Si bien el crecimiento comercial es una preocupación de agenda global (Oliver Wyman Forum & New York Stock Exchange, 2025, p. 12), la productividad y eficiencia parece un aspecto con características locales. Este marcado énfasis en la eficiencia es consistente con la necesidad de "navegar la coyuntura" inmediata, ya sea frente a amenazas externas (presión importadora, costos elevados, consumo interno deprimido) como para compensar debilidades internas (bajos niveles de inversión, productividad estancada y equipos de líderes sobre exigidos). En este escenario, cualquier iniciativa de transformación profunda del negocio no puede ser ajena al contexto inmediato y esto puede representar una oportunidad para el mercado de consultoría en Argentina. Es en el diseño de las propuestas, en ocasiones "enlatadas" y “dogmáticas” que suelen caer en un discurso genérico donde muchas veces colisionan las intenciones del consultor con la realidad de las empresas. Para sintetizar estas brechas se desarrolló el Índice de Coherencia Estratégica (ICE), que mide la alineación en cuatro

dimensiones: estrategia, talento, comunicación y consistencia en la contratación. El ICE promedio fue de 26 sobre 100.

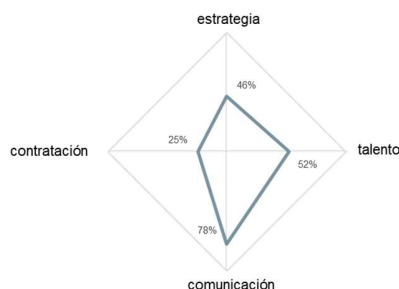


Figura 2: Índice de Coherencia Estratégica (ICE). Fuente: Elaboración propia.

PROPUESTA: diagnóstico rápido de coherencia estratégica (DiR-CE)

Sobre estos hallazgos se diseñó una solución: el Diagnóstico Rápido de Coherencia Estratégica (DiR-CE), concebido como plataforma SaaS para ser utilizada por consultores en la fase previa a una propuesta de intervención. Propósito: generar un “radar preventivo” que permita a la consultora obtener un diagnóstico objetivo de la coherencia interna del cliente. Proceso: cinco pasos —1) acuerdo inicial, 2) cuestionario en línea, 3) generación automática del reporte, 4) sesión de devolución, 5) co-creación de la propuesta. Beneficios: para la empresa, redefinir el problema real, asignar recursos en base a evidencia y alinear expectativas. Para la consultora, el DiR-CE transforma el rol de proveedor a socio estratégico, permitiendo diseñar intervenciones que abordan las causas raíz de la ineficacia organizacional al diseñar intervenciones más ajustadas y exitosas.

CONCLUSIÓN

Si bien el fracaso de las transformaciones internas puede atribuirse a múltiples causas, la visión compartida entre el CEO y su equipo resultan la base necesaria para que el consultor brinde un servicio de alta efectividad. Si esos cimientos no son sólidos no importa la calidad de los consultores, probablemente el servicio tendrá un impacto limitado. Los hallazgos revelan una profunda desconexión interna: mientras que solo el 7% de los CHROs muestra una alineación total con las prioridades de sus CEOs, casi la mitad evidencia una coincidencia baja o nula. En consecuencia, los hallazgos de esta investigación validan con firmeza la hipótesis propuesta: la efectividad de la consultoría organizacional en las empresas argentinas estudiadas no depende únicamente de factores externos o de la pericia técnica del consultor, sino que está profundamente condicionada por la claridad y el consenso estratégico dentro del propio equipo directivo. Para las empresas, la prioridad es construir consenso interno antes de iniciar procesos de cambio. Para la industria de la consultoría, la oportunidad es evolucionar hacia un rol de facilitador de coherencia estratégica mediante herramientas como el DiR-CE. El primer paso para una transformación exitosa no es la contratación del consultor, sino la construcción de coherencia interna.

REFERENCIAS

- Boston Consulting Group. (2020). Increasing the odds of success in digital transformation. Recuperado el 26 de mayo de 2025 de <https://www.bcg.com/publications/2020/increasing-odds-of-success-in-digital-transformation>
- Global Growth Insights (2025) Tamaño del Mercado de Consultoría, recuperado el 26 de mayo de 2025 de <https://www.globalgrowthinsights.com/es/market-reports/consulting-services-market-3>
- Keller, S., & Schaninger, B. (2019). Beyond Performance 2.0 (2nd ed.). Wiley.
- Management Consultancies Association. (2024). MCA Client Survey 2024. <https://www.mca.org.uk/reports/mca-client-survey>

- McKinsey & Company. (2018). Unlocking success in digital transformations. Recuperado el 26 de mayo de 2025 de <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/unlocking-success-in-digital-transformations>
- Mintzberg, H. (1987). The strategy concept I: Five Ps for strategy. *California Management Review*, 30(1), 11-24.
- Pfeffer, J. (2010). *Power: Why some people have it—and others don't*. HarperCollins.
- Porter, M. E. (1996). What is strategy? *Harvard Business Review*, 74(6), 61-78.
- Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, 68(3), 79-91.
- Raileanu, G. (2025). What is a good Net Promoter Score? Retently Blog. Recuperado el 26 de mayo de 2025 de <https://www.retently.com/blog/good-net-promoter-score/>
- Reichheld, F. F. (2003). The one number you need to grow. *Harvard Business Review*, 81(12), 46-54.

Capítulo 35

Customer Engagement por la Difusión en Redes Sociales de Exportadoras de Banano Ecuatoriano

María Eugenia Jiménez Cercado

Henry Lavayen Yávar

Johanna Rangel Saltos

Universidad de Guayaquil

Martín Horacio Tesoro

Universidad Autónoma de Entre Ríos

RESUMEN

En el mundo de hoy, las redes sociales constituyen una herramienta fundamental para las empresas en su proceso de difusión de la marca, esto se ha vuelto un verdadero desafío puesto que el público es más exigente y posee necesidades diversas que todo buen administrador busca satisfacer. Es por esto que el presente trabajo muestra la manera en el que las empresas exportadoras de banano ecuatoriano, están desarrollando contenido para el público usuario de redes sociales. Para lo cual, se destacan las más usadas en el Ecuador, bajo la metodología descriptiva, la misma que permite evaluar las bases teóricas en conjunto con la realidad de su uso en las cinco primeras exportadoras de banano. Se concluye que el Customer Engament obtenido como resultado de la Tasa de Engagement (alcance vs likes), la interacción entre las exportadoras y los usuarios de las redes, sin embargo, es notorio el ascenso que ha tenido la importancia de involucrarse más en redes sociales que se ajusten a las necesidades de los clientes, presentando contenido valioso sobre marca, calidad, innovación, trazabilidad y frescura en un producto tan importante para los consumidores mundiales como lo es el banano.

PALABRAS CLAVE: Redes Sociales, Customer Engagement, Exportadoras, Banano, Crecimiento Empresarial.

ABSTRACT

In today's world, social media is a fundamental tool for companies in their brand awareness process. This has become a real challenge given the growing demand for consumers and diverse needs that every good manager seeks to satisfy. Therefore, this paper shows how Ecuadorian banana exporting companies are developing content for social media users. The most widely used social media platforms in Ecuador are highlighted using a descriptive methodology, which allows for an evaluation of the theoretical foundations and the actual use of social media platforms by the top five banana exporters. It is concluded that the Customer Engagement obtained as a result of the Engagement Rate (reach vs. likes) and the interaction between exporters and social media users are significant. However, the importance of increasing engagement in social media platforms tailored to customer needs, presenting valuable content about the brand, quality, innovation, traceability, and freshness of a product as important to global consumers as bananas, has risen sharply.

KEYWORDS: Social Network, Customer Engagement, Exporters, Banana, Business Growth.

INTRODUCCIÓN

Hoy en día, las redes sociales son una importante estrategia para el posicionamiento de la marca, lo que conllevará a una reputación empresarial. Considerando la red social como una estrategia digital, ésta fortalecerá el desarrollo de programas que mejoren la visibilidad de la marca y, por tanto, una imagen corporativa confiable y sólida. Captar la atención de los consumidores es fundamental para las organizaciones, por ende, la implementación de redes sociales permite una comunicación más

efectiva en donde pueden divulgar no solo su compromiso con la calidad del producto sino también con la sociedad (Córdova et al, 2022).

La aplicación de estrategias de marketing digital está logrando promover productos y servicios a tal nivel que potencializan las ventas en todo tipo de empresa. Las redes sociales constituyen una herramienta fundamental para no solo hacer visible la información de la marca si no también permite posicionar productos alcanzando diferenciación y competitividad en mercados nacionales e internacionales. La difusión de contenido digital que sea atractivo a los consumidores, destaca los medios innovadores que una empresa puede ofrecer, ventajosamente la creatividad no tiene límites en este sentido. (Almeida, 2023). En el contexto latinoamericano, el sector agrícola involucra no solamente la base del desarrollo de sus pueblos, sino también un verdadero desafío para sus economías, como crear oportunidades de empleo justas para mejorar los estándares de vida y así reducir la pobreza (Detsch, 2018). Es por esto, que el presente proyecto tiene como objetivo evaluar las estrategias de marketing digital que se están aplicando en el sector agrícola específicamente en exportadoras de banano ecuatoriano, siendo este producto uno de los mayores commodities de mayor participación a nivel mundial y el principal producto no petrolero de exportación de Ecuador (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura, 2024). Si bien es cierto, las agendas de los países latinoamericanos no contemplan líneas específicas para el desarrollo de medios de comunicación e información encaminados a tecnologías digitales, los productos de origen agrícola han presentado avances importantes frente a los desafíos que día a día deben afrontar. En el caso del banano ecuatoriano, las oportunidades de exportación se han presentado, y ha logrado ser reconocido a nivel mundial por su calidad y sabor. Sin embargo, mantener y maximizar sus beneficios en el mercado internacional no es tarea sencilla. Hasta ahora ha prevalecido el sistema tradicional de participar en ferias internacionales y otros eventos relevantes como medio de comunicación y socialización con empresas extranjeras (Banchón et al, 2021). Consecuentemente, se vuelve un desafío que las empresas inviertan en promoción en las redes sociales fomentando así el interés y compromiso en futuros clientes. Ventajosamente, el customer engagement promueve las estrategias de marketing efectivas que conllevan a actividades enfocadas directamente al mercado objetivo. Esto a su vez superará la competencia y logrará los resultados esperados. Por tanto, es necesario que la internacionalización del banano ecuatoriano lidere su participación en medios digitales, apuntando hacia nuevas oportunidades globales.

MARKETING 4.0

El comportamiento de los consumidores ha cambiado, este es el enfoque contemporáneo que ha dado el experto Phillip Kotler (2017), en su obra “Marketing 4.0 Moving from traditional to digital”. La omnipresencia de la tecnología digital inmersa en la sociedad actual presenta limitaciones en tiempo y atención, obligando a las empresas a comprender la mejor forma para interactuar con los consumidores de manera integral y eficiente. La innovación digital, por tanto, presenta beneficios no solo a las empresas sino también contribuyen a la prosperidad de los países en donde se aplica. La tecnología digital, ventajosamente, coadyuva con la interacción de los consumidores además del efecto esperado que es la comprensión integral (Suárez T., 2018). Por consiguiente, las innovaciones digitales fomentan un impacto económico brindando prosperidad sostenible a los países que las aplican. Según la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), las tecnologías digitales más usadas son: internet móvil, automatización del trabajo intelectual, tecnología en la nube, internet y la robótica avanzada, siendo el internet de las cosas (IoT) la que ha alcanzado niveles máximos por su disposición a la convergencia de las mencionadas tecnologías. El comercio electrónico, el servicio de educación en línea, el servicio de salud como medicina personalizada mediante registros electrónicos, son innovaciones que fortalecen la interacción entre personas y empresas desarrollando sectores económicos en los últimos años. En consecuencia, el marketing 4.0 a través de la tecnología digital de la red social, mejora la visibilidad de la marca, y construye relaciones más cercanas con los consumidores.

Tabla 1: Estrategias de Marketing 4.0 en Redes Sociales		
Estrategia	Producto	Beneficios
Contenido de Valor	Contenido relevante que responda a las necesidades y preguntas del público	Atrae a seguidores Establece autoridad de marca
Publicidad Segmentada	Anuncios pagados en redes sociales	Llega a audiencias específicas

Estrategia	Producto	Beneficios
		Segmentación por intereses, ubicación y comportamiento
Colaboraciones y alianzas	Trabajo con influencers, colaboración con otras marcas	Aumenta la visibilidad de la marca Aumenta la credibilidad de la empresa
Automatización y Chatbots	Respuesta a preguntas frecuentes Automatización de publicaciones	Mejora la eficiencia en atención al cliente

Nota: Información tomada de <https://itiqueset.edu.ec/marketing-de-contenidos-estrategias-clave-para-el-exito/>

Redes sociales

Expandir los negocios es parte del crecimiento empresarial. Entre las claves más importantes para lograr tales objetivos se utilizan las redes sociales, por las cuales se llega a mayor número de clientes y son capaces de segmentar las diferentes audiencias, según sea el contexto de cada plataforma (Vaynerchuk, 2024). Mediante la creación de contenidos adecuados al grupo objetivo, se maximiza la adaptación a mercados más dinámicos, que poco a poco han venido interactuando y generando así confianza entre sus clientes. Además, multiplicar relaciones comerciales fructíferas no sólo beneficia a grandes empresas, sino, también a pequeños emprendimientos. Con la finalidad de colocar información al alcance de los clientes, las empresas han optado por crear contenidos masivos y de contexto en las plataformas más exitosas que hoy en día se destacan por tener millones de usuarios. Estas son: Facebook, Instagram, TikTok y YouTube. Para una pequeña o mediana empresa, mediante el uso de estas plataformas, se logra construir una mejor identidad de marca, se accede a públicos más amplios, se realizan mejores análisis de datos y se interactúa con los clientes en tiempo real (El Economista, 2023). Como se indica en la tabla 2, los pequeños y medianos negocios están optando por utilizar las redes sociales para promocionar y vender sus productos o servicios. Siendo en Latinoamérica, (El Economista, 2023) Facebook la más usada hasta con el 89,5% de aceptación, Whatsapp, Pinterest y X (Twitter) se agregan al listado ya indicado. Estas redes sociales proporcionan a las empresas un mayor alcance para llegar a un público específico, además de fortalecer el customer engagement.

Tabla 2: Beneficios y usuarios de las redes sociales para Pymes en Ecuador		
Estrategia	Beneficios	Aceptación Usuarios
Acceso a un público amplio	Alcanza una audiencia global sin necesidad de grandes inversiones	12,5 millones 
Interacción en tiempo real	Comunicación instantánea con clientes ej: responder preguntas, recibir retroalimentación, gestionar reclamos	12,66 millones 
Construcción de marca	Contenido relevante al consumidor objetivo. La marca atrae al consumidor fomentando lealtad	11,7 millones 
Análisis de datos	Mejor entendimiento del comportamiento del consumidor por ende estrategias más adecuadas	6,5 millones 

Nota: Información tomada de https://www.eleconomista.com.mx/el-empresario/Las-redes-sociales-mas-utilizadas-para-promocionar-y-vender-productos-20230409-0029.html?utm_source=chatgpt.com
https://www.simbolinteractivo.com/estadisticas-de-marketing-digital-en-ecuador/?utm_source=chatgpt.com

Crecimiento Empresarial

Para crecer empresarialmente existen varias opciones, sin embargo, para un desarrollo más eficiente, en la era de la comunicación, se contemplan: la innovación, la gestión del talento humano y la capacidad de adaptación a los mercados actuales. Tal como lo indican Jiménez et al (2024) en el sector agroindustrial, también se están implementando sistemas informáticos que coadyuvan al crecimiento empresarial como la revolución 4.0. Cuando una empresa desarrolla continuamente productos o servicios que van de la mano de las últimas necesidades del mercado, satisfaciéndolo con prontitud y

eficacia antes que la competencia, la vuelve más apetecida por los clientes. A esto Christensen (1997) lo llama innovación. Alcanzar el éxito, recae entonces en la capacidad de innovar disruptivamente. Una correcta gestión del talento humano también conlleva un enorme peso para un crecimiento empresarial sostenible, esto es: fortalecimiento de la cultura organizacional, que en otras palabras significa el grado de aproximación y desenvolvimiento de las actividades hacia los objetivos empresariales (Collins, J. 2001). Consecuentemente, un buen equipo de trabajo no se recluta fácilmente, a ellos se les da la prioridad del caso mediante programas de crecimiento profesional, permitiendo el desarrollo de sus habilidades con libertad y ahínco. De esta manera se logrará retener personal valioso capaz de cumplir con éxito la transformación positiva de la empresa. Un adecuado equipo de trabajo estará listo siempre para la experimentación y la rápida adaptación a las tendencias que continuamente presenta el mercado Ries (2011). Entonces, identificar estos cambios oportunamente colaborará a la creación de productos y servicios más idóneos, ajustados a las necesidades actuales de los clientes. En un mundo liderado por gerentes distantes a la realidad de la gente, la era de la comunicación asume el reto, de unir diferentes realidades. Hoy en día las redes sociales fortalecen esta relación destacando la importancia de conocer los gustos y preferencias de los clientes frente a lo que ofertan las empresas. Sólo así, se mejorará índices de ventas más eficientes y por ende generará altos márgenes de ganancias.

Sostenibilidad

Producto del crecimiento empresarial, no se puede dejar de lado el compromiso por tener mayor alcance en el mercado global sin perjudicar el futuro de los entornos y espacios naturales que tiene la sociedad. Además de esto, la sostenibilidad garantiza la fiabilidad de lo que consumen las personas. Es decir, toda empresa estratégicamente involucrará a los clientes en sus propios procesos para la obtención de la calidad, estrechando lazos con el cuidado del medio ambiente y también la salud Elkington (1997). Por medio de las redes sociales, actualmente, las empresas logran compartir este sentimiento de pertenencia a lo esencial de la vida, cuidado y protección de la gente y su medio ambiente. Finalmente, un crecimiento económico será alcanzado por medio de un equilibrio entre los ámbitos sociales y económico de los países.

Customer engagement

Conectar con el cliente, es la nueva meta de hoy en día. Así, la marca del producto o servicio se vuelve más familiar, más atractiva y alcanzable. Según Palmatier, Kumar y Harmeling (2017), el compromiso del cliente se representa por el nivel de conexión, en otras palabras, se mide por su interacción con la marca, buscando atraer no solo hacia una venta de su producto, sino a una vivencia emocional, significativa y duradera. Es por esto, que las empresas buscan diferentes canales de comunicación que involucren a sus clientes a nuevas experiencias que satisfagan sus necesidades diversas. Estas interacciones se han innovado, actualmente, las redes sociales convergen con la sociedad, ávida de información y conocimientos. Los contenidos digitales son necesarios para esta interacción fundamentada en una atención al cliente, más personalizada y más comprometida.

METODOLOGÍA

La presente investigación primeramente recurre a fuentes diversas de bases teóricas consolidando lo indicado por (Hernández-Sampieri, 2014), en cuanto a que la metodología aplicada necesita un levantamiento literario que describa la información recabada, catalogándola no solo como descriptiva si no también inductiva/deductiva. Esta metodología permitirá obtener además de la investigación documental, información relevante del customer engagement en las exportadoras de banano ecuatoriano y su relación con las redes sociales. Los hallazgos esperados conllevan datos sobre las publicaciones en tiempo real de las principales exportadoras de banano y sus interacciones con el público mediante redes sociales.

Instrumento de evaluación

A continuación, se detallan los KPIs (Key Performance Indicators) indicadores clave para medir el desempeño:

Tasa de Engagement mide el nivel de interacción en relación con el alcance de las publicaciones.
Tasa de Clics (CTR) mide el porcentaje que hacen clic en un enlace dentro de una publicación.
Tasa de Conversión mide el porcentaje de usuarios que realizan una acción deseada como por ejemplo una compra.
Share of Voice (SOV) mide la proporción de menciones de la marca en comparación con las menciones de la competencia en redes sociales.
Net Promoter Score (NPS) mide la lealtad del cliente y su disposición a recomendar la marca.
Puntuación de Satisfacción del Cliente (CSAT) mide el nivel de satisfacción del cliente con una experiencia específica.

En cuanto a las herramientas necesarias para su seguimiento son: Hootsuite, permite programar publicaciones y analizar las métricas clave como engagement CTR. Google Analytics, ofrece información detallada sobre el comportamiento de los usuarios en un sitio web CSAT. Sprout Social, facilita el monitoreo de menciones de marca y análisis de sentimiento SOV. SurveryMonkey o Typeform, sirve para crear encuestas y medir NPS y CSAT. Al implementar y monitorear estos KPIs, las empresas tendrán las mejores herramientas para evaluar y mejorar el customer engagement de sus clientes a través de redes sociales, esto es, optimizar la estrategia más adecuada de marketing digital que se ajuste a las necesidades del cliente objetivo. En el presente proyecto, se ha realizado la investigación sobre la interacción que han tenido las cinco primeras exportadoras de banano ecuatoriano con los clientes a través de las redes sociales, midiendo mediante la Tasa de Engagement, el alcance de las publicaciones en YouTube. A continuación, se detalla la fórmula y su aplicación en una de las plataformas más usadas por los ecuatorianos.

La Tasa de Engagement que mide las interacciones a través de “me gusta”, “comentarios”, o “compartidos”, se calcula tomando en cuenta las interacciones que ha provocado sobre el alcance de la publicación, la fórmula es la siguiente (Eq. 1). Interacciones totales / Alcance o Seguidores x 100 [1].

Tabla 3: Líderes mundiales en exportación de Banano

País	Detalle	US Dollars Value and Market Share
Ecuador	Líder mundial casi con el 25% del suministro global	3.9 billion (25.2%)
Filipinas	Principal proveedor en Asia	1.23 billion (8.1%)
Colombia	Principal exportador de América Latina	1.23 billion (8%)
Costa Rica	Participación significativa en el mercado internacional	1.21 billion (7.9%)
Guatemala	Importante exportador en Centroamérica	1.15 billion (7.5%)

Nota: Información tomada de <https://www.worldtopexport.com/bananas-export-country/>

Las empresas exportadoras detalladas en la tabla 4 son importantes dentro del abastecimiento mundial del banano. A través de esta cadena de suministro, proveen a las regiones de América Latina, Europa, Asia y Norteamérica, además de otros países.

Tabla 4: Principales exportadores de los países líderes en exportación de Banano

País	Exportadora	Perfil
Ecuador	Uchua (Dole Ecuador)	Tiene el 10.32% de participación del mercado en 2023. Exportando un volumen aproximado de 30.17 millones de cajas a mercados de Estados Unidos, Europa, Asia y Medio Oriente. Aunque no hay datos numéricos exactos, representa la principal exportadora de Filipinas fortaleciendo la industria agrícola de ese país y ganando reconocimiento a nivel mundial. Exporta un volumen aproximado de 36.3 millones de cajas anuales, es la sexta comercializadora mundial. El 90% de su producción va a Europa. Se destaca por su compromiso con la sostenibilidad. Sin cifras exactas, es la principal exportadora e importante dentro de la industria bananera en su región. Es una marca muy reconocida a nivel mundial, es la principal exportadora de Guatemala, aunque no se establecieron cifras exactas, se destaca en la industria bananera.
Filipinas	Dole Philippines	
Colombia	Uniban	
Costa Rica	Chiquita Brands	
Guatemala	Chiquita Brands	

Nota: Información tomada de https://www.banano.com.es/midaglo-top-10-exportadores-banano-ecuador-94440?m_source=directo

En la tabla 5, se aprecia el listado de las principales exportadoras ecuatorianas y su participación en el mercado, siendo las más importantes: Uchua, Reybupac, Noboa Trading, Comerur y Aguilas. Estas empresas son tomadas en cuenta para la revisión sobre el número de seguidores o suscriptores en las redes sociales más concurrentes por los ecuatorianos. En la siguiente descripción, se detallarán las principales exportadoras ecuatorianas según la revista Forbes (2023).

Tabla 5: Empresas exportadoras de banano ecuatoriano

Empresa	Millones de cajas	Participación en el mercado
Uchua	30.17	10.32%
Reybupac	20.23	6.92%
Noboa Trading	16.31	5.58%
Comerur	12.32	4.21%
Aguilas	11.13	3.81%
Frutadel	10.46	3.58%
Asoagribal	8.08	2.76%
Green express	7.83	2.68%
Ecuaguaproduces	7.61	2.60%
Donatella	7.20	2.46%

Nota: Información tomada de <https://www.worldtopexport.com/bananas-export-country/>

En la tabla 6 en donde se detalla el número de seguidores por red social de las cinco primeras empresas ecuatorianas exportadoras de banano. Aquí, destaca que 1 de las cinco empresas no tiene redes sociales. Dos del grupo manejan dos redes sociales, 1 del grupo maneja tres redes sociales y 1 de las cinco empresas, maneja las cuatro redes sociales de Facebook, TikTok, YouTube e Instagram. El orden de preferencia de las redes sociales por parte de los seguidores es en primer lugar Facebook, en segundo lugar YouTube, en tercer lugar Instagram y en cuarto lugar TikTok. En la tabla 6 se observa que Uchua tiene en Facebook, 1.6 millones de seguidores, este es el número más destacado para la líder en exportación de banano.

Tabla 6: Número de seguidores por red social de las principales exportadoras

Empresa	Facebook	TikTok	Youtube	Instagram
Uchua	1.6 millones	-	46.9 k	-
Reybupac	-	-	100	71
Noboa Trading	-	-	-	-
Comerur	13	-	1.37k	6774
Aguilas	3.800	444	8	3624

Información tomada de <https://www.dole.com.ec/ingles>

<https://www.reybupac.com/>
<https://www.noboa.com/>
<https://www.comerur.com/>
<https://www.aguilas.com/>

En la tabla 7 se observa que la publicación de más alcance ha sido la de Comerur con 9.300 visualizaciones, un embargo, presenta el menor porcentaje de tasa de engagement 0.05%, Uchua es la empresa que mayor likes ha tenido con 57 me gusta. A pesar de que la exportadora Aguilas tiene el menor número de visualizaciones, tiene dos likes y este coincide en una tasa de engagement de 2.38%, el cual es el porcentaje más alto de la lista de empresas.

Tabla 7: Tasa de Engagement de las principales exportadoras por la red social YouTube

Empresa	Enlace	Aplicación de la Fórmula	Porcentaje	Publicación
Uchua	https://www.youtube.com/watch?v=8B-FFtAGa	57/3900=	1.46%	
Reybupac	https://www.youtube.com/watch?v=3x114P7N	21/1700=	1.24%	
Noboa Trading	-	-	-	-
Comerur	https://www.youtube.com/watch?v=3B8Q2V	5/9300=	0.05%	
Aguilas	https://www.youtube.com/watch?v=7LwK2R	2/84=	2.38%	

CONCLUSIÓN

El Customer Engament es una herramienta útil para medir la interacción entre empresa o marca y sus clientes, actualmente, gracias a las redes sociales, se puede concluir bajo diferentes parámetros acorde a la red social que se utiliza, la misma que se ajustará a las condiciones y características del producto que se desea promover. Para este estudio, se tomó en consideración la Tasa de Engagement en la red social YouTube, en donde se eligió una última publicación realizada por las exportadoras ecuatorianas de banano. El estudio enmarca las interacciones entre las cinco primeras exportadoras de banano ecuatoriano y sus clientes, midiendo el alcance de las mismas en la red social YouTube a través de sus visualizaciones contrastando con sus “likes”. Se eligió YouTube por ser la red que manejan cuatro de las cinco empresas en estudio, descartando las otras redes por tener menos uso de las mismas por parte de las exportadoras. En las publicaciones se observan contenidos con viveza y novedad destacando su calidad, frescura e incluso trazabilidad de sus productos. Las exportadoras en búsqueda de la innovación, que fortalecerá el crecimiento empresarial, están altamente comprometidos con la sostenibilidad de los productos que ofertan, por tanto, involucrar a sus clientes con los procesos de las empresa, se ha vuelto un desafío constante en el que no sólo se presenta el producto en sí, sino también crean contenido para redes sociales como: premios alcanzados, ferias internacionales, procesos de producción o embarque, promoción de su personal, cadena de valor e incluso incorporan contenido sobre su cercanía con los clientes a través de programas sociales.

REFERENCIAS

- Almeida Saquisari, D. (Agosto de 2023). Repositorio PUCE. Obtenido de ESTRATEGIAS DE mercadotecnia de la asociacion de la asociacion de exportación y comercialización: <https://repositorio.puce.edu.ec/server/api/core/bitstreams/b1933029-083c-4392-b795-0885e3256211/content>
- Banchón, J. M., Vélez, S. A., & Gómez Rosado, E. Y. (enero de 2021). Marketing internacional de empresas exportadoras de banano y plátano ecuatorianas en el mercado extranjero, año 2020. Revista Universidad y Sociedad, 13(1), 325-330. Obtenido de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202021000100325&lng=es&tlng=es.
- Christensen, C. M. (1997). The innovator's dilemma: When new technologies cause great firms to fail. Harvard Business Review Press.
- Collins, J. (2001). Good to great: Why some companies make the leap... and others don't. HarperCollins Publishers.
- Cordova Hernandez, D., Saltos Cruz, J., & León Saltos, A. (2022). La reputación empresarial y la responsabilidad social corporativa en las organizaciones bananeras ecuatorianas.
- Detsch, C. (diciembre de 2018). La transformación social-ecológica del sector agrario en América Latina. Nueva Sociedad Obtenido de <https://nuso.org/documento/la-transformacion-social-ecologica-del-sector-agrario-en-america-latina/>
- Elkington, J. (1997). Cannibals with forks: The triple bottom line of 21st century business. Capstone Publishing.
- El economista https://www.eleconomista.com.mx/el-empresario/Las-redes-sociales-mas-utilizadas-para-promocionar-y-vender-productos-20230409-0029.html?utm_source=chatgpt.com
- https://www.eleconomista.com.mx/el-empresario/Las-redes-sociales-mas-utilizadas-para-promocionar-y-vender-productos-20230409-0029.html?utm_source=chatgpt.com
- https://www.simbolointeractivo.com/estadisticas-de-marketing-digital-en-ecuador/?utm_source=chatgpt.com
- Hernández-Sampieri, R., Fernández-Collado, C., & Baptista-Lucio, P. (2014). Metodología de la investigación (6th ed.). México: McGraw Hill.
- Hernández-Sampieri, R., Fernández-Collado, C., & Baptista-Lucio, P. (2017). Alcance de la Investigación. Obtenido de

- <https://news.umiamihealth.org/es/los-mangos-y-sus-beneficios-para-la-salud/#:~:text=El%20poderoso%20mango%20contiene%20vitamina,macular%20asociada%20con%20la%20edad.> U Miami
- Jiménez M., Acosta G., Rangel J., Moreno C. Influencia de la revolución 4.0 en el sector agroindustrial de las empresas ecuatorianas 2024
- Kotler. (2017). Marketing 4.0 do tradicional ao digital. GMT Editores Ltda. Obtenido de <http://elibrary.gci.edu.np/bitstream/123456789/3136/1/Bt.bm.531%20Marketing%204.0%20Do%20tradicional%20ao%20digital%20by%20Philip%20Kotler%2C%20Hermawan%20Kartajaya.pdf>
- Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura. (2024). Banano. Análisis del Mercado 2023. Organización de las Naciones Unidas para la alimentación y la Agricultura, Roma. Obtenido de <https://openknowledge.fao.org/server/api/core/bitstreams/318cda0c-dae9-4c24-a8cb-44afd40b90c3/content>
- Palmatier, R. W., Kumar, V., & Harmeling, C. M. (2017). Customer engagement and value co-creation. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 45(3), 254-277. <https://doi.org/10.1007/s11747-017-0514-3>
- Ries, E. (2011). *The lean startup: How today's entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful businesses*. Crown Business.
- Suárez, T. (2018). Evolución del marketing 1.0 al 4.0. *Redmarka: revista académica de marketing aplicado*, 209-227.
- Vaynerchukm 2024, Day Trading Attention: How to Actually Build Brand https://essfeed.com/top-10-banana-exporting-countries-in-the-world/?utm_source=chatgpt.com

Capítulo 36

Marketing en Salud: Fusión Estratégica

Mónica Isabel Hanna Lavallo
Universidad de Córdoba, Montería

María Mónica Peña Hanna
Universidad Pontificia Bolivariana - Montería, Córdoba.

Ignacio Emilio Chica Arrieta
Mónica Mabel Ocampo Rivero
Universidad de Córdoba, Montería

Félix Ballesteros Leiva
Universidad de Canadá

RESUMEN

El marketing en salud busca promocionar productos que mejoren la calidad de vida, Objetivo: Explicar el comportamiento del marketing y como genera condiciones de calidad en este sector económico. Metodología: revisión bibliométrica, investigación cuantitativa, generada por información estadística de bases de datos y artículos de revistas indexadas, método bolo de nieve con periodo de interés los últimos 10 años (2015-2025). Resultados: se hallaron 2.054 artículos en Scopus, países con mayor producción científica destaca ampliamente Estados Unidos, con un total de 1678 documentos publicados, le siguen el Reino Unido con 486 publicaciones, y Australia con 426. Conclusiones: cinco campos concentran la mayor parte de los documentos analizados de marketing, medicina en primer lugar, el año con más publicaciones fué 2024, el país con mayor producción científica destaca ampliamente Estados Unidos seguido por Reino Unido, mejorando los ingresos en este sector económico y permite enlace entre los productos del área y sus clientes

PALABRAS CLAVE: Mercadeo, Tecnologías, Estrategia, Salud, Calidad

ABSTRACT

Health marketing seeks to promote products that improve the quality of life. Objective: to explain marketing behaviour and how it generates quality conditions in this economic sector. Methodology: bibliometric review, quantitative research, generated by statistical information from databases and articles from indexed journals, snowball method with a period of interest of the last 10 years (2015-2025). Results: 2,054 articles were found in Scopus, the countries with the highest scientific production are the United States, with a total of 1,678 published documents, followed by the United Kingdom with 486 publications and Australia with 426. Conclusions: five areas concentrate most of the marketing documents analysed, medicine in first place, the year with the most publications was 2024, the country with the highest scientific production is the United States followed by the United Kingdom, improving performance in this economic sector and allowing a link between the area's products and its customers.

KEYWORDS: Marketing, Technologies, Strategy, Health, Quality.

INTRODUCCIÓN

El sector salud, a nivel global, ha experimentado transformaciones significativas impulsadas por la innovación tecnológica y la aplicación de estrategias de marketing, orientadas principalmente a la prevención de enfermedades y a la difusión de servicios esenciales para el bienestar humano. En la actualidad, el desarrollo de nuevas tecnologías ha propiciado una fusión estratégica entre la salud, el marketing y la inteligencia artificial, lo cual se ha convertido en un referente clave para comprender

la experiencia del usuario, analizar datos del sistema sanitario, predecir comportamientos del mercado y anticipar tendencias emergentes (Cabezas Angulo & Osuna Castillo, 2024).

En este contexto, uno de los enfoques más aplicados dentro del marketing en el ámbito sanitario es el marketing social, particularmente en el campo de la salud pública. Este ha sido definido por autores como Kotler —reconocido mundialmente como el padre del marketing moderno— como la necesidad de que las organizaciones identifiquen y comprendan los deseos, intereses y necesidades de sus públicos, con el propósito de ofrecer valor que contribuya tanto al bienestar individual como al bienestar colectivo (Kotler & Zaltman, 1971).

Con el fin de identificar el estado actual de la producción académica relacionada con el marketing en salud, se llevó a cabo una revisión bibliométrica según la metodología propuesta por Aria y Cuccurullo (2021). Este análisis contempló artículos, documentos y trabajos de investigación extraídos de bases de datos mediante el uso de palabras clave relacionadas con marketing, salud, estrategias y marketing como herramienta estratégica en el ámbito sanitario. Se consideraron variables como autores más citados, producción anual, fuentes de publicación, países con mayor número de publicaciones y áreas temáticas predominantes dentro del sector salud.

Desde una perspectiva estratégica, el marketing en salud se configura como una herramienta clave para fortalecer la relación médico-paciente, en tanto permite integrar componentes emocionales y humanitarios propios del servicio de salud. Esta dimensión estratégica ha sido ampliamente discutida por diversos pensadores a lo largo del tiempo. Por ejemplo, Sun Tzu, en *El arte de la guerra*, definía la estrategia como un conjunto de artificios que buscan inducir al oponente a percibir una falsa debilidad, con el fin de generar ventaja competitiva (Tzu, 2009, p. 4).

Asimismo, Peter Drucker (2007) sostiene que la esencia de toda estrategia radica según este autor en que muchas organizaciones tienden a olvidar su propósito esencial, desviándose hacia actividades que no están alineadas con su verdadera misión. En la misma línea, Ansoff (1965) concibe la estrategia como el vínculo integrador entre las actividades organizacionales y las relaciones producto-mercado, lo que permite definir tanto la naturaleza del negocio actual como las posibles proyecciones futuras.

Lo anterior permite visualizar la importancia de las estrategias tecnológicas aplicadas al sector salud, especialmente aquellas orientadas a mejorar el acceso y la calidad de los servicios. Durante la pandemia de COVID-19 Wang, C., Horby, & otros (2020), se evidenció el impacto positivo de estas innovaciones mediante el uso de herramientas como la telemedicina, el correo electrónico y plataformas digitales. En la actualidad, tecnologías emergentes como los sistemas tutores inteligentes y la inteligencia artificial están contribuyendo al diagnóstico temprano de enfermedades, a la personalización de la atención y a una mejor comunicación con los usuarios del sistema de salud. Esto sin contar otras estrategias que no pasan de moda como avisos publicitarios radiales, con el fin de llegar a poblaciones en áreas urbanas y especialmente rurales. Todo lo anterior, genera la importancia de estudiar desde una revisión bibliométrica los aportes a esta fusión entre marketing y salud a nivel de bases de datos, en este caso se trabajó la investigación especialmente con Scopus, la cual fue seleccionada por su variedad de artículos y documentos que permitieron comparativos importante en el desarrollo de esta investigación.

Cuando hablamos del sector salud solo relacionamos enfermedades o necesidades que influyen en el proceso salud-enfermedad. En realidad, salud es más que eso, los gobiernos invierten grandes cantidades de dinero para preservar la salud, evitar enfermedades, controlarlas, tratarlas y rehabilitar al usuario de este sistema. Siendo la condición salud apoyo esencial en el desarrollo de un país, mantener a la población en buen estado físico y mental permite aumento de la productividad a nivel empresarial, generando ingresos y estabilidad financiera Organización Internacional del Trabajo, (2022).

Ante esta realidad los sistemas de salud mundiales tienen formas diferentes de realizar marketing, desde la empresa farmacéutica, estrategias tales como posicionar en el mercado medicamentos genéricos que permitan accesibilidad al usuario en presentación, calidad, accesibilidad en cuanto a precio se refiere, se constituye en una estrategia de mercadeo. Además, visitas médicas agendadas a funcionarios del sistema de salud, premios para participación en conferencias, congresos, simposios, cuyo fin es el de actualizar y promocionar sus productos haciendo parte de las estrategias comerciales para venta de los mismos, uso de plataformas digitales, branding farmacéutico, folletos con información actualizada de medicamentos y patologías, Kotler, P., & Keller, K. L., (2021).

Lo anterior describe una forma de marketing, pero se pueden combinar múltiples estrategias de marketing como se observó en el programa Pediatric Orientation Program, este programa se encarga de asesorar y acompañar a los padres y familiarizar al niño con el entorno intrahospitalario. Toda una mezcla de marketing utilizando correos, medios masivos de comunicación, vallas publicitarias, incentivos, logos, redes sociales entre otros.

Marketing en salud pública

En el caso de la Salud Pública se utiliza un “marketing social” como lo explica Kotler, P., & Lee, N. R. (2008). Este se encuentra enfocado al bien común influenciando con sus aportes al público objetivo con el fin de beneficiar a la sociedad, buscando ante todo cambios de los usuarios con respecto a la necesidad encontrada demostrando aceptación por lo que se promociona con transformaciones en la conducta y el comportamiento del público de interés. Calderón, C., & Otros. (2021).

Un ejemplo de este tipo de marketing se vivió en la pandemia por COVID -19 experiencia compilada en el artículo titulado: La eficacia de las intervenciones digitales en las actitudes y creencias de COVID-19. Este estudio demuestra el análisis realizado a millones de personas mediante la plataforma de Facebook e Instagram, descubriendo que la información enviada llegó a la población y tubo un impacto en el cambio de las creencias de los usuarios generando por cada uno de ellos una Gancia de 3.41 USD para el sistema de salud.

Otras formas de marketing social han demostrado ser efectivas en la promoción de la salud pública. Ejemplos de ello incluyen campañas que buscan reducir el consumo de leche alta en grasa, iniciativas para evitar factores que predisponen al cáncer de piel, y estrategias que fomentan una alimentación saludable como medio para prevenir enfermedades crónicas y metabólicas. Estas acciones consideran aspectos culturales, regionales, emocionales y valorativos, lo que refuerza su impacto. En conjunto, este tipo de marketing se posiciona como una herramienta poderosa para generar cambios de conciencia en la sociedad.

METODOLOGÍA

La búsqueda de artículos se realizó entre 2015 y febrero de 2025, combinando estrategias manuales y de bola de nieve en la base de datos Scopus, utilizando palabras claves, la configuración TITLE-ABSTR-KEY en Scopus para identificar artículos científicos (DOCTYPE ar) publicados después del año 1999, empleando combinaciones de palabras clave relacionadas con marketing en salud, comunicación, campañas públicas, comportamiento y promoción de la salud, publicidad digital y efectividad de estrategias en salud.. Se priorizó el acceso a texto completo y publicaciones en revistas indexadas. Se incluyeron documentos que respondieran a los criterios temáticos establecidos y se excluyeron aquellos anteriores a 2014 o en idiomas no legibles. Aunque se exploraron otras bases, se optó por Scopus debido a la alta coincidencia de resultados.

RESULTADOS

Después de definir las diferentes palabras claves como criterio de búsquedas e imponer los criterios de inclusión y exclusión se hallaron 2.054 artículos de interés.

Tabla 1. Tipo de publicaciones encontradas

Document types	Results	Percentage
Article	2968	79,7%
Review	431	11,6%
Book Chapter	83	2,2%
Note	47	1,3%
Conference Paper	101	2,7%
Editorial	27	0,7%
Letter	16	0,4%
Short Survey	11	0,3%
Book	11	0,3%
Conference Review	30	0,8%
Erratum	1	0,0%

Fuente: Construcción propia. SCOPUS.

Los resultados de la búsqueda en Scopus muestran que el 79,9% de los documentos son artículos, seguidos por revisiones (11,6%) y capítulos de libro (2,2%). También se encontraron notas (1,3%) y ponencias (2,7%). En cuanto a la evolución temporal, entre 2014 y 2025 se evidencia una tendencia general al aumento en las publicaciones, aunque con algunas fluctuaciones. Los años con mayor producción fueron 2015 (9,15%), 2021 (9,54%), 2022 (9,79%) y especialmente 2024, que registró el mayor número de publicaciones del período analizado.

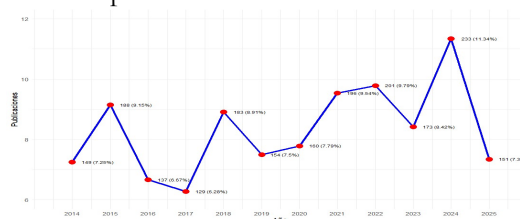


Figura 2. Producción anual

Entre las cinco fuentes con mayor frecuencia en los datos analizados, en primer lugar, se encuentra, Journal of Health Communication, con el 4,51% (n=100) de citas, se posiciona como la fuente más frecuentemente mencionada. En segundo lugar, BCM Public Health, con un 2.75% (n=77) de menciones, le sigue International Journal of Environmental Research and Public Health, con un 2.75% (n=61) de citas. En cuarta posición, se encuentra Health Promotion Practice, con el 2.71% (n=60) de las citas. Finalmente tenemos, Journal of Medical Internet Research, con un porcentaje del 2.3% (n=51) en menciones.

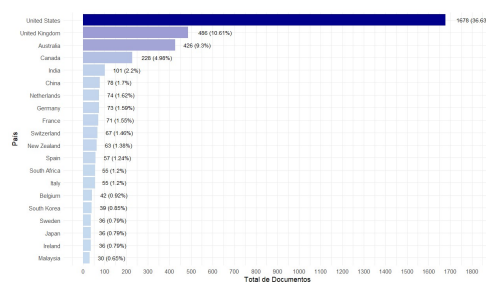


Figura 3. Países con mayor frecuencia (top 20)

Entre los países con mayor producción científica en el conjunto de datos analizado, se destaca ampliamente Estados Unidos, con un total de 1678 documentos publicados. Le siguen el Reino Unido, con 486 publicaciones, y Australia, con 426. Canadá también presenta una participación significativa, con 228 documentos. A continuación, se encuentran India (101 publicaciones), China (78), Países Bajos (74), Alemania (73) y Francia (71), mostrando una importante presencia europea y asiática. Finalmente, otros países como Suiza (67), Nueva Zelanda (63), España (57), Sudáfrica e Italia (ambos con 55), Bélgica (42), Corea del Sur (39), Suecia, Japón e Irlanda (cada uno con 36), así como Malasia (30), completan el grupo de naciones más activas en términos de producción académica dentro de este análisis.

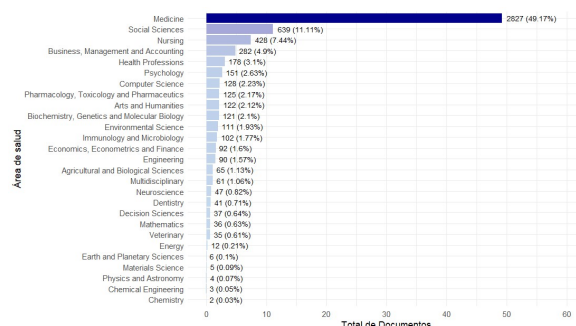


Figura 4. Áreas de la salud con mayor frecuencia

Con base en la Figura 5, la distribución de publicaciones por áreas de salud revela que cinco campos concentran la mayor parte de los documentos analizados. En primer lugar, se destaca el área de Medicine, con un 49.17% (n=2827), posicionándose como la más representativa. En segundo lugar, se encuentra Social Sciences, con el 11.11% (n=639) de las publicaciones. Le sigue Nursing, con un 7.44% (n=428). En cuarto lugar, aparece Business, Management and Accounting, con un 4.9% (n=282), y finalmente, Health Professions ocupa la quinta posición, representando el 3.1% (n=178) de los documentos.

CONCLUSIÓN

El sector salud, desde una perspectiva económica, ha evidenciado una evolución significativa gracias a la integración estratégica del marketing, la tecnología y la inteligencia artificial. En este contexto, el marketing social se ha consolidado como una herramienta clave en el ámbito de la salud pública, debido a su capacidad para influir en las percepciones y comportamientos de la población. Esta influencia ha favorecido mejoras sustanciales en la prestación de los servicios sanitarios y en la comunicación con los usuarios del sistema, facilitando transformaciones positivas en la conducta social orientadas al bienestar colectivo.

Durante la pandemia por COVID-19, las herramientas digitales tales como: telemedicina, redes sociales y las plataformas interactivas las cuales demostraron su eficacia tanto en el acceso oportuno a la atención médica como en la calidad de los servicios ofrecidos, especialmente en contextos de emergencia sanitaria. Por otra parte, una revisión bibliométrica realizada en la base de datos Scopus refleja un crecimiento sostenido en la producción científica relacionada con el marketing en salud. La mayoría de estos documentos corresponden a artículos científicos derivados de investigaciones aplicadas, siendo Estados Unidos el país con mayor liderazgo en este campo. Las áreas temáticas más representadas incluyen la medicina y las ciencias sociales, lo cual evidencia el carácter interdisciplinario de esta línea de estudio. En conjunto, los hallazgos confirman que la alianza estratégica entre salud, marketing y tecnología no solo es efectiva, sino que también se proyecta como un camino esencial para fortalecer las políticas públicas sanitarias, promover el autocuidado y generar impactos positivos en la salud colectiva.

REFERENCIAS

- Ansoff, H. I. (1965). *Corporate strategy: An analytic approach to business policy for growth and expansion*. McGraw-Hill.
- Aria, M., & Cuccurullo, C. (2021). Bibliometrix: An R-tool for comprehensive science mapping. *Journal of Informetrics*, 11(4), 959–975. <https://doi.org/10.1016/j.joi.2017.08.007>
- Aschemann-Witzel, J., Pérez-Cueto, F. J. A., Niedzwiedzka, B., Verbeke, W., & Bech-Larsen, T. (2012). Lessons for public health campaigns from analysing commercial food marketing success factors: A case study. *BMC Public Health*, 12, 139. <https://doi.org/10.1186/1471-2458-12-139>
- Athey, S., Grabarz, K., Luca, M., & Wernerfelt, N. (2022). The effectiveness of digital interventions on COVID-19 attitudes and beliefs. *arXiv*. <https://arxiv.org/abs/2206.10214>
- Cabezas Angulo, A., & Osuna Castillo, J. (2024). Referencia clave para analizar la experiencia de los usuarios, procesar datos del sistema de salud, predecir comportamientos del mercado y anticipar tendencias.
- Calderón, C., Carrete, L., Vera-Martínez, J., Gloria-Quintero, M. E., & Romero-Figueroa, M. del S. (2021). A social marketing intervention to improve treatment adherence in patients with type 1 diabetes. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(7), 3622. <https://doi.org/10.3390/ijerph18073622>
- Drucker, P. F. (2007). *La gestión en tiempos difíciles* (4.ª ed.). Grupo Editorial Norma.
- Gombeski, W. R., Jr., & Taylor, J. (2018). Formulating productive marketing communications strategy: A major health system's experience. *BMC Health Services Research*, 18, 298. <https://doi.org/10.1186/s12913-018-2982-7>
- Gough, A. G., Hunter, R. F., Ajao, O., Jurek, A., McKeown, G., Hong, J., Barrett, E., McElwee, G., McCarthy, M., & Kee, F. (2017). Tweet for behavior change: Using social media for the dissemination of public health messages. *arXiv*. <https://arxiv.org/abs/1703.08813>
- John, R. J., Finnell, K. J., Scott-Kaliki, M. S., & DeBerry, S. M. (2019). A case study of two successful social marketing interventions to promote 1% low-fat milk consumption. *Social Marketing Quarterly*, 25(2), 127–144. <https://doi.org/10.1177/1524500418824292>
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2021). *Dirección de marketing* (16.ª ed.). Pearson.
- Kotler, P., & Lee, N. R. (2008). *Marketing social: Influenciando comportamientos para el bien común* (3.ª ed.). Pearson Educación.
- Kotler, P., & Zaltman, G. (1971). Social marketing: An approach to planned social change. *Journal of Marketing*, 35(3), 3–12. <https://doi.org/10.1177/002224297103500302>
- Liu, V., Latif, E., & Zhai, X. (2025). Advancing education through tutoring systems: A systematic literature review. *arXiv*. <https://arxiv.org/abs/XXXX.XXXX> (Reemplazar con el enlace correcto si se conoce)
- Organización Internacional del Trabajo. (2022). Entornos de trabajo seguros y saludables: Fundamento y derechos en el trabajo. <https://www.ilo.org/global/topics/safety-and-health-at-work/lang-es/index.htm>
- Russell, S. J., & Norvig, P. (2020). *Artificial intelligence: A modern approach* (4.ª ed.). Pearson.
- Sun Tzu. (2009). *El arte de la guerra* (T. Cleary, Trad.). Edaf.
- Wang, C., Horby, P. W., Hayden, F. G., & Gao, G. F. (2020). A novel coronavirus outbreak of global health concern. *The Lancet*, 395(10223), 470–473. [https://doi.org/10.1016/S0140-6736\(20\)30185-9](https://doi.org/10.1016/S0140-6736(20)30185-9)

Capítulo 37

Productos Biodegradables en el Mercado Ecuatoriano: Análisis del Consumo Local

Jazmin Loyola González

Lolita Chamba Viscarra

Hugo Cardenas Echeverria

Universidad de Guayaquil-Ecuador

Rivaldo Farfan Cornejo

Instituto Tecnológico Wissen-Ecuador

RESUMEN

El comercio internacional de productos biodegradables ha cobrado relevancia por la creciente conciencia ambiental frente al uso de plásticos convencionales. Estos productos se posicionan como alternativas sostenibles que responden tanto a consumidores conscientes como a normativas globales. Este artículo analiza el consumo local de productos biodegradables en el mercado ecuatoriano, destacando su papel en la transición hacia una economía más sostenible. Con una metodología descriptiva y revisión de literatura académica, se identifican factores que impulsan o dificultan su adopción. Los resultados muestran una demanda creciente, aunque persisten limitaciones como infraestructura de reciclaje insuficiente, altos costos de producción y barreras comerciales. Aun así, se evidencian oportunidades relevantes para exportadores, siempre que existan políticas favorables y se aprovechen las tendencias sostenibles del comercio global. Los productos biodegradables representan retos y oportunidades capaces de fortalecer mercados sostenibles y fomentar el consumo responsable, siempre que las empresas innoven y se adapten a los cambios.

PALABRAS CLAVE: Productos Biodegradables, Consumo Local, Economía Sostenible.

ABSTRACT

The international trade of biodegradable products has gained importance due to growing environmental awareness regarding the use of conventional plastics. These products are positioned as sustainable alternatives that address both conscious consumers and global regulations. This article analyzes the local consumption of biodegradable products in the Ecuadorian market, emphasizing their role in the transition toward a more sustainable economy. Through a descriptive methodology and a review of academic literature, factors that drive or hinder their adoption are identified. The results reveal an increasing demand, although limitations persist, such as insufficient recycling infrastructure, high production costs, and trade barriers. Nevertheless, significant opportunities arise for exporters, provided that favorable policies are implemented and sustainable trade trends are leveraged. Biodegradable products represent both challenges and opportunities that can strengthen sustainable markets and promote responsible consumption, as long as companies innovate and adapt to changing conditions.

KEYWORDS: Biodegradable Products, Local Consumption, Sustainable Economy.

INTRODUCCIÓN

En los últimos años, la discusión sobre la sostenibilidad ambiental ha adquirido una importancia sin precedentes a nivel mundial. Los efectos visibles del cambio climático, la acumulación de residuos plásticos y la presión social hacia prácticas de consumo responsables han generado una transformación en los mercados y en la manera en que los consumidores valoran los productos. Dentro de este escenario, los productos biodegradables se han posicionado como alternativas estratégicas para reducir el impacto negativo de los plásticos convencionales, ofreciendo opciones que buscan compatibilizar el bienestar humano con la preservación del entorno natural. El mercado

internacional ha mostrado una evolución constante hacia la incorporación de estos bienes, impulsado tanto por políticas ambientales más estrictas como por el creciente interés de los consumidores en adoptar prácticas sostenibles. La tendencia global hacia el uso de productos biodegradables ha estado acompañada de la innovación empresarial, que responde a la necesidad de sustituir materiales de lenta degradación por insumos que reduzcan los niveles de contaminación. Esto ha dado lugar a un nuevo modelo de consumo que se orienta a la responsabilidad ecológica y a la construcción de una economía circular. En el contexto ecuatoriano, la incorporación de productos biodegradables todavía se encuentra en una etapa de consolidación. Si bien el país ha dado pasos hacia la regulación del uso de plásticos y la promoción de alternativas amigables con el ambiente, persisten desafíos vinculados a la accesibilidad económica, la oferta disponible en el mercado local y la infraestructura para el manejo de residuos. La población ecuatoriana muestra una apertura creciente hacia la adquisición de estos productos, pero las condiciones estructurales y los costos asociados continúan limitando su masificación. A pesar de estas dificultades, Ecuador cuenta con un potencial significativo para ampliar su mercado interno y proyectar exportaciones competitivas en este sector. El análisis del consumo local de productos biodegradables en Ecuador permite comprender mejor cómo se desarrollan los hábitos de compra de los consumidores y qué factores influyen en su decisión de optar por alternativas sostenibles. Además, este estudio posibilita identificar oportunidades de crecimiento para las empresas nacionales y extranjeras que buscan posicionarse en un mercado que, aunque incipiente, tiene un margen importante de expansión. Se trata de un campo de investigación relevante no solo para la economía y el comercio, sino también para la construcción de políticas públicas orientadas a la sostenibilidad.

La elección de Guayaquil como punto de referencia responde a su condición de principal centro económico y comercial del país. Como ciudad portuaria y núcleo estratégico de intercambio, concentra gran parte de las importaciones y del movimiento empresarial vinculado al comercio internacional. Analizar cómo se introducen los productos biodegradables en este entorno ofrece una perspectiva clara de las dinámicas de consumo local, de los actores que participan en la cadena de suministro y de los retos que enfrenta la distribución en mercados urbanos de gran escala. El presente artículo busca aportar al debate académico y empresarial sobre la transición hacia modelos de consumo más sostenibles en Ecuador. Al enfocarse en el consumo local de productos biodegradables, el trabajo pretende visibilizar los avances y limitaciones que presenta este sector, así como proponer un panorama de oportunidades en un escenario donde la conciencia ambiental y la competitividad internacional se combinan como motores de transformación. El objetivo principal es analizar el consumo local de productos biodegradables en el mercado ecuatoriano, identificando tanto los factores que impulsan su crecimiento como aquellos que obstaculizan su consolidación. Para cumplir con este propósito, se adopta una metodología descriptiva y documental que permitirá examinar información proveniente de fuentes académicas, informes oficiales y registros de comercio.

Productos biodegradables

El auge de los productos biodegradables responde a la necesidad de disminuir el impacto ambiental de los plásticos convencionales, cuyo ciclo de vida prolongado contribuye a la contaminación global. Estos materiales, elaborados a partir de fuentes renovables como almidón, celulosa y proteínas, han sido reconocidos por su capacidad de descomponerse en condiciones naturales y reincorporarse al ecosistema sin generar daños persistentes (Samir et al., 2022). La investigación reciente enfatiza que los polímeros biodegradables cumplen un papel central en la transición hacia una economía circular, en la medida en que permiten la sustitución de insumos derivados del petróleo por alternativas sostenibles (Ghosh & Jones, 2021). En este contexto, los bioplásticos no solo representan un avance tecnológico, sino también un componente clave en las políticas ambientales de diversos países, que buscan reducir la dependencia de plásticos de un solo uso. El ámbito alimentario se ha convertido en uno de los principales sectores de aplicación de los productos biodegradables. Los envases compostables y biodegradables constituyen una alternativa viable para preservar la inocuidad y calidad de los alimentos, al mismo tiempo que reducen la huella de carbono de la industria. Sin embargo,

persisten limitaciones relacionadas con los costos de producción, la infraestructura de reciclaje y la falta de estandarización normativa en los países en desarrollo.

En América Latina, el interés por los productos biodegradables está vinculado a la presión de los consumidores y a regulaciones que restringen el uso de plásticos convencionales. En Ecuador, se han impulsado ordenanzas locales que buscan fomentar la sustitución progresiva de bolsas plásticas y la adopción de empaques sostenibles, aunque aún existe una brecha entre la intención de consumo y la adopción efectiva por parte de los ciudadanos (Ortiz-Regalado et al., 2024).

Ejemplos de consumo local e internacional

El consumo de productos biodegradables se manifiesta en diferentes contextos, desde iniciativas comunitarias hasta regulaciones nacionales. A nivel global, las políticas públicas han desempeñado un rol decisivo. En Europa, por ejemplo, la prohibición de plásticos de un solo uso ha estimulado la producción y comercialización de envases compostables y bolsas biodegradables, generando un cambio significativo en los patrones de consumo. En Ecuador, estudios recientes evidencian que los consumidores muestran una disposición positiva hacia los productos ecológicos. La Mota Terranova et al. (2023) destacan que en Guayaquil existe un nivel considerable de conocimiento sobre los beneficios ambientales de estos bienes, aunque factores como el precio elevado y la falta de información detallada limitan su masificación. De manera complementaria, Carrion-Bosquez (2024) identifica que la motivación ambiental es un factor clave en la intención de compra de productos biodegradables, aunque persisten barreras estructurales como la baja disponibilidad en el mercado y la desconfianza en las certificaciones. Asimismo, Ortiz-Regalado et al. (2024) señalan que los consumidores ecuatorianos perciben a los productos biodegradables como un símbolo de compromiso ambiental y responsabilidad social, aunque la decisión de compra está fuertemente mediada por el poder adquisitivo. En este sentido, la consolidación del consumo local requiere no solo de políticas públicas y campañas de educación ambiental, sino también de estrategias empresariales que garanticen precios accesibles y mayor cobertura en los puntos de venta.

METODOLOGÍA

Enfoque Cualitativo

La presente investigación se enmarca en un enfoque descriptivo y documental, orientado a analizar el consumo local de productos biodegradables en Ecuador a partir de fuentes secundarias. Se recopilaron y sistematizaron datos provenientes de artículos científicos indexados, informes institucionales y estadísticas oficiales que permiten identificar las principales tendencias de adopción de estos bienes en el mercado. Para garantizar la calidad de la información, se aplicaron criterios de inclusión como relevancia temática, acceso a texto completo y rigor metodológico de las investigaciones (Snyder, 2019).

Estadísticas Oficiales

De forma complementaria, se recurrió a estadísticas oficiales provenientes del Banco Central del Ecuador (BCE) y del Servicio Nacional de Aduana del Ecuador (SENAE). Estos registros aportaron datos sobre el comportamiento de las importaciones relacionadas con productos biodegradables, permitiendo identificar tanto volúmenes como principales orígenes y proveedores. La información se contrastó con boletines del Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca, lo que contribuyó a validar las cifras disponibles.

Área Geográfica

El área de estudio se delimitó a la ciudad de Guayaquil, por ser el principal puerto marítimo y centro económico del país, lo que la convierte en un espacio estratégico para analizar la disponibilidad de productos importados y su penetración en el consumo local. La unidad de análisis estuvo compuesta por registros de importación asociados a categorías de productos biodegradables y por la evidencia de consumo recogida en estudios académicos sobre comportamiento del consumidor en Ecuador.

RESULTADOS

El análisis de fuentes estadísticas y documentales permitió identificar las principales tendencias en torno al consumo local de productos biodegradables en el Ecuador, con especial énfasis en Guayaquil como centro portuario. Los resultados muestran que, aunque el mercado aún es incipiente, existe una diversificación creciente de productos importados y un número cada vez mayor de empresas proveedoras que buscan posicionarse en este segmento.

Productos Importados

En los registros de comercio exterior se observan tres categorías relevantes de productos biodegradables que ingresan al país: bolsas y empaques compostables, utensilios desechables ecológicos y biopolímeros para la industria alimentaria. Estas categorías representan los principales bienes de consumo y de uso industrial que sustituyen a los plásticos convencionales.

Tabla 1: Productos biodegradables importados en Ecuador (2020–2024)

Categoría de producto	Material Principal	Participación estimada de importaciones (%)	Uso más Frecuente
Bolsas y empaques biodegradables	Derivados de maíz y yuca	50%	Supermercados, tiendas y reparto a domicilio
Utensilios desechables ecológicos	Bagazo de caña de azúcar	30%	Restaurantes, cafeterías y eventos
Envases compostables	Fécula de papa y cartón reciclado	20%	Sector horeca (hoteles, catering, restaurantes)

Nota: Elaborado por los autores.

Se observa que los productos más comunes son las bolsas y empaques biodegradables, debido a la reducción del uso de fundas plásticas en supermercados y cadenas de distribución. Los utensilios de caña de azúcar también han ganado presencia, especialmente en restaurantes que buscan proyectar una imagen más sostenible.

Empresas proveedoras de productos biodegradables

Guayaquil concentra la mayor cantidad de proveedores de productos biodegradables, tanto importadores como pequeños fabricantes locales. La siguiente tabla resume los actores más representativos identificados en el mercado:

Tabla 2: Empresas proveedoras de productos biodegradables en Guayaquil

Empresa	Tipo de Producto	Enfoque Comercial
Ecolife Packaging	Bolsas y empaques de maíz y yuca	Principal proveedor de cadenas de supermercados
Biopack Guayaquil	Envases compostables	Suministro a restaurantes y hoteles
Green Solutions GYE	Utensilios de caña de azúcar	Alta penetración en cafeterías y catering
EcoMarket Guayaquil	Bolsas biodegradables y empaques variados	Distribución en mercados locales y ferias
BioEcuador S.A.	Empaques biodegradables industriales	Especializada en clientes corporativos
EcoAndes Import	Utensilios de bambú y caña	Importadora con fuerte presencia en ferias verdes
CompostPack GYE	Envases de cartón reciclado y fécula	Orientada al sector horeca
VerdePlast Guayaquil	Sustitutos plásticos biodegradables	Enfocada en soluciones para delivery y comida rápida

Nota: Elaborado por los autores.

El análisis muestra que, aunque la oferta en Guayaquil está en crecimiento, se mantiene fragmentada. Predominan empresas de tamaño pequeño y mediano que atienden a supermercados, restaurantes y comercios urbanos, mientras que solo unas pocas logran proyectarse hacia clientes corporativos de mayor escala. Esto evidencia que el mercado tiene potencial de expansión, siempre que se fortalezcan las capacidades de producción local y se reduzca la dependencia exclusiva de importaciones.

CONCLUSIÓN

El análisis realizado en Guayaquil evidencia que el mercado de productos biodegradables, aunque aún incipiente, muestra una tendencia clara hacia la consolidación como alternativa sostenible frente al

uso de plásticos convencionales. Los resultados reflejan que la oferta local se concentra en tres categorías principales: bolsas y empaques biodegradables, utensilios desechables elaborados a partir de caña de azúcar y envases compostables fabricados con derivados naturales como la fécula de papa o el cartón reciclado. Estas líneas de productos se orientan especialmente al sector alimentario, supermercados y servicios de catering, que constituyen los principales demandantes en la ciudad. En cuanto a los actores del mercado, se identificó la presencia de pequeñas y medianas empresas proveedoras que, en su mayoría, dependen de la importación de bienes terminados o materias primas. Sin embargo, también se observan iniciativas locales que buscan generar una producción más cercana a la economía circular, aprovechando residuos agroindustriales para la elaboración de empaques y utensilios. Este hecho refleja la capacidad emprendedora de Guayaquil y la disposición de algunos sectores empresariales por innovar y adaptarse a las nuevas tendencias globales de sostenibilidad. Pese a estos avances, persisten desafíos que limitan la expansión del consumo local. El precio elevado de los productos biodegradables sigue siendo una de las barreras más importantes, lo que restringe su acceso a consumidores con mayor poder adquisitivo y dificulta la masificación en todos los estratos sociales. De igual manera, la infraestructura de reciclaje y compostaje en la ciudad es insuficiente, lo que limita el aprovechamiento de los beneficios reales de estos materiales, pues sin una gestión adecuada terminan integrándose a los mismos flujos de residuos que los plásticos tradicionales. Otro aspecto relevante es la necesidad de reforzar la educación ambiental y la sensibilización ciudadana. Aunque los consumidores guayaquileños muestran una disposición positiva hacia los productos biodegradables, todavía existe un desconocimiento sobre sus ventajas y certificaciones. Esto evidencia que las políticas públicas deben acompañar el crecimiento del mercado con campañas de información y regulaciones que garanticen la confianza del consumidor. En términos de oportunidades, Guayaquil se encuentra en una posición estratégica para convertirse en un referente nacional en el uso de productos biodegradables, gracias a su papel como puerto de ingreso y centro logístico. La ciudad concentra el flujo comercial que podría facilitar tanto la distribución como la diversificación de la oferta. Además, el contexto internacional ofrece un escenario favorable, dado que las tendencias globales en sostenibilidad y consumo responsable incrementan la demanda de estos productos en mercados más exigentes. En síntesis, los productos biodegradables en Guayaquil representan un mercado emergente con gran potencial de crecimiento, que puede aportar significativamente a la transición hacia una economía más sostenible. Para que este potencial se materialice, resulta necesario superar barreras como el costo elevado, la falta de infraestructura y la escasa educación ambiental. La articulación entre empresas, consumidores y autoridades será clave para fortalecer la confianza en estos bienes y fomentar una adopción masiva. Por lo tanto, se concluye que el camino hacia un consumo local más responsable y sostenible en Guayaquil requiere innovación empresarial, políticas públicas firmes y una ciudadanía comprometida. Solo de esta manera se podrá consolidar un mercado competitivo que no solo satisfaga la demanda local, sino que también contribuya a la construcción de una cultura de sostenibilidad en el país.

REFERENCIAS

- Banco Central del Ecuador. (s. f.). Estadísticas de comercio exterior de bienes. <https://contenido.bce.fin.ec/>
- Carrion-Bosquez, J. (2024). Motivations and barriers to the consumption of organic and ecological products in Ecuador and Peru. *Multidisciplinary Business Review*, 17(1), 49–65. <https://www.scielo.cl/pdf/mbr/v17n1/0718-3992-mbr-17-01-49.pdf>
- Ghosh, K., Jones, M., & Thomas, S. (2021). Biodegradable plastics: Current state and future perspectives. *ACS Sustainable Chemistry & Engineering*, 9(14), 4935–4951. <https://doi.org/10.1021/acssuschemeng.1c00801>
- Ortiz-Regalado, D., Sánchez, M., & Pérez, C. (2024). Consumer perceptions of organic and eco-friendly products in Ecuador. *Sustainability*, 16(12), 5230. <https://doi.org/10.3390/su16125230>
- SENAE. (2025). Portal de datos abiertos – Registros de importaciones (régimen general y simplificado). <https://datosabiertos.gob.ec/>

- Snyder, H. (2019). Literature review as a research methodology: An overview and guidelines. *Journal of Business Research*, 104, 333–339. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.07.039>
- UNEP. (2018). Single-use plastics: A roadmap for sustainability. United Nations Environment Programme. <https://www.unep.org/resources/report/single-use-plastics-roadmap-sustainability>

Capítulo 38

Innovación y tecnología en la industria gráfica del Ecuador: Impacto en el Comercio Exterior y la Competitividad

Estefanía Ordóñez Espinoza
Universidad de Guayaquil-Ecuador

María Chamba Viscarra
Universidad Espíritu Santo-Ecuador

Linda Chusan García
Universidad de Guayaquil-Ecuador

Willynson Apolo Asanza
Universidad Técnica Particular de Loja-Ecuador

RESUMEN

La industria gráfica ecuatoriana ha vivido una transformación significativa mediante la adopción de innovación tecnológica, como la impresión digital, la automatización de procesos y el uso de software avanzado. Estos avances han permitido mejorar la calidad, reducir costos y facilitar el acceso a mercados internacionales de los sectores productivos exportadores. El objetivo del estudio es analizar cómo los servicios de la industria gráfica aportan en la competitividad de los sectores productivos, especialmente en su relación con el comercio exterior. La investigación se apoya en una metodología descriptiva, basada en revisión documental. Estudiar este tema es importante porque permite comprender cómo la tecnología impulsa la eficiencia operativa, el cumplimiento de estándares internacionales y la apertura a nuevos mercados. Además, identifica desafíos como la necesidad de inversión en infraestructura y capacitación del talento humano. Superar estos obstáculos es clave para que la industria gráfica aproveche plenamente las oportunidades del comercio internacional.

PALABRAS CLAVE: Innovación tecnológica, industria gráfica, competitividad.

ABSTRACT

The Ecuadorian graphic industry has undergone a significant transformation through the adoption of technological innovation, including digital printing, process automation, and advanced software. These advances have improved quality, reduced costs, and facilitated access to international markets for export-oriented productive sectors. The purpose of this study is to analyze how the services provided by the graphic industry contribute to the competitiveness of productive sectors, especially in relation to foreign trade. The research is based on a descriptive methodology supported by documentary review. Studying this subject is relevant because it highlights how technology enhances operational efficiency, compliance with international standards, and market expansion, while also revealing challenges such as investment in infrastructure and workforce training. Overcoming these barriers is essential for the graphic industry to fully seize the opportunities of global trade.

KEYWORDS: Technological innovation, graphic industry, competitiveness.

INTRODUCCIÓN

La industria gráfica ecuatoriana vive un proceso de modernización que trasciende la impresión tradicional y se integra a las cadenas de valor exportadoras mediante empaques, etiquetas y soluciones de comunicación visual de alto desempeño. La adopción de tecnologías como la impresión digital, automatización de pre prensa y planta, gestión de color, software MIS/ERP y datos variables ha redefinido su papel como habilitadora de calidad, trazabilidad y cumplimiento normativo en mercados

internacionales cada vez más exigentes en materia técnica y ambiental. En este contexto, el empaque deja de ser un contenedor pasivo para convertirse en un vector de información, diferenciación de marca y eficiencia logística, con efectos directos sobre costos, tiempos y confiabilidad de entrega. Sin embargo, la transición tecnológica presenta desafíos: necesidades de inversión en equipos y software, brechas de capacitación especializada y procesos aún análogos en muchas pymes. Superar estas barreras es clave para capitalizar tendencias como la personalización a escala, el desarrollo ágil de empaques, la reducción de desperdicios y la incorporación de criterios de sostenibilidad que favorecen la aceptación en destinos de alta regulación.

Este artículo analiza cómo la innovación y la tecnología en la industria gráfica del Ecuador impactan el comercio exterior y la competitividad de los sectores productivos. Se plantea un enfoque descriptivo y documental para identificar los mecanismos que conectan la adopción tecnológica con ventajas medibles eficiencia operativa, cumplimiento, señalización de atributos y desempeño comercial. Asimismo, se discuten condiciones habilitantes para su escalamiento, incluyendo capacidades organizacionales, estándares de trazabilidad y alineación regulatoria. Como aporte, el estudio plantea tres preguntas guía: ¿qué tecnologías y prácticas generan mayor impacto en calidad, costos y tiempos en la cadena gráfica vinculada a bienes exportables?, ¿cómo se traducen esas mejoras en aceptación de mercado y reducción de riesgos en frontera?, y ¿qué factores habilitantes son críticos para su adopción sostenida? Para ello se proponen indicadores comparables de desempeño: tiempos de alistamiento, tasas de merma, consistencia cromática, cumplimiento de rotulado y empaque, incidentes de rechazo y lead time logístico, que permitan evaluar avances y orientar recomendaciones prácticas para empresas y tomadores de decisión.

Conceptos de la industria gráfica

La industria gráfica puede entenderse como el conjunto de procesos que convierten contenidos visuales en productos físicos o digitales mediante fases de diseño, prepress, impresión y acabados. Bajo el marco de estandarización internacional, este campo abarca desde la creación y manipulación de elementos gráficos hasta su entrega como activo digital o impreso sobre sustratos, empleando tintas, tóneres u otros materiales funcionales, con controles de calidad y terminaciones según la aplicación final (International Organization for Standardization [ISO], 2025).

En el contexto ecuatoriano, la delimitación sectorial se apoya en la Clasificación Nacional de Actividades Económicas del INEC, que agrupa «Impresión y actividades de servicios relacionados» y detalla procesos como prepress, impresión y postpress para fines estadísticos y regulatorios. A nivel de estándares internacionales, el alcance técnico de la tecnología gráfica está recogido por ISO/TC 130, y su marco actualizado describe las familias de normas que cubren desde la creación y manipulación de elementos gráficos hasta su entrega final en sustratos o en formato digital (ISO, 2023). Además del enfoque productivo, la industria gráfica incorpora una dimensión informacional clave: la gestión del activo digital y su control a lo largo del flujo de trabajo. Esto involucra prácticas de gobernanza de datos versionado, auditoría de cambios, trazabilidad de artes y protocolos de entrega segura a clientes y convertidores, minimizando reprocesos y asegurando consistencia en campañas multiformato. La frontera con industrias adyacentes como packaging y conversión de sustratos se vuelve porosa, es decir, el valor no proviene solo de imprimir, sino de integrar diseño, ingeniería del sustrato y requisitos normativos del producto final.

Servicios y productos de la industria gráfica

En términos de servicios, el sector integra diseño y arte final, gestión de color (perfiles ICC), prepress (tramas, imposición, pruebas), impresión (offset, flexografía, digital, serigrafía, gran formato) y acabados (troquelado, plegado, laminado, encuadernación). La incorporación de sistemas MIS/ERP y datos variables viabiliza tirajes cortos, personalización y trazabilidad, alineando la oferta con requerimientos de clientes industriales y exportadores. Estas actividades se encuentran tipificadas en la CIIU nacional bajo «actividades de impresión» y «servicios relacionados», lo que facilita su

seguimiento estadístico y su encaje regulatorio (Instituto Nacional de Estadística y Censos [INEC], 2012).

Respecto a productos, el portafolio va desde impresos editoriales y promocionales hasta etiquetas y empaques (cajas plegadizas, flexibles, corrugado impreso, sleeves, etiquetas autoadhesivas y logísticas). Para cadenas exportadoras, el producto gráfico incorpora identificadores estandarizados y simbologías 1D/2D que soportan captura de datos y trazabilidad; su interoperabilidad se basa en los estándares GS1, ampliamente aceptados por fabricantes, operadores logísticos y retail a escala global (Asociación Ecuatoriana De Código De Producto [ECOP], 2025).

En la práctica, los portafolios competitivos combinan soluciones como kits de empaque con especificaciones de apilado/estiba, manuales de uso de marca para exportación, dossiers de etiqueta multilingüe, plantillas de datos variables, matrices de troquel y guías de predoblado para montaje eficiente. A esto se suman servicios de precalificación técnica, pruebas sobre sustrato objetivo, curvas de ganancia de punto, cartas de color, web-to-pack para tirajes cortos y reposiciones rápidas, y acuerdos de nivel de servicio integrados a los calendarios del cliente exportador. Esta lógica de solución integral reduce tiempos muertos, mermas y rechazos, y crea barreras de salida por coste de cambio.

Sectores Productivos Exportadores Ecuador

El tejido exportador ecuatoriano se caracteriza por la relevancia de camarón, banano, cacao y elaborados, flores y otras manufacturas que ganan espacio. Informes oficiales recientes del MPCEIP y del Banco Central del Ecuador confirman el liderazgo de estas líneas en las exportaciones no petroleras y reportan su peso dentro del total exportado; estos mismos reportes permiten perfilar destinos y variaciones trimestrales para contextualizar la demanda de soluciones gráficas vinculadas a empaque y etiqueta (Banco Central del Ecuador [BCE], 2025). En este contexto, el empaque y la etiqueta cumplen un rol habilitante: protegen el producto, comunican calidad e inocuidad, y operacionalizan el cumplimiento de requisitos técnicos y sanitarios en el mercado de destino como idioma, información obligatoria y trazabilidad. La articulación con la Ventanilla Única Ecuatoriana (VUE) agiliza autorizaciones y trámites, reduciendo fricciones administrativas y riesgos de rechazo en frontera, lo que refuerza la conexión entre oferta gráfica, facilitación del comercio y competitividad exportadora (Servicio Nacional de Aduana del Ecuador [SENAE], 2025). Cada complejo exportador impone condiciones técnicas al diseño e impresión: en camarón (cadena de frío) se priorizan tintas y adhesivos compatibles con bajas temperaturas y legibilidad en entornos húmedos; en banano, el corrugado impreso exige resistencia a compresión y señalización logística clara; en cacao y elaborados, la propuesta gráfica equilibra storytelling de origen con sellos de calidad e información nutricional; en flores, los sleeves y etiquetas deben soportar manipulación intensiva y variabilidad de lotes. Traducir estas restricciones en especificaciones de arte y proceso es el puente entre la promesa de marca y la aceptación comercial en destino (Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca [MPCEIP], 2025).

Innovación tecnológica en la industria gráfica y su relevancia para exportar

La modernización del sector gráfico se apoya en la adopción de flujos digitalizados y en la hibridación de tecnologías de impresión que acortan tiempos de preparación, reducen mermas y elevan la consistencia interplanta. Estos avances se alinean con el marco de ISO/TC 130, que cubre desde la creación y manipulación de elementos gráficos hasta su entrega final como producto digital o impreso, ofreciendo un lenguaje común para normalizar procesos y asegurar calidad repetible en cadenas globales. Bajo esta plataforma técnico-normativa, las empresas pueden responder con mayor agilidad a calendarios de exportación y requisitos visuales del cliente internacional (ISO, 2025). Más allá de la eficiencia, la innovación aporta beneficios ambientales relevantes para mercados con criterios de sostenibilidad. Investigaciones recientes de Análisis de Ciclo de Vida (LCA) en pruebas de impresión muestran reducciones sustantivas de materiales y huella de carbono al migrar desde pruebas tradicionales a flujos digitales o sobre sustrato objetivo, lo que acopla ahorro de costo con menor impacto ambiental y fortalece la aceptabilidad del empaque en destino. Adicionalmente, la evidencia

en negocios internacionales indica que certificaciones y ecoetiquetas frecuentemente visibles en el diseño gráfico del empaque actúan como señales creíbles que incrementan la probabilidad de exportar, reforzando el nexo entre innovación, cumplimiento y desempeño comercial en economías emergentes (Nogacki et al., 2025). La adopción tecnológica rinde cuando se convierte en rutina operativa, estandarizar recetas de color por cliente, preajustes automáticos de máquinas, bibliotecas de troqueles y cambio rápido de trabajos recortan minutos de alistamiento y estabilizan la eficiencia global de equipo (OEE). La simulación y la analítica de planta permiten anticipar desviaciones y ajustar antes de producir, mientras que flujos sin pruebas duras reducen costos y huella. Para exportación, estos avances se traducen en plazos más cortos, menor variabilidad interplanta y documentación técnica consistente con los requisitos del comprador (Zhou et al., 2023).

Trazabilidad y facilitación del comercio: estándares y ventanilla única

La trazabilidad efectiva exige que los identificadores del producto y sus presentaciones sigan estándares interoperables a lo largo de la cadena. El Global Trade Item Number (GTIN) permite identificar de manera única los artículos comerciales y sus jerarquías de empaque, habilitando la captura de datos con códigos 1D/2D y la integración entre fabricantes, operadores logísticos, distribuidores y autoridades. Las guías técnicas de GS1 detallan cuándo asignar un nuevo GTIN y cómo gestionar la jerarquía de embalajes; su observancia reduce errores, facilita la lectura en destino y soporta la serialización y los pasaportes digitales de producto que crecen en el comercio global (GS1, 2023).

En Ecuador, la Ventanilla Única Ecuatoriana (VUE) centraliza información y trámites asociados a requisitos de importación y exportación, reduciendo fricciones administrativas y tiempos. La articulación temprana entre diseño/etiqueta y los campos obligatorios de la VUE disminuye reprocesos y riesgos de rechazo en frontera; el propio portal oficial de SENAE y su ficha en gob.ec explican el alcance de la VUE y su rol como canal de información y gestión para operadores de comercio exterior. Para el sector gráfico, incorporar desde el diseño los elementos de identificación, de contenido obligatorio y de evidencia documental agiliza la operativa y robustece la competitividad exportadora. Una arquitectura de trazabilidad eficaz comienza por los datos maestros: reglas claras de asignación de GTIN por presentación, uso del SSCC para unidades logísticas, codificación de lote y caducidad en simbologías legibles en toda la cadena y alineación con los catálogos del cliente. Sobre esa base, la etiqueta integra campos obligatorios y campos variables, evitando duplicidades. En paralelo, sincronizar los contenidos del arte con los formularios de la VUE y los checklists internos de inocuidad reduce retrabajos y acelera aprobaciones. Los errores más comunes como GTIN mal asignado, contraste deficiente, cuerpos tipográficos menores al mínimo, o desalineación entre arte y packing list, se previenen con controles previos de lectura y listas de verificación por mercado de destino (SENAE, 2025).

METODOLOGIA

El estudio se enmarca en un enfoque cualitativo de tipo descriptivo–documental, con diseño no experimental y corte transversal. Se analizan fuentes secundarias como normas técnicas, guías institucionales, estadísticas oficiales y literatura científica reciente para comprender cómo la innovación y la tecnología en la industria gráfica del Ecuador se relacionan con el comercio exterior y la competitividad. No se manipulan variables ni se interviene en procesos productivos; el objetivo es describir y explicar los mecanismos que vinculan prácticas tecnológicas con resultados de eficiencia, cumplimiento y acceso a mercados.

El método lógico predominante es deductivo: partimos de marcos teóricos (industria gráfica, innovación, trazabilidad, empaque sostenible) y del marco regulatorio vigente para derivar categorías de análisis (eficiencia operativa, calidad/conformidad, trazabilidad/estándares, desempeño exportador). A partir de ellas se clasifican y contrastan los hallazgos de los documentos. De manera complementaria, se incluye una lectura analítico–descriptiva de estadísticas oficiales recientes con fines de contextualización, sin inferencia estadística ni prueba de hipótesis. Se aplican criterios de

inclusión relacionados con pertinencia temática, industria gráfica, empaques y etiquetas vinculadas a exportación. La síntesis se realiza mediante análisis temático: tecnología, mecanismo, resultado. Se triangula evidencia entre literatura científica e insumos oficiales para reforzar la validez de las conclusiones. La confiabilidad se cuida manteniendo trazabilidad de cada cita y registro de las versiones consultadas. Entre las limitaciones figuran la heterogeneidad de procesos, el distinto grado de madurez tecnológica entre empresas y la disponibilidad desigual de indicadores comparables; por ello, las conclusiones se interpretan como tendencias sustentadas en evidencia documental.

Datos de investigación

Para la evidencia científica se utilizaron artículos con revisión por pares recuperados, además de verificaciones de DOI. Dentro de este corpus se incluyen, entre otros, estudios sobre transformación digital y desempeño operativo en manufactura, análisis de ciclo de vida aplicados a procesos de prueba en impresión, e investigaciones sobre ecoetiquetas y su relación con la probabilidad de exportar. Para el contexto estadístico y comercial del país se emplearon los Boletines Analíticos de Comercio Exterior del Banco Central del Ecuador y los informes «Análisis trimestral de comercio exterior», del MPCEIP. Estos documentos se usaron para caracterizar el peso de los principales complejos exportadores y la evolución reciente de las exportaciones no petroleras. Para normativa técnica y de estándares se consultaron los recursos de ISO/TC 130 - Graphic technology y la documentación de GS1 junto con el portal de Ecuador para lineamientos de identificación y trazabilidad aplicables a etiquetas y empaques destinados a exportación. En requisitos y procedimientos de comercio exterior se usaron el portal oficial de la Ventanilla Única Ecuatoriana, así como también fichas de trámite de SENAE y ECUAPASS para describir autorizaciones, registros y flujos documentales relevantes. Como insumo sectorial complementario se revisó el Monitoreo de Exportaciones 2024 de PRO-ECUADOR y reportes de mercado recientes sobre sostenibilidad en packaging, útiles para interpretar la demanda de soluciones gráficas alineadas con preferencias y requisitos de compradores internacionales.

RESULTADOS

Acceso a Mercados Internacionales

Marketing digital: activos b2b, códigos qr en empaque y coherencia de sostenibilidad

Se identificó que la integración de activos digitales consistentes como catálogos descargables en dos idiomas, fichas técnicas con especificaciones verificables, landing pages por país y vitrinas B2B mejora la preselección de proveedores y acorta el ciclo de primera compra. La incorporación de códigos QR en el empaque y en piezas promocionales que redirigen a micrositios técnicos facilita a importadores y distribuidores contrastar certificados, materiales, formatos y fotos de uso, elevando la credibilidad y reduciendo intercambios de correcciones. También se observó que la coherencia entre identidad visual, narrativa de sostenibilidad y trazabilidad incrementa la tasa de respuesta en contactos iniciados por ferias o agendas comerciales, especialmente cuando las empresas ofrecen muestras y cotizaciones a través de formularios digitales estandarizados. Asimismo, las marcas que operan con una biblioteca de contenidos reutilizable y con traducciones validadas por mercado reducen retrabajos y errores de interpretación. La actualización periódica de precios, MOQs y tiempos de entrega en los materiales digitales evita disonancias entre la oferta presentada y la negociación, mejorando la conversión de consultas a pedidos piloto. Entre los problemas recurrentes detectados figuran sitios sin datos técnicos descargables, enlaces rotos y ausencia de contacto técnico, lo que ralentiza evaluaciones y retrasa el acceso a distribuidores.

Material ferial impreso y merchandising: modularidad, impresión bajo demanda y seguimiento posferia

Los kits impresos siguen siendo decisivos en ferias y ruedas de negocio cuando combinan diseño modular y precisión técnica. Las empresas que llevaron folletos bilingües, fichas por familia de producto y anexos de certificaciones lograron conversaciones más técnicas y solicitudes de cotización mejor definidas. El uso de impresión bajo demanda para tirajes cortos permitió ajustar versiones para cada feria (precios, formatos, fotografías de casos de uso), reduciendo obsolescencia de material y

costos de transporte. La inclusión de tarjetas o etiquetas con QR hacia catálogos digitales y videos de proceso facilitó el seguimiento posferia y la verificación de procesos por parte de los compradores. También se observó que la consistencia cromática entre piezas impresas y muestras físicas refuerza la percepción de control de calidad, mientras que el merchandising funcional ayuda a tangibilizar capacidades. Los errores más comunes fueron catálogos con información desactualizada, idiomas mal resueltos, ausencia de datos críticos como medidas exactas, tolerancias, condiciones de almacenaje y piezas demasiado voluminosas que dificultan su transporte por los visitantes. La preparación de dossiers feriales «gemelos» y la captura sistemática de leads con campos técnicos mejoró la tasa de conversión de reuniones a solicitudes formales.

Empaques y etiquetas para exportación: cumplimiento técnico, trazabilidad estandarizada y señales de sostenibilidad

Los hallazgos muestran que el acceso sostenido a mercados depende de una triada: cumplimiento técnico del rotulado, trazabilidad estandarizada e incorporación creíble de atributos de sostenibilidad. Las empresas que diseñaron etiquetas desde fases tempranas con plantillas validadas (idioma, campos obligatorios, tamaños mínimos, contraste) y listas de verificación por país reportaron menos observaciones y reimpressiones. La correcta asignación de GTIN por presentación y el uso de códigos 1D/2D legibles a lo largo de la cadena redujeron discrepancias de inventario y aceleraron la recepción en destino. Las pruebas de lectura antes de producción y la estandarización de recetas de color disminuyeron rechazos por no conformidad.

En cuanto a sostenibilidad, resultaron más efectivos los empaques que combinan reducción de material, reciclabilidad o compostabilidad verificable y comunicación clara en la etiqueta (instrucciones de disposición, % de material reciclado, ahorro de material frente a la versión anterior). La presencia de ecoetiquetas pertinentes al mercado de destino, integrada de forma ordenada en el diseño, funcionó como señal de acceso y facilitó el ingreso a compradores con políticas ambientales estrictas. Se constató, no obstante, que la adopción de materiales “verdes” sin evaluación de desempeño genera incidencias de calidad y devoluciones; las decisiones exitosas se apoyaron en pruebas sobre sustrato objetivo, ensayos de transporte y ajustes finos de troquel/laminado para no sacrificar protección del producto.

CONCLUSIÓN

El estudio confirma que la adopción de tecnologías y prácticas avanzadas en la industria gráfica se traduce en mejoras tangibles de eficiencia, calidad y consistencia. Estas capacidades fortalecen la competitividad de los sectores exportadores al reducir tiempos de alistamiento, mermas y variabilidad, al tiempo que facilitan el cumplimiento documental y técnico exigido por los mercados de destino. Se observa que el acceso a mercados internacionales se acelera cuando la estrategia comercial integra activos digitales consistentes con el empaque y la etiqueta. La disponibilidad de catálogos y fichas técnicas bilingües, enlazadas mediante códigos QR en los propios empaques, agiliza la preselección de proveedores y disminuye iteraciones en la verificación de requisitos. En ferias y agendas comerciales, los kits impresos modulares aumentan la tasa de conversión de reuniones a solicitudes formales. En productos intensivos en empaque, el cumplimiento técnico del rotulado, la trazabilidad estandarizada y la comunicación clara de atributos de sostenibilidad son determinantes para la aceptación en canal. Los mejores resultados se obtienen cuando las empresas diseñan etiquetas desde fases tempranas con plantillas validadas por país/mercado, realizan pruebas de lectura antes de producción y documentan el desempeño del material para evitar incidencias en destino. Como condiciones habilitantes, destacan la formación del talento en control de proceso y gestión de color, la estandarización y la articulación con plataformas de facilitación del comercio. A nivel operativo, la medición sistemática de indicadores permite priorizar mejoras y sostener la calidad en múltiples plantas o tirajes. Entre las limitaciones del trabajo se reconoce su carácter documental y la heterogeneidad del sector (pymes vs. plantas integradas), lo que sugiere prudencia al generalizar resultados. Como líneas de acción, se recomienda: (i) profundizar estudios de caso con datos primarios en imprentas y convertidores ecuatorianos; (ii) extender mediciones comparables de desempeño; y (iii) avanzar en pilotos de rediseño de empaque con evaluación ambiental y validación

técnica por mercado de destino, integrando de manera temprana a los actores regulatorios y logísticos. Estas acciones consolidan la aportación de la industria gráfica al comercio exterior y a la competitividad del país.

REFERENCIAS

- Asociación Ecuatoriana De Código de producto [ECOP]. (2025). Ecuatoriana de Código de Producto. www.gs1ec.org
- Banco Central del Ecuador [BCE]. (2025). Boletín Analítico Trimestral de Comercio Exterior. www.bce.ec
- GS1. (2023). GTIN Management Standard. <http://www.gs1.org/1/gtinrules/>
- Instituto Nacional de Estadística y Censos [INEC]. (2012). Clasificación Nacional de Actividades Económicas.
- International Organization for Standardization [ISO]. (2025). ISO_TC 130 - Tecnología gráfica. https://www.iso.org/committee/52214.html?utm_source=chatgpt.com
- ISO. (2023). Framework for ISO/TC 130 standards. https://committee.iso.org/files/live/sites/tc130/files/Resources/Framework%20for%20ISO%20TC%20130%20standards%20-%20Dec%202023.pdf?utm_source=chatgpt.com
- Ministerio de Producción Comercio Exterior Inversiones y Pesca [MPCEIP]. (2025). ANÁLISIS trimestral comercio exterior. https://www.produccion.gob.ec/wp-content/uploads/2025/05/Analisis-trimestral-de-comercio-exterior-I-Trimestre-2025.pdf?utm_source=chatgpt.com
- Nogacki, J., Buschmann, U., Krystosiak, K., & Żolek-Tryznowska, Z. (2025). Life Cycle Assessment of Proofing Test Production on Printing Surfaces with Use of Carbon Footprint Methodology. *Applied Sciences (Switzerland)*, 15(3). <https://doi.org/10.3390/app15031136>
- Servicio Nacional de Aduana del Ecuador [SENAE]. (2025). Obtención de información sobre los requerimientos para importar o exportar. <https://ecuapass.aduana.gob.ec/>
- Zhou, L., Ren, S., Du, L., Tang, F., & Li, R. (2023). Is environmental labeling certification a “green passport” for firm exports in emerging economies? Evidence from China. *International Business Review*, 32(5). <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2023.102171>

Capítulo 39

Comercio Internacional de Residuos Eléctricos y Electrónicos: Retos Ambientales y Oportunidades de Innovación Empresarial

Estefanía Ordóñez Espinoza

Lolita Chamba Viscarra

Linda Chusan García

Universidad de Guayaquil-Ecuador

Willynson Apolo Asanza

Universidad Técnica Particular de Loja-Ecuador

RESUMEN

Los residuos de aparatos eléctricos y electrónicos (RAEE) son dispositivos desechados con componentes tecnológicos que han perdido funcionalidad o alcanzaron el final de su vida útil. Su volumen crece aceleradamente por el aumento del consumo global de electrónica. En este marco, el comercio internacional de estos residuos adquiere relevancia porque está regulado por normas que abarcan suministro, producción de equipos, recolección, tratamiento y exportación de productos descartados. El objetivo de este estudio es describir los efectos ambientales de los RAEE y su relación con el comercio internacional. Se emplea una metodología descriptiva y bibliográfica, basada en fuentes y bases de datos internacionales con estadísticas recientes. El fenómeno plantea desafíos ambientales y económicos que requieren atención desde la investigación científica para medir impactos, comparar experiencias regulatorias y orientar políticas públicas. Asimismo, se analizan oportunidades para la innovación empresarial mediante economía circular, logística inversa y modelos de negocio que valoricen materiales recuperados.

PALABRAS CLAVE: Residuos electrónicos, comercio internacional, efectos ambientales, innovación empresarial.

ABSTRACT

Waste electrical and electronic equipment (WEEE, or e-waste) comprises discarded devices whose technological components have lost functionality or reached end-of-life. Its volume is growing rapidly due to rising global consumption of electronics. In this context, the international trade in e-waste has gained relevance, being governed by international regulations that cover supply, electrical and electronic equipment manufacturing, collection, treatment, and the export of discarded products. This study aims to describe the environmental effects of e-waste and its links to international trade. We adopt a descriptive, documentary approach based on international sources and databases with recent statistics. The phenomenon poses environmental and economic challenges that require scientific attention to measure impacts, compare regulatory experiences, and inform public policy. We also examine opportunities for business innovation through circular-economy strategies, reverse logistics, and business models that valorize recovered materials.

KEYWORDS: E-waste; international trade; environmental effects; business innovation.

INTRODUCCIÓN

La acelerada digitalización de la economía mundial ha multiplicado la producción, el consumo y el descarte de equipos eléctricos y electrónicos. En este contexto, los residuos de aparatos eléctricos y electrónicos (RAEE) emergen como un desafío estratégico para los países por su volumen creciente, su compleja composición material y los riesgos que su manejo inadecuado supone para la salud y los ecosistemas. A la par, estos flujos contienen metales y componentes de alto valor que pueden reintegrarse a cadenas productivas mediante procesos de recuperación eficientes. El comercio internacional de RAEE se ha vuelto un punto neurálgico donde confluyen asimetrías regulatorias,

capacidades tecnológicas dispares y costos logísticos, así como oportunidades para innovar en modelos de negocio sostenibles. La distinción entre equipos usados aptos para reutilización y residuos propiamente dichos, junto con los incentivos económicos asociados a la valorización de materiales, complejiza la gobernanza transfronteriza y exige mejores estándares de trazabilidad.

Este artículo examina el problema desde una doble perspectiva. Por un lado, describe los principales retos ambientales vinculados al ciclo de vida y la gestión de los RAEE; por otro, explora las oportunidades de innovación empresarial asociadas a la economía circular, la logística inversa y el “urban mining” como vía para crear valor y reducir presiones sobre recursos primarios. El foco se sitúa en la relación entre comercio internacional y sostenibilidad, considerando implicaciones para políticas públicas y para la competitividad de las firmas. Metodológicamente, se adopta un enfoque descriptivo–documental apoyado en informes técnicos y literatura científica reciente, así como en fuentes estadísticas internacionales. Con ello se busca ofrecer evidencia sintética y criterios operativos para orientar decisiones regulatorias y empresariales. El texto se organiza en cuatro apartados: marco teórico, metodología, resultados, y conclusiones con implicaciones prácticas.

Residuos eléctricos y electrónicos: definición y rasgos clave

Los residuos eléctricos y electrónicos (RAEE) se entienden, en la literatura y la regulación comparada, como cualquier producto con enchufe o batería que, al final de su vida útil, se descarta y entra en una cadena de gestión de residuos. Su composición concentra simultáneamente sustancias peligrosas, por ejemplo, mercurio o retardantes bromados y materiales de alto valor como cobre, oro o paladio, lo que crea una tensión entre riesgos ambientales y potencial económico de recuperación. A escala global, los informes técnicos recientes resaltan el crecimiento sostenido de estos flujos y las brechas entre generación y reciclaje formal, subrayando la necesidad de políticas de responsabilidad extendida del productor y mejoras de trazabilidad (Baldé et al., 2024). Más allá de la definición, en la práctica los flujos de RAEE se solapan con equipos usados destinados a reutilización, lo que crea una “zona gris” regulatoria. Para distinguirlos, las Directrices Técnicas del Convenio de Basilea exigen pruebas de funcionalidad, documentación y trazabilidad específicas; cuando estos criterios no se cumplen, el movimiento transfronterizo debe tratarse como residuo sujeto a control para asegurar una gestión ambientalmente racional. Asimismo, desde la perspectiva de recursos, los RAEE concentran metales y minerales críticos cuyo aprovechamiento mediante minería urbana y reciclaje disminuye la presión sobre la extracción primaria y refuerza la seguridad de suministro en la transición energética (Kankanamge et al., 2024).

Clasificación Internacional de RAEE

Para ordenar un conjunto tan diverso, la Unión Europea agrupa los RAEE en seis categorías: (1) equipos de intercambio de temperatura, (2) pantallas y monitores, (3) lámparas, (4) grandes equipos, (5) pequeños equipos y (6) pequeños equipos de TI y telecomunicaciones. Esta clasificación ayuda a fijar metas de recolección, definir obligaciones del productor y planificar la logística inversa y el reciclaje de forma más realista según cada grupo (Unión Europea (UE), 2018). Al mover estos equipos entre países, puede no estar claro si son usados para reutilización o ya son residuos. Las Directrices del Convenio de Basilea piden pruebas de funcionalidad y documentación para demostrar que un equipo usado aún sirve; si no se cumple, el envío se trata como residuo y queda sujeto a controles. Con esto se busca evitar desvíos a circuitos informales y asegurar una gestión ambientalmente racional (Convenio de Basilea, 2023).

Estudios recientes del área de investigación

La literatura reciente muestra un consenso en torno a la gobernanza: los sistemas de responsabilidad extendida del productor (EPR) funcionan mejor cuando fijan metas claras de recolección y financiamiento, se fiscalizan de manera efectiva y envían señales al ecodiseño como durabilidad, desmontaje y reparabilidad. En ese marco, el derecho a reparar aparece como un complemento que alarga la vida útil de los equipos y ordena los flujos de retorno, sobre todo cuando se articula con objetivos verificables y reglas de cumplimiento (Compagnoni, 2022).

En el plano técnico, los estudios comparan pretratamientos, separación física y rutas hidrometalúrgicas, pirometalúrgicas o biometalúrgicas para distintos flujos de RAEE. No existe una solución única, la elección depende de la composición del residuo, la escala, los costos y la huella ambiental del proceso. Las revisiones más recientes recomiendan combinaciones de etapas y evaluaciones caso por caso para maximizar recuperación de metales críticos y minimizar impactos (Dutta et al., 2023). Finalmente, se subraya el ángulo de comercio y justicia ambiental: los movimientos transfronterizos pueden trasladar riesgos hacia países con menor capacidad de gestión si no hay trazabilidad y verificación de funcionalidad en equipos usados. Por ello se insiste en controles efectivos y en criterios de gestión ambientalmente racional, integrando salud ocupacional y formalización de cadenas. Al mismo tiempo, se destacan oportunidades de innovación empresarial en economía circular como la logística inversa, reacondicionamiento y minería urbana que capturan valor de materiales y reducen presión sobre recursos primarios (Nagase & Uehara, 2024). La siguiente tabla sintetiza rutas de recuperación y sus compromisos.

Tabla 1: Rutas de recuperación de RAEE y compromisos técnicos típicos

Técnica	Fortaleza principal	Limitación/Uso típico
Pretratamiento mecánico	Escalable; prepara fracciones	Pérdidas de finos si no se calibra; etapa inicial para casi todos
Separación física avanzada	Alta pureza de fracciones	Requiere know-how; plásticos y metales (ferricos/no ferricos)
Hidrometalurgia	Alta recuperación y selectividad	Manejo de efluentes; placas y metales preciosos
Pirometalurgia	Flexibilidad e integración con fundiciones	Energía/emisiones; aleaciones y concentrados
Biometalurgia	Menor energía/químicos	Tiempos largos; aún piloto en varios flujos

Nota: Elaborado por la autora.

Economía Circular y Ecodiseño

La economía circular traslada el foco desde “usar y desechar” hacia diseñar para durar, reparar y reciclar. En la Unión Europea, el Reglamento (UE) 2024/1781 actualiza el marco de ecodiseño, ya no se limita a la eficiencia energética, sino que abre la puerta a requisitos de durabilidad, reparabilidad, reciclabilidad y contenido reciclado. Para los RAEE, esto significa que parte de los problemas de fin de vida se abordan desde el diseño del producto, con criterios verificables que terminan impactando la gestión y el comercio de residuos. Una pieza clave del ESPR es el Pasaporte Digital de Producto (DPP): un historial trazable que acompaña al equipo durante su ciclo de vida. Con DPP, la logística inversa y el reciclaje ganan calidad de información; a la vez, las autoridades mejoran el control transfronterizo porque hay datos para distinguir equipos aptos para reutilización de residuos que deben gestionarse bajo reglas de Basilea (UE, 2024).

Derecho a reparar y extensión de la vida útil

El Derecho a Reparar recién adoptado por la UE (Directiva (UE) 2024/1799) facilita reparaciones dentro y fuera de garantía, mejora el acceso a repuestos y manuales, promueve servicios de reparación a precio transparente y extiende la garantía 12 meses cuando el consumidor opta por reparar. En términos de RAEE, la medida retrasa la generación de residuos y aumenta retornos de equipos con valor de uso, lo que alinea sostenibilidad con ahorro para el usuario. En conjunto con los esquemas de responsabilidad extendida del productor (EPR), el derecho a reparar ordena flujos de posconsumo: más equipos vuelven a uso secundario y menos terminan en canales informales. En paralelo, las señales a ecodiseño del ESPR reducen la fricción para reparar, cerrando el círculo entre diseñar mejor, usar más tiempo y reciclar mejor (Parlamento Europeo, 2024). La siguiente tabla resume los cambios operativos clave.

Materiales críticos, “minería urbana” y valor estratégico

Los RAEE concentran metales críticos cuyo valor económico y geopolítico crece con la transición digital y energética. La última edición del Global E-waste Monitor 2024 reporta 62 millones de toneladas de e-waste en 2022 y advierte que solo 1% de la demanda de tierras raras se cubre con reciclaje de RAEE: hay un potencial subaprovechado para recuperar materiales, reducir presión sobre la minería primaria y estabilizar suministros. Aprovechar ese potencial exige pretratamientos y rutas de recuperación (hidro/piro/biometalurgia) ajustadas a cada flujo, además de trazabilidad para evitar desvíos. En paralelo, la evidencia internacional recalca que los beneficios materiales deben ir de la mano con salud ocupacional y gestión ambientalmente racional, especialmente en contextos con capacidades limitadas (UNITAR, 2024).

METODOLOGIA

El estudio se desarrolló con enfoque descriptivo–documental y corte transversal. Se trabajó únicamente con fuentes secundarias de alta calidad, combinando literatura científica con informes técnicos y normativa vigente. La búsqueda bibliográfica se realizó en sitios confiables con términos en español e inglés sobre residuos eléctricos y electrónicos, comercio internacional, economía circular, logística inversa y minería urbana; se priorizaron publicaciones de los últimos diez años y con revisión por pares. Los datos cuantitativos se tomaron del Global E-waste Monitor y se complementaron con documentos regulatorios y guías técnicas para contextualizar los flujos transfronterizos y las obligaciones de gestión. Para asegurar comparabilidad se armonizaron definiciones de RAEE y categorías de producto conforme a estándares europeos, se verificó consistencia entre series y se normalizaron unidades en millones de toneladas y porcentajes. El análisis se basó en estadística descriptiva: proporciones de recolección y reciclaje documentado, variaciones respecto a periodos previos y ordenamientos por región o país cuando la información lo permitió; la evidencia normativa y empresarial se integró mediante lectura analítica para identificar mecanismos de política y prácticas de gestión que explican los resultados observados. La validez de los hallazgos se abordó por triangulación entre informes de organismos internacionales y artículos académicos, y se reconocen como limitaciones el subregistro de flujos informales, las diferencias de medición entre jurisdicciones y el desfase temporal de algunas series. Las cifras de referencia se tomaron del Global E-waste Monitor; el encuadre normativo se apoyó en la Directiva WEEE, el Reglamento europeo de ecodiseño y las Directrices del Convenio de Basilea.

Para reforzar la trazabilidad de la revisión se definieron criterios de inclusión claros como pertinencia directa con RAEE y comercio internacional, disponibilidad de métodos transparentes, y reporte de indicadores comparables. En paralelo se revisaron páginas oficiales de organismos multilaterales y autoridades regulatorias con el fin de contrastar cifras y definiciones. Cuando los textos reportaron intervalos o rangos, se utilizó el punto medio para la comparación y se consignó la decisión en notas metodológicas. La extracción de información se organizó en una ficha estandarizada con cuatro campos: definición empleada de RAEE, alcance geográfico y temporal, indicadores numéricos y hallazgos cualitativos sobre gobernanza o tecnologías de recuperación. A partir de estas fichas se consolidó una base de datos simple para calcular razones, variaciones porcentuales y posiciones relativas. Finalmente, se aplicaron dos pruebas de robustez. La primera consistió en comparar tendencias globales con patrones regionales para detectar desalineaciones atribuibles a diferencias de cobertura. La segunda revisó si los principales cambios de política responsabilidad extendida del productor, derecho a reparar y nuevas exigencias de ecodiseño, se reflejan en variaciones observadas de recolección y reciclaje documentado. Estas comprobaciones no pretenden establecer causalidad, pero sirven para anclar la discusión en evidencias consistentes con el marco regulatorio y con los procesos técnicos más difundidos.

RESULTADOS

El panorama global confirma una brecha persistente entre lo que el mundo genera y lo que recoge y recicla formalmente. En 2022 se alcanzaron 62 millones de toneladas de RAEE, pero apenas una fracción ingresó a circuitos documentados de tratamiento. La proyección a 2030 supera los 80

millones de toneladas, impulsada por ciclos de sustitución más cortos, caída de los costos de dispositivos y una fuerte expansión del Internet de las Cosas. A este ritmo, el rezago de recolección seguirá ampliándose si no se refuerzan los sistemas de recuperación y la trazabilidad desde el diseño del producto. La distribución regional muestra grandes contrastes. Asia concentra el mayor volumen por tamaño de mercado, mientras Europa lidera en tasa formal de recolección, gracias a esquemas maduros de responsabilidad extendida del productor y reportes comparables. América presenta avances desiguales: existe capacidad instalada en países con cadenas formales, pero el ingreso de equipos usados y la dispersión de puntos de acopio frenan el desempeño promedio. África exhibe la menor generación per cápita, aunque recibe flujos de equipos de segunda mano que, sin control adecuado, terminan convirtiéndose en residuos. En conjunto, cerca de tres cuartas partes del e-waste queda con destino incierto: almacenado en hogares, abandonado o tratado en la informalidad, donde se pierde valor material y aumentan impactos ambientales. Un resultado clave es el potencial económico de los materiales contenidos. Cobre, hierro y oro explican la mayor parte del valor recuperable y sitúan al e-waste como un “yacimiento urbano” estratégico. Sin embargo, la recuperación de tierras raras sigue siendo mínima, por debajo del 1% de la demanda, debido a barreras tecnológicas y a la mezcla de materiales. Convertir ese potencial en retornos reales exige elevar la recolección, mejorar la calidad de la información y alinear las rutas de tratamiento con la composición real de los flujos.

Estadísticas Ecuador

En el caso de Ecuador, la generación anual bordea el centenar de kilotoneladas, con tasas de recolección formal todavía bajas respecto del volumen total. La mayor parte de los equipos desechados permanece en almacenamiento doméstico o entra en circuitos informales de recolección de chatarra, donde se prioriza el valor inmediato de metales fáciles de extraer y se descuidan fracciones de alto riesgo ambiental. Las ciudades con mayor concentración de consumo, como Quito y Guayaquil, concentran también los puntos de acopio y las plantas autorizadas, lo que introduce costos logísticos para provincias alejadas y limita la cobertura nacional. Aun así, se observan señales de avance: programas empresariales de devolución, campañas municipales y una creciente participación de operadores autorizados que ya reportan volúmenes estables de recolección. Las oportunidades para cerrar la brecha pasan por tres frentes. Primero, normas de producto y compras públicas que favorezcan equipos reparables y con contenido reciclado. Segundo, incentivos a la logística inversa, desde puntos de entrega en retail hasta acuerdos con recicladores de base para integrarlos a cadenas formales. Tercero, mejor información para el ciudadano: etiquetas, campañas y plataformas de trazabilidad que indiquen dónde y cómo entregar dispositivos en desuso. Estos pasos permiten subir el retorno de fracciones valiosas y reducen el costo de cumplimiento para las empresas al aprovechar economías de escala regionales.

Volumen de comercio de los residuos

Medir el comercio internacional de RAEE es complejo porque no existe un único código arancelario que lo capture. Parte de los flujos se registra como “equipos usados” bajo partidas de computadoras, teléfonos o monitores; otra parte aparece como “chatarra” de metales y plásticos; y una fracción relevante se mueve como baterías gastadas o acumuladores usados. Esta dispersión estadística explica por qué los análisis de comercio deben combinar aduanas con registros regulatorios y, cuando existen, con sistemas de consentimiento previo de la autoridad ambiental. La distinción legal entre reutilización y residuo define el tratamiento fronterizo. Cuando un envío acredita funcionalidad y documentación puede circular como equipo usado; en caso contrario, cae en la categoría de residuo y requiere procedimientos de control. Este punto es decisivo para Ecuador y la región: reduce el riesgo de que lleguen equipos inservibles, mejora la calidad del material que entra a cadenas formales y evita que el costo ambiental recaiga sobre países con menor capacidad de gestión.

Impactos Ambientales

Los impactos se observan a lo largo de toda la cadena cuando no hay control. La quema a cielo abierto libera dioxinas y furanos; el uso de ácidos en patios informales produce efluentes con metales pesados;

y el desmantelaje sin protección dispersa polvo contaminado en suelos y viviendas. La evidencia sanitaria es consistente: se registran alteraciones neurológicas, problemas tiroideos, trastornos respiratorios y marcadores de estrés oxidativo en poblaciones expuestas, con particular riesgo en niños y adolescentes por su mayor vulnerabilidad biológica. El contraste con el reciclaje formal es nítido. Cuando la recolección está organizada y el tratamiento cumple estándares, se evitan emisiones, se reducen lixiviados y se recupera una mayor proporción de metales sin degradar la calidad de las fracciones. Además, los procesos formales permiten trazabilidad y salud ocupacional adecuadas, integrando controles de exposición y manejo de efluentes. La literatura coincide en que elevar la tasa de recolección y dirigir los flujos a plantas autorizadas es la medida con mayor retorno ambiental y económico en el corto plazo.

CONCLUSIONES

El análisis confirma que el comercio internacional de residuos eléctricos y electrónicos se mueve entre dos fuerzas: una generación creciente y cada vez más diversa de aparatos desechados y una capacidad limitada para recolectarlos y tratarlos de manera formal y trazable. Esta brecha no solo implica pérdidas económicas por materiales valiosos que no se recuperan, sino también riesgos ambientales y de salud allí donde predominan prácticas informales. La evidencia revisada sugiere que los países y las empresas que integran el problema desde el origen logran mejores resultados: ecodiseño orientado a durabilidad y reparabilidad, información de producto mediante pasaportes digitales, y esquemas de responsabilidad extendida del productor con metas verificables y fiscalización efectiva. En el plano transfronterizo, distinguir con rigor entre equipos usados para reutilización y residuos sujetos a control es decisivo para evitar desvíos y para que el comercio apoye la recuperación, en lugar de trasladar cargas a territorios con menor capacidad de gestión. Para Ecuador, la prioridad pasa por ampliar la red de recolección, integrar a recicladores de base en cadenas formales, mejorar la cobertura informativa al consumidor y articular incentivos que hagan viable la logística inversa también fuera de las grandes ciudades. Este estudio, de carácter descriptivo, aporta un mapa de decisiones y oportunidades: desde el reacondicionamiento y la minería urbana hasta alianzas público-privadas para elevar la trazabilidad. Sus límites están en la sub-notificación y en la heterogeneidad estadística; por ello, futuras investigaciones deberían profundizar en microdatos sectoriales, evaluar costos y beneficios de rutas tecnológicas específicas y medir el impacto de las nuevas reglas de ecodiseño y reparación sobre las tasas efectivas de recuperación.

REFERENCIAS

- Baldé, C. P., Kuehr, R., Yamamoto, T., McDonald, R., Althaf, S., Bel, G., Deubzer, O., Fernandez-Cubillo, E., Forti, V., Gray, V., Herat, S., Honda, S., Iattoni, G., Khetriwal, D. S., & Luda di Cortemiglia, V. (2024). The Global E-Waste Monitor. <https://www.itu.int/itu-d/sites/environment>.
- Compagnoni, M. (2022). Is Extended Producer Responsibility living up to expectations? A systematic literature review focusing on electronic waste. In *Journal of Cleaner Production* (Vol. 367). Elsevier Ltd. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2022.133101>
- Convenio de Basilea. (2023). Technical guidelines on transboundary movements of electrical and electronic waste and used electrical and electronic equipment, in particular regarding the distinction between waste and non-waste under the Basel Convention. [file:///C:/Users/Usuario/Downloads/UNEP-CHW.16-INF-10.English%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/Usuario/Downloads/UNEP-CHW.16-INF-10.English%20(1).pdf)
- Dutta, D., Rautela, R., Gujjala, L. K. S., Kundu, D., Sharma, P., Tembhare, M., & Kumar, S. (2023). A review on recovery processes of metals from E-waste: A green perspective. In *Science of the Total Environment* (Vol. 859). Elsevier B.V. <https://doi.org/10.1016/j.scitotenv.2022.160391>
- Nagase, Y., & Uehara, T. (2024). The potential impact of the new 'Right to Repair' rules on electrical and electronic equipment waste: A case study of the UK. *Waste Management*, 182, 175–185. <https://doi.org/10.1016/j.wasman.2024.04.032>
- Parlamento Europeo. (2024). Derecho a reparar: hacer que la reparación sea más fácil y atractiva para los consumidores Comunicados de prensa SESIÓN PLENARIA.

- <https://www.europarl.europa.eu/news/en/press-room/20240419IPR20590/right-to-repair-making-repair-easier-and-more-appealing-to-consumers?>
- Kankanamge, U., Kwasi, E., & Abunyewah, M. (2024). Towards a Taxonomy of E-Waste Urban Mining Technology Design and Adoption: A Systematic Literature Review. In Sustainability (Switzerland) (Vol. 16, Issue 15). Multidisciplinary Digital Publishing Institute (MDPI). <https://doi.org/10.3390/su16156389>
- UE. (2024). Sobre normas comunes para el fomento de la reparación de bienes y por el que se modifican el Reglamento (UE) 2017/2394 y las Directivas (UE) 2019/771 y (UE) 2020/1828. <http://data.europa.eu/eli/dir/2024/1799/oj>
- Unión Europea (UE). (2018). Sobre residuos de aparatos eléctricos y electrónicos (RAEE). <http://data.europa.eu/eli/dir/2012/19/2018-07-04https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2012/19/2018-07-04/eng?eliuri=eli:dir:2012:19:2018-07-04&print=true>
- UNITAR. (2024). Monitor Global de Residuos Electrónicos 2024 - Monitor de Residuos Electrónicos. <https://ewastemonitor.info/the-global-e-waste-monitor-2024/?utm>

Capítulo 40

Gobierno Corporativo y el Empoderamiento de las Mujeres Ejecutivas Enfoque Orientada a la Responsabilidad Social

Robert Ramírez Granda
María Teresa Mite Albán
José Gonzalo Narváez Cumbicos
Carmen Andrade Garofalo
Universidad de Guayaquil

ABSTRACT

El gobierno corporativo evolucionó enfocado en la transparencia, la responsabilidad y la equidad en las organizaciones, siendo el empoderamiento de las mujeres ejecutivas un eje central en la búsqueda de una gestión más inclusiva y eficiente. Diversos estudios demuestran que la presencia femenina en altos cargos directivos contribuye a una mayor diversidad de perspectivas, mejora la toma de decisiones y fortalece la responsabilidad social empresarial. Sin embargo, persisten barreras estructurales y culturales, como estereotipos de género, falta de políticas de igualdad y dificultades para conciliar la vida laboral y personal, que limitan el acceso de las mujeres a posiciones de liderazgo, predominando la inequidad de género en las posiciones directivas. En el contexto ecuatoriano, aunque se han registrado avances en la representación femenina en consejos de vigilancia y administración, la brecha de género sigue siendo significativa, especialmente en roles de representación legal y en sectores tradicionalmente masculinizados. La literatura destaca que la diversidad de género en los órganos de gobierno corporativo no solo promueve la equidad, sino que también puede impactar positivamente en el desempeño organizacional, la innovación y la sostenibilidad a largo plazo. En esta investigación mediante el proyecto “El gobierno corporativo y el uso del mercado bursátil como alternativa de financiamiento de las empresas industriales de plástico de la ciudad de Guayaquil en el período 2016-2021”, se revisó la base de datos de la superintendencia de compañía en un grupo de estas empresas identificando que existe menos del 20% gerenciadas por mujeres demostrando que la eliminación de barreras culturales son esenciales para potenciar el empoderamiento con enfoque de responsabilidad social corporativa para maximizar los beneficios del gobierno corporativo diverso.

Palabras clave: *Gobierno corporativo, empoderamiento femenino, Responsabilidad social, Género*

INTRODUCCIÓN

La diversidad de género en los niveles superiores jerárquicos ha intensificado sus estudios en la última década, estudios. Esta investigación vincula a la teoría de la agencia la misma que relaciona la propiedad y la administración de una empresa, basado en un contrato el directivo crea valor alineado a los intereses de los accionistas. (Jensen y Meckling, 1976). En consecuencia, el vínculo de la teoría de la agencia aborda el vínculo de la generación de relación entre el asesoramiento, legitimidad y capacidad de los directores de crear conexiones que maximizan los beneficios empresariales. Diversos estudios de las prácticas de gestión dentro del gobierno corporativo resaltan que las directoras aportan más control en las organizaciones y se reduce el riesgo de operaciones oportunistas. Así mismo, al referirse al gobierno corporativo su enfoque relacionado con la transparencia, responsabilidad, equidad y reducción de la desigualdad persigue aumentar el número de mujeres ejecutivas fomentando la inclusividad y eficiencia corporativa. Sin embargo, persisten barreras estructurales y culturales, como estereotipos de género, falta de políticas de igualdad y dificultades para conciliar la vida laboral y personal, que limitan el acceso de las mujeres a posiciones de liderazgo, predominando la inequidad de género en las posiciones directivas.

En este trabajo mediante el proyecto “El gobierno corporativo y el uso del mercado bursátil como alternativa de financiamiento de las empresas industriales de plástico de la ciudad de Guayaquil en el período 2016-2021”, se revisó la base de datos de la superintendencia de compañía en un grupo de estas empresas, vinculándolo con la red REMCI en el Nodo Guayaquil, *que persigue visibilizar temas de equidad de Género.*

Gobierno Corporativo

El gobierno corporativo conforme Wahyuningrum, et al.(2023): es “ *un conjunto de normas y prácticas que establecen cómo debe estructurarse y funcionar una empresa para alcanzar sus objetivos de manera eficiente y responsable. Estas reglas guían los procesos de dirección y control, combinando tanto la legislación vigente en el país donde opera la empresa como las políticas internas que regulan su gestión*”. Más allá de su marco normativo, el gobierno corporativo influye en aspectos claves como el desempeño empresarial, la transparencia en la divulgación de información, la prevención de crisis financieras, la gestión ética de ganancias, y la relación con los diferentes grupos de interés, incluyendo su responsabilidad social y la manera en que se compensan los altos ejecutivos. En resumen, es la base que asegura que las empresas funcionen con integridad, transparencia y compromiso con sus objetivos y responsabilidades. En consecuencia, al apostar por la responsabilidad social encuentra en la gestión de riesgos empresariales un aliado importante, ya que ayuda a que los directivos actúen con más responsabilidad y eficiencia, reduciendo así los problemas que surgen cuando la información se maneja de forma desigual. En países con mercados de capital menos desarrollados y pocas instituciones inversoras, contar con consejos de administración más grandes y diversos aporta una visión más amplia y experta, lo que favorece mejores decisiones estratégicas, un manejo adecuado de los riesgos y una vigilancia financiera sólida. En este escenario, el papel de las mujeres en los puestos ejecutivos es fundamental: sus habilidades para crear redes y relacionarse con el entorno permiten reducir conductas oportunistas y facilitar la llegada de recursos importantes para la empresa, elevando su valor. Además, la participación femenina en los consejos no solo impulsa una mayor responsabilidad social dentro de la empresa, sino que también mejora su rendimiento financiero y asegura un mejor control sobre la compensación de los altos cargos, demostrando que incluir mujeres en estos espacios es una estrategia clave para lograr una gobernanza más justa y sostenible.

Partiendo de la importancia del gobierno corporativo y la gestión responsable, las empresas y sus consejos han respondido a las crecientes demandas sociales incorporando estrategias de responsabilidad social corporativa (RSC), donde la presencia de mujeres juega un papel fundamental. Diversos estudios han mostrado que las mujeres en los consejos no solo aportan una mejor convivencia y reducen conflictos interpersonales, sino que también participan activamente en la toma de decisiones y supervisan de manera más efectiva, lo que impacta positivamente en el desempeño general de la empresa. Su inclusión contribuye a mejorar la reputación corporativa y a fortalecer la imagen pública a través de acciones responsables socialmente. Sin embargo, aunque se ha avanzado en comprender la influencia de las mujeres en el rendimiento empresarial, aún falta profundizar en qué factores facilitan o limitan su nombramiento en estos espacios clave. No basta con medir cuántas mujeres integran los consejos; es necesario entender el proceso de nominación y aprobación, ya que, si las mujeres ni siquiera son propuestas para estos cargos, no podrán ejercer influencia en la gobernanza ni en el rumbo de la empresa. Además, esta reflexión debe trascender las realidades locales y ampliarse a un nivel global, analizando cómo varían estos procesos y oportunidades en diferentes contextos para avanzar hacia una verdadera igualdad de género en los consejos corporativos.

Empoderamiento Femenino, liderazgo en consejos de administración

A pesar de los avances en materia de igualdad, las mujeres continúan enfrentando importantes desafíos para acceder y mantenerse en puestos de liderazgo en las empresas, gobiernos y comunidades. Su representación en niveles medios y superiores de gestión sigue siendo menor al 50% en todos los países, y a nivel global menos de un tercio de estos cargos está ocupado por mujeres. Las barreras son diversas: desde sesgos inconscientes hasta prácticas de reclutamiento poco equitativas y ambientes laborales que no favorecen su desarrollo. Sin embargo, cuando las mujeres logran ocupar espacios en las juntas directivas y en roles de liderazgo, su impacto es significativo, pues refuerzan el compromiso empresarial con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), especialmente con el ODS 5, que promueve la igualdad de género y el empoderamiento femenino. La diversidad de género en la alta dirección no solo impulsa mejores resultados financieros y reputación, sino que también contribuye a generar un entorno organizacional más inclusivo y responsable.

El ODS 5 reconoce que la igualdad de género es fundamental para construir sociedades más justas,

fomentar el crecimiento económico y alcanzar el desarrollo sostenible. Sus metas son amplias y buscan eliminar todas las formas de discriminación y violencia hacia las mujeres, garantizar su acceso a oportunidades educativas, de salud y económicas, y promover su liderazgo y participación en la toma de decisiones. Para lograrlo, es necesario romper con estereotipos sociales y superar barreras estructurales que limitan la participación plena de las mujeres. Este esfuerzo requiere la colaboración de gobiernos, sector privado, organizaciones sociales y comunidades para crear políticas y entornos que apoyen y valoren sus derechos. El empoderamiento femenino y el liderazgo en los consejos de administración siguen siendo temas clave en la agenda global para alcanzar la igualdad de género, un objetivo central del ODS 5. A pesar de los avances, las mujeres siguen estando subrepresentadas en altos cargos de toma de decisiones, lo que refleja persistentes barreras como el sesgo inconsciente y culturas organizacionales poco inclusivas. Estudios recientes muestran que cuando las mujeres asumen roles directivos, no solo fortalecen el compromiso de las empresas con los Objetivos de Desarrollo Sostenible, sino que también aportan una perspectiva valiosa que mejora la responsabilidad social corporativa, la innovación y el desempeño financiero. Sin embargo, el camino hacia una mayor representación femenina no solo depende de contar cuántas mujeres integran los consejos, sino de comprender y remover las causas estructurales que limitan su acceso y permanencia en estos espacios. Además, la revisión bibliométrica de Beloskar et al. (2024) aporta un panorama claro sobre el estado actual de la investigación en esta área, destacando la concentración de estudios en países desarrollados y señalando la necesidad de una mayor colaboración internacional para expandir el conocimiento y generar marcos teóricos más robustos. Su trabajo subraya que, aunque la diversidad de género en los consejos corporativos es un tema ampliamente abordado, existen brechas importantes por explorar, como el liderazgo femenino en niveles medios y el impacto de las directoras en la sostenibilidad empresarial. En definitiva, avanzar hacia la igualdad real exige esfuerzos coordinados que incluyan políticas inclusivas, cambios culturales y una investigación constante que ilumine el camino hacia organizaciones más justas y efectivas.

METODOLOGÍA

La metodología utilizada en este estudio se basó en un enfoque mixto de revisión documental y análisis de bases de datos oficiales. Se partió de la revisión y análisis de la base de datos de la Superintendencia de Compañías, enfocada en un grupo de empresas del sector industrial del plástico en Guayaquil durante el período 2016-2021. Esta selección permitió identificar la representación de mujeres en cargos gerenciales y administrativos, vinculándola con la red REMCI en el Nodo Guayaquil, la cual tiene como objetivo visibilizar temas relacionados con la equidad de género. Se aplicó además una revisión bibliométrica y teórica que permitió contextualizar los hallazgos en un marco más amplio de gobierno corporativo y empoderamiento femenino. Partiendo de una base de datos de 600 empresas dedicadas a la actividad industrial del plástico en la ciudad de Guayaquil, se realizaron los segmentos, de los tipos de empresas, solo escogiéndose a conveniencia de los investigadores el grupo de empresas grandes conforme la normativa y segmento en Ecuador, desprendiéndose 28 sujetos de estudio, a fin de evitar sesgos se desarrolló un nuevo filtro, en el cual se segmentó rango de ventas durante el período objeto de estudio quedando 3 empresas comparables, de las cuales solo una consta de los 2 directivos., presidente y gerente sólo 1 mujer ostenta ese rol, entre 6 personas de 3 empresas similares.

Los resultados reflejan una persistente baja representación femenina en puestos de alta dirección, con menos del 17% de empresas gerenciadas por mujeres en esta industria. A pesar de ciertos avances en la inclusión femenina en consejos de vigilancia y administración, las barreras culturales y estructurales siguen limitando el acceso y la permanencia de las mujeres en posiciones de liderazgo. Estos hallazgos señalan que la eliminación de dichas barreras es fundamental no solo para fomentar la equidad, sino también para maximizar los beneficios del gobierno corporativo diverso, expresados en una mejor gestión, mayor responsabilidad social y un impacto positivo en la innovación y sostenibilidad organizacional.

CONCLUSIONES

En conclusión, el estudio realizado evidencia que, aunque en Ecuador se han observado algunos avances en la inclusión de mujeres en consejos de vigilancia y administración, la desigualdad de género persiste especialmente en cargos clave y sectores históricamente dominados por hombres. La baja representación

femenina en la alta dirección de la industria plástica de Guayaquil, con menos del 17% de puestos gerenciales ocupados por mujeres, refleja la necesidad de romper tanto barreras culturales como estructurales que limitan la participación femenina. Asimismo, la literatura consultada señala que fortalecer la diversidad de género en los órganos de gobierno corporativo no solo es un imperativo social, sino que, además, contribuye positivamente al desempeño organizacional, a la innovación y a la sostenibilidad a largo plazo, creando empresas más responsables y competitivas.

Por otro lado, la revisión y análisis hechos dentro del proyecto “El gobierno corporativo y el uso del mercado bursátil como alternativa de financiamiento de las empresas industriales de plástico de Guayaquil (2016-2021)” confirma que la promoción del empoderamiento femenino, en línea con un enfoque de responsabilidad social corporativa, es una estrategia esencial para maximizar los beneficios del gobierno corporativo diverso. Este enfoque demanda acciones concretas para eliminar prejuicios y obstáculos que impiden a las mujeres acceder y desempeñarse en posiciones de liderazgo, generando no solo mayor equidad, sino también una gobernanza más eficiente e inclusiva. Por lo tanto, fomentar la igualdad de género en estos espacios es un desafío ineludible para lograr empresas más justas, sostenibles y con mejor desempeño empresarial.

REFERENCIAS

- Alharbi, R., Elnahass, M., & McLaren, J. (2022). Women directors and market valuation: What are the “Wonder Woman” attributes in banking?. *Journal of International Financial Markets, Institutions and Money*, 80, 101611.
- Al Hameli, A., Mertzanis, C., & Kampouris, I. (2023). Women’s empowerment conditions, institutions and firm performance in the MENA region. *Accounting Forum*, 48(4), 635–664. <https://doi.org/10.1080/01559982.2023.2179866>
- Beloskar, V. D., Haldar, A., & Gupta, A. (2024). Gender equality and women’s empowerment: A bibliometric review of the literature on SDG 5 through the management lens. *Journal of Business Research*, 172, 114442.
- Jensen & Meckling. (1976). Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs, and Ownership Structure Chapter. *Revista de Economía Financiera*, Vol.3No.4, 163–231.
- Wahyuningrum, IFS, Chegenizadeh, A., Humaira, NG, Budihardjo, MA, y Nikraz, H. (2023). Investigación sobre gobernanza corporativa en países asiáticos: Un análisis bibliométrico y de contenido (2001-2021). *Sustainability*, 15 (8), 6381. <https://doi.org/10.3390/su15086381>
- O. Desarrollo Sostenible, O. (2015). Objetivos de desarrollo sostenible. *Naciones Unidas*. Recuperado de <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible>.
- Zheng, X., Zhang, X., Yang, G. y Wang, L. (2023). Competencia en el mercado de productos, gobierno corporativo y riesgo de caída de la cotización bursátil: Evidencia de China. *Applied Economics Letters*, 31 (12), 1150–1158. <https://doi.org/10.1080/13504851.2023.2176441>

Capítulo 41

Diseño de Modelo para la Construcción de obras sociales en proyectos Carreteros de Empresa META en San Luis Potosí

Rafael Córdova Mazza

RESUMEN

El objetivo es diseñar un modelo innovador y sostenible para la construcción de obras sociales en los proyectos carreteros que realiza la empresa META en San Luis Potosí, México. A través de un enfoque que contemple tanto las necesidades de las comunidades locales como el respeto por el entorno natural, se busca optimizar los recursos disponibles y generar un impacto duradero. Este modelo no solo pretende mejorar las condiciones de vida de las poblaciones beneficiadas, sino también fortalecer la sostenibilidad y la responsabilidad social de la empresa, posicionándola como un referente en prácticas de desarrollo sostenible en el sector de la construcción. La idea surge de la necesidad de llevar a cabo las obras sociales y los compromisos que tiene la empresa con diferentes comunidades para sus próximos proyectos carreteros, de una manera que genere un verdadero impacto social. El objetivo es resolver problemáticas locales y, a su vez, ser innovador al buscar que estas obras cumplan con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). Se busca que sean obras duraderas, con el potencial de mejorar la calidad de vida y fomentar la cohesión social de las comunidades impactadas. Este trabajo final aborda un análisis integral de estrategias y metodologías para la implementación eficiente de obras sociales vinculadas a proyectos de infraestructura, con un enfoque centrado en el desarrollo sostenible y la mejora de la calidad de vida de las comunidades cercanas. Se parte de una investigación social que incluye el levantamiento de un diagnóstico participativo, diseñado para identificar las principales necesidades, problemáticas y expectativas de la población local, a fin de asegurar que las intervenciones sean pertinentes, inclusivas y sostenibles en el largo plazo. El enfoque metodológico de este estudio se fundamenta en los Estándares de Desempeño sobre Sostenibilidad Ambiental y Social de la Corporación Financiera Internacional (IFC), los cuales proporcionan una guía clara para la identificación y gestión de riesgos sociales, así como para la promoción del respeto a los derechos humanos y la equidad social en el marco de grandes proyectos de inversión. Asimismo, se retoman los principios y lineamientos propuestos por Frank Vanclay en su obra sobre Evaluación de Impacto Social, lo que permite enriquecer el análisis con herramientas participativas, principios éticos y criterios técnicos que aseguran una evaluación más holística y responsable del impacto en el tejido social. El propósito central de este trabajo es proponer soluciones innovadoras que permitan a META fortalecer su compromiso con el desarrollo integral de la región, respetando los estándares más exigentes tanto en materia ambiental como en derechos sociales. Al integrar estas referencias internacionales, el proyecto se alinea con buenas prácticas globales, promoviendo una visión estratégica que vincula la infraestructura con la transformación social positiva y la construcción de relaciones de largo plazo con las comunidades. El modelo propuesto tiene la capacidad de replicarse en diferentes proyectos, brindando a la empresa una metodología sólida para la ejecución de obras sociales, asegurando que la inversión destinada a estos compromisos sea de verdadero beneficio para la población.

Palabras clave: Sostenibilidad, obras sociales, innovación, bienestar y diagnóstico social.

INTRODUCCIÓN

El desarrollo de infraestructuras carreteras es un componente esencial para el crecimiento económico y social de cualquier región, ya que facilita el acceso a servicios, impulsa el comercio y mejora la conectividad. En este contexto, los proyectos carreteros ejecutados por la empresa de Mexicanos de Técnicos en Autopistas (META) en el estado de San Luis Potosí, México, han tenido un impacto positivo en la mejora de la infraestructura vial. Sin embargo, las obras de este tipo también deben incorporar consideraciones sociales y ambientales que aseguren que el desarrollo sea inclusivo, sostenible y beneficioso para las comunidades cercanas. META forma parte del Grupo Valoran, Empresa Mexicana con 40 años de trayectoria de éxito en la promoción de desarrollos inmobiliarios y de infraestructura, a través de proyectos vanguardistas e innovadores que han contribuido directamente al desarrollo de San Luis Potosí y México. Para los próximos proyectos carreteros que la empresa META desea realizar, se han generado diferentes

compromisos sociales con las comunidades impactadas. Sin embargo, no cuentan con una metodología que garantice que estas obras generen un verdadero impacto social positivo y sostenible, asegurando así que la inversión en estos proyectos sea bien utilizada. Por ello, surge la idea de crear un modelo que dé respuesta a esta problemática que enfrenta la empresa.

El modelo desarrollado en los siguientes capítulos de este Trabajo de Fin de Máster se estructura de la siguiente manera: en el primer capítulo se presentan los objetivos y la problemática que se busca resolver; en el segundo capítulo, dedicado a la conceptualización del modelo, se describe el contexto general de la empresa META, se abordan antecedentes internacionales con base en los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), los principios de la Corporación Financiera Internacional (IFC) y los planteamientos de Vanclay (2003) sobre Evaluación de Impacto Social. El tercer capítulo expone en qué consiste la propuesta, iniciando con el diagnóstico social, el desarrollo del programa de obras sociales y el plan de comunicación con las comunidades. Finalmente, el último capítulo presenta los impactos potenciales de la propuesta, su carácter innovador, sus indicadores de evaluación y el valor que puede generar. Este trabajo se ha elaborado tomando como referencia diversas fuentes bibliográficas, pero principalmente se fundamenta en la experiencia adquirida en la gestión de obras sociales en proyectos carreteros previos.

La problemática identificada gira en torno a la ausencia de una metodología clara y estructurada para la ejecución de obras sociales en las comunidades impactadas por los proyectos carreteros desarrollados por la empresa META, perteneciente al Grupo Valoran. A pesar de que estas obras sociales forman parte de los compromisos adquiridos con las comunidades, en la práctica se ha evidenciado una falta de lineamientos consistentes que orienten su implementación de forma efectiva.

Las comunidades beneficiadas por estos proyectos enfrentan una serie de problemáticas sociales constantes. Entre las más relevantes se encuentran la carencia de servicios básicos como agua potable y calles pavimentadas, una débil cohesión social que limita la organización y la participación comunitaria, así como contextos marcados por altos niveles de inseguridad y violencia. Estas condiciones no solo dificultan la vida cotidiana de los habitantes, sino que también representan un desafío significativo para el desarrollo sostenible y equitativo de las comunidades donde META interviene.

El interés en abordar esta situación surge a partir de la experiencia profesional del equipo de Sostenibilidad del Grupo Valoran, quien, desde el área de vinculación social, han acompañado durante más de tres años el seguimiento de los compromisos sociales asumidos por la empresa. A lo largo de este tiempo, se ha identificado de manera reiterada la falta de un modelo operativo robusto que permita diseñar, ejecutar y evaluar las obras sociales de manera alineada con las necesidades reales de cada comunidad. Por lo tanto, el presente trabajo tiene como propósito el desarrollo de un modelo metodológico que permita sistematizar el proceso de planeación e implementación de las obras sociales vinculadas a los proyectos carreteros de META. Este modelo buscará no solo mejorar la eficacia de las intervenciones sociales, sino también contribuir a generar un impacto positivo y sostenible en las comunidades, mediante indicadores específicos respondiendo de forma más precisa a sus demandas y promoviendo una mayor articulación entre la empresa y los actores sociales involucrados.

Objetivos General

Diseñar un modelo innovador para la construcción de obras sociales en los proyectos carreteros de la empresa META en San Luis Potosí para que tengan un verdadero impacto social y un beneficio duradero.

Específicos. Investigar las problemáticas sociales de las comunidades donde se van a realizar las obras sociales por medio de un diagnóstico social.

Proponer una metodología para la adecuada realización de las obras sociales en los proyectos carreteros de la empresa META que cumplan los indicadores de sostenibilidad.

¿Cómo lograrlos?

Para lograr estos objetivos se realizará un proceso metodológico que combine el análisis teórico con la experiencia práctica acumulada en los proyectos de vinculación social de la empresa. Se recopilará información cualitativa y cuantitativa sobre casos anteriores y actuales, identificando los elementos que

han limitado el impacto de las obras sociales. A partir de este análisis, se diseñará un modelo que integre criterios de sostenibilidad los 17 ODS, el contexto social y cultural, participación comunitaria y seguimiento continuo, de modo que pueda ser aplicado de forma flexible pero estructurada en distintos contextos. El modelo buscará asegurar que las obras sociales no sean únicamente acciones aisladas, sino parte de una estrategia de desarrollo con impacto positivo a largo plazo. Se elaborará una propuesta de un modelo de diagnóstico social, que se pueda efectuar en campo con las comunidades impactadas por proyectos carreteros de META en el estado de San Luis Potosí. Para ello, se propondrán técnicas de investigación social como entrevistas semiestructuradas, encuestas comunitarias, mapeo participativo y observación directa. También se revisará información secundaria disponible, como estadísticas del INEGI y registros municipales. Este diagnóstico permitirá conocer las principales carencias, demandas, conflictos internos y oportunidades locales, a fin de comprender el contexto social real y proponer soluciones pertinentes. Asimismo, se buscará incorporar la voz de la comunidad para legitimar los resultados y orientar el diseño del modelo con base en necesidades identificadas por los propios actores sociales.

Con base en los hallazgos del diagnóstico social, se elaborará una propuesta metodológica estructurada que considere los Objetivos de Desarrollo Sostenible, los estándares de IFC y una evaluación y seguimiento de las obras sociales. Esta metodología incluirá herramientas prácticas para la identificación de actores clave, mecanismos de participación comunitaria, lineamientos para el diseño de proyectos socialmente pertinentes, así como indicadores de impacto alineados con los principios de sostenibilidad (económica, social y ambiental). La propuesta será validada con integrantes del equipo de vinculación social de Grupo Valoran, para asegurar su viabilidad operativa y aplicabilidad en futuros proyectos.

Justificación e importancia del TFM

La elaboración de un modelo innovador para la realización de obras sociales en los proyectos carreteros de la empresa META se justifica a partir de la necesidad de contar con una metodología estructurada que permita generar un verdadero impacto social en las comunidades afectadas o beneficiadas por estas intervenciones. Esta necesidad se fundamenta tanto en la experiencia práctica acumulada por el equipo de vinculación social de Grupo Valoran como en referentes teóricos y normativos ampliamente reconocidos en el ámbito de la gestión social y el desarrollo sostenible. Uno de los documentos clave que respalda esta propuesta es el Plan de Gestión Social de la Promotora de Vivienda y Desarrollo del Quindío (2020), el cual establece una metodología clara para abordar los impactos sociales derivados de proyectos de infraestructura. Este plan plantea que una gestión social adecuada debe contemplar estrategias que den respuesta a las inquietudes, expectativas e intereses de las comunidades, no solo durante la ejecución del proyecto, sino también desde la etapa de planeación y hasta su cierre. Su finalidad es establecer canales efectivos de comunicación, fomentar la participación comunitaria activa y promover el empoderamiento local, de forma que se genere un cambio positivo en la calidad de vida de los habitantes. Estos lineamientos son completamente aplicables al contexto de META, donde la realización de obras sociales ha carecido de una metodología definida que asegure su pertinencia y sostenibilidad. Asimismo, se considera como marco teórico fundamental el trabajo de Frank Vanclay (Evaluación de Impacto Social: Lineamientos para la evaluación y gestión de impactos sociales de proyectos), quien plantea que todo proyecto de infraestructura tiene efectos sociales directos e indirectos, por lo cual es indispensable aplicar una evaluación rigurosa que permita identificar, gestionar y mitigar dichos impactos. Vanclay enfatiza que una gestión social efectiva no solo debe minimizar efectos negativos, sino también maximizar los beneficios sociales, culturales y económicos para las comunidades, a través de procesos de participación inclusiva y equitativa. Desde esta perspectiva, el desarrollo de un modelo metodológico para META cobra relevancia, ya que permitiría identificar de manera anticipada las problemáticas sociales específicas de cada comunidad e intervenir de forma estratégica. Además, la propuesta se encuentra alineada con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) establecidos por la ONU, en particular con los objetivos 1 (fin de la pobreza), 6 (agua limpia y saneamiento), 11 (ciudades y comunidades sostenibles) y 17 (alianzas para lograr los objetivos). Estos ODS promueven la necesidad de que las empresas y actores públicos adopten un enfoque de desarrollo centrado en las personas, fomentando la equidad, la inclusión y la resiliencia comunitaria. Un modelo estructurado de obras sociales contribuiría a que los proyectos carreteros de META no solo cumplan con sus objetivos de infraestructura, sino también con sus responsabilidades sociales y ambientales.

De igual forma, los estándares de desempeño de la International Finance Corporation (IFC) — especialmente el Estándar 1 sobre la Evaluación y Gestión de los Riesgos e Impactos Ambientales y Sociales— exigen que las empresas adopten sistemas de gestión social sólidos, participativos y documentados. Esto refuerza la necesidad de institucionalizar una metodología en la empresa META que permita planear, ejecutar y evaluar obras sociales con base en criterios de eficacia, pertinencia y sostenibilidad. Por lo tanto, esta propuesta de modelo busca responder a una necesidad real y urgente en el contexto de la gestión social empresarial. A pesar de las inversiones que actualmente realiza META en acciones sociales, estas no siempre generan valor social tangible ni promueven procesos de transformación comunitaria duraderos, debido a la ausencia de una guía metodológica clara. Desarrollar un modelo específico permitirá estandarizar criterios, evitar decisiones improvisadas y garantizar que las intervenciones sociales realmente respondan a las condiciones particulares de cada comunidad. En conclusión, el diseño de este modelo representa una oportunidad estratégica para profesionalizar la gestión social de la empresa META, optimizar el uso de recursos destinados a obras sociales, y, sobre todo, contribuir al bienestar y desarrollo de las comunidades donde se llevan a cabo sus proyectos de infraestructura.

METODOLOGÍA

Diagnóstico participativo: Involucra a la comunidad desde el inicio, genera confianza y legitima el proceso. En qué consiste: Proceso en el que la comunidad identifica, analiza y prioriza sus problemas y necesidades. Cómo se aplica: o Facilita talleres o reuniones abiertas. o Usa herramientas como mapas, lluvia de ideas o matrices. o Escucha y registra los aportes de todos los sectores (niñez, mujeres, ancianos). o Permite que la comunidad defina su propia agenda de desarrollo.

Herramientas participativas

1. Mapeo participativo: Permite representar gráficamente el territorio, identificar recursos, problemas y oportunidades.

En qué consiste: La comunidad dibuja un mapa de su localidad desde su percepción.

Cómo se aplica: o Proporciona materiales (papel, lápices, plumones). o Pide que dibujen su comunidad: caminos, viviendas, escuelas, ríos, zonas de riesgo. o Señala lugares significativos o problemáticos. o Analiza con el grupo lo representado.

2. Calendario estacional: Ayuda a identificar épocas del año críticas para la comunidad (lluvias, plagas, cosechas, enfermedades).

En qué consiste: Representación de los meses del año con eventos relevantes asociados.

Cómo se aplica: Dibuja una línea con los meses del año. Pregunta al grupo qué sucede en cada mes (lluvias, escasez de agua, enfermedades, migración). •Marca los periodos de mayor vulnerabilidad. Utilízalo para planear intervenciones más eficaces.

3. Análisis de problemas y soluciones (MASP) método de análisis y solución de problemas es un proceso de mejora que elimina las causas de no conformidad. Es una herramienta estructurada que permite identificar causas raíz de un problema y generar soluciones sostenibles.

En qué consiste: El Método de Análisis y Solución de Problemas (MASP) se basa en identificar, analizar, planear, actuar y verificar los resultados. Cómo se aplica:

- Paso 1: Identifica y define claramente el problema.
- Paso 2: Analiza las causas (puede usarse el diagrama de Ishikawa o 5 porqués).
- Paso 3: Diseña posibles soluciones.
- Paso 4: Implementa las acciones.
- Paso 5: Evalúa resultados y ajusta si es necesario.

Fases del Diagnóstico Social

El diagnóstico social es un proceso ordenado y sistemático que permite conocer, comprender y anticipar los impactos sociales de un proyecto, así como las dinámicas internas de las comunidades involucradas. A continuación, se describen las fases que lo componen, siguiendo un hilo metodológico que va desde la delimitación espacial hasta la interpretación de datos y la identificación de necesidades concretas.

Delimitación y diagnóstico del Área Núcleo del Proyecto y su zona de amortiguamiento (500 m)

Esta fase inicial consiste en identificar con precisión la ubicación física del proyecto y su entorno inmediato, denominado área núcleo, así como una franja de amortiguamiento de 500 metros. Se realiza un análisis preliminar del contexto físico y social, estableciendo una base territorial para las siguientes etapas. Esta delimitación permite anticipar impactos inmediatos y organizar el levantamiento de información en campo de forma estratégica.

Delimitación y diagnóstico del Área de Influencia Directa: criterios cualitativos y cuantitativos

Una vez establecida el área núcleo, se expande la mirada hacia el área de influencia directa, es decir, aquellas zonas en las que el proyecto generará efectos sociales, económicos o ambientales de forma perceptible. Esta delimitación se basa tanto en criterios cuantitativos (como distancias, densidad poblacional o cobertura de servicios) como cualitativos (vínculos sociales, dependencia económica del entorno, etc.). Este análisis es fundamental para definir el universo de comunidades a caracterizar.

Caracterización de las comunidades del Área de Influencia Directa

En esta fase se realiza un análisis detallado de las comunidades ubicadas dentro del área de influencia directa. La caracterización incluye aspectos sociodemográficos y socioeconómicos, así como elementos culturales y ambientales. Se toma en cuenta la distribución de los asentamientos humanos, los patrones de tráfico real, la presencia de patrimonio cultural tangible e intangible, las rutas de movilidad o migración, la estructura económica local y los hábitos de consumo. Además, se considera cómo las características del proyecto podrían modificar el paisaje y el entorno natural, afectando de manera directa la forma de vida comunitaria. Esta información se complementa con mapas temáticos y georreferenciados que permiten visualizar espacialmente la dimensión del impacto.

Delimitación y diagnóstico del Área de Influencia Indirecta: criterios cualitativos y cuantitativos

A continuación, se identifican las zonas en donde el impacto del proyecto será menos inmediato, pero aún relevante, especialmente en términos de cambios en la movilidad, economía regional o entorno ambiental. Esta área de influencia indirecta se analiza bajo los mismos criterios anteriores, identificando posibles efectos acumulativos, sinérgicos o a mediano plazo. Se recopila información sobre asentamientos, tráfico, patrimonio cultural, actividades económicas, y se prevé cómo el proyecto podría incidir en las dinámicas territoriales de esta área más amplia.

Investigación de núcleos agrarios a través de fuentes oficiales

Antes de las visitas de campo, se lleva a cabo una revisión documental con fuentes gubernamentales como el Registro Agrario Nacional (RAN) y el INEGI, con el objetivo de identificar los polígonos ejidales o comunales, sus linderos y superficie. Esta etapa permite conocer la estructura legal y territorial de la propiedad social, lo cual es clave para establecer canales de diálogo adecuados con las comunidades agrarias y evitar conflictos de tenencia.

Primera visita al ejido o comunidad y observación directa

Durante la primera visita a campo se establece contacto con las autoridades ejidales y actores clave con proyección social (líderes comunitarios, representantes de organizaciones locales, etc.). Se recogen observaciones preliminares sobre las condiciones de vida, el nivel socioeconómico, las infraestructuras comunitarias y la dinámica social. Esta interacción permite generar confianza y preparar el terreno para las entrevistas y diagnósticos más estructurados.

Entrevistas iniciales y aplicación de técnicas de diagnóstico comunitario

En esta fase se aplican entrevistas semiestructuradas y otras técnicas participativas que permiten profundizar en el conocimiento de la comunidad. Se abordan aspectos como cultura ambiental, presencia de minorías y pueblos indígenas, condiciones sociales y económicas, dinámicas migratorias y situación de género. Estas dimensiones son fundamentales para una evaluación de impacto social con enfoque de derechos humanos, conforme a lo propuesto por Frank Vanclay y los Estándares de Desempeño de la IFC.

Elaboración del reporte diagnóstico con línea de base y FODA

La información recopilada en las fases anteriores se sintetiza en un informe técnico que presenta de manera ordenada:

- Los rasgos sociodemográficos y socioeconómicos de las localidades en las áreas de influencia directa e indirecta.
- La caracterización sociocultural de las comunidades del área núcleo.
- La descripción del patrimonio socioambiental y las dinámicas de vida comunitaria.
- La línea de base, es decir, la medición inicial de los indicadores clave que permitirán evaluar los cambios derivados del proyecto.
- Un análisis FODA por comunidad, que ayuda a identificar fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas particulares.

Finalmente, se detectan las necesidades prioritarias y problemáticas más sensibles en cada comunidad, lo cual servirá como base para proponer obras sociales pertinentes y con alto impacto positivo. Este enfoque estructurado y progresivo del diagnóstico social permite no solo anticipar los impactos del proyecto, sino también identificar oportunidades para mejorar la calidad de vida de las comunidades involucradas. Al integrarse metodologías participativas, herramientas cartográficas, fuentes oficiales y criterios internacionales como los del IFC y Vanclay, se garantiza un proceso técnicamente sólido y éticamente responsable. Mapeo de actores sociales y relaciones de poder. Objetivos: Comprender la estructura social local. Reconocer grupos vulnerables, marginados y voces no organizadas. Técnicas: Mapeo participativo de actores. Análisis de redes sociales. Entrevistas semiestructuradas y observación directa.

CONCLUSIONES

La presente propuesta de modelo para la implementación de obras sociales en proyectos de infraestructura carretera representa una contribución significativa al fortalecimiento de la responsabilidad social empresarial dentro del sector de la construcción, particularmente en el contexto de la empresa META en San Luis Potosí, México. Al estar fundamentada en marcos internacionales como los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de la ONU y los Estándares de Desempeño de la International Finance Corporation (IFC), esta propuesta no solo busca dar cumplimiento a compromisos éticos y normativos, sino también garantizar que las intervenciones sociales tengan un impacto duradero, medible y pertinente en las comunidades involucradas.

Uno de los elementos distintivos del modelo es su enfoque centrado en las personas, influenciado teóricamente por la obra de Frank Vanclay sobre la Evaluación de Impacto Social (EIS). Este enfoque reconoce que los proyectos de infraestructura no solo generan transformaciones físicas, sino también profundas repercusiones sociales, culturales, económicas y ambientales en los territorios que atraviesan. Por ello, el modelo promueve el respeto por los derechos humanos, la equidad, y la sostenibilidad social como principios rectores que deben guiar toda intervención comunitaria.

El diagnóstico participativo constituye la base operativa del modelo, ya que permite identificar de forma integral las problemáticas, necesidades, percepciones y prioridades de las comunidades afectadas o beneficiadas. A través de herramientas como entrevistas, encuestas y talleres comunitarios, se fomenta una relación horizontal entre la empresa y la población, lo que favorece la legitimidad del proyecto, refuerza el tejido social y contribuye a establecer mecanismos de diálogo y confianza con actores clave del territorio, incluyendo autoridades locales, líderes sociales y organizaciones comunitarias. Además, el modelo articula de manera innovadora los 231 indicadores de los ODS con las ocho normas de desempeño del IFC, estableciendo un marco técnico para planificar, implementar y evaluar cada obra social con criterios objetivos. Esta alineación permite pasar de un enfoque asistencialista o improvisado, a un modelo de gestión estratégica de la inversión social, en el cual cada acción esté fundamentada en datos, objetivos verificables e indicadores de resultados e impactos.

Desde la perspectiva económica, este modelo también busca resolver una problemática interna de la empresa META: la dispersión de recursos en obras sociales que, hasta ahora, no han estado suficientemente fundamentadas ni orientadas a resultados. Al aplicar esta propuesta metodológica, se

espera optimizar el uso de los recursos destinados a la inversión social, asegurando que cada intervención contribuya de manera efectiva tanto al bienestar comunitario como a la reputación, sostenibilidad y legitimidad social de la empresa. Así, el modelo se convierte en una herramienta clave para alinear la rentabilidad empresarial con el desarrollo social.

Actualmente, se prevé la aplicación de este modelo en proyectos carreteros desarrollados por META en el estado de San Luis Potosí. La experiencia adquirida en el área de vinculación social demuestra que, al adoptar metodologías claras y participativas, las empresas pueden generar un valor social tangible, fortalecer sus relaciones con las comunidades, y cumplir con estándares internacionales de sostenibilidad. La expectativa es que esta herramienta metodológica pueda ser replicable en otros contextos, adaptándose a las particularidades de distintas regiones y comunidades. En síntesis, el modelo propuesto no solo responde a una necesidad operativa identificada en la práctica, sino que ofrece una solución estructurada, fundamentada y viable que contribuye al cumplimiento de los compromisos sociales de la empresa, promueve la sostenibilidad de los territorios intervenidos y consolida una nueva forma de hacer infraestructura con enfoque humano, participativo y sostenible.

Líneas Futuras

Como cierre de este Trabajo de Fin de Máster, se proponen las siguientes líneas de futuro, derivadas tanto del proceso de investigación como del desarrollo del modelo presentado:

1. Implementación del modelo en proyectos actuales de la empresa Mexicana de Técnicos en Autopistas S.A. de C.V. Se plantea la aplicación directa del modelo en los dos proyectos carreteros que actualmente se encuentran en ejecución por parte de la empresa META. Esta implementación permitirá validar en un entorno real su utilidad, pertinencia y capacidad para integrarse en procesos de planificación y ejecución de obras con enfoque social y sostenible.
2. Medición de resultados e indicadores de impacto Una vez aplicado el modelo, será posible ampliar y afinar los métodos de seguimiento y evaluación a través de la cuantificación de indicadores. Esta medición permitirá contrastar los resultados obtenidos con las expectativas iniciales, analizar el grado de mejora en la ejecución de obras sociales, y determinar si se ha logrado un impacto social más significativo. Asimismo, se podrá valorar el aporte del modelo al cumplimiento de los estándares de responsabilidad social y sostenibilidad empresarial establecidos por META.
3. Replicabilidad del modelo en otras empresas del sector Finalmente, se considera que este modelo puede ser adaptable en otros proyectos de infraestructura vial gestionados por diferentes empresas del sector. Su aplicación podría complementar los estándares actuales de sostenibilidad y fortalecer el compromiso social en el desarrollo de obras públicas o privadas, fomentando una cultura organizacional más sensible al impacto comunitario y ambiental de sus intervenciones.

REFERENCIAS

- Gobierno de Colombia. (2020). Plan de gestión social aprobado. Ministerio de Vivienda, Ciudad y Territorio. https://proyecta.gov.co/_documentos
- Libramiento SLP. (2025). META. <https://libramientoslp.mx/meta>
- Grupo Valoran. (2024). Informe de sostenibilidad 2024 [Informe]. Grupo Valoran.
- Grupo Valoran. (2021). Política de sustentabilidad de META [Política interna]. https://metaapi.valoran.mx/rails/active_storage/disk/...
- Gómez, L. (2020, agosto 25). Cómo redactar tu objetivo general | 1 verbo + 3 componentes [Video]. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v>
- Gómez, L. (2020, septiembre 9). ¿Cómo redactar el título de tu tesis o proyecto de investigación? | Usa las 4 Ws [Video]. YouTube. <https://www.youtube.com/>
- Microsoft Office. (2013, abril 2). Cómo crear un índice (tabla de contenido) automático en Word 2010 [Video]. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?>
- Sostenible, D. (1986). Objetivos de Desarrollo Sostenible. Food and Agriculture Organization: Rome, Italy.
- Camarán, M. L., Méndez, L. A. B., & Rueda, M. P. (2019). La Responsabilidad social empresarial y los

- objetivos del desarrollo sostenible (ODS). *Revista Científica Teorías, Enfoques y Aplicaciones en las Ciencias Sociales*, 11(24), 41-52.
- United Nations Statistics Division. (n.d.). Global indicator framework for the Sustainable Development Goals and targets of the 2030 Agenda for Sustainable Development. United Nations. <https://unstats.un.org/sdgs/indicators/indicators-list/>
- International Finance Corporation. (2012). Performance Standards on Environmental and Social Sustainability. IFC – World Bank Group. https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/topics_ext_content/ifc_external_corporate_site/sustainability-at-ifc/policies-standards/performance-standards
- International Finance Corporation. (2020). AIMM: Anticipated Impact Measurement and Monitoring. IFC – World Bank Group. https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/topics_ext_content/ifc_external_corporate_site/development+impact/aimm
- Vanclay, F. (2003). International principles for social impact assessment. *Impact Assessment and Project Appraisal*, 21(1), 5–11.
- Vanclay, F. (2015). Social impact assessment: Guidance for assessing and managing the social impacts of projects. Fargo ND: International Association for Impact Assessment (IAIA).
- Esteves, A.M., Franks, D. y Vanclay, F. 2012 “Social impact assessment: The state of the art”. *Impact Assessment & Project Appraisal* 30(1), 35-44. <http://dx.doi.org/10.1080/14615517.2012.660356>

Capítulo 42

Incidencia de las etiquetas de Responsabilidad Social Empresarial, en el Comportamiento de compra de los productos por parte de los clientes de los grandes supermercados de Ibagué, Tolima-Colombia

German Rubio Guerrero

Wilmer Molina

Universidad del Tolima-Colombia

RESUMEN

Esta investigación tuvo como propósito determinar si las etiquetas de Responsabilidad Social Empresarial (RSE), en los productos comercializados en los grandes supermercados de Ibagué, Tolima-Colombia influyen en su decisión de compra. La RSE, enmarcada en la contribución de las empresas al mejoramiento social, económico y ambiental de las comunidades en las que opera, se ha posicionado como un criterio de compra emergente. Se trató de un estudio cuantitativo cuya población fueron los habitantes de Ibagué mayores de 18 años, seleccionados mediante un muestreo aleatorio sistemático y a quienes se les aplicó un cuestionario contrastado empíricamente a través de una prueba piloto. Como técnicas de análisis de datos, se emplearon los estadísticos descriptivos, el análisis factorial y los mínimos cuadrados parciales (PLS). Los resultados evidencian que, aunque existe una actitud favorable hacia productos socialmente responsables, el precio sigue siendo un factor determinante al momento de adquirir estos productos.

PALABRAS CLAVE: Responsabilidad Social Empresarial, Consumo Socialmente Responsable, Decisión de Compra, Mínimos Cuadrados Parciales, Etiquetas de RSE.

ABSTRACT

This research aimed to determine whether Corporate Social Responsibility (CSR) labels on products sold in large supermarkets in Ibagué, Tolima-Colombia influence consumers' purchasing decisions. CSR, framed within companies' contribution to the social, economic, and environmental improvement of the communities in which they operate, has emerged as an important purchasing criterion. This was a quantitative study whose population consisted of inhabitants of Ibagué over 18 years of age, selected through systematic random sampling and to whom a questionnaire was administered, empirically validated through a pilot test. As data analysis techniques, descriptive statistics, factor analysis, and partial least squares (PLS) were employed. The results show that, although there is a favorable attitude towards socially responsible products, price remains a determining factor when purchasing these products.

KEYWORDS: Corporate Social Responsibility, Socially Responsible Consumption, Purchase Decision, Partial Least Squares, CSR Labels.

INTRODUCCIÓN

Los problemas de salud, el desempleo, la pobreza, el cambio climático y los desastres naturales han incentivado la creación de estrategias orientadas a mitigar los impactos negativos de la actividad productiva sobre el ambiente y la sociedad. En este contexto, la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) ha cobrado relevancia, no solo como mecanismo de gestión sostenible, sino también como criterio de decisión de compra para los consumidores. Estas prácticas demandan transformaciones en las organizaciones, encaminadas a armonizar la rentabilidad económica con el compromiso social y ambiental, sin comprometer su sostenibilidad.

La RSE implica sinergias entre empresas, empleados, consumidores, Estado e instituciones académicas, fundamentadas en valores éticos. Estas prácticas han mostrado resultados favorables al incentivar un consumo responsable y generar valor agregado, aunque también conllevan un aumento en los costos

trasladados al cliente. Diversos estudios evidencian que los consumidores están dispuestos a pagar un mayor precio por productos con atributos de RSE, aunque esta decisión puede variar según el contexto socioeconómico. En el caso de Ibagué, una ciudad con altos índices de desempleo e ingresos per cápita reducidos, resulta pertinente analizar la disposición de los consumidores a pagar más por productos socialmente responsables. Este análisis permite comprender si la RSE constituye un factor real de decisión de compra en un entorno marcado por limitaciones económicas, inflación y dinámicas de consumo complejas.

La investigación se centra en los grandes supermercados de Ibagué, donde se busca determinar si los consumidores tienen en cuenta el etiquetado de RSE en los productos adquiridos y cómo incide en su decisión de compra y disposición a pagar. El estudio también examina la influencia de variables sociodemográficas como género, edad, nivel educativo, ingreso y estrato socioeconómico sobre la percepción y comportamiento frente a productos con atributos de RSE. Los resultados permitirán formular recomendaciones estratégicas para fortalecer estas prácticas tanto en el ámbito empresarial como ciudadano.

En Latinoamérica no existe una única definición de RSE (FOMIN-BID, 2009); sin embargo, se reconoce que las actividades empresariales impactan a la comunidad de manera positiva o negativa (Raufflet et al., 2012). La RSE se concibe como una construcción dinámica y multinivel que integra acciones institucionales, organizacionales e individuales (Williams et al., 2007). Carroll (1991) la representó en una pirámide de cuatro dimensiones: económica, legal, ética y filantrópica, mientras Porter y Kramer (2011) propusieron el concepto de valor compartido, destacando que las empresas pueden generar beneficios económicos y ventajas competitivas al atender simultáneamente problemas sociales y ambientales.

Con respecto al consumo socialmente responsable, este fue conceptualizado por Webster (1975) como aquel en que los individuos incorporan criterios éticos en sus compras. Este tipo de consumidor no solo busca utilidad personal, sino también contribuir a la sostenibilidad ambiental (Macnaghten et al., 1995) y a la justicia social. Autores como Ritzer (1998) advierten que los patrones de consumo tienden a homogeneizarse bajo lógicas de eficiencia y control “McDonaldisación”, lo cual reduce la valoración del origen o impactos de los productos. Por ello, las estrategias de marketing se apoyan en la persuasión y la seducción para influir en el comportamiento del consumidor (Deighton & Grayson, 1995). Dentro de este contexto, Spence (1973) introdujo la teoría de la señalización, donde etiquetas y certificaciones funcionan como señales que reducen la incertidumbre (Parguel et al., 2011). En esta misma dirección, Simon (1955) introdujo la noción de racionalidad limitada, destacando que los consumidores no siempre optimizan sus decisiones.

Las decisiones de consumo combinan factores cognitivos, emocionales y sociales (Hansen, 2005; Shiv & Fedorikhin, 1999). Además, responden a presiones culturales que influyen en la búsqueda de estatus y aceptación social (Solomon, 2015). La Teoría del Comportamiento Planificado (Ajzen, 1991) señala que la intención de compra depende de la actitud hacia la conducta, la norma subjetiva y el control percibido. No obstante, también existen atributos no asociados a la RSE que afectan la compra, como el precio, la calidad o la marca (Pomeroy & Dolnicar, 2009; Berens et al., 2005). En países desarrollados, las prácticas de RSE suelen tener mayor aceptación que en los países en desarrollo, aunque factores como desempleo o bajo poder adquisitivo pueden incidir en que el consumidor valore más el precio (Bhattacharya & Sen, 2004).

En América Latina, Marquina y Morales (2012) hallaron una relación positiva entre RSE e intención de compra en Perú, aunque con diferencias culturales significativas (Schwartz, 2006). En China, Tian et al. (2011) evidenciaron que un mayor conocimiento y confianza en la RSE se traduce en intención de compra positiva. En Estados Unidos, Mohr y Webb (2005) mostraron que la RSE impacta favorablemente la evaluación de la empresa, incluso cuando los productos no compiten en igualdad de condiciones. Asimismo, Keller (1993) sostiene que la construcción de una marca basada en valores sociales (Leyva et al., 2024) consolida ventajas competitivas y fomenta la lealtad.

En Brasil, Carvalho et al. (2010) encontraron que los consumidores aceptan incrementos de precio y muestran mayor lealtad hacia empresas responsables; a su vez Arredondo et al. (2010) subrayan que consumidores informados estarían dispuestos a pagar más por productos responsables y Clark et al. (2019) evidencian la compleja relación entre sostenibilidad ambiental y salud, con productos dañinos para la salud, pero de bajo impacto ambiental.

Las investigaciones sobre etiquetado destacan percepciones diferenciadas. Vandenbroele et al. (2020) mostraron que en México la mayoría prioriza el precio sobre la RSE, aunque reconocen el potencial de sistemas de etiquetado evaluativo. De Pelsmacker et al. (2005) identificaron que consumidores de mayores ingresos pueden privilegiar factores éticos, mientras que los de bajos ingresos priorizan el precio. Kotler y Lee (2005) coinciden en que, pese a las preferencias declaradas, el costo sigue siendo decisivo. Grimmer y Bingham (2013) sostienen que consumidores mayores valoran más la credibilidad de las marcas, mientras que jóvenes, aunque conscientes, son más sensibles al precio (Hustvedt & Bernard, 2010).

METODOLOGÍA

Se trató de una investigación cuantitativa, descriptiva correlacional, transversal y explicativa (Hernández et al., 2014; Bernal, 2016). La población la constituyeron los 350.014 habitantes mayores de 18 años de la ciudad de Ibagué según datos del DANE (Figura 1), cuya muestra fue de 421 personas distribuidas de manera proporcional en seis supermercados (Mercacentro, Popular, Éxito, Surtiplaza, Metro y Olímpica), seleccionadas a través de un muestreo aleatorio sistemático con una fiabilidad del 95% y un error del 5%, a quienes se les aplicó un cuestionario estructurado previamente contrastado empíricamente mediante una prueba piloto, arrojando un coeficiente Alfa de Cronbach de 0.593, considerado aceptable para estudios de carácter exploratorio (Nunally y Bernstein, 1994; Oviedo y Campo-Arias, 2005). El procesamiento de la información se realizó con los softwares SPSS-25 y Minitab-22.

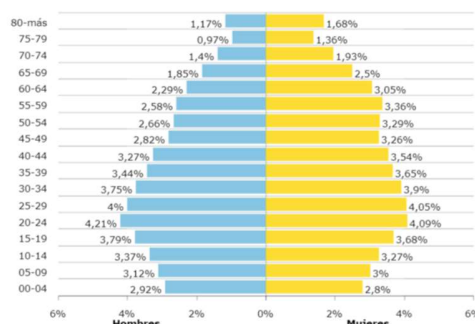


Figura 1: Población de Ibagué

Fuente: DANE (2023) - Proyecciones de población con base en el Censo 2018.

RESULTADOS

Con el propósito de cumplir el objetivo de la investigación que dió pie a este manuscrito, se observan en primer lugar los estadísticos descriptivos (Tabla 1), en los cuales puede evidenciarse que la mayoría de las variables analizadas presentan las más altas calificaciones en las categorías de “nunca”, “casi nunca” y “algunas veces”, lo que de hecho refleja la valoración deficiente que los respondientes dieron a la mayoría de los ítems relacionados con el compromiso ambiental (Macnaghten et al., 1995). En este sentido, aspectos como el consumo responsable de energía y agua por parte de estos supermercados (ScEA), la reducción de la contaminación que producen (SrC), su contribución con el cuidado medioambiental de la ciudad (GsMa), los sellos ecológicos en los productos (Se), los insumos con los que estos son fabricados (Ipr), la calidad, cuidado medioambiental y aportes sociales (PiC) (Leyva et al., 2024), las etiquetas en los artículos que advierten sobre sustancias que afecten la salud (Eti) (Spence 1973; Parguel et al., 2011; Clark et al., 2019) y las condiciones laborales de los empleados de estos almacenes (IcL) no fueron considerados

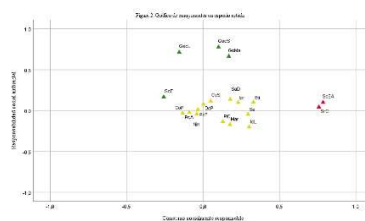
como importantes por los encuestados. De otra parte, 61% de los compradores prefieren marcas que contribuyan a realizar inversión social sobre las que están bien posicionadas (Mar); así mismo, el 62,9% de ellos manifestó que estaba dispuesta a pagar un precio más alto por productos respetuosos con el cuidado medioambiental y que brinden aportes sociales (PcA) (Carvalho et al., 2010; De Pelsmacker et al., 2005; Arredondo et al., 2010) y 75,5% afirmaron que estos supermercados contribuyen al desarrollo económico de la región (ScE).

Tabla 1: Estadísticos descriptivos

Variables	Nunca	Casi nunca	Algunas veces	Casi siempre	Siempre	NS/NR
CvS	1,4	10,7	30,2	23,3	34,2	0,2
CoP	1,0	9,7	29,7	26,8	32,3	0,5
Eti	20,4	9,0	17,6	14,0	39,0	0,0
SrC	17,6	12,6	34,9	14,7	12,4	7,8
GscS	14,0	11,6	31,8	17,8	14,5	10,2
GscL	5,5	4,5	29,2	18,5	26,8	15,4
IcL	55,6	12,8	18,3	6,7	4,5	2,1
ScEA	62,2	16,9	10,7	4,3	4,3	1,7
SrC	50,4	17,1	17,1	7,6	6,4	1,4
ScE	2,4	4,3	14,7	19,5	56,1	3,1
SaD	31,8	20,7	17,3	12,6	14,0	3,6
PiC	10,2	15,9	31,6	23,0	18,8	0,5
Ipr	21,1	11,4	23,0	18,8	25,4	0,2
PcA	8,8	5,9	21,1	21,6	41,3	1,2
Se	31,8	16,6	12,6	13,8	24,0	1,2
DcP	27,8	14,0	21,9	16,9	18,3	1,2
PcF	17,8	10,9	21,9	20,4	28,7	0,2
Mar	23,3	18,1	19,7	12,8	19,0	7,1

Fuente. Elaboración propia.

Estos hallazgos pueden corroborarse con base en la figura 2 “Gráfico de componentes en espacio rotado” del análisis multidimensional, donde se observa la contribución que cada variable hace al modelo, es decir, aquellas más alejadas del origen (0,0) fueron las que mayor calificación obtuvieron en las categorías “nunca”, “casi nunca” y “algunas veces”, tal es el caso de los ítems ScEA, SrC, GscS, GsMa, ScE, ScE, IcL, Eti (Tabla 1), destacándose de hecho la baja evaluación que los consumidores de estos supermercados conceden a los aspectos medioambientales. En esta misma ilustración se evidencian dos dimensiones: consumo socialmente responsable y responsabilidad social ambiental, las cuales se derivan de las variables más alejadas del origen en cada uno de los ejes (X, Y). También se destacan allí tres segmentos de atributos, el primero de ellos representado por triángulos rojos (ScEA, SrC), el cual podría etiquetarse como “Responsabilidad social empresarial”; el segundo, identificado por triángulos verdes (GscS, Gsma, GscL, ScE) al que podría denominarse como “Responsabilidad social ambiental” y el último, simbolizado con triángulos amarillos (Eti, Se, IcL, Sad, Ipr, Mar, PiC, CvS, DcP, PcF, PcA, Cop, Nin) que podría nombrarse como “Consumo socialmente responsable”. Igualmente, este mapa perceptual resalta las correlaciones existentes entre las diferentes variables estudiadas, las cuales se comprueban al trazar líneas rectas desde el origen a cada una de ellas encontrando que forman ángulos agudos que dan cuenta de su nivel de asociación.



Una vez realizado el análisis descriptivo, se procede al cálculo de los estadísticos relacionados con el método de mínimos cuadrados parciales (PLS), mediante el cual se determinarán las variables de la dimensión “Consumo social responsable” (Webster, 1975) de la Responsabilidad social empresarial (RSE) (Marquina y Morales, 2012; Tian et al., 2011), que influyen en la decisión de compra de los consumidores en los grandes supermercados de la ciudad de Ibagué (PcA). En consecuencia, estos hallazgos se encuentran en la tabla 2: coeficientes del modelo de PLS, donde se observa que los ítems independientes: los insumos con los que son fabricados los productos (Ipr), al realizar la compra se fija solamente en el precio del producto o evalúa la calidad, cuidado medioambiental y aportes sociales (PiC) (Simon, 1955; Pomeroy & Dolnicar, 2009; Berens et al., 2005; Bhattacharya & Sen, 2004; Vandenbroele et al., 2020; Kotler y Lee, 2005; De Pelsmacker et al., 2005; Hustvedt & Bernard, 2010), los sellos ecológicos en los productos (Se) y las etiquetas en los artículos que advierten sobre sustancias que afectan la salud (Eti) (Clark et al., 2019; Parguel et al., 2011), son los que mayor impacto tienen sobre la variable dependiente: decisión de compra de los consumidores (PcA) (Ajzen, 1991; Hansen, 2005; Shiv & Fedorikhin, 1999; Solomon, 2015).

En este sentido, el modelo general de PLS es:

$$\hat{Y} = \beta_0 + \beta_1 x_1 + \beta_2 x_2 + \beta_n x_n + \epsilon$$

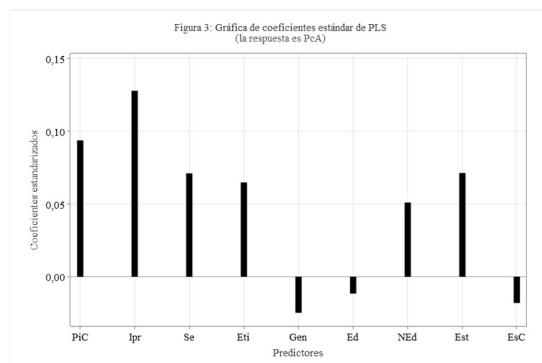
Para este caso específico el modelo de PLS para PcA es:

$$\hat{Y} = 0 + 0,127553 (\text{Ipr}) + 0,093496 (\text{PiC}) + 0,070809 (\text{Se}) + 0,064625 (\text{Eti}) + \epsilon$$

Tabla 2: Coeficientes del modelo de PLS para PcA

	PcA	PcA
	estandarizados	
Constante	2,60547	0
PiC	0,098	0,093496
Ipr	0,11242	0,127553
Se	0,05662	0,070809
Eti	0,05368	0,064625
Gen	-0,06125	-0,02484
Ed	-0,01104	-0,011646
NEd	0,04136	0,050794
Est	0,0955	0,071095
EsC	-0,02587	-0,018158
Fuente.	elaboración propia.	

Estos hallazgos se ilustran gráficamente en la figura 3, en la cual se destacan que las variables Ipr, PiC, Se y Eti, son las que mayor impacto tienen sobre el atributo PcA.



CONCLUSIÓN

Desde la perspectiva de la responsabilidad social ambiental, los clientes de estos supermercados apreciaron de manera importante los insumos y el proceso de fabricación de los productos que adquieren. En segundo lugar, valoran el precio de estos bienes sobre la calidad, el cuidado medioambiental y los aportes sociales; posteriormente reconocen la importancia de los sellos ecológicos impresos en estos artículos y por último, las etiquetas de los productos con información nutricional antes de comprarlos para saber si estos contienen sustancias que afecten su salud.

Otro aspecto a considerar es que el fenómeno estudiado es de carácter multidimensional, en la medida que solo es posible explicarlo a través de diferentes variables tal como se demostró en esta investigación. En este caso, los insumos con los cuales se elaboran los productos, el precio de estos, los sellos ecológicos presentes en cada uno de ellos, las etiquetas con información nutricional, el nivel educativo y el estrato socioeconómico explican el comportamiento de compra de los consumidores.

Los resultados del estudio permiten inferir que la presencia de etiquetas de RSE en los productos incide de manera significativa en la disposición de compra de los consumidores de Ibagué, mediada por factores sociodemográficos como el nivel educativo y estrato socioeconómico. Los consumidores más sensibilizados hacia la RSE tienden a valorar más los productos que incorporan prácticas socialmente responsables y, en consecuencia, presentan mayor disposición a pagar un precio adicional por ellos. No obstante, el precio sigue siendo un factor determinante en la decisión de compra ante factores como desempleo o bajo poder adquisitivo. Además, factores sociodemográficos como edad, nivel educativo e ingresos se asocian positivamente con la disposición a pagar por productos con RSE, mientras que género y marca no resultan determinantes.

Los hallazgos constituyen un aporte empírico relevante para la literatura sobre comportamiento del consumidor y responsabilidad social corporativa en contextos locales, demostrando que la percepción de RSE influye significativamente en la conducta de compra y en la disposición de pago por productos socialmente responsables. Estos resultados sugieren que las empresas deben orientar sus estrategias de mercadeo y comunicación hacia la transparencia y la credibilidad en la presentación de prácticas socialmente responsables, considerando la heterogeneidad de los consumidores y las diferencias contextuales y culturales. Finalmente, se recomienda profundizar en futuras investigaciones sobre la interacción entre factores cognitivos, culturales y socioeconómicos que modulan la influencia de la RSE en la disposición de compra, así como perfeccionar los instrumentos de medición para garantizar la robustez y validez de los hallazgos en estudios posteriores.

REFERENCIAS

- Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50(2), 179-211. [https://doi.org/10.1016/0749-5978\(91\)90020-T](https://doi.org/10.1016/0749-5978(91)90020-T)
- Arredondo, F., Maldonado, V., & De la Garza, J. (2010). Consumers and their buying decision making based on price and information about corporate social responsibility (CSR). Case study: undergraduate students from a private university in Mexico. *Estudios Gerenciales*. <http://www.redalyc.org/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=21218551005>
- Bernal, C. (2016). *Metodología de la investigación* (4ª ed.). Pearson.
- Berens, G., Van Riel, C., & Van Bruggen, G. (2005). Corporate associations and consumer product responses: The moderating role of corporate brand dominance. *Journal of Marketing*, 69(3), 35-48. <https://doi.org/10.1509/jmkg.69.3.35.66357>
- Bhattacharya, C., & Sen, S. (2004). Doing better at doing good: When, why, and how consumers respond to corporate social initiatives. *California Management Review*, 47(1), 9-24. <https://doi.org/10.2307/41166284>
- Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, 34(4), 39-48. [https://doi.org/10.1016/0007-6813\(91\)90005-G](https://doi.org/10.1016/0007-6813(91)90005-G)
- Carvalho, W., Sen, S., Oliveira, M., & Lima, R. C. (2010). Consumer reactions to CSR: A Brazilian perspective. *Journal of Business Ethics*, 91(Suppl 2), 291-310.
- Clark, M., Springmann, M., Hill, J., & Tilman, D. (2019). Multiple health and environmental impacts of foods. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 116(46), 23357-23362. <https://doi.org/10.1073/pnas.1906908116>
- De Pelsmacker, P., Driesen, L., & Rayp, G. (2005). Do consumers care about ethics? Willingness to pay for fair-trade coffee. *Journal of Consumer Affairs*, 39(2), 363-385. <https://doi.org/10.1111/j.1745-6606.2005.00019.x>
- Deighton, J., & Grayson, K. (1995). Marketing and seduction: Building exchange relationships by managing social consensus. *Journal of Consumer Research*, 21(4), 660-676. <https://doi.org/10.1086/209425>
- Grimmer, M., & Bingham, T. (2013). Company environmental performance and consumer purchase intentions. *Journal of Business Research*, 66(10), 1945-1953. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2013.02.017>
- Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN-BID, 2009). Informe anual. file:///C:/Users/grubi/Downloads/Oficina-de-Integridad-Institucional-informe-anual-2009%20(1).pdf
- Hansen, T. (2005). Perspectives on consumer decision making: An integrated approach. *Journal of Consumer Behaviour: An International Research Review*, 4(4), 420-437. <https://doi.org/10.1002/cb.33>
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. P. (2014). *Metodología de la investigación* (6ª ed.). McGraw Hill.
- Husted, G., & Bernard, J. C. (2010). Effects of social responsibility labeling and brand on willingness to pay for apparel. *International Journal of Consumer Studies*, 34(6), 619-626. <https://doi.org/10.1111/j.1470-6431.2010.00870.x>
- Keller, K. L. (1993). Conceptualizing, measuring, and managing customer-based brand equity. *Journal of Marketing*, 57(1), 1-22. <https://doi.org/10.1177/002224299305700101>
- Kotler, P., & Lee, N. (2005). *Corporate social responsibility: Doing the most good for your company and your cause*. Wiley.
- Leyva, S. N., Terán Bustamante, A., & Arango-Ramírez, P. M. (2024). Patrones de consumo alimentario con enfoque socialmente responsable. *Revista de Ciencias Sociales (RCS)*. <https://produccioncientificaluz.org/index.php/rcs/index>
- Macnaghten, P., Grove-White, R., Jacobs, M., & Wynne, B. (1995). Public perceptions and sustainability in Lancashire: Indicators, institutions, and participation. Lancaster University.
- Marquina Feldman, P., & Reficco, E. (2015). Impacto de la responsabilidad social empresarial en el comportamiento de compra y disposición a pagar de consumidores bogotanos. *Estudios Gerenciales*,

31(134), 133-145.

- Marquina, P., & Morales, C. (2012). The influence of CSR on purchasing behaviour in Peru and Spain. *International Marketing Review*, 29(3), 299-312. <https://doi.org/10.1108/02651331211229778>
- Mohr, L. A., Webb, D. J., & Harris, K. E. (2005). Do consumers expect companies to be socially responsible? The impact of corporate social responsibility on buying behavior. *Journal of Consumer Affairs*, 35(1), 45-72. <https://doi.org/10.1111/j.1745-6606.2001.tb00102.x>
- Nunnally, J. C., & Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric theory* (3rd ed.). McGraw-Hill.
- Oviedo, H. C., & Campo-Arias, A. (2005). An approach to the use of Cronbach's alpha. *Revista Colombiana de Psiquiatría*, 34(4), 572-580.
- Parguel, B., Benoît-Moreau, F., & Larceneux, F. (2011). How sustainability labels can positively affect consumer perception of food quality: A study in two experimental settings. *Food Quality and Preference*, 22(6), 535-542. <https://doi.org/10.1016/j.foodqual.2011.03.011>
- Pomeroy, A., & Dolnicar, S. (2009). Assessing the prerequisite of successful CSR implementation: Are consumers aware of CSR initiatives? *Journal of Business Ethics*, 85(2), 285-301. <https://doi.org/10.1007/s10551-008-9729-9>
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). Creating shared value. *Harvard Business Review*, 89(1/2), 62-77.
- Raufflet, E., Lozano, J. F., Barrera, E., & García de la Torre, C. (2012). *Responsabilidad social empresarial*. Pearson Educación.
- Ritzer, G. (1998). *The McDonaldization thesis: Explorations and extensions*. SAGE Publications Ltd. <https://sk.sagepub.com/books/the-mcdonaldization-thesis/front-matter/d2.xml>
- Schwartz, S. H. (2006). A theory of cultural value orientations: Explication and applications. *Comparative Sociology*, 5(2-3), 137-182. <https://doi.org/10.1163/156913306778667357>
- Shiv, B., & Fedorikhin, A. (1999). Heart and mind in conflict: The interplay of affect and cognition in consumer decision making. *Journal of Consumer Research*, 26(3), 278-292. <https://doi.org/10.1086/209563>
- Simon, H. A. (1955). A behavioral model of rational choice. *The Quarterly Journal of Economics*, 69(1), 99-118. <https://doi.org/10.2307/1884852>
- Solomon, M. (2015). *Consumer behavior: Buying, having, and being* (11th ed.). Pearson.
- Spence, M. (1973). Job market signaling. *The Quarterly Journal of Economics*, 87(3), 355-374. <https://doi.org/10.2307/1882010>
- Tian, Z., Wang, R., & Yang, W. (2011). Consumer responses to corporate social responsibility (CSR) in China. *Journal of Business Ethics*, 101(2), 197-212. <https://doi.org/10.1007/s10551-010-0716-6>
- Vandenbroele, J., Vermeir, I., Geuens, M., & Slabbinck, H. (2020). Nudging to get our food choices on a sustainable track. *Proceedings of the Nutrition Society*, 79(1), 133-146. <https://doi.org/10.1017/S0029665119000971>
- Webster, F. (1975). Determining the characteristics of the socially conscious consumer. *Journal of Consumer Research*, 2(3), 188-196. <https://doi.org/10.1086/208631>
- Williams, C., Rupp, D. E., Ganapathi, J., & Aguilera, R. V. (2007). Putting the 'S' back in corporate social responsibility: A multilevel theory of social change in organizations. *Academy of Management Review*, 32(3), 836-863. <https://doi.org/10.5465/amr.2007.25275678>

Capítulo 43

Cluster en Salud. Revisión Bibliométrica

Mónica Mabel Ocampo Rivero

Ignacio Emilio Chica Arrieta

Universidad de Córdoba, Colombia

María Mónica Peña Hanna

Universidad Pontificia Bolivariana, Colombia

Mónica Isabel Hanna Lavalle

Universidad de Córdoba, Colombia

Félix Ballester Leiva

Universidad Laval, Canadá

RESUMEN

El Clúster de Salud, busca la integración de la autoridad de salud nacional, las organizaciones de cooperación internacional presentes en el país, la academia, y la sociedad civil con la finalidad de articular recursos para un acceso eficaz a la atención en salud de las poblaciones afectadas. El objetivo de este trabajo fue identificar la literatura publicada sobre el clúster en salud en el período comprendido de 2015-2025, teniendo en cuenta unos criterios de inclusión. Las publicaciones seleccionadas, en su mayoría están conformadas por investigaciones primaria (Artículos) y síntesis de conocimiento (Revisiones). Arabia Saudita emerge como el principal contribuidor, seguido de Estados Unidos y el Reino Unido. Las publicaciones realizadas por autores de diversos campos, implica que es un tema de interés multidisciplinario especialmente en el área de la salud.

PALABRAS CLAVE: Clúster, Productividad, Cooperación, Sector salud.

ABSTRACT

The Health Cluster seeks to integrate the national health authority, international cooperation organizations present in the country, academia, and civil society to coordinate resources for effective access to health care for affected populations. The objective of this study was to identify published literature on the health cluster from 2015 to 2025, taking into account inclusion criteria. The selected publications are mostly composed of primary research (articles) and knowledge syntheses (reviews). Saudi Arabia emerges as the main contributor, followed by the United States and the United Kingdom. The publications by authors from diverse fields imply that this is a topic of multidisciplinary interest, especially in the health field.

KEYWORDS: Cluster, Productivity, Cooperation, Health Sector.

INTRODUCCIÓN

Teniendo en cuenta la economía global contemporánea, caracterizada por una alta competitividad, esta no se limita únicamente a las empresas individuales, sino que se extiende a los sistemas productivos, las instituciones y las organizaciones sociales que configuran su entorno (Fajnzylber, citado en Comisión Económica para América Latina y el Caribe [CEPAL], 2005). En este contexto, las empresas se estructuran dentro de redes de cooperación que integran sectores empresariales, académicos, tecnológicos y estatales, convirtiéndose en el núcleo del desarrollo económico sostenible. Según Michael Porter (1990), los clústeres se conceptualizan como concentraciones geográficas de empresas, instituciones y actores interconectados que operan en un mismo sector industrial y que comparten capacidades, recursos y objetivos comunes.

Esta estructura colaborativa fomenta la innovación, la eficiencia productiva y la creación de ventajas competitivas sostenibles en los mercados locales e internacionales (Porter, 1998; Delgado, Ketels, & Porter, 2016). Si esta ventaja competitiva se aplica al sector salud, se busca fusionar y articular los servicios de instituciones sanitarias y educativas, junto con investigadores, aseguradoras y otras entidades financieras, con el propósito de conformar una red integrada de cooperación que fortalezca la calidad de la atención médica, la investigación científica y el desarrollo de los servicios de salud (López & Ramos, 2017; Organización Panamericana de la Salud [OPS], 2023).

Diversos países han optado por impulsar este tipo de iniciativas, lo que ha generado un incremento en los ingresos de los profesionales de la salud, un fortalecimiento económico del sector, modernización de la infraestructura de las instituciones prestadoras de servicios y la formación de talento humano altamente especializado (Chanda, 2006; Passi Publications, 2007). Entre los casos más representativos se encuentran Malasia, Cuba, Tailandia e India, naciones que buscan ofrecer servicios médicos de alta calidad y atraer pacientes extranjeros, consolidándose, así como destinos competitivos en el ámbito del turismo de salud (Connell, 2013).

Desde el año 2004, el Departamento Nacional de Planeación (DNP) incorporó en América Latina, y particularmente en Colombia, el concepto de clúster como parte de las estrategias nacionales de competitividad. Esta iniciativa busca articular sectores productivos y de servicios estratégicos, entre ellos el de la salud, con el propósito de posicionar al país como un destino confiable y competitivo en la prestación de servicios médicos de exportación (Departamento Nacional de Planeación [DNP], 2004; Ministerio de Salud y Protección Social [MinSalud], 2024).

En el caso específico del Clúster de Salud en Colombia, este se reconoce y se co-lidera por el Ministerio de Salud y Protección Social y la Organización Panamericana de la Salud/Organización Mundial de la Salud (OPS/OMS). Su función principal es coordinar esfuerzos interinstitucionales entre el Estado, la cooperación internacional y la sociedad civil, con el fin de garantizar el acceso equitativo a los servicios de salud, especialmente en situaciones de emergencia. Dicho modelo se fundamenta en los principios de humanidad, solidaridad, transparencia y equidad (OPS/OMS & MinSalud, 2024). En síntesis, el clúster se concibe como una estrategia multisectorial orientada al fortalecimiento de la competitividad y la sostenibilidad del sector salud. Su desarrollo no solo impulsa la economía y la investigación biomédica, sino que también promueve una respuesta integral y humanitaria frente a los desafíos de la salud pública. De este modo, el clúster contribuye a consolidar un modelo de desarrollo sustentable, basado en la cooperación, la innovación, el conocimiento y el bienestar colectivo (Porter, 1998; OPS, 2023; MinSalud, 2024).

Es de resaltar, que no existe una única forma de comprender lo que es un clúster, debido a que su concepto se nutre de diversas perspectivas teóricas. Sin embargo, puede definirse como un sistema o agrupación productiva con alcance local, con posibilidad de expandirse a otros niveles geográficos más amplios (Medina, Velázquez, & Gaxiola, 2020). Durante los últimos años, se ha incrementado la creación de clústeres, inspirados en el modelo del diamante de competitividad de Michael Porter (1998), con el objetivo de estimular el crecimiento económico a nivel local (Tello, 2008). En el sector salud, el Clúster funciona como un punto de encuentro clave entre las autoridades sanitarias del país y las organizaciones de cooperación internacional, con la finalidad de coordinar esfuerzos para asegurar la respuesta en salud especialmente a las personas de poblaciones vulnerables. Con esta iniciativa se busca articular recursos para ofrecer una atención efectiva. La operatividad del clúster en salud se rige por principios humanitarios, donde se garantice el respeto a los Derechos Humanos y se fomente la participación de las comunidades, para fortalecer áreas como: la prevención y el control de enfermedades; provisión de servicios de salud a la población; investigación científica; capacitación de personal y la difusión de información en salud. (Ministerio de Salud y Protección Social (Minsalud) y Organización Panamericana de la Salud (OPS/OMS). (s. f.).

METODOLOGÍA

Se realizó una investigación documental retrospectiva con base en la revisión de literatura de artículos con acceso a texto completo y/o libre, en revistas indexadas relacionados con la temática de interés, teniendo en cuenta el período comprendido de los últimos diez años, (enero 2015 - agosto de 2025), en idiomas inglés, español y portugués.

La búsqueda se realizó en la base de datos especializada Scopus, empleando las siguientes palabras claves:

Health Cluster OR Cluster approach in health

Health Cluster OR Cluster approach in health and coordination OR integration OR inter-agency-collaboration OR multi-sectoral approach

Health Cluster and international cooperation OR humanitarian response OR emergency response OR UN agencies

Health Cluster and access to healthcare OR health services OR primary care access OR healthcare delivery

Health Cluster and Latin American OR Colombia OR Syria OR South Sudan

Health Cluster and civil society OR academic institutions OR universities OR NGOs OR community organizations

Health Cluster and stakeholder engagement OR intersectoral collaboration OR health governance and access to health OR outcomes OR equity

RESULTADOS

Después de definir las diferentes palabras claves como criterio de búsquedas (Tabla 1), y tener en cuenta los criterios de inclusión se hallaron 5.671 artículos de interés. (Tabla 2).

Tabla 6. Palabras claves y artículos encontrados

Palabras claves	Artículos encontrados
Health Cluster OR Cluster approach in health	2315
Health Cluster OR Cluster approach in health and coordination OR integration OR inter-agency-collaboration OR multi-sectoral approach	371
Health Cluster and international cooperation OR humanitarian response OR emergency response OR UN agencies	151
Health Cluster and access to healthcare OR health services OR primary care access OR healthcare delivery	624
Health Cluster and Latin American OR Colombia OR Syria OR South Sudan	194
Health Cluster and civil society OR academic institutions OR universities OR NGOs OR community organizations	1982
Health Cluster and stakeholder engagement OR intersectoral collaboration OR health governance and access to health OR outcomes OR equity	34
Total	5.671

Fuente: Construcción propia. SCOPUS.

En la siguiente tabla se ilustra los hallazgos de la búsqueda realizada:

Tabla 2. Tipo de publicaciones encontradas

Document types	Results	Percentage
Article	4187	73,8%
Review	929	16,4%
Book Chapter	203	3,6%
Conference Paper	81	1,4%
Note	72	1,3%
Editorial	60	1,1%
Letter	57	1,0%

Book	39	0,7%
Erratum	31	0,5%
Short Survey	8	0,1%
Data Paper	4	0,1%

Fuente: Construcción propia. SCOPUS.

Los resultados de las búsquedas reflejan una distribución diversa de los documentos encontrados en la plataforma. La mayoría de los resultados corresponden a Article, con 4.187, representando el 73,8%. En segundo lugar, se encuentran los Review, con 929 resultados (16,4%). En menor proporción, los Book Chapter con 203 documentos, lo que equivale al 3,69%. Los Conference Paper contribuyen con 81 resultados, es decir, un 1,4%. Otros tipos de documentos incluyen Editorial (60 resultados, 1,1%), Erratum (31 resultados, 0,5%) y Book (39 resultados, 0,7%), que son más específicos y suelen estar relacionados con correcciones o breves anotaciones dentro del ámbito académico. Categorías menos comunes incluyen Short Survey 8 documentos (0,1%) y Data Paper, 4 documentos (0,1%). Con respecto al tiempo de publicación, se observa una tendencia general de crecimiento en el número de publicaciones con el valor más alto en el año 2024 hasta el momento. En el año 2015, el número de publicaciones fue de 174, y este valor disminuyó ligeramente en los años siguientes, alcanzando 161 en 2016, 155 en 2017 y 162 en 2018. Sin embargo, a partir de 2019, la tendencia cambia y comienza un aumento sostenido, llegando a 331 publicaciones en 2020 y manteniendo un incremento constante hasta alcanzar 927 en 2023. En 2024, se registraron 1.233 publicaciones, lo que representa el punto más alto del periodo analizado. Para el 2025 se tienen a la fecha 1.097 publicaciones. (Figura 1).

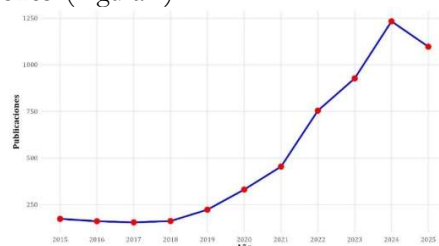


Figura 1. Producción anual

Con relación a los países donde se has realizado las publicaciones, se observa que, después de Saudi Arabia que representa el 23,3% de las publicaciones se encuentran los países de United States y United Kingdom con un 9,5% y 8,1% respectivamente. Colombia se ubica en el puesto 43 con una representación del 0,5% de las publicaciones realizadas. (Figura 2).



Figura 2. Países con mayor frecuencia de estudios

En relación a la distribución de la producción científica por áreas de investigación, se evidencia una alta producción en Medicina, representado en un 42.2%, seguido de Ciencias Sociales con el 8.6%, Enfermería ocupa el tercer lugar con el 6.6%, Bioquímica, Genética y Biología Molecular representan el 5.4%, y finalmente las áreas restantes se distribuyen en un rango que va desde el 4.6% hasta aproximadamente 0.9%. (Figura 3).

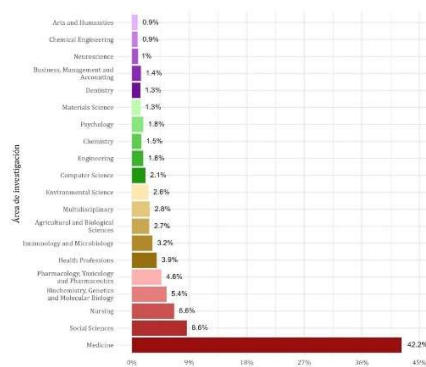


Figura 3. Distribución del área de investigación

Entre los autores más relevantes en el conjunto de datos analizado, encontramos a varios investigadores de diferentes campos que han contribuido significativamente con múltiples publicaciones. (Figura 4).

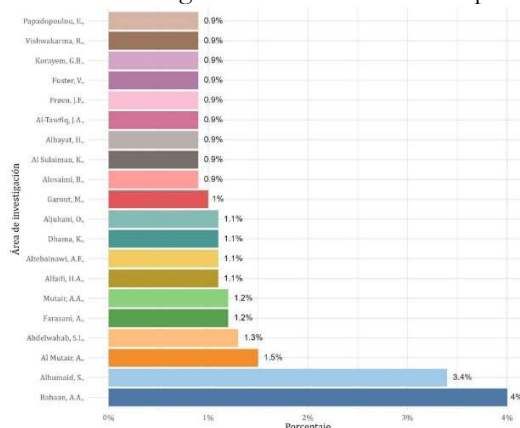


Figura 4. Autores más relevantes

CONCLUSIÓN

El número de publicaciones ha mostrado un incremento constante y acelerado a partir del año 2019; esto sugiere que la temática ha ganado una relevancia significativa en los últimos tiempos. Los años 2024 y 2025 representan los periodos con el mayor volumen de producción científica, lo que indica la alta pertinencia y actualidad del campo de estudio. Las publicaciones en su mayoría están conformadas por investigaciones primaria (Artículos) y síntesis de conocimiento (Revisiones), lo que sugiere que la investigación se enfoca principalmente en la presentación de hallazgos originales. Arabia Saudita emerge como el principal contribuidor, seguido de Estados Unidos y el Reino Unido. En Colombia, el tema aún no alcanza un alto volumen de producción por tanto se considera un potencial de crecimiento en la investigación local. Las publicaciones realizadas por autores de diversos campos implican que es un tema de interés multidisciplinario, especialmente en el área de la salud.

REFERENCIAS

- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). (2005). Competitividad, redes productivas y clusters industriales en América Latina. Naciones Unidas.
- Chanda, R. (2006). Medical tourism: Globalization of the healthcare market. *Development*, 49(1), 115–121. <https://doi.org/10.1057/palgrave.development.1100258>
- Medina, J. C. M., Velázquez, O. C., & Gaxiola, A. R. E. (2020). Las dimensiones teóricas del clúster y su aplicación al turismo médico. *Interações (Campo Grande)*, 21(3), 559-575
- Porter, M. (1998). Clusters and the new economics on competition. *Harvard Business Review*, Harvard, U.S.A., Reprint 98609, p. 77-90, nov./dez.

Tello, M. (2008). Desarrollo económico local, descentralización y clústers: teoría, evidencia y aplicaciones. Lima, Perú: CENTRUM Católica - Centro de Negocios de la Pontificia Universidad Católica del Perú. Ministerio de Salud y Protección Social (Minsalud) y Organización Panamericana de la Salud (OPS/OMS). (s. f.). Términos de referencia del Clúster de Salud [Documento de trabajo].

Capítulo 44

Análisis de la Dimensión Afectiva en la Conciencia Ambiental de los Estudiantes de Administración de una Universidad Pública Mexicana

Vania Lizette Correa Ávalos
Leidy Margarita López Castro
Patricia Margarita Villar Sánchez
María del Carmen Meza Téllez
Fabiola Leyva Picazzo
Universidad Veracruzana, México

RESUMEN

Ante la predominante relevancia del desarrollo sostenible y del papel de las instituciones educativas en fomentar la conciencia ambiental, han surgido diversas investigaciones orientadas a comprender de forma integral las dimensiones de la conciencia ambiental y su posible medición. Esta investigación tiene como objetivo analizar la dimensión afectiva de la conciencia ambiental en estudiantes universitarios de la Facultad de Administración de la Universidad Veracruzana. La investigación fue de tipo no experimental, diseño transversal y descriptiva. Se utilizó una muestra no probabilística de 109 estudiantes del programa educativo Administración a los que se aplicó un instrumento para medir a través de tres variables, la dimensión afectiva de su conciencia ambiental. Los resultados indican el enfoque predominante en cuanto a creencias ambientales, su visión o estimación de la gravedad de la problemática ambiental, así como la tendencia hacia la hipermetropía ambiental.

Palabras clave: conciencia ambiental, dimensión afectiva, universitarios.

INTRODUCCIÓN

En el contexto actual, resulta innegable el impacto de las actividades humanas en la alteración del escenario ambiental. La Organización Mundial de la Salud (2021) ha venido advirtiendo desde hace años que el daño medioambiental representa una amenaza constante hacia las condiciones sociales, económicas y los sistemas de salud, y prevé numerosas muertes adicionales cada año provocadas por afectaciones asociadas al cambio climático. Ante esta realidad, la conciencia ambiental surge como una especie de movimiento social que busca no solamente restaurar el equilibrio medioambiental, sino que además otorga un lugar especial a la educación como factor clave para la preservación y el cuidado de los recursos y del planeta. (Olivares y Leyva, 2023). La conciencia ambiental se concibe como un concepto multidimensional que conforma el comportamiento y actitud que se tiene hacia el medio ambiente (Tonello y Valladares, 2015). En el 2015 se implementó la “Agenda 2030”, que, entre otros elementos, considera los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y la educación como medio para afrontar los desafíos ambientales, específicamente en el ODS 4 Educación de calidad. En ese sentido, resulta imperativo para las Instituciones Educativas la inclusión y comprensión de la conciencia ambiental en los procesos de enseñanza-aprendizaje del estudiantado a su cargo. (Olivares y Leyva, 2023). En esa misma línea de pensamiento, Rodríguez y Ecos (2023), Pérez (2022) et al y Gomera et al (2012) van más allá y consideran a la Universidad como un escenario clave y responsable para alcanzar los ODS de la Agenda 2030 y a la vez proporcionar a los estudiantes una educación integral que fomente la capacidad de enfrentar los retos de la situación global, entre los que por supuesto va implícito el reto medioambiental.

La conciencia ambiental ha sido objeto de estudio en numerosos estudios, y diversos autores han analizado sus dimensiones, destaca Chuliá (1995) quien ha servido de referencia para distintos estudios ambientales, y concibe cinco dimensiones de la conciencia ambiental: dimensión afectiva, cognitiva, conativa, activa individual y activa colectiva. Giraldo, O. y Toro, I. (2020) sostienen que la dimensión afectiva es la base para abordar efectivamente la problemática ambiental imperante, pues los determinantes de cualquier crisis humana parten desde cómo el ser humano siente o percibe, lo cual otorga especial importancia a esta dimensión. Rodríguez y Ecos (2023) apuntan hacia la necesidad de realizar investigaciones orientadas a las

diversas variables involucradas en la conciencia ambiental, pues ello puede servir como base para la educación ambiental de mejor calidad, que a su vez se concibe como un instrumento valioso que logra activar la conciencia ambiental de los individuos. Es por ello, que en esta investigación se profundizará en la dimensión afectiva de la conciencia ambiental para el caso de los estudiantes universitarios de la Licenciatura en Administración.

MÉTODOLÓGICA

Se trata de una investigación de corte cuantitativo y diseño de tipo descriptivo, en el que se busca analizar la dimensión afectiva de la conciencia ambiental en los estudiantes universitarios mediante tres variables: 1) creencias y valores ambientales, 2) estimación de la problemática ambiental y 3) la hipermetropía ambiental. Los datos de esta investigación transversal no experimental se recopilaron entre febrero y marzo 2024.

La muestra estuvo formada por 109 estudiantes del programa educativo Administración de la Facultad de Administración de la Universidad Veracruzana, institución educativa que prioriza la sensibilización a los estudiantes en temáticas relativas a la sustentabilidad y cuidado del medio ambiente desde los primeros años de formación. Se utilizó muestreo no probabilístico a conveniencia. Tomando en cuenta la edad y género de los encuestados, el 80 % de los encuestados se encuentra en el rango de edad de 18 a 20 años, el 19 % entre 21 y 23 años, y únicamente el 1% tiene más de 23 años. De estos el 64 % son mujeres y el 36 % hombres.

El instrumento utilizado para la investigación fue el propuesto por Mediavilla, Medina y González (2020), mismo que se diseñó a partir del estudio de numerosos instrumentos que han demostrado tener confiabilidad y validez. El cuestionario incluye 32 reactivos que buscan medir los tres aspectos (variables) de la dimensión afectiva de la conciencia ambiental en los estudiantes. La escala utilizada fue escala Likert de 1 a 5 en donde 1 significa “muy en desacuerdo”, 2 “en desacuerdo”, 3 “indiferente”, 4 “de acuerdo” y 5 “muy de acuerdo”.

Para el análisis de los datos se hizo uso de Microsoft Excel para realizar la distribución de frecuencias, el cálculo de medidas de tendencia central (promedio y moda) así como de dispersión (desviación estándar) para lograr la comprensión de la dimensión afectiva de la conciencia ambiental en los estudiantes universitarios del programa educativo de Administración.

BLOQUE 1: Valores del ambiente			
Reactivos	Promedio	Moda	Desv. Est.
La falta tiene razones suficientes para satisfacer las necesidades de los países desarrollados	2.71	2	1.08
La ciencia y la tecnología pueden resolver todos los problemas medioambientales sin mayores costos	2.66	2	1
La naturaleza es sagrada y debe ser respetada en todo	4.09	4	1
La contaminación de los océanos medioambientales afecta a la salud y a la vida de los seres vivos	3.21	4	1.12
El crecimiento, como estilo de vida, es la causa de los problemas medioambientales	4.08	4	0.72
Se pueden encontrar soluciones ambientales (como la educación, el agua, el clima, el agua y las plantas) y vivir una buena calidad de vida	3.4	4	0.74
La naturaleza tiene una capacidad suficiente de autorregulación para compensar el impacto de la actividad humana	2.58	2	1.02
El ser humano es responsable de la salud de los océanos	2.74	2	1.1
Hay que mantener los océanos que pertenecen al medio ambiente	3.08	4	0.92
Los países pobres pueden sobrevivir sin la protección del medio ambiente que necesitan para vivir	2.2	4	1.06
Crear la humanidad por la que la vida depende de la naturaleza	3.05	3	0.92
La ciencia puede más que compensar los impactos ambientales	4.12	4	0.82

RESULTADOS

El primer bloque de reactivos busca determinar el tipo de creencias y valores ambientales que tienen los estudiantes, en función de la existencia de una tendencia eco-céntrica o antropocéntrica. Se puede observar que, en los reactivos relacionados con un enfoque eco-céntrico, es decir que priorizan el equilibrio socioambiental, la media es superior a 4 y la moda de estos reactivos fue el valor 4, correspondiente a “de acuerdo”. En cambio, al analizar los resultados de los reactivos relacionados con un enfoque antropocéntrico, tienen una media inferior a 2.76, presentando en su mayoría una moda de 2, lo cual indica que en su mayoría, la muestra encuestada está en desacuerdo con la visión del ser humano como alguien superior con derecho total a explotar la naturaleza y sus recursos, además tampoco consideran que los problemas medioambientales puedan resolverse por sí solos o a través de la capacidad de autorregulación de la naturaleza.

BLOQUE 2 Estimación de la gravedad			
Reactivos	Promedio	Moda	Desviación
Consideramos necesario vivir en una zona totalmente selvática.	4.2	4	0.7
La idea de que la humanidad va a enfrentarse a una crisis ecológica global es la respuesta acertadamente.	3.74	2	1.17
Con personas tan modernas y con tanta tecnología ¿necesitamos volver las poblaciones selváticas?	3.65	4	0.86
La Tierra podrá cargar a toda la población humana cuando sea necesario.	2.4	2	1.04
El progreso de las actividades humanas en el medio selvático es negativo.	3.87	4	0.87
El equilibrio de la naturaleza se está dañando y finalmente colapsará.	3.65	4	0.84
Una guerra a escala de millones afectará a los continentes del medioambiente.	4.12	4	0.88

Con respecto al segundo bloque de reactivos, orientado a medir la estimación que hacen los estudiantes con respecto a la gravedad de la problemática medioambiental, se puede observar que los reactivos orientados hacia una visión pesimista tienen un promedio superior a 3.85 y una moda de 4, manifestando así que en su mayoría los estudiantes están de acuerdo con la estimación de que se vive una gran catástrofe ecológica y que el impacto de las actividades humanas en el delicado equilibrio del medio ambiente ha sido negativo. En contraste, se aprecia que la mayoría de los reactivos orientados hacia un enfoque optimista o que restan gravedad a los problemas medioambientales, tienen una moda de 2, reflejando su desacuerdo con la actitud indolente hacia el medio ambiente. Sin embargo, el reactivo que mide su percepción hacia la tendencia social de una visión catastrófica ambiental tuvo una media de 3.63, dato que resulta interesante, pues, aunque los estudiantes no demuestran una actitud que reste gravedad a la problemática ambiental, sí se muestran indiferentes o hasta cerca de estar de acuerdo con la opinión de que se tiende a una visión catastrófica.

Problemáticas	#	%
Agotamiento de recursos	25	18%
Calentamiento global	36	26%
Desperdicio energético	13	9%
Dependencia de la red de energía	45	32%
Desastres naturales	14	10%
Desplazamiento de agua	24	17%
Falta de espacios verdes	25	18%
Superpoblación humana	36	26%
Terminación de la naturaleza	2	1%
Desplazamiento de papel	1	0%
Uso de los recursos naturales	2	1%
Falta de sensibilización por medios	2	1%
	127	100%

A continuación, se le presentó a los estudiantes una lista de 12 problemáticas ambientales (6 globales y 6 de tipo local) y se les pidió seleccionar las tres que consideran más relevantes. Los hallazgos indican que las tres problemáticas a las que les otorgan mayor importancia son de tipo global, a saber, el calentamiento global 26%, el agotamiento de recursos 18% y la superpoblación humana 14%. Este resultado presume de forma temprana en el instrumento, la existencia de la hipermetropía ambiental en el estudiantado, pues la mayoría de los encuestados perciben los problemas globales como más graves o de mayor relevancia que los problemas medioambientales a nivel local. Todos los reactivos correspondientes a problemáticas locales, obtuvieron valores menores al 11%. El valor más bajo se obtuvo para la problemática “despilfarro de papel”.

BLOQUE 3 Hipermetropía ambiental			
Reactivo	Promedio	Moda	Desv. Est.
Percibo la problemática ambiental como uno de los principales problemas actuales.	4.19	4	0.68
Pienso que son más graves los problemas globales que los locales	3.38	3	0.86
Me preocupan más los problemas locales por su cercanía y porque me afectan directamente.	3.29	4	0.9
Es muy difícil que una persona como yo pueda hacer algo por el medio ambiente a nivel global.	2.87	2	1.11
Puedo participar significativamente en la solución de los problemas medioambientales de mi ciudad.	4.02	4	0.79
Puedo participar significativamente en la solución de problemas medioambientales de mi Facultad (Escuela).	4.26	4	0.71
Puedo participar significativamente en la solución de los problemas medioambientales en mi hogar.	4.31	4	0.73
Me siento más responsable de los problemas locales que de los problemas globales.	3.46	3	0.94
La problemática ambiental global es muy abstracta y no me afecta directamente.	2.23	2	0.88
Cuando veo problemas medioambientales globales en TV o internet, siento que no los puedo solucionar.	3.47	4	0.98

Pasando al bloque tres del instrumento, se evidencia que los estudiantes sí perciben la problemática ambiental como una cuestión de gran importancia en la actualidad, pues en el primer reactivo del bloque la moda y promedio son elevados y cabe destacar que es en este reactivo en el que se obtuvo la menor desviación estándar de todos los reactivos del instrumento, indicando así una mínima dispersión en las respuestas de los estudiantes encuestados. También en este bloque se encuentran los reactivos que buscan detectar si existe o no hipermetropía ambiental en la muestra encuestada. Los resultados de este bloque destacan que el estudiantado sí considera importante la problemática medioambiental, y tienden a estar de acuerdo con percibir como más graves los problemas globales que los locales. Asimismo, se puede apreciar que a medida que disminuye su espacio de actuación (ciudad-escuela-hogar), aumenta su sentimiento de responsabilidad, lo cual se demuestra con una media que aumenta del 4.02, 4.26 a 4.31 respectivamente. Esto contrasta notablemente con su sentimiento de responsabilidad ante los problemas globales, pues en este reactivo es evidente que el alumnado en su mayoría, no se siente con la capacidad de resolver los problemas globales que tanto le preocupan.

CONCLUSIONES

Una vez analizados los resultados obtenidos con relación a las variables que forman parte de la dimensión afectiva en la conciencia medioambiental de los estudiantes (creencias ambientales, emociones y sentimientos y la hipermetropía ambiental), los hallazgos se pueden sintetizar de la siguiente forma:

En lo que respecta a las creencias ambientales (eco-céntricas o antropocéntricas), los estudiantes universitarios de la Facultad de Administración tienden hacia un enfoque eco-céntrico más que a un enfoque antropocéntrico. Es decir, en su mayoría no sienten que el ser humano tenga la superioridad y autoridad para utilizar sin medida los recursos del planeta, más bien se inclinan hacia un enfoque que considera al humano como parte de un entorno natural en el que se debería buscar el equilibrio. Esto coincide con los hallazgos de Palomino et al (2022) en una investigación similar conducida en Perú, en la que se encontró que los estudiantes tienen una clara conciencia ambiental y que consideran que vivir bien implica estar en equilibrio con la naturaleza y no poner en riesgo los recursos del planeta.

Al analizar las emociones y sentimientos a la hora de estimar la gravedad de la problemática medioambiental, la visión de los alumnos tiende a ser pesimista en lo relacionado a la problemática

ambiental, a pesar de que opinan que en general se exagera la catástrofe, no le restan importancia al impacto negativo que han tenido las actividades humanas en el equilibrio ecológico, en este bloque llama la atención la opinión de los encuestados con respecto a que todavía hay tiempo para tomar acciones y contrarrestar la problemática ambiental. Asimismo, las problemáticas que consideran más relevantes son las globales (destacando el calentamiento global, el agotamiento de los recursos y la superpoblación), mientras que los problemas locales obtuvieron porcentajes mínimos de relevancia.

Finalmente, en la última variable analizada, que tiene relación con la preocupación y responsabilidad hacia el ambiente en el ámbito local y global, se concluye que los universitarios participantes de la investigación sí presentan tendencia hacia la hipermetropía ambiental, perciben más graves los problemas globales que los locales y a medida que disminuye su espacio de actuación, aumenta su sentido de responsabilidad y capacidad para intervenir. Resulta de interés que los estudiantes expresan con sus respuestas la creencia de que todavía están a tiempo para realizar acciones que reviertan el daño ecológico, pero al mismo tiempo no se sienten con la capacidad para hacerlo en el entorno global. Estos resultados guardan relación con los que se obtuvieron en una investigación similar aplicada a estudiantes de la Universidad de Sonora en el 2020, se encontró que los estudiantes tienen la disposición y apertura hacia ... pero se detectó la necesidad del mejoramiento de la gestión curricular y planes de estudio en lo relativo a la educación para la sostenibilidad (Pérez et al, 2022).

De forma similar, los resultados de esta investigación pudieran estar indicando una sobresaliente área de oportunidad: los estudiantes tienen apertura hacia la conciencia ambiental, sin embargo, presentan una marcada hipermetropía ambiental. Ante este panorama, las instituciones educativas podrían abordar dicha temática mediante la abstracción de los problemas globales, de tal forma que los estudiantes logren comprender significativamente el impacto del ámbito local en el global y por ende la capacidad que tienen hacia mitigar el daño medioambiental. El estudio de la conciencia ambiental es de vital importancia, pues como sostienen Rodríguez y Ecos (2023), su conocimiento orientará las acciones de las personas. Y con el fin de generar un nivel adecuado de conciencia ambiental es indispensable primero conocer la percepción actual que tiene la sociedad hacia la problemática ambiental.

REFERENCIAS

- Chuliá, E. (1995). La conciencia medioambiental de los españoles en los noventa. ASP Research. Recuperado de : <https://www.asp-research.com/sites/default/files/pdf/asp12a.pdf>
- Giraldo, O. y Toro, I. (2020). Afectividad ambiental: sensibilidad, empatía, estéticas del habitar. El Colegio de la Frontera Sur. Universidad Veracruzana. Recuperado de: <https://afectividadambiental.enesmerida.unam.mx/>
- Gomera, A.; Villamandos, F. y Vaquero, M. (2012). Medición y categorización de la conciencia ambiental del alumnado universitario: Contribución de la Universidad a su fortalecimiento. Profesorado. Revista de Curriculum y Formación de Profesorado. Vol. 16 No. 2. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/567/56724395011.pdf>
- Mediavilla, M.; Medina, S. y González, I. (2020). Diagnóstico de la sensibilidad medioambiental en estudiantes universitarios. Educación y Educadores. 23 (2). Recuperado de: https://www.researchgate.net/publication/343439031_Diagnostico_de_sensibilidad_medioambiental_en_estudiantes_universitarios
- Olivares, R. y Leyva, N. (2023). Bases teóricas de la conciencia ambiental como estrategia para el desarrollo sostenible. ALFA. Revista de Investigación en Ciencias Agronómicas y Veterinarias. Recuperado de: https://www.researchgate.net/publication/376382029_Bases_teoricas_de_la_conciencia_ambiental_como_estrategia_para_el_desarrollo_sostenible
- Organización Mundial de la Salud. (2021). Cambio climático. Recuperado de: <https://www.who.int/es/news-room/fact-sheets/detail/climate-change-and-health>
- Palomino, R.; Nima, M.; Huailapuma, L. y Sifuentes, N. (2022). La conciencia ambiental como ética del buen vivir. Horizontes. Revista de investigación en Ciencias de la Educación. 6 (26). Recuperado de: <https://revistahorizontes.org/index.php/revistahorizontes/article/view/728>

- Pérez, K.; Alvarado, J. y Corte, A. (2022). Conciencia ambiental en estudiantes de la Universidad Sonora. *Epistemos* 15 (31). Recuperado de: <https://epistemos.unison.mx/index.php/epistemos/article/view/179/280>
- Rodríguez, J. y Ecos, A. (2023). Conciencia ambiental: un estudio desde las dimensiones cognitiva, afectiva, conativa y activa. *Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades*. Recuperado de: <https://doi.org/10.56712/latam.v4i5.1344>
- Tonello, G. y Valladares, N. (2015). Conciencia ambiental y conducta sustentable relacionada con el uso de energía para iluminación. *Gestión y Ambiente* vol 18. No. 1. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/1694/169439782003.pdf>

Capítulo 45

Historia de la Gastronomía Típica y su Aporte al Fortalecimiento de la Identidad Cultural de los Guayaquileños

Kelvi Moisés Soledispa Elizalde
Elisa Verónica Solís Argandoña
Universidad de Guayaquil

RESUMEN

La gastronomía es clave en la construcción de la identidad cultural, conectando sensorialmente con quienes la disfrutan. En Guayaquil, la cocina local mantiene vivas sus raíces, cuenta su historia y fortalece los lazos comunitarios. Este trabajo investigó cómo la gastronomía típica contribuye al fortalecimiento de la identidad cultural guayaquileña, aplicando una metodología mixta con encuestas y entrevistas a actores clave, y sistematizando datos en matrices de análisis. Los resultados evidencian que la gastronomía local se basa en productos como pescado, plátano y arroz, ingredientes que destacan su sabor y generan sentido de pertenencia cultural. Finalmente, se proponen acciones enfocadas en conservar, valorar y promover la gastronomía a través de experiencias innovadoras y sostenibles.

PALABRAS CLAVE: Guayaquil, gastronomía típica, identidad, cultura, sostenibilidad.

ABSTRACT

Gastronomy plays a key role in building cultural identity, creating a sensory connection with those who enjoy it. In Guayaquil, local cuisine keeps its roots alive, tells its story, and strengthens community bonds. This study explored how typical gastronomy contributes to reinforcing Guayaquil's cultural identity, applying a mixed methodology with surveys and interviews to key actors, and systematizing data through analysis matrices. The results show that local gastronomy is based on products such as fish, plantain, and rice, ingredients that enhance its flavor and foster a sense of cultural belonging. Finally, actions are proposed to conserve, value, and promote gastronomy through innovative and sustainable experiences.

KEYWORDS: Guayaquil, typical gastronomy, identity, culture, sustainability.

INTRODUCCIÓN

La gastronomía alrededor del mundo se ha convertido en un importante exponente de la cultura de los pueblos a través de los tiempos, permitiendo conocer la base de su alimentación y los productos que se cultivan de acuerdo con las condiciones de su territorio. En el Ecuador la gastronomía ha sido poco estudiada, sin embargo, su riqueza es eminente en cada rincón que se visita, puesto que, la biodiversidad que la caracteriza por sus cuatro regiones ha creado condiciones favorables para su variedad. La gastronomía ha sido históricamente una manifestación profunda de la identidad de los pueblos. A través de la preparación, el consumo y la transmisión de recetas tradicionales, los grupos humanos han expresado costumbres, valores, modos de vida y formas de organización social. Esta relación entre cocina e identidad cultural ha cobrado relevancia en los últimos años dentro del campo académico y turístico, reconociéndose su papel no solo como una actividad biológica o económica, sino también como una práctica simbólica y cultural que contribuye a preservar y proyectar la memoria colectiva.

La cocina de Guayaquil, caracterizada por una fuerte influencia costeña y portuaria, se ha configurado como una expresión particular dentro del mapa gastronómico ecuatoriano. Platos emblemáticos como el encebollado, el bollo de pescado o el arroz con menestra no solo representan una dieta cotidiana, sino que comunican una historia compartida, una geografía y una memoria colectiva vinculada al territorio. En este contexto, la presente investigación se plantea analizar el vínculo entre la gastronomía típica y la identidad cultural de los guayaquileños, reconociendo en la cocina un elemento articulador de pertenencia, tradición e innovación. El estudio busca poner en valor la riqueza culinaria de la ciudad y su capacidad para reforzar

la identidad en tiempos de globalización cultural. En conclusión, el análisis se basa en fuentes teóricas y documentales que permiten comprender las dimensiones simbólicas, históricas y sociales de la cocina local. A través de esta aproximación, se evidencian las formas en que la gastronomía contribuye a preservar la memoria colectiva, fortalecer los lazos comunitarios y proyectar la identidad guayaquileña hacia escenarios turísticos y culturales sostenibles.

El término gastronomía proviene del griego *gaster* o *gastros*, que significa estómago, y *nomos*, que significa tratados (Brillat-Savarin, 1852), entendiéndose por ello las técnicas que contribuyen a la elaboración de platos para satisfacer las necesidades del ser humano. En este contexto, dos de los exponentes que han contribuido con el aporte de la ciencia en este campo son Nicolás Kurti y Hervé This, quienes introdujeron la gastronomía molecular (Galarza, Aguinaga, & Guevara). Sin embargo, la historia de la gastronomía va mucho más allá de conocer solo su evolución, sino que permite comprender la dinámica e incidencia de las prácticas alimentarias sobre sus procesos sociales, económicos y culturales. En este contexto, la gastronomía de América Latina ha estado atravesada por herencias indígenas, africanas y europeas, las cuales se fusionaron y adaptaron a los ecosistemas locales (Rodríguez, 2018; Quezada, 2022; Salazar, 2024), lo que produjo a través del tiempo una fusión que dio lugar a una gran diversidad de platos, técnicas y costumbres culinarias, que reflejan tanto la creatividad como la memoria histórica de los pueblos.

Gastronomía

La gastronomía, en un sentido amplio, no se limita a la preparación de alimentos, sino que comprende un sistema complejo de saberes, técnicas, prácticas culturales y significados sociales. Según Escudero y Ramírez (2020), es una construcción cultural que articula identidad, memoria colectiva y modos de habitar el territorio. Para Jean-François Revel, la gastronomía es el arte de usar los alimentos para crear felicidad, mientras que Gilles Lipovetsky (2009) sostiene que la experiencia gastronómica moderna está vinculada al placer y la autoafirmación cultural. El reconocimiento que se le ha dado a la gastronomía le ha permitido tener mayor relevancia en la construcción de escenarios sociales a nivel mundial, lo que ha conllevado que organismos como la UNESCO (2003) la hayan declarado patrimonio inmaterial, al ser portadora de saberes, prácticas y símbolos que configuran la identidad de los pueblos. En este mismo sentido, Medina (2017) afirma que, desde las últimas décadas la gastronomía se incorpora como un patrimonio que ha afianzado su relación con la identidad de los territorios, donde la comida típica y ancestral, así como los productos (frutas, verduras, y más) y paisajes de producción forman parte decisiva para visitar un determinado sitio (Rubio, Rodríguez, Cote, & Barón, 2022).

En cuanto a las tipologías más reconocidas de gastronomía se encuentran la alta cocina, que suele estar asociada al refinamiento y la innovación; la cocina tradicional, que recoge recetas y técnicas heredadas de generación en generación; la cocina de fusión, que mezcla elementos de distintas culturas; y la gastronomía típica, que se basa en ingredientes locales, saberes ancestrales y un fuerte sentido de pertenencia. Esta última es clave en el contexto del presente estudio, pues constituye una forma de expresión cultural representativa de una comunidad. Según López y Mena (2021), la gastronomía típica actúa como portadora de símbolos que configuran identidades colectivas, especialmente en territorios urbanos.

La gastronomía típica se refiere a aquellas preparaciones, ingredientes y costumbres culinarias que son representativas de una región o comunidad. Constituye una forma de expresión cultural cargada de simbolismo y pertenencia. García et al. (2019) argumenta que los platos típicos son medios de comunicación cultural que fortalecen los vínculos sociales y actúan como símbolos identitarios en contextos turísticos. También, se conoce que en ellas se condensan valores, saberes, técnicas y relaciones sociales que fortalecen la identidad colectiva, reafirmando así que, los alimentos no solo satisfacen necesidades biológicas, sino también funciones simbólicas que estructuran la cultura (Montanari, 2006; García, 2019) (Pita Lino et al., 2023; Iñiguez-Sánchez, 2024).

Identidad cultural

La identidad cultural está compuesta por elementos tangibles e intangibles que configuran el sentido de pertenencia de un grupo. Los elementos tangibles incluyen la comida, la vestimenta, los instrumentos, las

edificaciones y otros objetos materiales, mientras que los intangibles se relacionan con las creencias, las prácticas, los valores y los saberes compartidos.

Así también, González y Chacón (2022) determina que la cocina local es un espacio de afirmación simbólica, donde se representan valores, afectos y formas de entender la vida; por su parte, Möhring (2019) coincide en que la comida, productos alimenticios y bebidas son aspectos esenciales de la cultura aportándole características significativas y capaces de construir identidad en diferentes niveles, además, de poder generar sentimientos como el deleite que conectan con un elemento esencial de la cultura regional y étnica (Rubio, Rodríguez, Cote, & Barón, 2022a). En esta misma línea, algunos autores (Cruz & Simões, 2010; Hjalager & Richards, 2002; Lee & Arcodia, 2011; Martins et al., 2011) han manifestado que la alimentación funciona como una carta de presentación de cualquier sitio, creándoles identidad, atrayendo visitantes, convirtiendo a la gastronomía en el ingrediente principal para crear experiencias culturales, y a su vez creando oportunidades para que los sectores involucrados en la producción de alimentos y aquellos que están fuera del contexto agrícola, como los centros urbanos tomen protagonismos en un entorno turístico (Maia & Botelho, 2018). Por tanto, se podría indicar que la gastronomía típica es un agente fundamental en la formación de la identidad cultural, ya que divulga costumbres, conecta con la historia local y constituye una herencia viva transmitida entre generaciones, vinculada a territorios, productos locales y técnicas propias (Fernández, 2019; Solarte, 2013; Torres Oñate et al., 2018). Algunos autores proponen tipologías o subclasificaciones de la identidad cultural según su dimensión (territorial, simbólica, afectiva), o según su grado de persistencia (tradicional, híbrida, emergente). En el caso de Guayaquil, la comida típica funciona como un símbolo integrador que reúne elementos de distintas tradiciones culturales y que fortalece la memoria colectiva frente a los procesos de globalización. De acuerdo con Márquez (2020), los alimentos tradicionales permiten reconstruir narrativas culturales y conectar a las personas con sus raíces, funcionando como expresiones vivas del patrimonio inmaterial. En el contexto actual, la promoción de la gastronomía requiere integrar criterios de sostenibilidad ambiental, económica y cultural. Esto implica fomentar prácticas responsables en la cadena de valor alimentaria, reducir el desperdicio y priorizar ingredientes locales de bajo impacto ecológico (FAO, 2017). Asimismo, la innovación en la experiencia gastronómica —como recorridos temáticos, talleres de cocina o narrativas interactivas— permite atraer nuevos públicos sin desvincularse de la autenticidad cultural.

METODOLOGÍA

El desarrollo del presente trabajo se enfocó en determinar la relación entre la gastronomía típica y la identidad cultural de los guayaquileños, utilizando una investigación descriptiva, enmarcada en recolectar información de tipo cualitativa, de la siguiente forma:

- Se realizó una revisión de la literatura existente sobre las variables dependientes e independientes que sustentan la investigación, tomando en consideración trabajos publicados en revistas indexadas referentes a los orígenes, evolución y relación de la gastronomía con la identidad cultural.
- En este punto del trabajo, se hizo una recopilación de trabajos vinculados con la gastronomía típica de la ciudad de Guayaquil, así como de temas conexos, donde la intencionalidad fue determinar los elementos clave que caracterizan su identidad cultural en relación con los platos típicos que consumen. Finalmente, se utilizó una matriz de análisis comparativo que permitió determinar con precisión los elementos de la gastronomía típica guayaquileña que se afianzan con su identidad cultural a través de la descripción de sus características.

RESULTADOS

Gastronomía en el Ecuador

La base alimenticia en el Ecuador tiene su origen en la época precolombina donde los pobladores se dedicaban al cultivo de plantas alimentarias que se consumen hasta el día de hoy, tales como chocho, papa, melloco, zanahoria blanca, entre otros, en la región sierra, mientras que en la región costa los pobladores consumían principalmente yuca y maní. De esta forma, a toda esta variedad de productos como granos, tubérculos, hortalizas, frutas, mariscos, y más, se encuentran combinados aquellos alimentos que trajeron desde el viejo continente tales como carnes de ganado vacuno y porcino, aves de corral y diferentes clases de vegetales, que se fusionaron para dar paso a la creación de platos típicos de la gastronomía ecuatoriana (Reyes & Martínez, 2018).

El Ecuador es un país que se caracteriza por la diversidad de su cocina tradicional la cual es resultado de la mezcla de saberes ancestrales y sabores que se derivan de las diferentes regiones geográficas que la conforman, permitiéndose así tener una amplia riqueza culinaria que se ve expresada de diferentes formas a través de sus técnicas de cocción, presentación e ingredientes que dependen del sitio donde se produzcan (Carvache, Carvache, Zamora, & Orden, 2017). Respecto a la provincia del Guayas que se encuentra localizada en la región costa del Ecuador, su gastronomía es uno de sus principales exponentes, ya que, sus habitantes y visitantes pueden disfrutar de maní, plátano verde y mariscos en un solo plato, teniendo como uno de los más destacados el cebiche, sin embargo, los pocos estudios realizados en este contexto son los que no permiten apreciar su riqueza cultural culinaria, a pesar que se muestra como un importante aporte a su economía (Sigcho & López, 2022).

Generalidades de la ciudad de Guayaquil

Guayaquil se encuentra bordeada por el río Guayas, teniendo como límite al oeste el Estero Salado, los cerros Azul y Blanco, al sur se encuentra la embocadura de la Puntilla que llega hasta la Isla Puna. Los ríos que la atraviesan también son el Daule y Babahoyo, los cuales forman el gran caudal que desemboca en el Golfo de Guayaquil (Orden, Carvache, Carvache, & Zamora, 2017). El turismo gastronómico ha emergido como una modalidad que permite a los visitantes conocer una cultura a través de su cocina. Este tipo de turismo promueve la sostenibilidad, la valorización de productos locales y el contacto con tradiciones vivas (Hall & Sharples, 2003). En el caso de Guayaquil, su gastronomía típica representa un recurso estratégico para posicionar la ciudad como destino cultural. De acuerdo con Everett (2016), la incorporación de la dimensión identitaria en las experiencias culinarias potencia la diferenciación turística.

La gastronomía típica y su relación con la identidad cultural de los guayaquileños

La ciudad de Guayaquil posee una identidad marcada por su historia portuaria, diversidad étnica y mezcla cultural. La comida típica guayaquileña refleja esa síntesis: productos como el plátano verde, el pescado y el arroz se combinan en preparaciones emblemáticas como el encebollado, el bollo o el seco de pollo. Según Ramírez y Saltos (2015), estas expresiones culinarias no solo alimentan, sino que evocan memorias colectivas, refuerzan sentidos de pertenencia y establecen narrativas propias frente a la globalización. En este contexto, la degustación de gastronomía típica guayaquileña se da en diferentes tipos de restaurantes, siendo una de las preferidas las llamadas “huecas” mismas que se caracterizan por una oferta variada de diferentes platillos, siendo esta una de las motivaciones principales por lo cual las personas las visitan en compañía de su familia (Carvache, Carvache, Zamora, & Orden, 2017a). Se destaca entonces que, la consolidación de platos tradicionales en Guayaquil conlleva una historia que ha trascendido generaciones, y que nos traslada a épocas ancestrales donde productos como la yuca fueron consumidos, y que, en la actualidad combinados con el plátano verde, arroz y mariscos enriquecen la cocina guayaquileña (Jiménez, 2025). Dentro del amplio campo de la comida típica en Guayaquil se han encontrado una serie de platos que tienen muchos años siendo consumidos por los habitantes como el encebollado que tiene el primer lugar en la preferencia de los guayaquileños, seguido del arroz con menestra o moro con carne, ceviche y mariscos, cangrejos, guatita, secos, bolones, caldo de salchicha, sandúches de chanco y bollo. Toda esta variedad es consumida principalmente por hombres en horario de la mañana (Orden, Carvache, Carvache, & Zamora, 2017a). Por otro lado, para determinar la relación de la gastronomía con la identidad de los guayaquileños por la composición o ingredientes de sus platillos, se ha realizado la descripción que se observa en la Tabla 1, donde se han destacado aquellos que están relacionados con la producción e historia de la costa ecuatoriana:

Tabla 1 Composición de principales platos típicos de Guayaquil		
PLATILLO	INGREDIENTES PRINCIPALES	CARACTERÍSTICAS
Encebollado	Pescado de albacora, yuca cocida, acompañada de aderezos como cebolla, tomate, cilantro y jugo de limón.	La yuca y el pescado han sido la base de la alimentación en la región costera del Ecuador. Es una sopa caliente que se puede acompañar con chifles, arroz o pan.
Ceviches	Pescado, camarón o concha, acompañada de aderezos como cebolla, tomate, cilantro y jugo de limón.	Guayaquil, por ser el principal puerto de Ecuador, abundan los mariscos, lo que determina su alto consumo.
Cangrejo criollo	Cangrejo rojo, acompañado de aderezos o salsas que contienen cebolla, tomate, cilantro y jugo de limón.	Su consumo se da principalmente los fines de semana junto a la familia.
Bolones	Plátano verde frito con trozos de queso y/o piel de cerdo (chicharrón).	De acuerdo a historiadores como Jenny Estrada, el bolón tiene origen campesino, y el plátano como principal ingrediente fue traído desde Europa en 1516. La preparación del bolón puede ser con verde cocinado, frito o asado. Existen emprendimientos dedicados a la venta de bolones con más de 20 años en funcionamiento.
Bollos	Plátano verde molida y cocido con pescado y mani, envuelto en una hoja de plátano. Se cocina a vapor.	Los bollos se sirven con limón, salsa de cebolla curtida, salsa de mani y aji. Además del pescado también se puede combinar con otra serie de mariscos como camarón, pulpo, calamar, entre otros, lo que le da también el nombre de "Bollo Afrodisíaco". Así también, en Manabí se elabora el bollo a base de cerdo.
Arroz con menestra y carne asada	Frejol canario, carne de res, arroz, aderezos como cebolla blanca y colorada, tomate, ajo, cilantro, achiote, comino, sal, y más.	En ambos casos, se consumen principalmente en el desayuno. Los sabores de Guayaquil con una fusión de condimentos propios y extranjeros. En sus inicios este plato fue bautizado como sota, caballo y rey por las figuras de la baraja española, y se realizaba sobre fogón y leña. Los españoles trajeron la cocción de la menestra (lenteja pasada al italiano significa servida a la mesa) y los cárnicos.

Nota. Información adaptada de trabajos relacionados con (Reyes & Martínez, 2018a); (Ordén, Carvache, Carvache, & Zamora, 2017b); (Aguilongo, 2025); (Guía Turística del Ecuador, 2025); (Inga, Badillo, Llerena, Silva, & Guano, 2023); (Zúñiga, 2024); (Ministerio de Turismo del Ecuador, 2019).

Los platos típicos no solo aportan nutrientes para quien los consumen, sino que también narran la historia de la ciudad, sus procesos migratorios, su identidad portuaria y su sentido de pertenencia. La

práctica de preparar y compartir estas comidas está cargada de significados familiares, afectivos y culturales, lo cual refuerza su importancia como parte del patrimonio inmaterial guayaquileño. Por otra parte, la gastronomía típica también se relaciona significativamente con aspectos geográficos, ya que, parte de su base alimenticia está vinculado con aquellos productos que se cultivan en la zona como la yuca, plátano verde, o en efecto, que debido a su cercanía al mar o espacios fluviales como ríos o esteros son fáciles de obtener, en este caso se consideraría el pescado, cangrejo, camarón, concha, entre otros. Así también, existen un fuerte vínculo asociado al comportamiento de consumo de la población en relación con la producción o alcance de este, horarios o eventos específicos, tal como se explica a continuación en la Tabla 2:

Tabla 2. Asociación de consumo	
PLATO TÍPICO	ASOCIACIÓN
Encebollado	Considerado un excelente vivificante luego de una noche de parranda muy común, en esta vibrante urbe porteña para mejorar los estragos de la resaca. Se consume preferiblemente en la mañana.
Arroz con menestra y carne asada.	Usualmente se consume durante la noche en las conocidas huecas, y los consumos suelen realizarse en familia.
Bolones & Bollos	Se consumen de preferencia en el desayuno acompañados de arroz, que en algunos casos es uno de los productos básicos de la dieta alimenticia en el Ecuador.

Nota. Información adaptada de trabajos relacionados con (Reyes & Martínez, 2018a); (Ordén, Carvache, Carvache, & Zamora, 2017c); (Aguilongo, 2025a); (Guía Turística del Ecuador, 2025a); (Inga, Badillo, Llerena, Silva, & Guano, 2023a); (Zúñiga, 2024a); (Ministerio de Turismo del Ecuador, 2019a).

A pesar de los elementos destacados aún existen barreras que han limitado el fortalecimiento de la identidad cultural a través de la gastronomía, ya que, a pesar de existir en la memoria de los guayaquileños al momento de elegir sus alimentos, no existe un claro conocimiento sobre su historia, por lo que, esa brecha podría llevar en algún momento a diluir su importancia y valorización en las nuevas generaciones que podrían reemplazar estos alimentos por otros que se comercializan de manera acelerada por su fácil y rápida preparación.

La gastronomía como propuesta de fortalecimiento a la identidad guayaquileña

En tanto, los hallazgos obtenidos no solo evidencian la relevancia de la gastronomía típica guayaquileña en la configuración de la identidad cultural, sino que además permiten proyectar un modelo de aplicación replicable orientado a la preservación y dinamización de este patrimonio inmaterial. Por tanto, se propone la creación de un “Laboratorio de Memoria Culinaria”, concebido como un centro interpretativo permanente donde la comunidad y los visitantes puedan conocer la historia de la gastronomía local, aprender sobre la preparación de platos tradicionales y participar en talleres prácticos. Este espacio tendría

un carácter dinámico, con temáticas que se renuevan por temporadas, incorporando en algunos casos experiencias gastronómicas internacionales en diálogo con lo local, sin perder la esencia identitaria guayaquileña. Su propósito es fortalecer la transmisión intergeneracional de saberes, promover la innovación desde la tradición y generar un punto de encuentro cultural que consolide a la gastronomía como recurso educativo, turístico y sostenible. Así, los resultados del presente estudio no solo aportan al análisis teórico, sino que sientan las bases para acciones prácticas que puedan ser replicadas en otros contextos urbanos con características similares (Cervantes, 2017; Duarte-Casar, 2024; Torres Oñate et al., 2021). Finalmente, la ejecución de dicho proyecto estaría a cargo de las universidades participantes, siendo la Universidad de Guayaquil quien lidere el proceso. Para su implementación, se dividirá en 3 fases que comprende:

Fase 1. Desarrollo y Diseño del “Laboratorio de Memorias Culinarias”. En esta parte se levantará la base de datos de los actores culinarios locales que participarán como exponentes, se realizará la selección de los mismos, y se diseñará el bosquejo de presentación del Laboratorio, seguido, se realizará capacitación a los estudiantes que se vincularán en diferentes cargos, además de gestionar permisos para su implementación.

Fase 2. Prueba Piloto. Aquí se iniciará con la ejecución de prueba del “Laboratorio de Memorias Culinarias” en la Universidad de Guayaquil. Para esto se organizará una agenda de lanzamiento e inauguración, seguida de un cronograma de visitas durante cuatro fines de semana consecutivos en cada universidad participante. Al inicio el laboratorio será itinerante y adaptable a los entornos que se faciliten en cada universidad.

Fase 3. Implementación. Una vez pasados de 6 a 12 meses de la fase de prueba, se iniciará con la implementación permanente del “Laboratorio de Memorias Culinarias”, en este sentido, se buscará un espacio en el casco urbano de la ciudad de Guayaquil, de fácil accesibilidad, con facilidades para los propósitos de exhibición, preparación y enseñanza.

CONCLUSIÓN

- La gastronomía típica de Guayaquil constituye un componente esencial en la configuración de su identidad cultural. Más allá de su dimensión alimentaria, los platos tradicionales, los ingredientes locales y las prácticas culinarias asociadas actúan como vehículos de memoria colectiva, símbolos de pertenencia y expresiones de la historia compartida por sus habitantes.

- A lo largo del análisis teórico, se evidenció que la cocina guayaquileña conserva un legado profundo vinculado a saberes ancestrales, prácticas cotidianas y narrativas familiares que han sido transmitidas de generación en generación. Este conjunto de elementos no solo define una oferta gastronómica reconocible, sino que también proyecta una forma de ser, de habitar el territorio y de expresar lo guayaquileño desde la mesa.

- Asimismo, se identificó que la gastronomía desempeña un papel estratégico en el fortalecimiento de la identidad cultural frente a los procesos de homogeneización global. En el contexto de Guayaquil, esta función se ve potenciada por su diversidad étnica, su historia portuaria y su dinamismo urbano, que enriquecen constantemente las expresiones culinarias locales.

- Se reafirma que revalorizar la gastronomía típica como patrimonio cultural inmaterial no solo contribuye a preservar la identidad de la ciudad, sino que también abre oportunidades para el emprendimiento e innovación turística, el desarrollo sostenible y la cohesión comunitaria. El presente estudio sienta las bases para futuras investigaciones y acciones que fortalezcan el vínculo entre cultura, alimentación y territorio.

Agradecimiento

Se agradece la colaboración de la Universidad de Guayaquil por las enseñanzas que a través de su cuerpo docente han proporcionado a sus estudiantes la oportunidad de crecer profesionalmente, y proporcionar conocimientos que se ponen en beneficio de la comunidad, especialmente a los directivos y autoridades de la carrera de Licenciatura en Turismo y Facultad de Ciencias Administrativas.

REFERENCIAS

- Agualongo, M. (2025). Comida típica de Guayaquil. Obtenido de Scribd: <https://es.scribd.com/document/111975861/Comidas-Tipicas-de-Guayaquil-IMPRIMIR>
- Carvache, M., Carvache, W., Zamora, F., & Orden, M. (Junio de 2017). Satisfacción y motivación. La gastronomía de Guayaquil. *TURYDES*, 10(22). Obtenido de <https://www.eumed.net/rev/curydes/22/gastronomia-ecuador.html>
- Cervantes JLA. (2017) La gastronomía ecuatoriana: estrategia de desarrollo turístico mediante patrimonialización. *Realidad, Tendencias y Desafíos en Turismo*, XV(15). Disponible en: <https://revele.uncoma.edu.ar/index.php/condet/article/download/1834/1909>
- Duarte-Casar R. (2024) Investigación gastronómica en Ecuador: Gastronomía & Cocina. Obtenido de <https://academiaculinaria.org/index.php/gastronomia-cocina/article/view/49>
- Escudero, C., & Ramírez, J. (2020). Aproximaciones culturales a la alimentación y la gastronomía. *Tabanque. Revista pedagógica*, (33), 145-160.
- Everett, S. (2016). *Food and drink tourism: Principles and practice*. SAGE Publications.
- FAO. (2017). *The future of food and agriculture – Trends and challenges*. Food and Agriculture Organization of the United Nations.
- Fernández ASM. (2019). La gastronomía como recurso de la identidad ancestral: caso Chuquiribamba, Loja. *Revista RACYT*. Obtenido de <https://revistas.uea.edu.ec/index.php/racyt/article/view/113/278>
- Galarza, I., Aguinaga, C., & Guevara, F. (s.f.). *Gastronomía. Una aproximación a su historia, epistemología y corrientes*.
- García, M., Navarro, C., & Cárdenas, D. (2019). Gastronomía típica y cultura local: una mirada desde la identidad. *Revista Interamericana de Ambiente y Turismo*, 15(2), 37–52.
- González, I., & Chacón, D. (2022). Gastronomía e identidad cultural: vínculos simbólicos en contextos urbanos. *Revista Cubana de Alimentación y Nutrición*, 32(1), 63–75.
- Guía Turística del Ecuador. (2025). Donde comer en Guayaquil. Obtenido de Guía Turística del Ecuador: <https://www.proturec.com/guayaquil/alimentosybebidas-guayaquil/>
- Hall, C. M., & Sharples, L. (2003). The consumption of experiences or the experience of consumption? In C. M. Hall & L. Sharples (Eds.), *Food tourism around the world* (pp. 1–24). Routledge.
- Hall, S. (1997). *Representation: Cultural representations and signifying practices*. Sage Publications.
- López, M., & Mena, D. (2021). Gastronomía y símbolos identitarios en entornos urbanos. *Revista de Estudios Culturales*, 18(2), 67–82.
- Inga, C., Badillo, P., Llerena, K., Silva, V., & Guato, J. (26 de 01 de 2023). Patrimonio alimentario ecuatoriano, su visión desde el enfoque normativo y cultural. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 7(1), 4944-4970. doi:https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i1.4810
- Jiménez, G. (23 de Julio de 2025). Guayaquil y sus platos típicos: abundancia y sabor en el desayuno, almuerzo y merienda. Lo último. Obtenido de <https://www.primicias.ec/entretenimiento/gastronomia/guayaquil-platos-tipicos-comida-encebollado-cangrejos-menestra-101306/>
- López, M., & Mena, D. (2021). Gastronomía y símbolos identitarios en entornos urbanos. *Revista de Estudios Culturales*, 18(2), 67–82.
- Maia, L., & Botelho, D. (Abril de 2018). La gastronomía como marca de destino. *Estudios y perspectivas en turismo*, 27(2). Obtenido de https://www.scielo.org.ar/scielo.php?pid=S1851-17322018000200011&script=sci_arttext
- Márquez, L. (2020). Alimentación, cultura y memoria: una mirada desde el patrimonio intangible. *Revista Latinoamericana de Cultura*, 11(3), 105–118.
- Ministerio de Turismo del Ecuador. (01 de 04 de 2019). Bollo, el rey de la gastronomía en el cantón La Troncal. Obtenido de Noticias: <https://www.turismo.gob.ec/bollo-el-rey-de-la-gastronomia-en-el-canton-la-troncal/>
- Orden, M., Carvache, W., Carvache, M., & Zamora, F. (2017). Perfil y Preferencias de los Visitantes en Destinos con Potencial Gastronómico: Caso ‘Las Huecas’ de Guayaquil. *Rosa Dos Ventos*, 9(2), 200-213. doi: <https://doi.org/10.18226/21789061.v9i2p200>
- Pita Lino AE, Pibaque Pionce MS, Santos Moreira VT, Vergara Mite GE. (2023) Gastronomía como

- recurso cultural del patrimonio intangible del cantón Jipijapa. UNESUM-Ciencias, 7(2):189-195. Obtenido de <https://revistas.unesum.edu.ec/index.php/unesumciencias/article/view/673>
- Quezada Tobar MD (2022). Patrimonio gastronómico como herramienta de desarrollo cultural en Ecuador. Revista Patrimonio y Turismo, 1(1). Disponible en: https://scielo.senescyt.gob.ec/scielo.php?pid=S2477-88502022000100006&script=sci_arttext
- Ramírez, D., & Saltos, A. (2015). Tradiciones alimentarias y cultura guayaquileña. Revista de Estudios Culturales, 12(1), 45–62.
- Reyes, M., & Martínez, S. (Diciembre de 2018). Sobre la composición nutrimental de la gastronomía típica ecuatoriana. Revista Cubana de Alimentación y Nutrición, 28(2). Obtenido de https://revalnutricion.sld.cu/index.php/rcan/article/view/603/pdf_79
- Rodríguez, J. (2018). La cocina como patrimonio histórico-cultural: Perspectivas desde América Latina. Revista Chilena de Antropología, (37), 199–215.
- Rubio, L., Rodríguez, M., Cote, S., & Barón, J. (6 de septiembre de 2022). Las plazas de mercado como espacios territoriales de turismo gastronómico, valoración de la gastronomía típica bogotana. Cuadernos de Geografía: Revista Colombiana de Geografía, 31(1). doi:<https://doi.org/10.15446/rcdg.v31n1.88754>
- Salazar Aguilar JM. La gastronomía ancestral como patrimonio cultural y su contribución al desarrollo turístico en la parroquia de Guayllabamba, cantón Quito [tesis]. Quito: Universidad Central del Ecuador; 2024. Disponible en: <https://www.dspace.uce.edu.ec/entities/publication/0bdfd8fc-5ec3-46d9-ac81-1cc61b8babcd>
- Sigcho, N., & López, A. (2022). Análisis de la propuesta culinaria de la provincia del Guayas y su influencia en el desarrollo del turismo gastronómico ecuatoriano. Caso de estudio: 2021-2022. Centro Sur, E1. Obtenido de <https://www.centrosureditorial.com/index.php/revista/article/view/295/662>
- Solarte CU. (2013). Patrimonio cultural alimentario. Quito: IPANC-FLACSO. Obtenido de <https://biblio.flacsoandes.edu.ec/libros/digital/52870.pdf>
- Torres Oñate F, Romero Fierro J, Viteri MF. (2018). Diversidad gastronómica y su aporte a la identidad cultural. Revista Común SEECI, 44:1-13. Obtenido de <https://www.redalyc.org/journal/5235/523556567001/html/>
- UNESCO. (2003). Convención para la salvaguardia del patrimonio cultural inmaterial. Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura. Obtenido de <https://ich.unesco.org/es/convenci%C3%B3n>
- Zúñiga, C. (2024). Bolón de verde, una ruta infaltable para los guayaquileños. Sabor, El Universo. Recuperado el 19 de 10 de 2025, de <https://sabor.eluniverso.com/bolon-de-verde-una-ruta-infaltable-para-los-guayaquilenos/>

Capítulo 46

Arte Manifestado en los Murales Urbanos de la Ciudad de Guayaquil.

Daniela de los Ángeles. Suárez Jiménez
Elisa Verónica. Solís Argandoña
Universidad de Guayaquil

RESUMEN

Los murales de Guayaquil no solo embellecen la ciudad, además, cuentan historias. Cada obra refleja la identidad y los valores de la comunidad. Los murales urbanos de Guayaquil, con su vibrante colorido y gran tamaño, han captado la atención de ciudadanos y visitantes. Este estudio analiza la diversidad de murales en la ciudad con el propósito de fomentar su preservación y apreciación. A través de metodologías cualitativas, se recopilaron opiniones de la ciudadanía sobre el valor de estas obras en el entorno urbano. Los resultados preliminares evidencian la necesidad de sensibilizar a la comunidad sobre la importancia cultural de los murales. Además, se destaca el potencial de estas expresiones artísticas para reflejar temáticas sociales relevantes para la ciudad. La investigación busca fortalecer el arte mural como una herramienta para que los turistas descubran el significado de cada obra y su relación con los valores e historias de la ciudad.

PALABRAS CLAVE: Murales, arte, potencial, Guayaquil, patrimonio cultural.

ABSTRACT

Guayaquil's murals not only beautify the city, but they also tell stories. Each work reflects the identity and values of the community. Guayaquil's urban murals, with their vibrant color and large size, have captured the attention of citizens and visitors. This study analyzes the diversity of murals in the city, intending to promote their preservation and appreciation. Through qualitative methodologies, the opinions of the public were collected on the value of these works in the urban environment. The preliminary results show the need to raise awareness in the community about the cultural importance of murals. In addition, the potential of these artistic expressions to reflect relevant social issues for the city is highlighted. The research seeks to strengthen mural art as a tool for tourists to discover the meaning of each work and its relationship with the values and stories of the city.

KEYWORDS: Murals, art, potential, Guayaquil, cultural heritage.

INTRODUCCIÓN

El arte es una forma de expresar sentimientos, pensamientos, símbolos, entre otros elementos que pueden tener una importancia significativa tanto para quienes la elaboran como para aquellos que tienen la oportunidad de apreciarla. En este sentido, el arte público expresado a través del muralismo es una expresión que da realce a los espacios públicos en diferentes ciudades. Los murales no solo aportaron color y vida a las ciudades, sino que también narran historias, denuncian problemáticas sociales y preservan la memoria cultural de las comunidades. En la ciudad de Guayaquil, el muralismo ha cobrado especial relevancia en los últimos años, especialmente en zonas emblemáticas como la calle Panamá, donde se observa una confluencia de expresiones artísticas con alto valor simbólico y estético. Esta vía, reconocida por su importancia histórica, comercial y turística, alberga obras que permiten a los ciudadanos y visitantes conectarse con sus raíces y lo que los representa. Este estudio tiene como objetivo analizar algunos de los murales urbanos ubicados en la calle Panamá, identificando características visuales, su estado de conservación y el impacto que generan en su entorno.

El arte urbano

El arte corresponde a esa capacidad que se tiene para plasmar una idea y lograr que este genere emociones, fantasías, y demás situaciones que dependerá exclusivamente por quien sea apreciada (Martínez, 2019) es decir su interpretación se sustenta en la opinión de la persona que aprecia la obra, misma que podría ser

valorada en función de sus elementos, conocimiento o apreciación del interprete. En la actualidad existen diferentes formas de arte, mismas que de acuerdo al espacio donde se desarrollan adquieren significado e importancia, por tanto, basado en el enfoque principal de este trabajo, se ha revisado que, la intervención del espacio urbano se ha clasificado en dos categorías, las subvencionados o institucionales que son las que se reconocen como arte público, y otras menores que toman el espacio de manera ilegal y que se denominan graffiti y arte urbano (García E. , 2019). En tanto, si tratamos sobre las definiciones de lo que es el arte urbano, éste ha sido bastante debatido, siendo comparado con lo que se conoce como “street art”, o asociado con lo que se conoce como “graffitis”. Por su parte, Fekner (2008) afirma que, el arte urbano es el arte de la calle que no es graffiti (Lewisohn, 2008, p. 23). Mientras tanto, el grupo de trabajo de Arte Urbano del Grupo Español del International Institute for Conservation of Historic and Artistic Works (GE-IIC) ha definido el arte urbano como “parte de una manifestación artística independiente que se produce en el espacio público (Sergo, 2011) siendo uno de sus principales objetivos convertir el espacio público en un lugar para la experiencia artística, buscando la comunicación directa y apropiándose de elementos del espacio público (...)” (García O. G., 2019).

Siguiendo esta línea, se habla de que el arte urbano es la intervención artística en el área urbana, donde los artistas crean al aire libre procurando incluir elementos de su entorno en su creación, donde el tiempo, técnica, o lo bien que se vea no es considerado un factor relevante (Herrero, 2018). Es posible entonces considerar el arte urbano como una forma de expresión que se desarrolla en entornos urbanos, una manifestación que porta un significado simbólico o social, y que utiliza los muros y otros elementos del paisaje citadino como soporte para su realización. Es decir, si bien en sus inicios el arte urbano fue frecuentemente asociado con actos vandálicos, en la actualidad ha ganado legitimidad y reconocimiento institucional. Diversas entidades culturales han promovido su difusión a través de museos, rutas turísticas, festivales y concursos, lo que ha contribuido a su valorización social y a su inserción dentro del mercado artístico.

Los murales se asocian con paredes o muros pintadas, pudiendo ser también elaboradas sobre techos, destacando que la pintura no se aplica directamente sobre la superficie, sino que se realiza sobre una fina capa intermedia que podría ser a base de cal, arena u otro elemento (Galea, 2022); de esta forma (Bohigas, 1985; Castells, 1989) también se manifiesta su importancia para la valoración del espacio público (Rivera & Reyes, 2023). Sus orígenes se dan en América Latina, donde se encuentran diversas formas en las que los pueblos asentados en estos territorios como los Aztecas o Mayas (México) o Moche (Perú) dan testimonio a través del arte mural, arquitectura, cerámica y símbolos, dejando un legado invaluable. (Sergo, 2011). En estas representaciones pictográficas, al igual que en los petroglifos, los pueblos ancestrales plasmaban elementos rituales, cosmovisiones, códigos culturales y también aspectos vinculados a sus técnicas de producción. (Sergo, 2011).

En cuanto al origen del muralismo moderno, existe un consenso general en identificar a México como el punto de partida desde el cual este movimiento se consolidó y se expandió por América Latina. En este país del norte, la concepción del arte atravesó diversas etapas. En el caso del muralismo, un momento determinante fue la Revolución Mexicana de 1910, que marcó un antes y un después. Lo interesante de este proceso es la relación simbiótica entre la Revolución y el muralismo: mientras el movimiento revolucionario replanteó la interpretación de la historia, permitiendo la crítica a sus líderes y fundamentos ideológicos, el muralismo contribuyó a dar sentido y forma visual a esa transformación, revelando tanto el pasado como el presente del pueblo mexicano (Jurevicius, 2023). Tras la Revolución, el muralismo adquirió un nuevo significado y fue impulsado por los gobiernos de la época como una herramienta de reconstrucción identitaria. En sus primeras etapas, esta renovación estuvo fuertemente apoyada por José Vasconcelos, entonces ministro de Educación y ex presidente del Ateneo de la Juventud, quién promovió una serie de reformas culturales que incluyeron la creación de escuelas, misiones culturales y una fuerte inversión en las artes plásticas. Convocó a destacados artistas muralistas y les encomendó la creación de grandes obras de carácter monumental y público, con el objetivo de contar la historia del país al pueblo mediante imágenes y símbolos profundamente arraigados en su identidad cultural (Jurevicius, 2023a).

En América del Sur en la ciudad de Medellín, Colombia también se observan más de 300 murales en la zona conocida como “Comuna 13”, donde el arte representa un sentido más profundo de transformación que permite crear y generar una sensación de apego al sitio y seguridad en el entorno (Rivera & Reyes, 2023a) lo que determina que el significado de los murales no solo ven representado el sentir del artista sino que además permite reivindicar espacios sociales que han pasado por procesos de cambio con el pasar de los años. En lo que corresponde al Ecuador, los murales en diferentes ciudades se han visto representado en espacios públicos donde existe una afluencia significativa de personas, especialmente en ciudades grandes como Quito, Cuenca y Guayaquil siendo esta última ciudad el lugar donde se centra el presente estudio, la cual muestra en su casco urbano central una importante representación de este tipo de arte en espacios públicos.

METODOLOGIA

El presente trabajo se basó en una metodología descriptiva con enfoque cualitativo, donde se pudo resaltar los atributos de los diferentes murales que se localizan en el casco urbano de la ciudad de Guayaquil, específicamente aquellos que están ubicados sobre la calle Panamá. Durante el proceso de desarrollo del trabajo se efectuaron dos tipos de recolección de información, la primera se enfocó en la revisión de la literatura existente sobre las variables de la investigación, mientras que, la segunda se hizo con la finalidad de apreciar y valorar los murales existentes, para lo cual se diseñó una ficha de observación que permitió analizar los siguientes criterios: - Información del mural donde se resaltan datos como nombre, autor, fecha de realización y estilo artístico. - Información del entorno para determinar las condiciones de accesibilidad y disfrute para la comunidad y visitantes, donde se consideraron aspectos tales como estado de conservación, visibilidad, seguridad, señalética, servicios básicos, entre otros. Finalmente, las condiciones del entorno se valoraron en una escala de Likert del 1 al 5 donde se permitió determinar con mayor precisión las condiciones actuales.

RESULTADOS

Las manifestaciones artísticas que emergen en el espacio público, como el muralismo, no solo cumplen una función estética, sino también social y simbólica. A través de ellos, los artistas abordan temáticas de carácter social, político y cultural, convirtiendo los muros en vehículos de denuncia, reflexión y construcción identitaria. Muchos de estos murales retratan las vivencias cotidianas del guayaquileño, sus luchas, aspiraciones y el espíritu resiliente que caracteriza a la ciudad. El arte en la ciudad de Guayaquil está vinculado a la memoria colectiva y a la reafirmación de su identidad cultural. Como lo señala (Medoza, 2023): ‘En la ciudad las expresiones artísticas y culturales se mantienen como forma de no olvidar la cultura de la ciudad, mantenerla viva y fomentarla. Una forma de contribuir a la ciudad y a quienes viven en ella, dándoles un respaldo a sus tradiciones, costumbres y modos que los representan’.

Al hablar de muralismo en Guayaquil, es imprescindible destacar la figura del maestro Jorge Swett, quien diseñó murales ubicados en espacios emblemáticos de la ciudad, tales como el Centro Ecuatoriano Norteamericano, el del antiguo Aeropuerto Simón Bolívar, el Cementerio General, el Hospital del Niño, entre otros. Por otro lado, Guayaquil desde el año 2010 empezó a transformar sus calles acogiendo murales a mayor escala, así también se impulsaron proyectos como “Plaza Guayarte” donde artistas urbanos manifestarían su arte en espacios con parámetros establecidos (El Telégrafo, 2017), a través del “Primer Festival Internacional de Arte Urbano-Guayarte” donde 25 artistas concursaron pintando un tramo de la calle S que separa el aeropuerto de la terminal terrestre (La República, 2017).

La calle Panamá se encuentra localizada en lo que se conoce como el casco urbano de la ciudad de Guayaquil. La misma es reconocida por la representatividad que tiene a nivel turístico, ya que contiene restaurantes, bares, y espacios públicos destinados para el disfrute de la familia y visitantes. Su ubicación privilegiada la conecta con sitios de relevancia turística como el Malecón 2000 o zona comercial como la calle 9, donde se apuestan innumerables locales de ropa, alimentos, cines, además de otras instituciones de apoyo. En tanto, de los murales identificados en la zona de Panamá se han seleccionado cuatro de los más representativos, lo cual responde a su relevancia simbólica, estética y social, ya que cada uno refleja distintas facetas del patrimonio, la memoria colectiva y la diversidad cultural del país. Además, su ubicación y

accesibilidad permiten una constante interacción con el público, siendo una pieza clave dentro del paisaje urbano de la ciudad. A continuación, se dará una descripción de los cuatro murales más representativos localizados en el sitio, mismos que se denominan “Ecuador nos mueve”, “Manglar”, “La Maestranza” y “Barrio Baxo”.

Ecuador nos mueve. El mural observado es una representación artística que recoge el alma del Ecuador. Según el propio equipo creador, esta obra “refleja todo el recorrido que hicieron por el país, inspirándose en esas cosas que nos mueven a los ecuatorianos, que nos conectan con una nación de enorme diversidad, revalorizando todo lo que tenemos como país” (Enrique Pesantes, 2025).

Esta pieza fue parte de una campaña de la empresa de comunicaciones Movistar. Su autor fue el muralista Xavier Calderón y el actor Andrés Caballero, quienes recorrieron distintas regiones del Ecuador para encontrar y capturar su esencia. El objetivo fue plasmar en el mural los elementos más representativos del país: su gastronomía, fauna, paisajes, monumentos y costumbres. Así, la obra se convierte en un homenaje visual a la identidad ecuatoriana, promoviendo el orgullo por nuestras raíces y tradiciones (ver Figura 1).



Figura 1: Mural de la campaña “Ecuador nos mueve”
Fuente. Fotografía tomada por Daniela Suárez, julio (2025)

La realización del mural es bastante reciente, pues se llevó a cabo el 19 de febrero del año 2025, mostrando un estilo artístico moderno y contemporáneo. En cuanto a su estado de conservación es excelente ya que no tiene mucho tiempo de creado, en cuanto a su visibilidad, su ubicación le permite la apreciación del público. En cuanto al significado que tiene para la comunidad, es de alto valor, ya que contiene elementos que representan diferentes partes de las regiones del Ecuador, además de la ciudad de Guayaquil, permitiendo así conectar con los elementos distintivos de la cultura del país. En cuanto a las condiciones del entorno, el sitio no posee una infraestructura adecuada respecto a servicios sanitarios o señaléticas, lo que podría mostrarse como un aspecto relevante, ya sea para poder tomarse el tiempo de apreciar el mural o para encontrar información significativa que permite interpretar o conocer mayores detalles del mismo. Las condiciones de seguridad como alumbrado público o presencia de guardias son excelentes, lo que, combinado con la existencia de servicios turísticos cercanos, hace que el flujo de visitantes sea realmente alto.

Manglar. Esta obra está plasmada en 380 metros cuadrados y representa el agua, la humedad y la cercanía con el río, donde destaca la figura de una mujer que resalta la importancia de la naturaleza y la Pachamama en nuestro entorno. En cuanto a los datos de creación del mural “Manglar”, fue elaborado en noviembre del año 2020, sus autores fueron Mario Sánchez, Daniel Ochoa, Gabriel Peña y Sofía Acosta. El estilo artístico que representa es el moderno y contemporáneo. Su estado de conservación es excelente, permitiendo ser apreciado por quienes transitan sin mayor dificultad por su alta visibilidad. En cuanto al significado del mural, este representa uno de los elementos propios de la biodiversidad como los son los manglares los cuales son parte del hábitat de muchas especies a nivel de la región costa del Ecuador, mostrando así, un alto significado para la comunidad local, ya que, forman parte del componente paisajístico de algunos sitios cercanos a la ciudad de Guayaquil como lo es la Isla Puná.

Respecto a los factores, la infraestructura relacionada con servicios sanitarios es deficiente al igual que las señaléticas informativas, las cuales son inexistentes en relación a los detalles de la obra para una mejor interpretación. En adición, la seguridad no destaca como un punto fuerte, ya que, no se observa la presencia regular de guardias privados, lo que, acompañado de un alumbrado público parcialmente bueno, no permite generar una sensación de confianza para quienes se desplazan por el sitio. Finalmente, el flujo

de visitantes es bueno y la presencia de establecimientos turísticos cercanos permite darle mayor realce y valor al sitio (ver Figura 2).



Figura 2: Mural Manglar
Fuente. Fotografía tomada por Daniela Suárez, julio (2025)

La Maestranza. El mural “La Maestranza”, de aproximadamente 261 metros cuadrados, combina pintura con elementos en alto relieve de trazo forjado, lo que lo convierte en una pieza artística imponente y distintiva en la calle Panamá. Su propuesta visual, de estilo caricaturesco, retrata la época del surgimiento de los astilleros en Guayaquil y su auge como centro de desarrollo económico y arquitectónico. Asimismo, incorpora referencias a la época del cacao, destacando el esfuerzo y la dedicación de los trabajadores guayaquileños. La obra refleja la profunda conexión de la ciudad con el Río Guayas, tanto como recurso natural como símbolo de identidad y progreso. Respecto a su origen, la creadora de esta obra fue María Lorena Peña, quien la realizó en noviembre del año 2020, utilizando la caricatura como el estilo artístico que predominó en el mural. En cuanto a los aspectos internos, el mural presenta un muy buen estado de conservación. A pesar de contar con partes de metal forjado, no se evidencian signos de oxidación ni deterioro en la pintura. Su gran tamaño le permite ser altamente visible desde distintos ángulos, y su contenido resulta altamente significativo para los habitantes de la ciudad, al narrar parte de su historia laboral y cultural vinculada a los astilleros y al río. En lo que concierne a los aspectos externos, se identificó la ausencia de baños públicos en los alrededores. La iluminación resulta limitada: aunque hay luces instaladas, no son suficientes para resaltar completamente la obra durante la noche. En cuanto a la seguridad, se percibe escasa vigilancia en el sector. La señalética turística también es deficiente: solo se encontró una placa informativa, la cual estaba rayada y deteriorada. A pesar de ello, la zona registra un alto flujo peatonal y cuenta con sitios turísticos cercanos, lo que contribuye a su visibilidad y atractivo cultural (ver Figura 3).



Figura 3: La Maestranza
Fuente. Fotografía tomada por Daniela Suárez, julio (2025)

Barrio del Baxo. El mural “Barrio del Baxo”, ubicado sobre la fachada de BanEcuador, abarca aproximadamente 431 metros cuadrados. La obra presenta un estilo gráfico contemporáneo, en el que destacan siluetas de edificaciones emblemáticas de Guayaquil, como el Palacio Municipal y la Torre Morisca, inspiradas en una antigua fotografía tomada desde una embarcación en el Río Guayas en el siglo XIX. El mural superpone capas visuales, combinando imágenes del sector bancario con elementos simbólicos como nubes cromáticas y figuras humanas ubicadas en la parte inferior, representando marchas, manifestaciones y expresiones de democracia, reflejando así los sentimientos sociales y las luchas colectivas de la ciudadanía. En cuanto a su creación, fue elaborada por el artista Tayron Luna en el año 2020, destacando su estilo abstracto. En cuanto a sus aspectos internos, el mural cuenta con una visibilidad

excelente, siendo apreciable desde varios puntos. Su significado es profundo, ya que rinde homenaje tanto a la arquitectura histórica de la ciudad como a la voz del pueblo, visibilizando temas de protesta, inconformidad y participación ciudadana. Sin embargo, se observa deterioro notable en secciones como fragmentos de pintura desgastada y partes de la pared que se están desprendiendo, lo cual afecta su integridad visual y requiere mantenimiento. Respecto a los aspectos externos, se identificó que la iluminación es moderada; aunque existe alumbrado, no está orientado específicamente al mural, por lo que pierde visibilidad durante la noche. La seguridad también es limitada, ya que no se evidenció una presencia constante de vigilancia. El flujo peatonal es alto, ya que se trata de una zona transitada. En cuanto a la señalética, el mural cuenta con una placa informativa que incluye el nombre de la obra y la entidad que la inauguró, pero esta se encuentra deteriorada. Sin embargo, la cercanía con otros espacios turísticos enriquece la experiencia del visitante (ver Figura 4).



Figura 4. Mural Barrio del Baxo

Fuente. Fotografía tomada por Daniela Suárez, julio (2025)

Desde la perspectiva de la importancia de los murales respecto a la relación con la historia, geografía e identidad de la ciudad de Guayaquil se muestran en un nivel alto, puesto que los autores han logrado reflejar detalles valiosos que ponen en antecedentes elementos visuales que describen contextos propios de la zona. Sin embargo, la apreciación o valor de los mismos presenta ciertas condiciones poco favorables, en las que se han destacado carencia de facilidades para el visitante como señaléticas de sitio con información de valor, servicios higiénicos públicos en puntos cercanos, iluminación nocturna adecuada para su correcta visualización, además de la seguridad en el sitio o sus alrededores. En tanto, es relevante poder determinar las formas posibles en las que, desde un enfoque sociocultural, se pueden articular acciones que logren la sostenibilidad y valorización de estos murales que forman parte del legado de diferentes artistas que han encontrado en la ciudad de Guayaquil su musa de inspiración. Por lo que, se ha diseñado una propuesta inspirada en este importante legado, denominada “Guayaquil Mural Tour” que tiene como objetivo mostrar a través de una app móvil los atributos y facilidades para conocer y aprender sobre los murales del casco urbano de la ciudad de Guayaquil.

Funciones de la app móvil “GUAYAQUIL MURAL TOUR”

La plataforma tendría dos funciones principales que nos permiten contar con un mapa interactivo que muestre fotografía, ubicación, información general y formas de acceder a los murales de acuerdo al sitio donde se encuentre el visitante. También, mostrará un directorio de guías turísticos especialistas en los murales, permitiendo al usuario de la app contratar los servicios, validar reseñas del servicio prestado y evaluar el servicio recibido. Entre los beneficios que permite obtener la app se encuentran un método de pago seguro y accesible en precios, oportunidad laboral y red de apoyo para graduados y estudiantes de los últimos años de la carrera de Turismo, información actualizada y de fácil acceso sobre el arte urbano, apoyo a la economía local a través de las recomendaciones y publicidad a negocios locales, así como valoración a la identidad de los guayaquileños.

CONCLUSIÓN

El arte es una manifestación cultural donde el artista transmite emociones, ideas o pensamientos que podrían ser propias o colectivas de un determinado grupo social. Su forma de plasmarlo se puede realizar a través de pinturas, construcciones, artesanías, entre otros. Los diferentes usos que se le dan al espacio

público en la actualidad se combinan perfectamente con las formas de expresión artística, tales como el grafitis o arte urbano, mismos que podrían representar el sentir de quien realiza la obra y la comunidad, y aunque el significado y valor podrían variar de persona a personas, en algunos casos permite reforzar el sentimiento de pertinencia hacia su territorio. Los murales urbanos no solo cumplen una función estética al embellecer los espacios públicos, sino que también se convierten en vehículos de identidad, memoria y pertenencia para las comunidades. A través de ellos, se fortalece el vínculo entre la población y su entorno, al mismo tiempo que se fomenta la preservación del patrimonio cultural y se promueve el turismo local. Reconocer el valor de los murales es fundamental para impulsar iniciativas que garanticen su cuidado y difusión, permitiendo que continúen siendo una manifestación viva del arte y de la diversidad cultural que caracteriza a la ciudad.

Agradecimiento

En el contexto del desarrollo del presente trabajo se agradece el apoyo de la Universidad de Guayaquil quien, a través de los conocimientos impartidos dentro de las aulas de clase, permitió crear sentimientos de pertinencia hacia los sitios que aportan significativamente al fortalecimiento cultural de los guayaquileños, a mi madre que siempre me esta apoyando y a mi tutora por su guía.

REFERENCIAS

- Ampuero, M. (01 de 09 de 2021). Nuevos Murales de Guayaquil. Mundo Dineros. Obtenido de <https://revistamundodineros.com/nuevos-murales-guayaquil/>
- El Telégrafo. (17 de 11 de 2017). El arte urbano se integra al discurso de zonas regeneradas. págs. <https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/cultura/1/el-arte-urbano-se-integra-al-discurso-de-zonas-regeneradas>. Obtenido de <https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/cultura/1/el-arte-urbano-se-integra-al-discurso-de-zonas-regeneradas>
- Enrique Pesantes. (25 de febrero de 2025). Movistar inauguró en Guayaquil un mural que representa la diversidad de Ecuador. EL COMERCIO. Obtenido de <https://www.elcomercio.com/empresariales/movistar-guayaquil-mural-empresarial/>
- Galea, I. (16 de febrero de 2022). Arte mural: qué es, historia, características, técnicas y mejores obras de la pintura mural o muralismo (imágenes). Cinco Noticias . Obtenido de <https://www.cinconoticias.com/arte-mural/>
- García, E. (2019). El espacio intermedio del arte urbano. Ge-Conservación (16), 154-165. Obtenido de <https://www.ge-iic.com/ojs/index.php/revista/article/view/704/917>
- García, O. G. (2019). Dios salve el arte contemporáneo. España : Paidós.
- Herrero, E. F. (2018). Origen, evolución y auge del arte urbano. El fenómeno Banksy y otros. UNIVERSIDAD COMPLUTENSE DE MADRID, Madrid. Obtenido de <https://docta.ucm.es/bitstreams/2231dd49-3680-4634-a37e-1ff373e79ae7/download>
- Jurevicius, G. (2023). El arte urbano como catalizador de la transformación social. 98(1), 33-42. Obtenido de Medio Ambiente y Urbanización: <https://n9.cl/bf9yb>
- La República. (22 de 11 de 2017). Guayaquil estrena Primer Festival Internacional de Arte Urbano ‘Guayarte’. págs. https://www.larepublica.ec/blog/2017/11/22/guayaquil-estrena-primer-festival-internacional-de-arte-urbano-guayarte/?utm_source=chatgpt.com.
- Martínez, R. (2019). ¿Qué es el arte? Recuperado el Julio de 2025, de <https://rua.ua.es/home>
- Medoza, D. C. (2023). MURALES DE GUAYAQUIL: EXPLORACIÓN INTEGRAL. Escuela Superior Politécnica del Litoral Espol, Guayaquil.
- Pesantes, E. (25 de 02 de 2025). Movistar inauguró en Guayaquil un mural que representa la diversidad de Ecuador. El Comercio. Obtenido de <https://www.elcomercio.com/empresariales/movistar-guayaquil-mural-empresarial/>
- Rivera, S., & Reyes, E. (2023). In the Eyes of Santa Lucia: Urban Art and Communitarian Organization in the Historic Center of San Salvador. Arquitecturas del Sur, 41(63). doi:<https://doi.org/10.22320/07196466.2023.4>
- Sergo, F. (2011). Características del muralismo latinoamericano. Aproximaciones Iniciales

Capítulo 47

Uso de la Inteligencia Artificial como estrategia diferenciadora para que las MIPYMES avancen hacia la Quinta Revolución Industrial

Paula Andrea Molina Parra
Gustavo Alberto Moreno López
Politécnico Colombiano Jaime Isaza Cadavid

RESUMEN

Las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (Mipymes) constituyen la columna vertebral de la economía colombiana, pero enfrentan desafíos significativos en la adopción de tecnologías avanzadas como la Inteligencia Artificial (IA). Este trabajo presenta resultados preliminares de la investigación titulada "Impacto de la transformación digital en empresas del Oriente Antioqueño y el desarrollo de un framework conceptual para la Quinta Revolución Industrial (5RI)". El estudio es descriptivo, cuantitativo, no experimental y transversal. La 5RI implica una profunda transformación empresarial, donde la Inteligencia Artificial (IA) es clave para que las Mipymes mejoren eficiencia, productividad e innovación. Para aprovechar la IA, es esencial capacitar a los colaboradores y fomentar una cultura de innovación alineada con los objetivos estratégicos. El análisis incluye clasificación y ejemplos del uso de IA en Mipymes, datos de su adopción y su aporte a elementos centrales de la 5RI como humanidad, resiliencia y sostenibilidad.

PALABRAS CLAVE: Inteligencia Artificial, MIPYMES, Quinta Revolución Industrial, Estrategia.

ABSTRACT

Micro, Small, and Medium-sized Enterprises (MSMEs) constitute the backbone of the Colombian economy, but they face significant challenges in adopting advanced technologies such as Artificial Intelligence (AI). This paper presents preliminary results of the research entitled "Impact of Digital Transformation on Companies in Eastern Antioquia and the Development of a Conceptual Framework for the Fifth Industrial Revolution (5IR)." The study is descriptive, quantitative, non-experimental, and cross-sectional. The 5IR involves a profound business transformation, where Artificial Intelligence (AI) is key for MSMEs to improve efficiency, productivity, and innovation. To leverage AI, it is essential to train employees and foster a culture of innovation aligned with strategic objectives. The analysis includes classifications and examples of the use of AI in MSMEs, data on their adoption, and their contribution to core elements of the 5IR such as humanity, resilience, and sustainability.

KEYWORDS: Artificial Intelligence, MSMEs, Fifth Industrial Revolution, Strategy.

INTRODUCCIÓN

En el contexto de la acelerada transformación digital del siglo XXI, la Inteligencia Artificial (IA) se ha consolidado como una de las tecnologías más disruptivas y trascendentes de la era contemporánea. Su capacidad para optimizar procesos productivos, redefinir la gestión empresarial y potenciar la innovación la posiciona como un eje central de la competitividad global y del desarrollo sostenible (Ghobakhloo et al., 2023). Este fenómeno adquiere especial relevancia en las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (Mipymes), que constituyen el pilar fundamental del tejido empresarial en los países en desarrollo y desempeñan un papel determinante en la generación de empleo y el crecimiento económico.

La era actual se caracteriza por una transformación digital acelerada, donde la Inteligencia Artificial (IA) emerge como una fuerza disruptiva y un pilar fundamental de la innovación en la computación moderna, generando valor para individuos y empresas (Travez y Villafuerte, 2023). Diversos autores sostienen que la IA no debe concebirse únicamente como una herramienta operativa, sino como un factor estratégico que

permite avanzar hacia la denominada Quinta Revolución Industrial o Industria 5.0, etapa caracterizada por la integración armoniosa entre tecnología, bienestar humano y sostenibilidad ambiental (Noble et al., 2022; Ghobakhloo et al., 2023). A diferencia de la Industria 4.0 —centrada en la automatización y eficiencia— la Industria 5.0 propone un paradigma humanista, donde la tecnología se orienta al fortalecimiento de las capacidades humanas y a la creación de valor compartido. Este cambio de enfoque implica una transformación cultural profunda, en la cual la innovación tecnológica se alinea con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y la responsabilidad social empresarial.

En el caso colombiano, las Mipymes representan el 99,5 % del universo empresarial formal y aportan entre el 35 % y el 40 % del Producto Interno Bruto (PIB) nacional, además de generar el 79 % del empleo total y el 53 % del empleo formal (González y Llanes, 2024). Su adaptabilidad, creatividad e independencia las convierten en agentes esenciales para la economía local y regional. No obstante, enfrentan barreras significativas en la adopción de tecnologías avanzadas, principalmente por limitaciones financieras, escasa formación digital y ausencia de estrategias tecnológicas contextualizadas (Castañeda-Galvis et al., 2024; Osorio-Gallego et al., 2016). Estas dificultades limitan su capacidad de inserción en los ecosistemas digitales y su potencial para aprovechar los beneficios de la Industria 5.0 (Adel, 2023).

La incorporación estratégica de la Inteligencia Artificial se presenta, por tanto, como una oportunidad decisiva para fortalecer la competitividad, sostenibilidad y resiliencia de las Mipymes colombianas. Este artículo tiene como propósito analizar el papel de la IA como estrategia diferenciadora que facilite la transición de las Mipymes hacia los principios de la Industria 5.0. Para ello, se busca: (1) establecer un marco teórico sobre la relación entre IA, Mipymes e Industria 5.0; (2) examinar las aplicaciones prácticas y beneficios de la IA en el ámbito empresarial colombiano; (3) identificar las barreras que enfrentan las Mipymes para la implementación de la IA; y (4) ofrecer recomendaciones estratégicas orientadas a fortalecer las capacidades tecnológicas y humanas de estas organizaciones. En suma, este estudio pretende contribuir al debate académico y práctico sobre la transformación digital inclusiva, resaltando el papel de la IA como motor de innovación, desarrollo sostenible y bienestar humano en el contexto de las Mipymes y la Industria 5.0.

La Quinta Revolución Industrial (Industria 5.0): Principios y Características

La Quinta Revolución Industrial (Industria 5.0) representa una nueva etapa en la evolución industrial, caracterizada por la integración armoniosa entre humanos y tecnologías avanzadas como la inteligencia artificial, la robótica colaborativa, la biotecnología, el Internet de las cosas y la computación en la nube. A diferencia de la Cuarta Revolución Industrial, centrada en la automatización y la conectividad, la 5.0 pone el foco en la colaboración humano-máquina, la personalización masiva, la sostenibilidad y el bienestar social (Khosravy et al., 2024; Ziatdinov et al., 2024; Islam et al., 2025; Zhang et al., 2023).

Por esta razón es muy relevante el nivel de coeficiente digital que tengan los líderes y el equipo de trabajo para acelerar la adopción en la MIPYMES. En la 5RI, las máquinas no reemplazan a los trabajadores, sino que trabajan junto a ellos para mejorar la producción y el servicio. Los procesos de fabricación, por ejemplo, se vuelven más flexibles y personalizados gracias a la combinación de la tecnología con las habilidades y experiencia de los humanos. Además, la quinta revolución industrial busca mejorar la sostenibilidad y la responsabilidad social, promoviendo la creación de soluciones tecnológicas que tengan un impacto positivo en el medio ambiente y en la sociedad.

La Quinta Revolución industrial (5RI), como lo resalta (Van der Poll, 2022), promueve la sinergia con el entorno en línea con los Objetivos de Desarrollo Sostenibles. Con 5IR se amplían los beneficios globales, ya que en lugar de concentrarse en las ganancias de la empresa solo para obtener ganancias financieras (técnicas), el énfasis debe estar en las ganancias para la sociedad en general, ampliando así nuevamente el grupo de partes interesadas que pueden beneficiarse.

La 5RI contempla tres características claves, figura 1, como son la resiliencia, sostenibilidad y centrado en el humano. En lugar de tomar la tecnología emergente como punto de partida y examinar su potencial

para aumentar la eficiencia, un enfoque centrado en el ser humano en la industria pone las necesidades e intereses humanos fundamentales en el centro del proceso de producción. Para que la industria respete los límites planetarios, debe ser sostenible. Sostenibilidad significa reducir el consumo de energía y las emisiones de efecto invernadero, para evitar el agotamiento y la degradación de los recursos naturales, para garantizar las necesidades de las generaciones actuales sin poner en peligro las necesidades de las generaciones futuras. La resiliencia se refiere a la necesidad de desarrollar un mayor grado de solidez en la producción industrial, armarla mejor contra las interrupciones y asegurarse de que pueda proporcionar y respaldar infraestructura crítica en tiempos de crisis.



Figura 1. Características de la 5RI.

Fuente: European Commission. Directorate General for Research and Innovation (2021)

Inteligencia Artificial (IA): Conceptos Fundamentales y Evolución

La Inteligencia Artificial (IA) alude a un conjunto de técnicas computacionales avanzadas que permiten a las máquinas ejecutar tareas que tradicionalmente requieren de capacidades humanas como percepción, razonamiento, aprendizaje y toma de decisiones (Elahi et al., 2023). En términos académicos, los sistemas de IA pueden procesar datos, extraer conocimientos mediante aprendizajes automáticos, y aplicar estos aprendizajes para cumplir objetivos específicos o generar productos útiles. En esencia, la IA representa la simulación de procesos cognitivos humanos a través de algoritmos y arquitecturas que pueden adaptarse y evolucionar con la experiencia (Elahi et al., 2023; Enholm et al., 2022).

Desde una perspectiva operativa en el ámbito empresarial, la IA suele desplegarse mediante paradigmas como machine learning (aprendizaje automático) y deep learning (aprendizaje profundo), que permiten abordar tareas como clasificación, predicción, reconocimiento de patrones, procesamiento del lenguaje natural (PLN) y recomendación. Por ejemplo, revisiones recientes de aplicaciones industriales muestran que los métodos de ML y DL se aplican a la optimización de procesos, mantenimiento predictivo, control de calidad, diagnóstico de fallas y análisis de datos multimodales (Elahi et al., 2023).

Dentro del entorno organizativo, las aplicaciones de IA se agrupan comúnmente en varias categorías funcionales (Elahi et al., 2023; Enholm et al., 2022):

Automatización de procesos: La IA permite automatizar tareas rutinarias, repetitivas o de gran volumen, liberando talento humano para labores más estratégicas. Procesos como la digitalización inteligente de documentos, el control automático de inventarios y la gestión automatizada de flujos de trabajo pueden beneficiarse significativamente.

Análisis de datos y soporte a la decisión: Con técnicas de ML y DL, la IA analiza grandes volúmenes de datos para descubrir patrones ocultos, predecir tendencias (como la demanda o el riesgo financiero), y ofrecer recomendaciones de acción. Este uso es considerado una de las fuentes más prometedoras de creación de valor organizacional.

Atención al cliente y personalización: Los chatbots y asistentes virtuales basados en IA gestionan consultas frecuentes, brindan soporte 24/7 y pueden llegar incluso a cerrar transacciones. Además, la IA habilita la hiperpersonalización de productos y servicios según el comportamiento y preferencias del usuario.

Riesgo y ciberseguridad: En sectores financieros y de seguridad, la IA es usada para detectar anomalías, prevenir fraudes y anticipar amenazas cibernéticas analizando patrones inusuales en transacciones o sistemas.

Cadena de suministro y logística: La IA mejora la planificación de rutas, pronostica la demanda y optimiza

niveles de inventarios, con lo que reduce costos y tiempos de entrega; incluso puede integrarse con sistemas generativos para mejorar la predicción de ventas.

Gestión de talento y bienestar laboral: Las herramientas de IA pueden automatizar tareas administrativas de recursos humanos, personalizar planes de formación y liberar tiempo para la gestión estratégica del capital humano.

Históricamente, la adopción de IA estaba restringida a grandes empresas con recursos tecnológicos avanzados debido a su costo y complejidad técnica. No obstante, la emergencia reciente de IA generativa —como los modelos tipo ChatGPT— ha modificado ese paradigma al ofrecer herramientas más accesibles, reducir las barreras de entrada tecnológica y permitir que organizaciones con recursos limitados integren soluciones inteligentes en áreas como generación de contenido, atención al cliente o automatización de tareas (Cupać, 2024; Costa, 2024). En ese sentido, la IA generativa puede manifestarse como asistentes inteligentes (integrados en entornos de usuario, p. ej. suplantando u optimizando tareas rutinarias) o como agentes autónomos que coordinan procesos críticos entre sistemas y aplicaciones (Cupać, 2024; Costa, 2024). Para que las organizaciones aprovechen plenamente la IA generativa, es recomendable una combinación de asistentes y agentes adaptados a sus procesos internos.

Además, las soluciones de IA pueden clasificarse entre extensibles (adaptación de herramientas preexistentes a los datos y flujos propios de la empresa) o personalizadas (desarrollo interno de modelos nativos específicamente ajustados a problemas organizativos particulares). Este enfoque mixto permite balancear velocidad de implementación con control, escalabilidad y propiedad del modelo (Costa, 2024; Cupać, 2024).

Las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (Mipymes): importancia estructural y desafíos tecnológicos en Colombia

En el contexto colombiano, las micro, pequeñas y medianas empresas (Mipymes) representan más del 99 % del universo empresarial formal, generan aproximadamente el 79 % del empleo y contribuyen con cerca del 35 a 40 % del Producto Interno Bruto (PIB) nacional. Estas cifras reflejan su papel estructural como motor del crecimiento, la formalización y la cohesión económica territorial (González y Llanes, 2024). Aunque la agilidad y proximidad local son ventajas competitivas potenciales de las Mipymes, su estructura típica con recursos restringidos los coloca ante retos para incorporar tecnologías emergentes como la inteligencia artificial (IA). Entre las dificultades más citadas en la literatura se encuentran el acceso limitado al financiamiento, la escasez de talento especializado, la baja inversión en infraestructura digital y la falta de estrategias tecnológicas contextualizadas (Badghish y Soomro, 2024; Schwaeye et al., 2025). También se han identificado barreras distintas que enfrentan las Pymes en la implementación de IA, donde destacan la escasa evaluación costo-beneficio, la carencia de conocimiento especializado y la inseguridad respecto a la calidad de los datos (Oldemeyer et al, 2025). Un aspecto crítico en el entorno de adopción es la brecha digital interna: datos recientes sugieren que un porcentaje importante de microempresas aún no tiene acceso constante a Internet o no ha digitalizado procesos básicos, lo cual limita su capacidad de absorción tecnológica. Esta brecha estructural actúa como un cuello de botella para cualquier estrategia de IA, pues sin bases digitales estables es difícil escalar soluciones inteligentes (Schwaeye et al., 2025). Adicionalmente, muchas Mipymes enfrentan lo que algunos autores denominan un “acoso tecnológico”: la presión por adoptar nuevas herramientas digitales sin una comprensión clara de su alineación estratégica puede inducir inversiones precoces mal focalizadas o sobredimensionadas (Schwaeye et al., 2025). En consecuencia, algunas empresas quedan atrapadas entre el riesgo de la obsolescencia y la restricción de recursos para innovar. La formalidad empresarial también incide en este panorama: las microempresas, con frecuencia menos formalizadas, tienen menor acceso a mercados, instrumentos de crédito o incentivos estatales para digitalización, lo cual reduce su capacidad de escalar y beneficiarse de políticas de transformación tecnológica.

METODOLOGÍA

Este artículo se deriva de una investigación de tipo descriptivo y exploratorio, con el fin de garantizar una comprensión integral y rigurosa del fenómeno estudiado. El carácter descriptivo permitió caracterizar el estado actual de la Inteligencia Artificial (IA), la Industria 5.0 y las Mipymes en Colombia, mientras que la

dimensión exploratoria posibilitó identificar conexiones emergentes y oportunidades estratégicas entre estos tres ejes. El diseño de la investigación es no-experimental y transversal, dado que no se manipularon variables, sino que se el uso de la inteligencia artificial en las Mipymes tal como ocurren en su entorno natural, y se recolectaron datos en un único momento del tiempo, para evaluar la situación actual de las empresas en términos del uso de la inteligencia artificial como estrategia diferenciadora para que las Mipymes avancen hacia la Quinta Revolución Industrial.

El proceso metodológico se sustentó en una revisión exhaustiva de literatura científica y académica, recurriendo a fuentes secundarias provenientes de revistas indexadas en bases de datos reconocidas como Scopus, Web of Science, Scielo y DOAJ. Para asegurar la validez académica y actualidad del estudio, se seleccionaron principalmente publicaciones recientes (2020–2025), con alto nivel de citación y reconocimiento en el campo. La selección de fuentes respondió a criterios de relevancia temática, rigor científico, actualidad, credibilidad institucional y pertinencia contextual, priorizando investigaciones centradas en IA, Industria 5.0, transformación digital y Mipymes, además de estudios específicos sobre el contexto colombiano y regional.

El análisis de la información se llevó a cabo mediante una síntesis crítica y comparativa, aplicando técnicas de análisis documental y revisión sistemática para identificar patrones, tendencias en la literatura. Los hallazgos obtenidos sirvieron como base para la formulación de argumentos teóricos sólidos que sustentan la hipótesis central del estudio y para articular la dimensión global de la IA y la Industria 5.0 con la realidad específica de las Mipymes colombianas, consolidando así la validez científica y aplicabilidad práctica del artículo.

RESULTADOS

Intersección IA, Industria 5.0 y Mipymes: la IA como estrategia diferenciadora

La IA emerge como una palanca estratégica para que las Mipymes superen sus limitaciones relativas y progresen hacia los principios de la Industria 5.0. En ese sentido, su función no es solamente operativa, sino transformadora. Mediante la IA, las Mipymes pueden optimizar procesos, reducir costos, personalizar experiencias del cliente y aumentar su adaptabilidad en un entorno competitivo (Le Dinh y Tran, 2025). En la literatura reciente, se documentan mejoras significativas de productividad cuando empresas de menor escala adoptan IA de manera efectiva. Por ejemplo, un estudio en Taiwán halló que las innovaciones en IA se asocian positivamente con el crecimiento de la productividad empresarial y la generación de empleo, aunque también reconfiguran la composición de la fuerza laboral (Yang, 2022). Otra investigación basada en un modelo SEM-ANN evaluó los efectos de la asimilación de IA sobre el desempeño sostenible en Pymes, encontrando que la adopción de IA mejora tanto el rendimiento financiero como ambiental, siempre que existan mediadores organizativos adecuados (Soomro et al., 2025).

En el ámbito de riesgos y dinámicas de resiliencia, la IA ha sido asociada con la reducción del riesgo empresarial en contextos de crisis, al fortalecer capacidades dinámicas, anticipar tendencias del entorno y pivotar modelos de negocio con rapidez (Drydakis, 2022). Por otra parte, investigaciones sobre adopción de IA en Pymes han adoptado marcos como TOE (Tecnología, Organización, Entorno), identificando dimensiones críticas (ventaja relativa, compatibilidad, capital humano digital, demanda del mercado y apoyo gubernamental) que influyen en la decisión de adopción y su impacto (Badghish y Soomro, 2025). La noción de “estrategia diferenciadora” implica que las Mipymes que usan la IA pueden obtener efectos positivos frente a sus recursos: una pequeña inversión en automatización inteligente puede generar saltos de eficiencia, personalización masiva o reingeniería operativa que posicionen a la empresa fuera del alcance de competidores tradicionales. En otras palabras, la IA puede mejorar el retorno relativo de la innovación para firmas pequeñas. Sin embargo, el paso de esa estrategia diferencial a una transición hacia la Industria 5.0 exige no solo dotación tecnológica, sino transformación cultural, reorganización del trabajo y alineamiento con valores de sostenibilidad humana y ambiental.

Recomendaciones Estratégicas para Fortalecer las Capacidades Tecnológicas y Humanas de las Mipymes a través de la Implementación de la Inteligencia Artificial en el Marco de la Quinta Revolución Industrial

En el contexto actual de transformación industrial, caracterizado por la convergencia entre tecnologías emergentes y valores centrados en el bienestar humano, la Inteligencia Artificial (IA) se posiciona como una herramienta estratégica para que las micro, pequeñas y medianas empresas (Mipymes) avancen hacia la Quinta Revolución Industrial. Esta nueva etapa industrial no sólo enfatiza la eficiencia y la productividad, sino también la sostenibilidad, la resiliencia y la colaboración armónica entre humanos y sistemas inteligentes. En este sentido, se proponen a continuación una serie de recomendaciones estratégicas orientadas a fortalecer tanto las capacidades tecnológicas como humanas de las Mipymes mediante una implementación efectiva de la IA (Costa, 2024; Bettoni et al., 2021:

Diagnóstico Tecnológico Inicial y Planificación Estratégica. Las Mipymes deben iniciar su proceso de transformación digital con un diagnóstico tecnológico que les permita identificar brechas, oportunidades y capacidades existentes. Este diagnóstico debe formar la base de un plan estratégico de adopción de IA alineado con los objetivos del negocio, incluyendo metas específicas de productividad, personalización de servicios y sostenibilidad. La planificación debe ser progresiva, considerando una hoja de ruta que contemple desde automatizaciones básicas hasta soluciones más complejas de análisis predictivo o inteligencia conversacional.

Capacitación del Talento Humano y Cultura Organizacional. La implementación efectiva de la IA requiere de un capital humano capacitado, no sólo en términos técnicos, sino también en habilidades críticas como la interpretación de datos, la toma de decisiones basada en evidencia y la ética digital. Se recomienda desarrollar programas continuos de formación y sensibilización que promuevan una cultura organizacional orientada a la innovación, la colaboración humano-máquina y el aprendizaje constante. El fortalecimiento del talento humano es clave para que la IA actúe como una extensión de las capacidades humanas y no como un sustituto.

Adopción de Soluciones de IA Escalables y Accesibles. Las Mipymes deben enfocarse en soluciones de IA que sean escalables, interoperables y financieramente viables. Herramientas como chatbots para atención al cliente, sistemas de recomendación, análisis predictivo de ventas y automatización de procesos administrativos representan puntos de entrada accesibles. Es recomendable priorizar plataformas basadas en la nube, que permiten reducir costos de infraestructura y facilitan el acceso a tecnologías avanzadas sin requerir grandes inversiones iniciales.

Alianzas Estratégicas y Ecosistemas de Innovación. Dado que muchas Mipymes carecen de capacidades internas para desarrollar soluciones de IA desde cero, es fundamental fomentar alianzas con universidades, centros de investigación, startups tecnológicas y entidades gubernamentales. La participación en ecosistemas de innovación facilita el acceso a conocimiento, talento y tecnologías emergentes, al tiempo que estimula la co-creación de soluciones adaptadas a los contextos específicos de cada empresa.

Gobernanza de Datos y Ética en la IA. La IA depende fundamentalmente de la calidad y disponibilidad de los datos. Por ello, se recomienda establecer políticas claras de gobernanza de datos que aseguren su integridad, privacidad y uso responsable. Además, se debe fomentar una adopción ética de la IA, que considere aspectos como la equidad algorítmica, la transparencia y la explicabilidad de los sistemas, garantizando que las soluciones implementadas contribuyan al bienestar de los trabajadores y los clientes.

Monitoreo, Evaluación y Mejora Continua. Finalmente, la implementación de IA en las Mipymes debe ser objeto de un monitoreo constante que permita evaluar su impacto en términos de productividad, calidad del servicio, satisfacción del cliente y desarrollo humano. A partir de esta evaluación, las empresas deben estar preparadas para iterar y mejorar continuamente sus soluciones, adaptándose a los cambios tecnológicos y a las demandas del entorno.

Algunos resultados recolectados frente al uso de la IA en el Oriente Antioqueño

Cómo parte de este estudio se está aplicando un instrumento sobre el uso de la IA en las Mipymes del oriente antioqueño, de lo cual se tienen los siguientes resultados parciales:

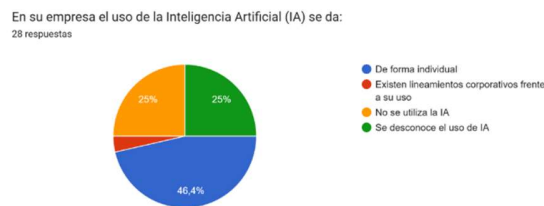


Figura 2. Forma de uso de la Inteligencia Artificial en Mipymes del Oriente Antioqueño
Fuente: Construcción propia



Figura 3. Áreas o procesos en las que se usa la IA en Mipymes del Oriente Antioqueño
Fuente: Construcción propia

En las figuras 2 y 3 se evidencia que el uso de la IA en las Mipymes del Oriente Antioqueño aún está muy incipiente. En un muy pequeño porcentaje de las empresas que respondieron el instrumento, existen lineamientos corporativos frente a su uso. En el 25% de las empresas que participaron en el estudio no se usa la IA de ninguna forma y existe otro 25% que desconoce su uso. Y en relación en las áreas en las que se utiliza la IA, la mayoría de las empresas contestaron que no la usan en ningún área. Sin embargo, las áreas que más la usan, según la información recolectada son: Producción, marketing y ventas, y talento humano. Lo que implica una gran oportunidad para las Mipymes de la región, pero, además un gran reto si estas quieren crecer y permanecer en un ambiente cada vez más competitivo y permeado por la tecnología y la innovación. Se requiere de un esfuerzo mancomunado entre las Mipymes y las instituciones educativas o de desarrollo tecnológico que puedan apoyar la implementación de la IA, como estrategia diferenciadora en las organizaciones, de tal manera que estas puedan ser competitivas, y generar valor económico y social para todos los stakeholders.

CONCLUSIÓN

La IA puede ser una estrategia diferenciadora para que estas empresas no solo sobrevivan, sino que prosperen y avancen hacia los paradigmas de la Quinta Revolución Industrial. Diferentes autores argumentan que la IA es un catalizador clave en esta transición, al facilitar la colaboración sinérgica entre humanos y máquinas, permitiendo la hiperpersonalización de productos y servicios, y promoviendo objetivos de resiliencia y sostenibilidad. La IA no sustituye al ser humano, sino que potencia su capacidad cognitiva al asumir tareas repetitivas y peligrosas mediante el uso de robots colaborativos (cobots), además de apoyar la toma de decisiones con análisis predictivos. Su implementación permite a las empresas responder con mayor agilidad a las necesidades individuales de los clientes, optimizando procesos, reduciendo desperdicios y manteniendo altos niveles de eficiencia. Así, la IA funciona como el puente tecnológico que conecta la automatización e interconectividad de la Industria 4.0 con los valores centrados en el bienestar humano propios de la Industria 5.0. En este contexto, la IA no es una herramienta más, sino el eje transformador que posibilita a las Mipymes migrar de un enfoque exclusivamente productivista hacia un modelo de producción más holístico, humano y sostenible, sin comprometer su competitividad.

Agradecimientos

Este trabajo es gracias al apoyo dado por el Politécnico Colombiano Jaime Isaza Cadavid.

REFERENCIAS

- Adel, A. (2023). Unlocking the future: fostering human-machine collaboration and driving intelligent automation through industry 5.0 in smart cities. *Smart Cities*, 6(5), 2742-2782.
- Badghish, S., & Soomro, Y. A. (2024). Artificial intelligence adoption by SMEs to achieve sustainable business performance: application of technology-organization-environment framework. *Sustainability*, 16(5), 1864.
- Bettoni, A., Matteri, D., Montini, E., Gladysz, B. y Carpanzano, E. (2021). Un modelo de adopción de IA para PYMES: un marco conceptual. *IFAC-PapersOnLine*, 54 (1), 702-708.
- Castañeda-Galvis, M. T., Aguilar-Jiménez, A. S., Luzardo-Briceño, M., & Núñez-Rodríguez, J. (2024). Information technology and communication adoption in SMEs in the metal-mechanic sector: case of Bucaramanga and its metropolitan area, Colombia. *International Journal of Procurement Management*, 21(4), 467-480.
- Costa, C. J., Aparicio, M., Aparicio, S., & Aparicio, J. T. (2024). The democratization of artificial intelligence: Theoretical framework. *Applied sciences*, 14(18), 8236.
- Costa, E. (2024). Industry 5.0 and SDG 9: a symbiotic dance towards sustainable transformation. *Sustainable Earth Reviews*, 7(1), 4.
- Cupać, J., Schopmans, H., & Tuncer-Ebetürk, İ. (2024). Democratization in the age of artificial intelligence: introduction to the special issue. *Democratization*, 31(5), 899-921.
- Drydakakis, N. (2022). Inteligencia artificial y reducción de riesgos empresariales en pymes. Un análisis dinámico de capacidades durante la pandemia de COVID-19. *Information Systems Frontiers*, 24 (4), 1223-1247.
- Elahi, M., Afolaranmi, S. O., Martinez Lastra, J. L., & Perez Garcia, J. A. (2023). A comprehensive literature review of the applications of AI techniques through the lifecycle of industrial equipment. *Discover Artificial Intelligence*, 3(1), 43.
- Enholm, I. M., Papagiannidis, E., Mikalef, P., & Krogstie, J. (2022). Artificial intelligence and business value: A literature review. *Information systems frontiers*, 24(5), 1709-1734.
- European Commission. Directorate General for Research and Innovation. (2021). Industry 5.0: Towards a sustainable, human centric and resilient European industry. Publications Office. <https://data.europa.eu/doi/10.2777/308407>
- Ghobakhloo, M., Iranmanesh, M., Tseng, M. L., Grybauskas, A., Stefanini, A., & Amran, A. (2023). Behind the definition of Industry 5.0: a systematic review of technologies, principles, components, and values. *Journal of Industrial and Production Engineering*, 40(6), 432-447.
- González, C., & Llanes, P. (2024). *Una mirada a las Mipymes en Colombia*. BBVA Research. 34 p.
- Islam, M. T., Sepanloo, K., Woo, S., Woo, S. H., & Son, Y. J. (2025). A review of the industry 4.0 to 5.0 transition: exploring the intersection, challenges, and opportunities of technology and human-machine collaboration. *Machines*, 13(4), 267.
- Khosravy, M., Gupta, N., Pasquali, A., Dey, N., Crespo, R. G., & Witkowski, O. (2023). Human-collaborative artificial intelligence along with social values in industry 5.0: A survey of the state-of-the-art. *IEEE Transactions on Cognitive and Developmental Systems*, 16(1), 165-176.
- Le Dinh, T., Vu, M. C., & Tran, G. T. (2025). Artificial Intelligence in SMEs: Enhancing Business Functions Through Technologies and Applications. *Information*, 16(5), 415.
- Noble, S. M., Mende, M., Grewal, D., & Parasuraman, A. (2022). The Fifth Industrial Revolution: How harmonious human-machine collaboration is triggering a retail and service [r] evolution. *Journal of Retailing*, 98(2), 199-208.
- Oldemeyer, L., Jede, A., & Teuteberg, F. (2025). Investigation of artificial intelligence in SMEs: a systematic review of the state of the art and the main implementation challenges. *Management Review Quarterly*, 75(2), 1185-1227.
- Omrani, N., Rejeb, N., Maalaoui, A., Dabić, M., & Kraus, S. (2022). Drivers of digital transformation in SMEs. *IEEE transactions on engineering management*, 71, 5030-5043.
- Osorio-Gallego, C., Londoño-Metaute, J., & López-Zapata, E. (2016). Analysis of factors that influence

- the ICT adoption by SMEs in Colombia. *Intangible Capital*, 12(2), 666-732.
- Schwaeke, J., Peters, A., Kanbach, D. K., Kraus, S., & Jones, P. (2025). The new normal: The status quo of AI adoption in SMEs. *Journal of small business management*, 63(3), 1297-1331.
- Soomro, R. B., Al-Rahmi, W. M., Dahri, N. A., Almuqren, L., Al-Mogren, A. S., & Aldaijy, A. (2025). A SEM-ANN analysis to examine impact of artificial intelligence technologies on sustainable performance of SMEs. *Scientific Reports*, 15(1), 5438.
- Stich, V., Zeller, V., Hicking, J., & Kraut, A. (2020). Measures for a successful digital transformation of SMEs. *Procedia Cirp*, 93, 286-291.
- Van der Poll, J. A. (2022). Problematizing the Adoption of Formal Methods in the 4IR–5IR Transition. *Applied System Innovation*, 5(6), 127. <https://doi.org/10.3390/asi5060127>
- Yang, CH (2022). Cómo la tecnología de inteligencia artificial afecta la productividad y el empleo: Evidencia a nivel de empresa en Taiwán. *Research Policy* , 51 (6), 104536.
- Zhang, C., Wang, Z., Zhou, G., Chang, F., Ma, D., Jing, Y., ... & Zhao, D. (2023). Towards new-generation human-centric smart manufacturing in Industry 5.0: A systematic review. *Advanced Engineering Informatics*, 57, 102121.
- Ziatdinov, R., Atteraya, M. S., & Nabiyev, R. (2024). The fifth industrial revolution as a transformative step towards society 5.0. *Societies*, 14(2), 19.

Capítulo 48

Aplicación del método de Counseling Organizacional a tres casos reales de emprendimiento

Juan Carlos Gómez Balderas
Cofundador y CEO de Organizacion Excell

RESUMEN

Emprender un negocio, sin importar si se trata de un visionario o de un ejecutivo dentro de una empresa consolidada que busca lanzar nuevos negocios, suele ser tan solitario como carente de un soporte metodológico para avanzar de forma más sistemática y por tanto probablemente más exitosa. Es muy grande la cantidad de casos donde no se logra tener éxito en el lanzamiento de una propuesta de negocios al mercado. En este trabajo se presentan tres casos exitosos de emprendedurismo en diferentes industrias y regiones de México. En todos se ocupa el método de Counseling Organizacional seguido de técnicas complementarias más puntuales según la necesidad y situación específica que se presente.

PALABRAS CLAVE: Counseling organizacional, intervenciones personalizadas, efectos en indicadores de negocio, emprendedurismo

ABSTRACT

Starting a business, whether for a visionary or an executive within an established company looking to launch new ventures, is often both lonely and lacking in a methodological foundation to advance in a more systematic and, therefore, more successful manner. There are numerous cases where launching a business proposal into the market is unsuccessful. This paper presents three successful entrepreneurial cases in different industries and regions of Mexico. All employ the Organizational Counseling method, followed by more specific complementary techniques tailored to the specific needs and situation at hand.

KEYWORDS: Organizational counseling, personalized interventions, effects on business indicators, entrepreneurship

INTRODUCCION

El emprendedurismo, en la mayoría de las ocasiones, es un evento que se presenta en la soledad del visionario, con escasos de métodos probados para hacerlo y con el frecuente resultado de no lograr salir al mercado nunca o hacerlo para cerrar el negocio en los primeros meses. Esto acarrea efectos devastadores para el emprendedor y desilusionantes para otros que ante el conocimiento de lo anterior dudan ahora de querer intentarlo. En México, la mayoría de los emprendimientos, sin importar si son por parte de un esfuerzo desde cero, las llamadas startup, o para un intraemprendimiento, es decir, el lanzamiento de una propuesta de una nueva unidad de negocio al mercado desde una empresa ya consolidada, se realizan con pocos elementos técnicos y sin una guía experta que los acompañe, retroalimente y de soporte.

Dados los magros resultados que un gran número de emprendedores ha padecido (En México, alrededor del 31% de los negocios que nacen “mueren” antes de cumplir un año. En términos de cortes anuales: de cada 100 nuevos establecimientos, 31 cierran en su primer año y cerca de 52% no alcanzan los dos años. Fuente oficial: INEGI, Demografía de los Negocios) se a vuelto una necesidad y al mismo tiempo un área de oportunidad, el acompañamiento profesional para mejorar el índice de lanzamientos exitosos tanto para emprendedores sin mucha experiencia como para empresas en búsqueda de nuevos nichos de mercado aun no explotados por ellos mismos o por el mercado en general. Por esta razón, nuestra empresa de consultoría ha desarrollado un nuevo servicio diseñado, probado y aplicado a un gran número de casos con resultados sobresalientes. El presente documento recopila la aplicación de este método a tres casos de emprendedurismo. Uno para un startup en la industria de la odontología, otro para una empresa grande del mundo automotriz y otro para esa misma empresa, pero en el ámbito de la tecnología digital, en ambos casos dando soporte al lanzamiento de nuevos servicios en nuevos mercados. Por supuesto, además de

los resultados, se explicará de forma general el método ocupado denominado counseling organizacional para emprendedurismo.

DESCRIPCIÓN

Organización Excell, nuestra empresa, fue fundada hace más de tres décadas, actualmente es un grupo empresarial mexicano dedicado a la formación ejecutiva, la consultoría organizacional y el desarrollo del capital humano. Su misión es convertirse en un aliado estratégico de las organizaciones que desean evolucionar buscando alcanzar verdaderos resultados de negocio sostenibles, mediante la transformación de las personas que integran la empresa. A lo largo de su trayectoria, Organización Excell ha consolidado un portafolio diversificado de servicios y un modelo corporativo que agrupa distintas sociedades especializadas, como Excelencia en Consultorio, S.A. de C.V., Servicios Corporativos Excell, S.C., Desarrollo Empresarial en Recursos Humanos, S.C., entre otras. Esta estructura le permite brindar servicios integrales que abarcan desde el diseño de programas de formación, hasta consultoría de alto nivel para equipos directivos (CLevel), así como la gestión del talento y transformación cultural de las organizaciones.

Nuestra propuesta de valor

Enfoque en la transformación ejecutiva con efecto demostrable y significativo en los indicadores de negocio. Modelo modular y articulado: Modelos de consultoría que se adaptan a las necesidades específicas de cada organización e industria, ejecutados en etapas que favorecen una mejora sostenible. Con respecto a los servicios relevantes para el emprendedurismo cabe destacar tres líneas en las que Organización Excell aporta valor particular:

1. Desarrollo de liderazgo y gestión del talento en empresas emergentes, en tanto que el éxito de un emprendimiento no depende únicamente de la idea, sino del equipo que la ejecuta. Organización Excell apoya a las empresas en fortalecer sus capacidades directivas, mejorar la comunicación interna y establecer una cultura de crecimiento.
2. Transformación de la organización hacia modelos más ágiles y adaptables. En un contexto dinámico, los emprendedores requieren escalar sin perder agilidad. La consultoría organizacional de Organización Excell permite diseñar estructuras, procesos y dinámicas que facilitan la evolución inteligente del negocio.
3. Formación continua para el capital humano como ventaja competitiva. El emprendimiento de éxito suele apostar por la innovación y también en el talento. Nuestra empresa facilita el desarrollo de competencias clave —como liderazgo, toma de decisiones, resiliencia, y orientación a resultados.

Lo anterior, en el marco del Congreso de Emprendedurismo, representa una conexión estratégica entre la ideación emprendedora y su escalamiento profesional. Ofrece los cimientos humanos y organizacionales para que una empresa emergente no solo sobreviva, sino prospere. Su enfoque en la transformación ejecutiva, la adaptabilidad y los resultados potentes convierte a la empresa en un socio adecuado para emprendedores que desean trascender. De esta manera nuestra colaboración abre caminos de desarrollo relevantes para los emprendedores que desean convertir sus ideas en empresas exitosas.

DESCRIPCION DEL CASO O EXPERIENCIA

Como se señaló se ha aplicado nuestro método a tres casos específicos:

1. Reconversión de la unidad de negocio destinada a la tercerización de la operación y administración de almacenes para la industria automotriz de una empresa global de logística que opera en el norte del país.
2. Lanzamiento de una nueva unidad de negocio para esa misma empresa de logística la cual consistió en utilizar el software creado originalmente para uso interno, para el manejo tercerizado de los almacenes de sus clientes actuales en una nueva empresa que tuviera sus propios clientes.
3. Emprendimiento desde cero de una escuela de odontología que ocupara su red de exalumnos para iniciar un negocio de venta de materiales de uso clínico.

Reconversión de la unidad de negocio

Antecedentes: Durante dos décadas esta empresa conservó el contrato para administrar en sus propios almacenes, lo cual implicó un capital muy alto de inversión inicial, el producto terminado de una empresa

automotriz estadounidense muy conocida a nivel mundial. Para lograr la conservación de este cliente, tan atractivo como exigente, su enfoque fue la excelencia operativa, logrando una ultra especialización lo que al mismo tiempo implicó el alejamiento de otros mercados, dentro y fuera de la industria automotriz. Desafortunadamente tres factores externos propiciaron la pérdida de ese gran cliente de forma irremediable. En primer lugar, el anuncio por parte del gobierno norteamericano, de incrementar el costo de los aranceles a productos automotrices fabricados en otros países. Dos, la llegada a México de un sinnúmero de marcas de origen chino con modelos de negocio que dejan fuera la posibilidad de ofrecerles propuestas de tercerización, por lo cual nuevos clientes de esa envergadura en esa industria quedaron descartados y tres, la decisión lógica e irrevocable del cliente de cerrar las operaciones en México y regresar a su país. Estas nuevas condiciones se aceptaron por la dirección global con sede en Alemania un año antes de que su cliente terminara su contrato con ellos, por lo cual iniciamos el proceso de consultoría a principios de 2024.

Este acompañamiento consistió en los siguientes pasos:

1. Identificación pormenorizada de la situación de forma cuantitativa, tanto en los aspectos financieros como comerciales.
2. Objetivos y metas de negocio establecidas de forma clara, alcanzable y valiosa.
3. Acompañamiento individual ocupando counseling organizacional aplicado primero al CEO de la Unidad de negocio e inmediatamente después al equipo de primer nivel de reporte. La idea fue ubicarlos en su papel directivo, sensibilizarlos tanto de la situación como de la necesidad de cambios personales y organizacionales, así como formarlos en las competencias de comercialización que nunca antes habían necesitado.
4. Incorporar un sistema de marketing y comercialización apropiado para los tiempos, recursos disponibles y grado de urgencia.
5. Generación de productos aceleradores para ingresar a nuevas industrias en la región.
6. Implementación ágil de campañas de reposicionamiento y generación de prospectos.
7. Aplicación de las técnicas de comercialización de forma supervisada.
8. Aplicación de sistemas de evaluación de resultados y de aprendizaje sobre los fracasos, el pivotaje y la realización de ajustes.

RESULTADOS

Un año después los resultados fueron altamente significativos:

1. Cambios profundos y sostenibles del CEO y del equipo directivo, que se fueron trasladando de forma paulatina al resto de la compañía.
2. Incorporación de los nuevos sistemas de comercialización y desarrollo de nuevos productos.
3. Rebasar las metas financieras y de obtención de nuevos clientes.
4. Reposicionamiento de la empresa en una nueva industria.

Lanzamiento de una nueva unidad de negocio

El segundo caso, también realizado para la empresa de logística de origen alemán, con las mismas condiciones de afectación por el declive de su negocio de tercerización en la industria automotriz, se refirió al lanzamiento de un spin off, es decir, de la ocupación de un servicio interno como base de un nuevo negocio. De la misma manera que en el caso de los almacenes, el resto de las unidades de negocio que tenían clientes de ensamblaje de automóviles en el resto del territorio mexicano, la división de tecnología digital tuvo un desarrollo impresionante y un papel protagónico en el que se fundamentó la excelencia operativa de toda la empresa. A lo largo de veinte años se desarrollaron sistemas de cómputo para la gestión de operaciones originales y altamente especializadas. Lo cual representó, para quien lo supo ver, una gran oportunidad para intentar la generación de una nueva empresa que comercializara sus propios productos, no solo a los clientes actuales, la mayoría del mercado de automóviles, sino a nuevos clientes de industrias distintas. El procedimiento de consultorio ocupado fue similar al previamente usado, aunque con las adecuaciones pertinentes, dado que la formación, actividades y perspectiva de negocios eran distintos en las personas que conformaban al entonces División de Tecnología Digital.

RESULTADOS

Un poco más de un año posterior al lanzamiento de la nueva unidad de negocios, los resultados también fueron altamente gratificantes:

1. Cambios profundos y sostenibles del CEO y del equipo directivo que se fueron trasladando de forma paulatina al resto de la compañía.
2. Reorientación del sentido de su trabajo para pasar de un departamento a convertirse en una nueva empresa.
3. Creación de sistemas de comercialización y desarrollo de nuevos productos.
4. Superar ampliamente las metas de nuevos clientes y financieras.
5. Colocación de una nueva empresa en nuevos mercados de una forma exitosa e incluso más rentable y promisorio que la empresa original.

Emprendimiento desde cero

El tercer caso a presentar se refiere a una escuela de postgrado en el área de la odontología. Dicha institución durante quince años ha graduado exitosamente a más de dos mil profesionales de esta disciplina en el estado de Puebla en México. Como un dato complementario esta entidad federativa, Puebla, es el segundo estado con más escuelas de odontología del país, lo cual hace más meritorio el trabajo de este colegio y más atractivo el mercado de exalumnos. Dada la relación directa que el colegio ha logrado sostener con muchos de sus exalumnos (y con los alumnos actuales, por supuesto) durante una sesión de consultorio surgió la idea de aprovechar dicha red con un sentido más comercial. La iniciativa señalaba que existía una creciente e insistente solicitud de los alumnos y exalumnos de recomendaciones técnicas y comerciales de proveedores alternos a los conocidos, dada la gran cantidad de problemas, errores y torpezas de estos al brindar sus servicios. Para pasar de meras conjeturas a información objetiva, se decidió contar con un proyecto de consultorio que demostrara la verdadera condición de esos servicios en ese mercado, para posteriormente y si eso fuera lo conducente, lanzar una alternativa de esos servicios de proveeduría, primero a sus alumnos y después quizá a cualquier otro dentista de la región.

Procedimiento

1. Se realizó una segmentación gruesa y fina para identificar de manera detallada el mercado de clientes específico y a la competencia de proveeduría que los atendía.
2. Se llevó a cabo una encuesta para identificar el grado de satisfacción en los aspectos centrales del servicio de estos proveedores, aprovechando para ello la amplia experiencia del director de la escuela.
3. Se realizó una evaluación de los competidores siguiendo el esquema de benchmarking.
4. Se ocupó la técnica de blue ocean para encontrar las áreas de oportunidad en el sector.
5. Se ocupó el método Stanford de Design Thinking para crear las soluciones iniciales.
6. Se aplicó el método de Lean Startup para diseñar y lanzar productos mínimos viables.
7. Se realizó una corrida financiera para revisar la viabilidad del emprendimiento y convertirlo en una nueva empresa.

Resultados

En primer lugar, se obtuvo una radiografía muy clara de la situación del mercado de proveeduría de materiales dentales para esa región.

2. Se identificaron las áreas de oportunidad.
3. Se construyeron prototipos basados en la opinión del mercado.
4. Se diseñó un sistema de servicio digital basado en business intelligence.
5. Se creó un sistema de logística de almacenes-inventario-surtido-cobranza.
6. Se lanzó al mercado el Producto Mínimo Viable y se realizaron los ajustes necesarios.
7. Se obtuvo un número inicial de clientes superior al objetivo.
8. Se consiguieron clientes fuera de la red de los exalumnos aunque estos siguen siendo la mayoría.
9. Se inició la constitución de una empresa formalmente establecida.

Lecciones Aprendidas

Aunque existen diferentes lecciones para cada caso también hay ideas que se desprenden de forma general.

Una de éstas, es que los directivos o emprendedores tienen desde el inicio ideas preconcebidas, que son muy difíciles de cambiar a menos que información derivada de hechos concretos y demostrables les indiquen lo contrario. Razón por la cual es indispensable la realización de investigación cuantitativa previa a cualquier avance. Por otra parte, parece ser que existe una urgencia por implementar sin meditación o análisis, las ideas de solución, aunque no necesariamente se esté seguro, al menos en un grado mínimo, de si existe verdadero interés en el mercado, factibilidad de producción o simple y llanamente beneficios por encima de los costos ya no de lanzamiento sino de operación. Lo cual, dado el enorme riesgo de fracaso que implica, debe ser visto como uno de los hitos más relevantes del proceso de consultoría. Adicionalmente, otro aspecto a considerar es la generalizada idea de no avanzar de manera sistemática y disciplinada, sino de recurrir a corazonadas, rumores, estilos personales de trabajo que no son compatibles con el orden básico para reducir el riesgo y aumentar las posibilidades de éxito. Por esto, es necesario un proceso no sólo de sensibilización, sino de entrenamiento, y lo más importante, de pequeñas victorias que animen al emprendedor a seguir un camino, quizá más largo, pero más prometedor en el emprendimiento en curso. Por último, en cuanto a los diferentes casos, aprendimos de cada uno lo siguiente. En el caso de la reconversión de la unidad de negocio, algo muy importante es que se utilizó demasiado tiempo en la integración de varios colaboradores que no aportaron valor al proyecto, debimos ser más estrictos en que los integrantes del equipo cumplieran cabalmente el criterio de selección previamente establecido. En cuanto al Lanzamiento de la nueva unidad de negocio del área de sistemas, consideramos que se debió involucrar con mayor antelación al vicepresidente internacional de sistemas, eso hubiera acelerado la realización de trámites tanto internos como externos para no tener tantos retrasos y desgaste innecesario. Finalmente, con respecto al lanzamiento desde cero del emprendimiento de la comercialización de materiales dentales, algo que aprendimos fue que se requería un mayor presupuesto tanto de tiempo como de recursos humanos y económicos para la fase de investigación de campo. Eso nos hubiera permitido tener un marco inicial más sólido para avanzar de forma más estable y segura desde un inicio.

CONCLUSIONES

Después de reflexionar sobre estos tres casos, se han concluido una serie de ideas que pueden dar soporte tanto a mejoras de procedimiento, como a dar paso a una siguiente etapa en el proyecto de desarrollo de este método y de su aplicación a un mercado tanto de emprendedurismo como de otro tipo de problemas o situaciones de negocio en el mercado latinoamericano, que por ahora es el de nuestro interés. Por un lado, el método es sólido y exitoso, aunque requiere aun algunos protocolos complementarios que anticipen situaciones como las descritas en las lecciones aprendidas. Por otra parte, consideramos que existe el suficiente desarrollo y estandarización para iniciar la etapa de crecimiento en la comercialización a mayor escala de este método, lo cual implicara versiones totalmente digitales tanto de operación técnica, como de comercialización y formación de más y nuevos especialistas. Lo cual será el nuevo desafío para los siguientes meses.

REFERENCIAS

- Bermejo, J. C. (2011) Introducción al counselling (relacion de ayuda), Sal Terrae, Santander, 184 pp.
- Morale, M., & Graupner, M. (2022). An industrial psychology perspective of workplace counselling in the changing world of work. *South African Journal of Industrial Psychology*, 48(1), a1968. <https://doi.org/10.4102/sajip.v48i0.1968>
- Prasath, P. R., Lindinger-Sternart, S., & Duffey, T. H. (2021). Counselors as organizational leaders: Exploring parallels of servant leadership and professional counseling. *Journal of Counseling Leadership and Advocacy*, 8(2), 105–118. <https://doi.org/10.1080/2326716X.2021.1896464>
- Gómez Balderas, J. C. & otros (2023) La Evolucion del Coaching. Open Books, 404 pp.
- Gómez Balderas, J. C. (2019) Genoma Ejecutivo. Mas alla del Liderazgo. Ediciones Granica.

Capítulo 49

Desarrollo, Innovación e Implementación disruptiva. Universidad, empresas y gobiernos co-crean soluciones sostenibles

Horacio Rodríguez Marchena
Universidad de Panamá

José Carlos Sánchez García
Universidad de Salamanca

RESUMEN

Las políticas nacionales han situado la innovación social como un eje estratégico para el desarrollo sostenible y la cohesión social, destacando su capacidad para responder a desafíos complejos mediante soluciones colaborativas e inclusivas. Enfatiza que la innovación social contribuye a generar nuevas formas de organización y prestación de servicios que mejoran el bienestar colectivo, especialmente en contextos de cambio económico y social. Se subraya el papel de las redes y la comunicación digital como catalizadores de procesos participativos que fortalecen la gobernanza democrática y la implicación ciudadana. Asimismo, se reconocen la importancia de impulsar modelos económicos inclusivos basados en la sostenibilidad, la equidad y la innovación, promoviendo el emprendimiento social y la colaboración intersectorial. Por su parte, los marcos normativos que favorecen el desarrollo de iniciativas sociales innovadoras, garantizando su alineación con objetivos de desarrollo sostenible y cohesión territorial. Estos enfoques reflejan una convergencia institucional hacia la consolidación de ecosistemas de innovación social capaces de generar impacto real, medible y transferible. Con el objetivo, de explorar el ecosistema académico en innovación social y emprendimiento social destaca cómo las instituciones de educación superior pueden generar estándares que conviertan ideas en proyectos con impacto real, medible y transferible. Se revisan marcos de evaluación de impacto ecosocial teoría del cambio, indicadores, evaluación cualitativa y cuantitativa, proporcionalidad y atribución y se analizan su aplicación en la práctica profesional y la política pública. Se identifican ejemplos tipológicos de proyectos de innovación social, considerando la gobernanza, la transferencia tecnológica y la contratación pública responsable como palancas de escalamiento e impacto. Entre las conclusiones, se subraya la necesidad de certificar competencias clave, alinear incentivos institucionales y reforzar la formación en metodologías de evaluación, a fin de asegurar la calidad y la efectividad de las intervenciones sociales.

Palabras claves: cohesión social, innovación social, ecosistema académico, Panamá

INTRODUCCIÓN

La innovación social y el emprendimiento social requieren cada vez más enfoques sistémicos que integren universidades, gobiernos y organizaciones en ecosistemas colaborativos. La Universidad y el ecosistema académico pueden actuar como catalizadores de cambio, transformando conocimiento en soluciones con valor social y económico. Se ha considerado la necesidad de establecer estándares y certificaciones de competencias para los innovadores sociales, de modo que proyectos basados en ideas sean rigurosos, escalables y sostenibles. Asimismo, se aborda cómo la evaluación rigurosa del impacto ecosocial usando teoría del cambio, indicadores cualitativos y cuantitativos y criterios de proporcionalidad y atribución es imprescindible para verificar resultados y retroalimentar la mejora continua. El análisis se basa en políticas, contratación pública responsable, economía social y que ofrece modelos de vinculación universidad-sector productivo y ejemplos de innovación abierta basados en sostenibilidad. Este enfoque busca brindar una visión comprensiva y contextualizada sobre cómo los actores académicos pueden liderar iniciativas de innovación con impacto medible en la sociedad.

Se analizan la relación entre la competencia docente y el desarrollo de habilidades del siglo XXI, destacando que la transformación educativa requiere profesorado capaz de integrar pensamiento crítico, creatividad, colaboración y comunicación en su práctica pedagógica. Sostienen que la innovación educativa no se limita al uso de tecnologías, sino que implica una reconfiguración metodológica centrada en el

aprendizaje activo y significativo. Asimismo, subrayan que el liderazgo pedagógico y la cultura organizativa son factores clave para la implementación efectiva de reformas educativas. En este sentido, la competencia docente se configura como un elemento determinante para el desarrollo de sistemas educativos adaptativos. Finalmente, concluyen que la formación continua del profesorado es esencial para responder a las demandas educativas contemporáneas (Sulaiman & Ismail, 2020).

La universidad del futuro debe orientarse hacia la formación para la empleabilidad y la resolución de problemas complejos en entornos dinámicos. Se destaca la necesidad de integrar innovación, interdisciplinariedad y vinculación con el entorno productivo en los modelos educativos. Asimismo, sostiene que las instituciones deben adoptar estructuras flexibles que favorezcan la experimentación y la transferencia de conocimiento. En este contexto, la educación superior se configura como un motor de desarrollo sostenible. Finalmente, enfatiza que la formación universitaria debe alinearse con las demandas del mercado y la sociedad (Shevgaonkar, 2025). Hallam et al. (2017) analizan el papel de la universidad en el ecosistema emprendedor, destacando su función como catalizadora de iniciativas innovadoras. Los autores evidencian que la integración entre academia, industria y comunidad favorece la creación de proyectos con impacto económico y social. Se subrayan la importancia de estructuras organizativas que faciliten la transferencia de conocimiento (Hallam et al., 2017).

Kumari et al. (2019) argumenta el papel de las instituciones de educación superior en procesos de co-creación para la innovación social. Sostienen que la colaboración entre universidad, comunidad y sector productivo permite abordar problemas sociales complejos de manera efectiva. Asimismo, enfatizan que la co-creación incrementa la sostenibilidad y legitimidad de las iniciativas innovadoras. En este sentido, la universidad actúa como plataforma de articulación de actores diversos. Finalmente, concluyen que los ecosistemas colaborativos fortalecen el impacto social de la innovación (Kumari et al., 2019). Vetrivel y Arun (2025) analizan la relevancia de la colaboración entre academia e industria en la educación emprendedora, destacando su impacto en el éxito de proyectos de I+D. Señalan que el uso de herramientas de simulación permite mejorar la toma de decisiones y la experimentación en entornos formativos. Asimismo, sostienen que la integración de experiencias prácticas fortalece las competencias emprendedoras de los estudiantes. En este contexto, la cooperación interinstitucional se convierte en un factor clave para la innovación educativa. Finalmente, concluyen que estos enfoques contribuyen a mejorar la calidad y aplicabilidad de la formación emprendedora (Vetrivel & Arun, 2025).

METODOLOGÍA

Se consultaron marcos normativos: y la orden sobre contratación pública socialmente responsable (BOE, 2019). Se dieron prioridad a fuentes primarias y a materiales oficiales. La selección de contenido se orientó a cubrir los atributos solicitados: ecosistema académico, estándares de certificación, transformación de ideas en proyectos, metodologías de evaluación de impacto, gobernanza y ejemplos de casos. Se siguieron los hallazgos de Sulaiman & Ismail 2020; Shevgaonkar 2025; Hallam et al. 2017; Kumari et al. 2019; Vetrivel & Arun 2025; Kumari et al. 2019; Vetrivel & Arun 2025, que abordan competencias, ecosistemas universitarios y co-creación en innovación social.

RESULTADOS

El ecosistema académico cumple varias funciones en innovación social. Primero, actúa como un generador de estándares y competencias que legitiman la calidad de los proyectos. La certificación formal de competencias en innovación académicas como profesionales, garantizan que los agentes disponen de conocimientos y habilidades validadas para implementar iniciativas complejas. Esto refuerza la confianza de financiadores y beneficiarios al verificar que las intervenciones siguen criterios estandarizados de diseño y evaluación.

Segundo, la investigación destaca la necesidad de convertir ideas en proyectos con impacto real mediante la co-creación y la vinculación multisectorial. Hallam et al. (2017) señalan que las universidades pueden funcionar como incubadoras de emprendimientos sociales, articulando redes con gobierno e industria que facilitan la transferencia tecnológica y la movilización de recursos. El concepto de triple hélice

(Shevgaonkar 2025; Singh 2026) resalta cómo la colaboración entre universidad, gobierno e industria produce innovación escalable (p. ej. alianzas público-privadas de innovación con enfoque social). El Desarrollo, Innovación con Implementación disruptiva y Democracia del conocimiento promueven un desarrollo regional sostenible, integrando universidades, empresas y gobiernos en la creación de soluciones sostenibles Tercero, se constata la importancia de metodologías de evaluación de impacto ecosocial. Las fuentes consultadas recomiendan diseñar desde el inicio indicadores SMART y teoría del cambio explícita para alinear objetivos sociales y ambientales con resultados medibles. El enfoque GECES de la UE propone cinco fases objetivas, partes interesadas, teoría del cambio, medición/validación e información para mejora enfatizando la transparencia y la participación de stakeholders. El dictamen del CESE (2016) refuerza que la medición de impacto social debe incluir métodos cualitativos casos de estudio, narrativas y cuantitativos, considerando factores como alcance y sostenibilidad de los efectos. Se destaca que la comparabilidad de proyectos exige ajustar por la “proporcionalidad” de recursos invertidos y por la atribución de cambios minimizando efectos atribuibles a factores externos.

En el ámbito de la gobernanza, las innovaciones sociales se benefician de políticas públicas activas. La Estrategia Española de Economía Social 2023-2027 alienta la profesionalización del emprendimiento social y de los mecanismos de evaluación de impacto. Asimismo, la normativa de contratación pública socialmente responsable permite incorporar criterios sociales en las licitaciones, conectando emprendimiento con compras públicas (CESE 2016; BOE 2019). En este contexto, se propone que universidades y administraciones establezcan laboratorios de innovación social donde prototipos (p. ej. laboratorios ciudad + innovadores) validen soluciones antes de escalar.

Se citan iniciativas como incubadoras universitarias que impulsan startups sociales (p.ej. ecosistemas de emprendimiento en la UP Panamá) y proyectos de economía circular (Shark Tank de platos biodegradables, bionegocios agrícolas) donde se emplean datos inteligencia de negocios para optimizar recursos. Estos ejemplos muestran cómo la co-creación entre academia y actores locales produce proyectos innovadores con impacto ecosocial concreto. Por ejemplo, Pansuwong et al. (2023) demuestran que al impulsar la innovación social mediante capital humano y organizacional se impulsa el crecimiento de empresas sociales en economías emergentes, beneficiando a comunidades marginadas.

Finalmente, se observan fortalezas y limitaciones. Entre los puntos fuertes, la orientación hacia la medición del impacto dota de credibilidad y efectividad a los proyectos, alineando los objetivos con la Agenda 2030 de desarrollo sostenible. Las colaboraciones multisectoriales y los laboratorios de innovación generan una plataforma abierta para testar soluciones. Sin embargo, se señalan limitaciones: la heterogeneidad de metodologías dificulta la comparación entre iniciativas; la falta de capacitación en evaluación puede subutilizar los datos recopilados; y en ocasiones la digitalización y la burocracia institucional frenan la agilidad innovadora. Por ello, recomiendan formar especializados en monitoreo y evaluación de impacto y simplificar normativas para facilitar la transferencia tecnológica (CESE 2016; McInnes et al. 2025).

CONCLUSIONES

El análisis confirma que el ecosistema académico, junto con los sectores público y privado, es clave para llevar la innovación social del papel a la práctica con impacto real. La certificación de competencias y la adopción de estándares de calidad profesionalizan al innovador social, elevando la competencia y la confianza en los proyectos implementados. La incorporación de marcos sólidos de evaluación de impacto apoyados en teoría del cambio, indicadores robustos y análisis participativo resulta esencial para asegurar la sostenibilidad y la escalabilidad. Desde la perspectiva de la política pública, se concluye que es necesario consolidar incentivos y reglas claras (por ejemplo, contratación socialmente responsable) que premien los resultados sociales medidos. En la práctica profesional, se advierte que innovar en lo social exige combinar empatía con rigor metodológico, capacitaciones especializadas y trabajo colaborativo continuado. El informe recomienda fomentar entornos de aprendizaje continuo (Phinla et al. 2025) y desarrollar laboratorios interinstitucionales de innovación social donde las ideas puedan prototiparse, evaluarse y expandirse. En síntesis, solo a través de un enfoque integral que vincule estándares académicos, metas sociales y herramientas de medición se logrará que los proyectos de innovación social generen beneficios

tangibles, democratizando así el conocimiento y contribuyendo a un futuro más equitativo y sostenible.

REFERENCIAS

- AlQhtani, F. M. (2025). Knowledge management for research innovation in universities for sustainable development: A qualitative approach. *Sustainability*, 17(6), 2481. <https://doi.org/10.3390/su17062481>
- Amorim, M., Dias, M. F., Sarmento, M., & Madaleno, M. (2019). Competences for social innovation: An international exploratory study. *EDULEARN19 proceedings* (pp. 9286–9294). IATED. <https://doi.org/10.21125/edulearn.2019.2305>
- Castro, S. S., & Sevillano, M. Á. P. (2025). Educational innovation to develop social entrepreneurial competencies in future teachers. *Social Sciences & Humanities Open*, 12, 102279. <https://doi.org/10.1016/j.ssaho.2025.102279>
- Comisión Europea. (2013). Guía sobre métodos propuestos para la medición del impacto social. Luxemburgo: Oficina de Publicaciones Oficiales de la Unión Europea. Disponible en <http://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=13401&langId=es>
- Hallam, C., Novick, D., Gilbert, D. J., Frankwick, G. L., Wenker, O., & Zanella, G. (2017). Academic entrepreneurship and the entrepreneurial ecosystem: The UT Transform Project. *Academy of Entrepreneurship Journal*, 23(1), 77–90.
- Kumari, R., Kwon, K. S., Lee, B. H., & Choi, K. (2019). Co-creation for social innovation in the ecosystem context: The role of higher educational institutions. *Sustainability*, 12(1), 307. <https://doi.org/10.3390/su12010307>
- Mamanazarov, S., Khajiyeva, M., Abdullaeva, D., Yuldasheva, G., Azkhodjaeva, R., Pirnazarov, A., & Xamedova, N. (2025). Innovating human capital development: The role of education, law, and economics through digital transformation. *Qubahan Academic Journal*, 5(3), 78–113.
- McInnes, L. C., Arnold, D., Balaprakash, P., Bernhardt, M., Cerny, B., Dubey, A., ... & Wu, L. (2025). Report of the 2025 workshop on next-generation ecosystems for scientific computing: Harnessing community, software, and AI for cross-disciplinary team science. *arXiv*. <https://doi.org/10.48550/arXiv.2510.03413>
- Pansuwong, W., Photchanachan, S., & Thechatakerng, P. (2023). Social innovation: Relationships with social and human capitals, entrepreneurial competencies and growth of social enterprises in a developing country context. *Social Enterprise Journal*, 19(1), 51–69. <https://doi.org/10.1108/SEJ-06-2022-0036>
- Phinla, W., Phinla, W., & Mahapoonyanont, N. (2025). Universities as learning ecosystems: Strategic pathways to lifelong learning in the 21st century.
- Shevgaonkar, R. K. (2025). University education for the future. En *Transformative approaches to career-ready education* (pp. 203–219). Springer Nature Singapore.
- Singh, A. (2026). The innovation spiral: How universities, governments, and industries co-create the AI future. En A. Singh (Ed.), *The Triple Helix of University-Government-Industry Partnerships and the Development of AI* (pp. 31–58). IGI Global Scientific Publishing.
- Solberg Söilen, K. (2025). The academic ecosystem. En P. Levy & S. L. Kim (Eds.), *The Researcher's Journey: A Guide to Methodology and Academia in Social Sciences* (pp. 235–353). Springer Nature Switzerland.
- Sulaiman, J., & Ismail, S. N. (2020). Teacher competence and 21st century skills in transformation schools 2025 (TS25). *Universal Journal of Educational Research*, 8(8), 3536–3544. <https://doi.org/10.13189/ujer.2020.080829>
- Varga, K., Somosi, M. V., & Lipták, K. (2026). The role of social innovation and innovator competencies in the local economic development of disadvantaged settlements. *European Public & Social Innovation Review*, 11, 1–16.
- Vetrivel, S. C., & Arun, V. P. (2025). Enhancing R&D success in entrepreneurship education with industry: Academia collaboration and simulation tools. En K. K. Baughn & J. J. Hull (Eds.), *Integrating simulation tools into entrepreneurship education* (pp. 213–238). IGI Global.

Trabajo Recursos Humanos y TICS

Capítulo 50

Transformación Logística Y Sostenibilidad En El Comercio Exterior Del Banano Ecuatoriano

Martha Rodríguez Donoso

Rafael Apolinario Quintana

Humberto Segarra Jaime

Jazmín Loyola González

Ruth Ilbis Shigla

Universidad de Guayaquil-Ecuador

RESUMEN

El presente estudio analiza la transformación logística y los desafíos de sostenibilidad en el comercio exterior del banano ecuatoriano, integrando datos y evidencia cualitativa obtenida mediante entrevistas estructuradas procesadas en ATLAS.ti. Ecuador mantiene el liderazgo mundial en exportación de banano, con una participación cercana al 30 % del mercado global; sin embargo, enfrenta presiones derivadas de la alta dependencia del mercado europeo, los costos crecientes de certificaciones ambientales y sociales, y la competencia de países como Costa Rica y Colombia. Los resultados revelan avances en infraestructura portuaria, digitalización parcial de la trazabilidad y adopción de contenedores refrigerados, aunque persisten brechas en el acceso tecnológico de pequeños productores. En el plano ambiental, se evidencian prácticas de reducción de emisiones y uso de residuos agrícolas, pero con heterogeneidad en su aplicación. La dimensión social continúa siendo el eslabón más débil de la sostenibilidad, con problemas en condiciones laborales y equidad de género. En conjunto, los hallazgos muestran un sector en transición hacia un modelo logístico más sostenible, que requiere políticas públicas sólidas y mayor integración tecnológica para sostener la competitividad en un entorno internacional que privilegia la responsabilidad ambiental y social.

PALABRAS CLAVE: Comercio Exterior. Logística Sostenible, Cadenas de Suministro, Competitividad Internacional, Sostenibilidad Agrícola.

ABSTRACT

This study analyzes the logistics transformation and sustainability challenges in Ecuador's banana foreign trade, integrating data and qualitative evidence obtained through structured interviews processed with ATLAS.ti. Ecuador maintains global leadership in banana exports, with a market share of nearly 30%. However, it faces pressures stemming from heavy dependence on the European market, rising costs of environmental and social certifications, and competition from countries such as Costa Rica and Colombia. The results reveal progress in port infrastructure, partial digitalization of traceability, and the adoption of refrigerated containers, although gaps persist in small producers' access to technology. On the environmental front, practices to reduce emissions and utilize agricultural waste are evident, though their application remains heterogeneous. The social dimension continues to be the weakest link in sustainability, with persistent issues in labor conditions and gender equity. Overall, the findings highlight a sector in transition toward a more sustainable logistics model, one that requires robust public policies and greater technological integration to maintain competitiveness in an international environment that prioritizes environmental and social responsibility.

KEYWORDS: Foreign Trade, Sustainable Logistics, Supply Chains, International Competitiveness, Agricultural Sustainability.

INTRODUCCIÓN

El banano constituye uno de los pilares más relevantes de la economía ecuatoriana y un eje estructural del comercio exterior agrícola (Fierro & Villacres, 2014). Ecuador es actualmente el mayor exportador mundial, con una participación que supera el 30 % del mercado global (BCE, 2023). El sector bananero

representa más del 40 % de las exportaciones agrícolas y emplea a cientos de miles de trabajadores, consolidándose como motor económico y social (MIPRO, 2023).

La localización geográfica, la fertilidad de sus suelos y las condiciones climáticas tropicales favorecen la producción en Guayas, Los Ríos y El Oro (Cantos & Velasco, 2024). Desde la segunda mitad del siglo XX, el país consolidó un liderazgo que ha perdurado en el tiempo, posicionando a la fruta como un bien emblemático de la marca país (Mata et al, 2021). Sin embargo, este rol estratégico está acompañado de una creciente presión internacional para adecuar los procesos productivos y logísticos a los estándares contemporáneos de sostenibilidad ambiental, social y económica (Mejía & Ayala, 2023).

La globalización ha modificado las reglas de la agricultura de exportación (Curi, 2020). La creciente preocupación por el cambio climático, la seguridad alimentaria y el respeto a los derechos laborales ha derivado en un marco regulatorio internacional cada vez más estricto (Rodríguez & Quevedo, 2024). En el caso del banano, estudios de evaluación del ciclo de vida (LCA) evidencian que las etapas de mayor impacto ambiental corresponden a la producción agrícola, principalmente por el uso intensivo de fertilizantes y pesticidas, el empaque y el transporte marítimo de larga distancia (Vitali & Marega, 2023). Veliz et al. (2022) estiman que el banano ecuatoriano genera entre 194 y 220 kg CO₂-eq por tonelada en la fase agrícola, 342–352 kg CO₂-eq en el empaque y hasta 625 kg CO₂-eq en el puerto de destino, cifras que reflejan la urgencia de una transformación logística orientada a la sostenibilidad.

Certificaciones como Rainforest Alliance, Fairtrade y Global G.A.P. se han convertido en puertas de entrada a los mercados premium (Moncada et al., 2022). No obstante, su cumplimiento implica inversiones significativas en infraestructura logística, capacitación de trabajadores y adecuación de procesos productivos, lo que representa un desafío especial para pequeños y medianos productores (Singh, 2025). En consecuencia, la capacidad del Ecuador para mantener su liderazgo exportador depende de manera creciente de su habilidad para articular sostenibilidad y eficiencia logística en un contexto internacional competitivo (Flores, 2021).

Los pequeños y medianos productores, que representan una porción significativa del sector, encuentran dificultades para asumir los costos de certificaciones internacionales, implementar empaques biodegradables o invertir en transporte de bajas emisiones (Tolón et al., 2013). Esto genera una brecha competitiva frente a países como Costa Rica y Colombia, que han avanzado más rápidamente en la implementación de estándares ambientales y en el fortalecimiento de su institucionalidad para la sostenibilidad (Villalobos & Hernandez, 2019).

La economía circular emerge como una estrategia clave para transformar la industria bananera (Apolinario et al., 2024). Investigaciones recientes han demostrado que la cadena de valor del banano presenta un nivel medio de circularidad (2.69/5), con un alto potencial para aprovechar residuos como fertilizantes orgánicos, biocombustibles y bioplásticos (Silva et al., 2023). La utilización de subproductos, como las fibras de pseudotallo para la industria textil o el reciclaje de biomasa para generación de energía, representan oportunidades concretas para reducir impactos ambientales y generar valor agregado (Roibas et al., 2015).

En paralelo, la digitalización ofrece un marco para integrar prácticas sostenibles a la gestión logística (Zhou, 2023). Plataformas digitales colaborativas, sistemas de trazabilidad basados en blockchain y sensores IoT permiten no solo cumplir con estándares internacionales, sino también mejorar la eficiencia operativa y la transparencia de las operaciones (Xu et al., 2023). Estas innovaciones requieren, sin embargo, una política pública más decidida y una mayor inversión en investigación, desarrollo e innovación (I+D+I) (Srinivas & Ganesha, 2024). El fortalecimiento de capacidades tecnológicas en los territorios bananeros es esencial para cerrar la brecha existente y posicionar al Ecuador como referente de una producción sostenible e innovadora (Flores, 2021).

Aunque la literatura sobre sostenibilidad agrícola se ha incrementado en la última década, aún persisten

vacíos de conocimiento en torno a la intersección entre transformación logística, economía circular y sostenibilidad social en el sector bananero ecuatoriano (Chompol & Granizo, 2025). La mayoría de los estudios se concentran en mediciones puntuales de huella de carbono o en evaluaciones de certificaciones, sin integrar un enfoque sistémico que abarque simultáneamente la eficiencia logística, la responsabilidad social y la innovación tecnológica (Mejía & Ayala, 2023). Este artículo busca llenar ese vacío mediante un análisis integral de la transformación logística del banano ecuatoriano en el marco del comercio exterior sostenible. Su aporte radica en demostrar que la sostenibilidad no debe concebirse como un costo adicional, sino como una ventaja competitiva estratégica capaz de garantizar el acceso a mercados internacionales, mejorar la reputación país y contribuir a los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la Agenda 2030. Este estudio ofrece insumos teóricos y prácticos para el diseño de políticas públicas, la toma de decisiones corporativas y la generación de conocimiento académico de frontera y su propósito es proyectar al Ecuador como un exportador líder de banano y referente global en logística internacional sostenible.

La noción de sostenibilidad aplicada al comercio internacional se fundamenta en la integración equilibrada de lo ambiental, económico y social (CEPAL, 2019). Desde la perspectiva ambiental, implica minimizar los impactos negativos asociados a la extracción de recursos, el transporte de larga distancia y las emisiones de gases de efecto invernadero (GEI) (Singh, 2025). En el plano económico, busca asegurar la viabilidad de los sistemas productivos y logísticos en un contexto de creciente competencia global (Serebrisky, 2014). En el ámbito social, se relaciona con el respeto a los derechos laborales, la equidad en la distribución de beneficios y el fortalecimiento de las comunidades locales (BM, 2022).

En el caso del banano ecuatoriano, la sostenibilidad es una condición para mantener la competitividad internacional (Roibas et al., 2015). Estudios recientes de evaluación del ciclo de vida (LCA) revelan que las etapas de mayor impacto ambiental corresponden a la agricultura intensiva y al transporte marítimo intercontinental, lo que obliga a rediseñar los procesos logísticos para reducir huellas de carbono e hídricas (Veliz et al., 2022). De acuerdo con Henson et al. (2013) la huella de carbono por kilogramo de banano exportado puede oscilar entre 0.45 y 1.04 kg CO₂-eq, dependiendo del tipo de transporte y de la eficiencia de las prácticas agrícolas (Tolón et al., 2013). Este contexto ha derivado en la consolidación de estándares internacionales como Fairtrade, Rainforest Alliance o Global G.A.P., que constituyen instrumentos de gobernanza transnacional en el comercio agrícola (Moncada et al., 2022). Estas certificaciones son parte de un entramado de «regulación privada» que condiciona el acceso a los mercados más exigentes y refleja la transición hacia un comercio internacional guiado por criterios de sostenibilidad (Singh, 2025).

La logística ha evolucionado desde un enfoque puramente operativo hacia un concepto estratégico, donde la sostenibilidad y la innovación tecnológica son factores centrales (Rodríguez & Quevedo, 2024). En la literatura contemporánea, la transformación logística se concibe como la incorporación de nuevas tecnologías, prácticas de economía circular y sistemas de trazabilidad que permiten mejorar la eficiencia (Srinivas & Ganesha, 2024). La logística de productos perecederos como el banano exige un diseño especializado (Flores, 2021). Fitzgerald et al. (2011) destacan que el uso de contenedores refrigerados y la gestión inteligente de la cadena de frío son determinantes para mantener la calidad del producto. Por su parte, estudios sobre logística verde evidencian que la incorporación de combustibles alternativos, el uso de energías renovables en centros de acopio y la reducción de empaques plásticos son estrategias efectivas para disminuir emisiones (Segarra & Tobes, 2023). En el ámbito digital, la incorporación de blockchain e IoT representa un salto cualitativo en la transparencia y resiliencia de las cadenas globales (Tharatipyakul & Pongnumkul, 2021). Xu et al. (2023) señalan que blockchain ofrece ventajas para la trazabilidad de alimentos, ya que permite registros inalterables desde la finca hasta el consumidor. IoT, por su parte, posibilita monitorear en tiempo real variables críticas como temperatura y humedad en contenedores, lo que reduce pérdidas postcosecha (Zhou, 2023). En conjunto, estas tecnologías apuntan a consolidar un modelo de logística inteligente y sostenible (Riad et al., 2024).

La economía circular constituye un marco teórico cada vez más adoptado en estudios sobre sostenibilidad logística (Apolinario et al., 2024). Frente al paradigma lineal de «extraer, producir, desechar», la circularidad

propone cerrar ciclos mediante la reutilización, reciclaje y valorización de residuos (Cogollo & Ruiz, 2019). En el caso del banano, investigaciones en América Latina han demostrado un nivel de circularidad intermedio (2.69/5), con alto potencial para mejorar (Silva et al., 2023). La reutilización del pseudotallo en la industria textil, la producción de bioplásticos a partir de fibras residuales y el uso de biomasa como bioenergía son ejemplos de innovaciones en curso (Moncada et al., 2022). Asimismo, la gestión circular del agua mediante recirculación en procesos de lavado y la implementación de empaques biodegradables refuerzan este enfoque (Guamani, 2023). Teóricamente, la economía circular en la logística bananera no solo reduce impactos ambientales, sino que genera nuevas fuentes de valor agregado, alineando el sector con los Objetivos de Desarrollo Sostenible como producción y consumo responsables (ODS 12) y acción climática (ODS 13) (CEPAL, 2019).

La competitividad del banano ecuatoriano se enfrenta a un dilema entre sostenibilidad y rentabilidad. Según Cuesta et al. (2025) los supermercados europeos ejercen presión sobre los precios, reduciendo los márgenes de los exportadores y limitando la reinversión en prácticas sostenibles. Esto genera una brecha con países competidores como Costa Rica o Colombia, que han avanzado más rápidamente en la institucionalización de políticas verdes (Villalobos & Hernandez, 2019). La teoría de las ventajas competitivas sostenibles por Porter & Kramer (2011) sugiere que las empresas pueden integrar sostenibilidad y competitividad si logran innovar procesos logísticos. En el caso ecuatoriano, la transformación logística hacia modelos más sostenibles constituye no solo una obligación regulatoria, sino también una oportunidad estratégica para reposicionarse en el mercado global con un producto premium (Mata et al., 2021).

Este artículo se propone llenar ese vacío, contribuyendo a la construcción de un marco teórico que articule la logística sostenible incorporando tecnologías digitales, energías renovables y trazabilidad. La economía circular aprovechando los residuos, empaques biodegradables y recirculación de recursos. La sostenibilidad inclusiva para integrar principios de justicia social, equidad y participación comunitaria. De esta forma, articulando estas dimensiones permitirá avanzar hacia un modelo de comercio exterior sostenible que responda a exigencias internacionales y fortalezca el desarrollo interno y la resiliencia del sector bananero ecuatoriano.

METODOLOGIA

La investigación adopta una metodología cualitativa que combina revisión sistemática de literatura científica, análisis documental de políticas, estadísticas, reportes del sector y entrevista estructuradas. El enfoque cualitativo es pertinente para estudios que buscan integrar evidencia empírica con marcos teóricos y regulatorios (Hernandez et al., 2014). La revisión se realizó siguiendo las directrices para revisiones sistemáticas (Page, et al., 2021). Se consultaron bases de datos de Scopus y Web of Science utilizando palabras clave como «banana supply chain sustainability», «green logistics agriculture», «circular economy bananas» y «blockchain food logistics». Se tomaron artículos publicados entre 2010 y 2025, en revista indexadas que aborden logística, sostenibilidad o competitividad en cadenas agrícolas. Estos documentos permitieron contextualizar el estado actual del comercio exterior bananero y países competidores en términos de certificaciones, innovación logística y políticas públicas y en uso de software Atlas ti. Entre la búsqueda de datos y las entrevistas existió disponibilidad desigual de datos en cadenas bananeras de distintos países, dificultad de acceder a información detallada de costos logísticos en empresas privadas, sesgo de la literatura hacia contextos europeos, con menor representación de estudios latinoamericanos y no tener un horario preciso para las entrevistas.

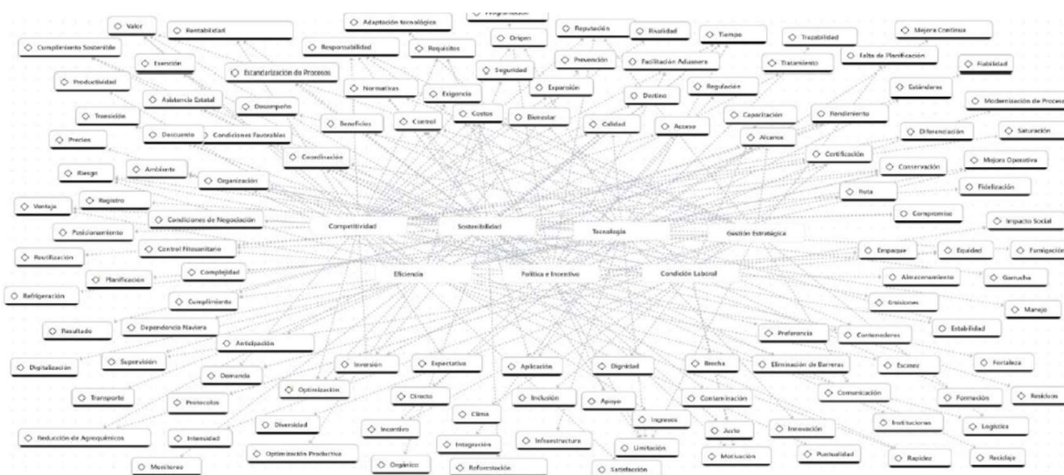


Figura 1: Red Semántica – Triangulación
Fuente: ATLAS.ti. (2025)

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Ecuador se ha consolidado como el primer país exportador mundial de banano, con una participación aproximada del 30 % del comercio global (FAO, 2025). Entre 2015 y 2023, las exportaciones fluctuaron debido a factores como variaciones en los precios internacionales, los impactos de la pandemia de COVID-19 y los cambios en la demanda de la Unión Europea y Estados Unidos. Los principales mercados de destino son la Unión Europea (35 %), Rusia (21 %), Estados Unidos (13 %), Medio Oriente (9 %) y Asia (7 %) (AEBE, 2023). El estudio resalta que, pese a las crecientes exigencias de sostenibilidad en los mercados europeos, Ecuador mantiene una alta dependencia de estos destinos, lo cual constituye un riesgo estratégico si no logra diversificar sus mercados a otros continentes como Asia y mantener el mercado de Norteamérica.

Tabla 1: Evolución de exportaciones de banano ecuatoriano (2018–2023)

Año	Volumen exportado (millones de cajas)	Valor FOB (millones USD)	Participación global (%)
2018	335	3,165	26.8
2019	380	3,421	28.4
2020	386	3,513	28.9
2021	374	3,215	27.1
2022	353	3,102	26.2
2023	332	2,985	25.6

Nota: AEBE (2023); FAO (2025).

A partir del año 2020, se evidencia una tendencia decreciente de las exportaciones de banano hacia la Unión Europea (Ver Tabla 1), explicada por la contracción de la demanda europea, el encarecimiento logístico pospandemia y el incremento de certificaciones ambientales que elevan los costos de producción. La modernización logística ha sido clave para mantener la competitividad, y el documento resalta tres ejes principales: 1) la infraestructura portuaria en el puerto de Guayaquil sigue siendo el nodo central, aunque enfrenta limitaciones de calado. 2) la inauguración del puerto de aguas profundas de Posorja amplió la capacidad para recibir buques Post-Panamax, reduciendo costos logísticos. 3) Puerto Bolívar ha mejorado su equipamiento mediante la modernización de grúas y patios de contenedores. A esto se suma la adopción sostenida de contenedores refrigerados, que garantizan la calidad del banano en exportaciones de larga distancia. Asimismo, el uso de blockchain e IoT comienza a expandirse en procesos de trazabilidad, asegurando transparencia en la cadena y reduciendo riesgos de rechazo en los mercados de destino.

La investigación muestra que el sector ha incorporado prácticas de reducción del impacto ambiental, aunque con marcada heterogeneidad entre grandes exportadoras y pequeños productores. Estudios recientes sitúan el rango de emisiones entre 0.45 y 1.04 kg CO₂-eq por kg de banano exportado (Veliz et al., 2022). Las principales fuentes de emisiones son el transporte marítimo y el uso de agroquímicos. Se

desarrollan iniciativas de valorización de residuos de pseudotallo para la elaboración de bioplásticos y biomasa energética (Silva et al., 2023). Las certificaciones Fairtrade han mejorado el acceso a servicios básicos y la equidad de género en comunidades rurales, aunque su cobertura sigue siendo limitada. Se observa una tensión estructural: mientras los supermercados europeos presionan por precios bajos, los costos de producción se elevan debido a la necesidad de cumplir con certificaciones ambientales y sociales. El análisis revela que Ecuador se encuentra en una transición hacia un modelo logístico y productivo más sostenible, aunque con asimetrías claras. Países como Costa Rica y Colombia han avanzado más rápidamente en programas estatales de sostenibilidad y clusters logísticos, lo que constituye una amenaza directa a la competitividad ecuatoriana. El sector contribuye a los ODS 8 (Trabajo decente), 12 (Consumo y producción responsables) y 13 (Acción por el clima), pero debe fortalecer sus acciones en los ODS 6 (Agua limpia) y 15 (Vida de ecosistemas terrestres).

Los hallazgos evidencian que la transformación logística del banano ecuatoriano es un proceso en marcha, con avances en infraestructura portuaria, refrigeración y certificaciones, pero con retos en digitalización, sostenibilidad social e integración de pequeños productores. La discusión crítica sugiere que el país debe acelerar la transición hacia modelos logísticos sostenibles y digitalizados, no solo para mantener su liderazgo exportador, sino también para cumplir con compromisos de sostenibilidad global.

La sostenibilidad emergió como un eje transversal en todas las entrevistas, aunque con percepciones divergentes según el tamaño del productor. Los grandes exportadores consideran la certificación una estrategia de posicionamiento, mientras que los pequeños la perciben como un costo difícil de asumir. Un entrevistado afirmó: “El problema es que el mercado exige certificaciones como Rainforest Alliance, pero el costo lo terminan pagando los productores. Si no hay apoyo estatal, muchos quedarán fuera” (Exportador mediano). Desde el ámbito estatal, se indicó que se trabaja para que las fincas pequeñas accedan a financiamiento para certificaciones. La dimensión social mostró percepciones contrastantes entre los entrevistados. Para gremios y autoridades, el sector bananero genera empleo masivo, aunque persisten problemas en condiciones laborales. Un representante gremial indicó: “El sector genera empleo en zonas rurales donde pocas alternativas existen. Sin embargo, los márgenes son cada vez más estrechos y cumplir con las exigencias salariales de Europa es complejo”.

La innovación tecnológica fue identificada como un área emergente, con avances incipientes en blockchain, IoT y trazabilidad digital. Los entrevistados coincidieron en que estas herramientas incrementan la confianza de los compradores internacionales, aunque no todos tienen capacidad de implementarlas. Un exportador comentó: “El blockchain permite garantizar a los supermercados europeos que el banano cumple con estándares de trazabilidad, pero es una inversión costosa que no todos pueden hacer”. Otro actor agregó: “Se están impulsando proyectos piloto de digitalización, pero todavía falta masificación”.

Los resultados cualitativos obtenidos a través de las entrevistas muestran un sector en transición, donde la transformación logística y la sostenibilidad son percibidas como inevitables, pero generan tensiones entre competitividad, rentabilidad y justicia social. En términos de logística, los hallazgos refuerzan la idea de que la modernización portuaria y la adopción de tecnología en refrigeración representan avances significativos, aunque su acceso desigual profundiza la brecha entre grandes y pequeños productores. Este punto se conecta con el concepto de triple bottom line (Elkington, 1994), en el que el componente social suele ser el más débil en el sector bananero. En cuanto a la innovación tecnológica, los resultados confirman que blockchain y IoT son percibidos como herramientas claves para diferenciarse en mercados exigentes, pero su adopción limitada genera un nuevo tipo de desigualdad tecnológica (Marchenko et al., 2023).

El análisis de las entrevistas, apoyado en ATLAS.ti, permite concluir que el sector bananero ecuatoriano enfrenta una transformación inevitable, aunque fragmentada y desigual. Las percepciones recogidas reflejan tanto avances como resistencias, evidenciando un sector que reconoce la necesidad de adaptarse, pero que requiere de un apoyo institucional y de políticas públicas más robustas para concretar una transición sostenible e inclusiva.

CONCLUSIONES

El análisis de la sostenibilidad y la transformación logística en el comercio exterior del banano ecuatoriano revela un sector en una transición compleja, donde su liderazgo histórico en volumen y calidad se ve amenazado por presiones internacionales, demandas socioambientales y limitaciones estructurales internas. La investigación, sustentada en revisión documental y análisis de entrevistas con ATLAS.ti, identifica tensiones críticas que requieren una articulación estratégica entre Estado, productores y organismos internacionales para garantizar la sostenibilidad a largo plazo. La dimensión ambiental está dominada por el impacto de las certificaciones (requisito ineludible para mercados europeos y norteamericanos), percibidas por los pequeños productores como una carga económica debido a los altos costos y la falta de mecanismos de apoyo. En la dimensión social, pese a ser un gran generador de empleo rural, persisten desafíos en condiciones laborales, equidad de género y exposición a agroquímicos, evidenciando un rezago frente a los avances logísticos.

La innovación tecnológica (blockchain, IoT) emerge como un factor decisivo para la trazabilidad, resiliencia y adaptación a disrupciones globales, según la literatura. Sin embargo, su adopción es limitada y desigual: los grandes exportadores son pioneros, mientras que los medianos y pequeños productores la ven como un proceso lejano y costoso. Esta brecha tecnológica amplía las desigualdades existentes, configurando un ecosistema donde los beneficios de la innovación no se distribuyen equitativamente. En competitividad internacional, el modelo ecuatoriano basado en volumen enfrenta serias amenazas de competidores como Costa Rica, Colombia y Filipinas, que han implementado políticas estatales robustas y mecanismos de clusterización para la sostenibilidad. Los hallazgos, alineados con advertencias de la FAO (2022), indican que la diferenciación basada en sostenibilidad e innovación es la única estrategia viable para mantener el posicionamiento en mercados donde los consumidores exigen estándares ambientales, sociales y de trazabilidad.

Teóricamente, el estudio refuerza la necesidad de enfoques multidisciplinares para analizar la sostenibilidad como un proceso complejo que converge múltiples dimensiones. Prácticamente, se desprende la urgencia de políticas diferenciadas y alianzas público-privadas para apoyar a pequeños y medianos productores, evitando que la transición incremente las desigualdades. Una limitación reconocida es la naturaleza cualitativa del estudio, que impide la generalización estadística, pero aporta una visión analítica valiosa de las dinámicas sociales y organizacionales. Futuras líneas de investigación incluyen: 1) analizar la gobernanza de las certificaciones y su impacto en la distribución del valor; 2) estudios comparativos entre países del Sur Global para identificar mejores prácticas; 3) aplicar big data y machine learning para modelar patrones logísticos y tendencias de consumo; y 4) evaluar el impacto social de la digitalización en el empleo rural y la equidad de género.

REFERENCIAS

- Alvarez, E., & Viu, M. (2018). La logística del mañana: retos y oportunidades en la era digital. *Oikonomics*, 9, 13-27. Obtenido de https://oikonomics.uoc.edu/divulgacio/oikonomics/_recursos/documents/09/2_Alvarez-Viu_Oikonomics_9_A4_cast.pdf
- Apolinario, R., Rodriguez, M., Apolinario, C., & Zambrano, F. (2024). Barriers to Reverse Logistics and the Circular Economy in Supply Chain Arrangements: A Qualitative Study in Ecuador. *Revista Galega de Economía*, 1-18. <https://doi.org/10.15304/rge.33.2.9228>.
- BCE. (2023). Evolución de la Balanza Comercial. Quito-Ecuador: Banco Central del Ecuador.
- BM; Banco Mundial. (07 de 09 de 2022). Colombia lidera el camino hacia la sostenibilidad en América Latina. Obtenido de <https://www.bancomundial.org/es/news/feature/2022/08/31/colombia-leading-the-path-to-sustainability-in-latin-america>
- Calatayud, A., & Montes, L. (2021). Logística en América Latina y el Caribe: Oportunidades, desafíos y líneas de acción. Obtenido de BID: <https://publications.iadb.org/es/logistica-en-america-latina-y-el-caribe-oportunidades-desafios-y-lineas-de-accion>

- Cantos, V., & Velasco, A. (2024). Estrategias Competitivas y Sostenibilidad en el Sector Bananero: Un Estudio Basado en Percepciones y Prácticas Agrícolas. *Reincisol*, 5870–5893. [https://doi.org/10.59282/reincisol.V3\(6\)5870-5893](https://doi.org/10.59282/reincisol.V3(6)5870-5893). Obtenido de <https://www.reincisol.com/ojs/index.php/reincisol/article/view/472>
- CEPAL. (2019). La Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible: una oportunidad para América Latina y el Caribe. New York: Comisión Económica para América Latina. Obtenido de <https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/cb30a4de-7d87-4e79-8e7a-ad5279038718/content>
- Chompol, R., & Granizo, C. (2025). Perspectivas de sostenibilidad ambiental en las prácticas logísticas del banano Ecuatoriano para exportación: Estrategias de mejora y retos (2021 – 2023). *Polo de Conocimiento*, 10(3), 61-75. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8287425>
- Cogollo, J., & Ruiz, C. (2019). Prácticas de responsabilidad sostenible de cadenas de suministro: Revisión y propuesta. *Revista Venezolana de Gerencia*, 24(87), 668-683. Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/335104399_Practicas_de_responsabilidad_sostenible_de_cadenas_de_suministro_Revision_y_propuesta
- Cuesta, M., Tenelema, M., & Arias, E. (2025). Estrategias Competitivas para la Exportación de Banano Ecuatoriano: Fortaleciendo su Posicionamiento en el Mercado Alemán. *Ciencia Latina, Revista Científica Multidisciplinar*, 9(3), 6034-6053. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v9i3.18239.
- Curi, M. (2020). Dimensiones del Desarrollo Sostenible en América Latina. Quito: Futuro Latinoamericano. Obtenido de <https://www.ffla.net/wp-content/uploads/2021/03/dimensiones-del-desarrollo-sostenibleen-america-latina.pdf>

Capítulo 51

Impacto de la Hiperconectividad en la privacidad, los derechos digitales y ciberseguridad

Armendáriz Sigala Alma Rosa

Cabrales Rosales Yolanda,

Mónica Delgado López

Tecnológico Nacional de México, Campus Instituto Tecnológico de Chihuahua

RESUMEN

La expansión de internet, ha revolucionado la vida cotidiana al convertirse en una herramienta clave para la comunicación, el trabajo y la educación. No obstante, su crecimiento ha traído consigo retos significativos en materia de derechos humanos, privacidad y protección de datos personales. La seguridad digital se vuelve indispensable, y requiere compromiso tanto de actores públicos como privados para implementar algoritmos de ciberseguridad que resguarden derechos fundamentales como la igualdad, la confidencialidad y la justicia social. La pandemia COVID-19 intensificó el uso de internet, creando un entorno digital hiperconectado con una sobreabundancia de información. Esto ha acentuado la brecha generacional, ya que las nuevas generaciones procesan información de manera distinta debido al volumen y velocidad de las interacciones digitales. En este contexto, el análisis de Big Data es fundamental para comprender el comportamiento de los usuarios, siempre que se respete su privacidad mediante el desarrollo de algoritmos éticos y responsables.

PALABRAS CLAVE: Ciberseguridad, Protección de datos personales, Derechos digitales

ABSTRACT

The expansion of the internet has revolutionized daily life by becoming a key tool for communication, work, and education. However, its growth has brought significant challenges in terms of human rights, privacy, and the protection of personal data. Digital security has become essential and requires the commitment of both public and private actors to implement cybersecurity algorithms that safeguard fundamental rights such as equality, confidentiality, and social justice. The COVID-19 pandemic intensified internet use, creating a hyperconnected digital environment with an overabundance of information. This has deepened the generational gap, as new generations process information differently due to the volume and speed of digital interactions. In this context, Big Data analysis is fundamental to understanding user behavior, provided that privacy is respected through the development of ethical and responsible algorithms.

KEY WORDS: Cybersecurity, protection of personal data, digital laws.

INTRODUCCIÓN

La internet ofrece variadas oportunidades sin precedentes, no podemos imaginar hoy en día la vida sin Internet, sin redes sociales, sin software, sin hardware, sin plataformas digitales, esto es innegable desempeña un papel importante en nuestras vidas, por lo que es necesario, y esencial que todos los individuos, agentes de cambio públicos y privados respeten y hagan respetar, protejan y hagan proteger los derechos humanos en internet. Lo mismo que preocuparse y ocuparse por tomar las medidas que garanticen la privacidad en la protección de nuestros datos personales, implementar algoritmos en ciberseguridad que garantice que funcione y evoluciona de manera paralela con las necesidades de uso y cumpla con la protección en derechos digitales de; universalidad e igualdad, justicia social, accesibilidad, diversidad, expresión y asociación, normas y reglamentos, confidencialidad protección de datos y gobierno.

El aumento del uso de internet ha extendido la información que se genera segundo a segundo, pareciera que se multiplica factorial cada minuto que hacemos una consulta en la internet. Vivimos en un ecosistema y/o ambiente digital hiper-conectado que fue en aumento por el confinamiento obligado a causa de la pandemia COVID-19. Hoy en día se vive una discontinuidad, como resultado de un entorno global en el que los derechos digitales y la ciberseguridad solo son temas de estudio para especialistas en la materia. Esto avanza y el uso de las herramientas digitales se convierte en un descuido de sus datos personales, llegan más lejos y más profundamente de lo que los conocedores saben o sospechan, sea cierto o no se puede observar con certeza que los patrones de conocimiento y pensamiento han cambiado de manera exponencial vulnerando la información de los usuarios en algunos casos en el uso no autorizado e ilegal de sus datos personales. La ciencia de datos para el análisis de información cotidiana, laboral, académica y social etc. debe consistir en el desarrollo de algoritmos para recopilar y analizar la información Big Data con la finalidad de crear predicciones de comportamiento de los usuarios garantizando a los usuarios la privacidad y con ellos salvaguardar los derechos fundamentales.

Ciberseguridad y Derechos Digitales

El apogeo del uso de internet ha extendido la información que se genera segundo a segundo; pareciera que se multiplica factorialmente cada minuto que realizamos una consulta en la web. Actualmente, se vive una discontinuidad como resultado de un entorno global en el que los derechos digitales y la ciberseguridad son temas de estudio únicamente para especialistas en la materia. Es innegable que las generaciones actuales se desenvuelven en un entorno omnipresente, con un gran volumen de interacciones en el universo digital, lo que lleva a pensar y procesar la información de manera diferente a sus predecesores. Este avance, junto con el uso de las herramientas digitales, se traduce en un descuido respecto a sus datos personales. Las acciones realizadas en línea llegan más lejos y con mayor profundidad de lo que los expertos saben o sospechan. Sea cierto o no, se puede observar con certeza que los patrones de conocimiento y pensamiento han cambiado de manera exponencial, vulnerando la información de los usuarios en algunos casos a través del uso no autorizado e ilegal de sus datos personales. Con motivo de la pandemia de COVID-19, el uso y abuso de las redes sociales, aplicaciones tecnológicas y plataformas digitales presentes en internet facilitaron las actividades cotidianas y laborales tanto de manera individual como colectiva. Esto generó la necesidad de recurrir a lo que no se tenía al alcance e invertir en nuevas tecnologías para estar interconectados, lo que desencadenó un abuso en el uso de internet y, en consecuencia, un estado de vulnerabilidad que expuso a los usuarios al mal uso de sus datos personales y al robo de identidad, todo ello derivado del desconocimiento de sus derechos digitales y de la ciberseguridad.

La Coalición Dinámica por los Derechos y Principios de Internet es una red internacional abierta de personas y organizaciones que trabajan para hacer cumplir los derechos humanos en el entorno online y en todo el espectro de creación de políticas para Internet. En 2008, la Coalición IRP promovió los principios basados en los derechos y principios para la gobernanza de Internet en el IGF global. En 2011, la coalición lanzó diez principios, y en 2013 se llevó a cabo la primera reunión de revisión “WSIS+10” de UNESCO, emprendiendo así la segunda fase de la Carta de los Derechos y Principios para Internet, conocida como "Carta 2.0". Este proyecto tiene un objetivo doble: aumentar la concientización acerca de la Carta a la luz de la creciente preocupación pública, tanto nacional como internacional, respecto de la protección y el ejercicio de los derechos humanos, tanto online como offline; y abrir la participación y la opinión para actualizar partes de la carta, destacando los derechos humanos y principios contenidos en ella para proporcionar principios de regulación de Internet en el IGF y mas allá. UNESCO, a principios de 2013. Debemos preocuparnos y ocuparnos de tomar las medidas que garanticen la privacidad y la protección de nuestros datos personales. Es fundamental implementar algoritmos de ciberseguridad que aseguren que funcionen y evolucionen de manera paralela a las necesidades de uso, cumpliendo con la protección de los derechos digitales de universalidad e igualdad, justicia social, accesibilidad, diversidad, expresión y asociación, normas y reglamentos, confidencialidad, protección de datos y gobierno. La libertad y seguridad en Internet, tal como lo consagra el artículo 3 de la Declaración Universal, establece que “toda persona tiene derecho a la vida, la libertad y la seguridad de su persona”. Todas las medidas preventivas de seguridad deben estar en concordancia con el derecho y las normas jurídicas nacionales e internacionales y los derechos humanos. ¿Qué quiere decir esto? Que cualquier medida que restrinja otro

derecho humano, por ejemplo, el derecho a la intimidad o el derecho a la expresión, debe considerarse solo en circunstancias excepcionales. En Internet, el derecho a la privacidad incluye la legislación nacional sobre la privacidad, políticas de configuración de la privacidad, normas de confidencialidad e integridad de los sistemas de las TICs, protección de la personalidad virtual, derecho al anonimato y a utilizar cifrado, así como libertad ante la vigilancia y libertad ante la difamación. Tal como lo consagra el artículo 12 de la Declaración de los Derechos Humanos, todos tienen derecho a la intimidad. Un aspecto importante de este derecho es que toda persona tiene derecho a la protección de sus datos personales. En Internet, el derecho a la protección de datos personales incluye la protección de datos personales, obligaciones de los recolectores de datos, normas mínimas sobre el uso de datos personales y Monitorización de la protección de datos. En términos de Internet es muy amplio el espectro sobre los derechos, esto significa que toda persona tiene libertad de usar internet, esto significa que niños y niñas y personas con alguna discapacidad tienen los mismos derechos que establece la Carta y el Artículo 4 de la Convención de las Naciones Unidas sobre Derechos de las personas con Discapacidad (CDPD), disponibilidad y fácil acceso a Internet, libertad de usar internet y a su vez deben estar protegidos de los peligros asociados con internet, el equilibrio de los derechos digitales y la ciberseguridad estará asociado con el uso o abuso de la internet y dependerá de las capacidades de los usuarios en primer plano, el Estado debe respetar los derechos y las responsabilidades que a cada quien corresponda y proporcionará la orientación apropiada para una mejor evolución de las facultades que los individuos desarrollen en el uso y disfrute de la nuevas tecnologías de la información. En resumen, la carta, explica las normatividades universales de DDHH en un contexto actual, el ciberespacio, insiste en dar debida relevancia a los derechos que deben observarse en el entorno on-line y off-line, congruente con la definición en el derecho internacional de gran espectro social, económico, político, civil y cultural. El Derecho a la Protección de Datos Personales de manera expresa como principio de máxima publicidad es reconocido en México en la reforma que se efectuó en julio del 2007 al artículo 6to constitucional (CPEUM). Decreto por el que se reforma el artículo 6 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos publicada en el Diario Oficial de la Federación el 20 de julio de 2007. , estableciendo como condición el principio vigente de acceso a la información, siempre que este no atente contra el derecho fundamental de privacidad y la protección de datos personales. Posteriormente el 1ero de junio del 2009, se reconoce de manera textual el derecho de protección de datos personales en la reforma constitucional del artículo 16, incorporando un segundo párrafo, que establece; “ toda persona tiene derecho a la protección de sus datos personales, al acceso, su rectificación, cancelación y oposición”, en este mismo año se dio la modificación del artículo 73, que faculta al Congreso de la Unión en materia de protección de datos personales en posesión de particulares Decreto por el que se reforma la fracción XXIX-O del artículo 73 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos publicada en el Diario Oficial de la Federación el 30 de abril de 2009. , por consiguiente en el 2010 se publica en el DOF (diario oficial de la federación) la Ley de Protección de datos personales en Posesión de Particulares (LFPDPPP) y con ello se dan importantes reformas y armonizaciones con leyes locales y federales en el contexto de la aplicación para el derecho de la protección de datos personales. En la plena aplicación para proteger los datos personales en el 2009, y con la reforma del artículo 6to. Constitucional efectuada el 07 de febrero del 2014 se le otorga al Congreso de la Unión la facultad de expedir leyes generales reglamentarias en materia de; acceso a la información pública, protección de datos personales y archivos; con lo cual, en mayo de 2015 se publicó la Ley General de Transparencia y Acceso a la Información Pública (LGTAP), dando entrada al estudio y puesta en práctica en enero del 2017 la Ley General de Protección de Datos personales en Posesión de Sujetos Obligados (LGPDPPSO) y en ejercicio de las facultadas otorgadas al Congreso de la Unión en junio del 2018 entra en vigor la Ley General de Archivos (LGA). Simultáneamente a la creación de leyes locales y federales, de reformas y modificaciones a la normativa continuamos la vida en un ecosistema hiperconectados en donde la especie humana experimenta un cambio sustancial no solo en la comunicación digital, sino que presenta un cambio en el cerebro, en los sentidos por la codependencia de las TICs, aunque al mismo tiempo nos desconecta para ver la realidad de manera directa. Fue Marshall McLuhan (1964) la idea de Aldea Global, sus palabras sobre la difusión masiva y la sociedad de la información, de la que trata en su obra “La galaxia Gutenberg” (1962), que inmortaliza su frase “el medio es el mensaje” a finales de los 70s, le haría pasar como visionario de la internet digital pasó a ser una necesidad apremiante. Estas revoluciones industriales tratan sobre un recurso tecnológico para imitar las capacidades intelectuales humanas.

Así lo afirma González San Juan, quien señala que la inteligencia artificial (IA) es un software que, a través de algoritmos, pretende sustituir la capacidad intelectual humana¹⁰. Los derechos digitales y la ciberseguridad también son de interés simultáneo en la lucha contra las fake news y la desinformación, así como contra los rumores o mentiras en las redes sociales. En el aspecto laboral, existen datos que reflejan que se reemplazarán 85 millones de puestos de trabajo para el año 2025 debido a la aplicación de la inteligencia artificial¹¹. La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE)¹² calcula que hasta el 46 % de los empleos corren riesgo de automatización, aunque se crearán unos 97 millones de nuevos puestos de trabajo¹³ en más de 26 países gracias a las herramientas de IA. Para abordar el riesgo psicosocial, se creó la NOM-035-STPS-2018¹⁴, que da lugar al concepto de “tecnoestrés” o estrés derivado de la incertidumbre en el uso de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación. Podemos argumentar que la relación entre la Inteligencia artificial (AI), la tecnología, las redes sociales, la internet es desafiante, por un lado, son el fruto del ingenio humano que contribuye al bienestar, facilitando desde las tareas más sencillas hasta las más difíciles, peligrosas e imposibles de realizar, incrementado así el conocimiento humano. Con todo lo anterior, surge la imperiosa necesidad de reconocer que debemos aplicar los derechos digitales y, por ende, poner en práctica una normatividad confiable de ciberseguridad para proteger a las personas ante el uso de las TIC^s y la interconectividad digital, mediante el internet, big data, la nube, machine learning e inteligencia artificial. Esto debe garantizar la protección personal y la dignidad humana.

La regularización de la protección de datos personales en el sector privado se efectúa a través de la Ley Federal de Protección de Datos Personales en Posesión de Particulares (LFPDPPP)¹⁶, mientras que, en el sector público, se cuenta con la Ley general de Protección de Datos Personales en Posesión de los Sujetos Obligados (LGPDPPSO), cuyo objetivo es garantizar el derecho de toda persona a la protección de sus datos personales. Es así que podemos transitar armónicamente en el ambiente digital, poniendo en práctica los derechos digitales.

Los derechos digitales en la era de la conectividad

En la actualidad, casi todos contamos con un dispositivo inteligente digital, que nos conecta al mundo de Internet. A través de este dispositivo, intercambiamos información, mensajes, videos y fotos de todo tipo de contenido digital. Por lo tanto, los derechos digitales son derechos que deben proteger a las personas en un ecosistema o entorno digital, incluyendo el derecho a la privacidad, el derecho a la intimidad, el derecho a la imagen, el derecho a la libertad de expresión y el derecho al Internet. Es fundamental considerar la vigencia del principio de máxima publicidad, que es esencial para el ejercicio del derecho de acceso a la información (DAI). Sin dejar de lado la naturaleza de la información, se debe revisar que no se actualice el supuesto de clasificación y, en su caso, realizar la prueba de daño correspondiente, asegurando así la procedencia de limitar el derecho de acceso a la información cuando se comprometa la salud y la seguridad, especialmente cuando se refiera a información o datos personales, como se aprecia en la figura 1.

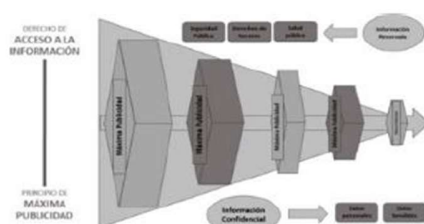


Figura 1

La protección de datos personales se reconoce como un derecho también en el entorno digital, considerando que los datos personales consisten en cualquier información que identifica o hace identificable a una persona; por tanto, este derecho es el medio para garantizar la protección de la intimidad y privacidad de los individuos al otorgar el poder de uso, disposición y control de sus datos¹⁷. En este sentido, la confidencialidad es una cualidad que consiste en decir, hacer o intercambiar información en un

marco de confianza, a fin de que esta solo sea accesible a personas autorizadas, obligando a no revelar la información que se obtiene en ese marco de confianza; por tanto, dicha cualidad incluye la intimidad como el núcleo central de protección, la privacidad como el derecho de excluirse de los demás, a través del derecho de protección de los datos personales, tal y como se aprecia en la figura 2.



Figura 2

En el entorno digital, el Derecho de Protección de Datos Personales (DPDP) obedece también a los principios de licitud, consentimiento, información, calidad, finalidad, lealtad, proporcionalidad y responsabilidad; así como, a los deberes de confidencialidad, integridad, disponibilidad y seguridad previstos en la LFPDPPP y la LGPDPPSO; el deber de confidencialidad consiste en que la información no se puede poner a disposición, ni ser revelada a individuos, entidades o procesos no autorizados. Sin embargo, no todos los datos personales son confidenciales atendiendo a las obligaciones de transparencia y el interés público de conocer cierta información, destacando que los organismos garantes en el ámbito de sus atribuciones de verificación, investigación y sanción, tienen la potestad de determinar la aplicación de la prueba de interés público para permitir el acceso a la información que por su naturaleza tiene el carácter de confidencial. Es posible, plantear el principio de máxima confidencialidad como un parámetro para permitir la apertura de información confidencial, como se muestra en la figura 3.

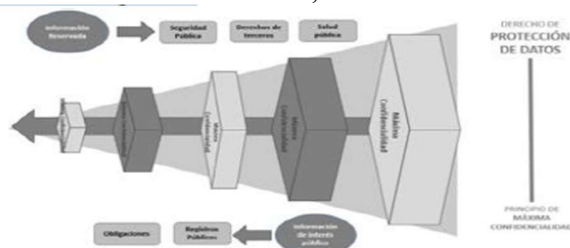


Figura 3

El reto que implica atender el DAP y el DPDP como derechos digitales, nos compromete a lograr alcanzar el equilibrio de los derechos fundamentales de DAP y DPDP en el ecosistema o ambiente digital (cibespacio), considerando los criterios principales para determinar los derechos constitucionales fundamentales; la persona humana y el reconocimiento expreso, el primero contiene una base material y el segundo una formal; como se hace en el espacio físico a partir de un ejercicio de ponderación o balanceo de derechos considerando las teorías de Robert Alexy¹⁸ “cuando mayor es el grado de la no satisfacción o de afectación de uno de los principios, tanto mayor debe ser la importancia de a satisfacción del otro” y Ronald Dworkin¹⁹, con la finalidad de contar con parámetros medibles que sienten las bases para que ambos derechos coexistan y se aplique el derecho que más favorezca a la persona. Se identifica de igual manera en entorno digital, la interacción del DAI y el DPDP bajo los Principios de Máxima Publicidad en el caso del DAI y de Máxima Confidencialidad en lo que corresponde al DPDP, considerando que la prueba de daño se aplica cuando se actualiza algún supuesto de clasificación como información reservada y la prueba de interés público se aplica para permitir la apertura de información confidencial, como se aprecia en la figura 4.



La correcta ponderación o balanceo de los (DD.HH.) Derechos humanos, en el ciberespacio, nos obliga a atender que el principio de proporcionalidad es la técnica jurídica y argumentativa encaminada a determinar si un derecho fundamental se ajusta o no a la Constitución, el cual, se integra por los sub-principios de idoneidad, necesidad y proporcionalidad en sentido estricto, cuya aplicación se refleja en el ejercicio de ponderación entendido como el método que tiene como objetivo resolver una colisión de derechos, considerando que no debe realizarse desde un enfoque rígido de anteponer un derecho sobre otro; es decir, se debe aplicar el derecho que más favorezca a la persona, de manera que los derechos coexistan y se determine su ejercicio a través del medio que resulte menos lesivo para satisfacer, en el caso del (DAI), Derecho acceso a la información, el interés público, o bien, en lo que corresponde al (DPDP) Derecho a Protección de Datos Personales, la confidencialidad de la información²⁰. En el mismo entorno digital; se puede aplicar la teoría de Ronald Dworkin ²¹, bajo la perspectiva del juzgador a cargo del Poder Judicial, destacando que la reforma constitucional de 2011 al artículo primero, trajo consigo la expedición de la actual Ley de Amparo que brinda los elementos necesarios para garantizar los derechos fundamentales de los mexicanos, tal es el caso del (DAI), Derecho de Acceso a la Información y el (DPDP), Derecho a Protección de Datos Personales. En complemento a lo anterior, el diagrama que se aprecia a continuación refleja las posturas de Alexy y Dworkin; por un lado, Alexy plantea una ponderación de derechos bajo la interpretación de los legisladores al aplicar el test de proporcionalidad, al aplicar una prueba de interés público con base en los elementos de idoneidad, necesidad y proporcionalidad. Por otro lado, Dworkin plantea un balanceo de derechos bajo la interpretación de los jueces, al aplicar el test de razonabilidad, atendiendo a las fuentes del derecho y las etapas de interpretación.



Figura 5
Ahora bien, para contar con una metodología efectiva que sirva en el ciberespacio, y que permita determinar parámetros medibles en la ponderación de derechos, como se aprecia en la Figura 6.



En la imagen se aprecia la convergencia de normas, reglas, derechos y principios en el entorno digital; el círculo representa el punto de equilibrio; cabe destacar, que el objetivo de esta gráfica es visualizar que la ponderación se realiza desde un enfoque flexible, a fin de maximizar el beneficio de un derecho, minimizando la afectación del otro, aplicando siempre el derecho que más favorezca a la persona con la implementación de un medio alternativo que resulte menos lesivo para satisfacer el interés público y/o la confidencialidad de la información.

Para Dworkin el tema y la problemática de casos difíciles, estos encuentran una solución correcta, ante algún caso extraordinario en el ciberespacio es posible que se pueda aplicar ninguna norma, sin embargo esto no debe descalificar la posibilidad de aplicar para el mismo caso un principio, una interpretación, reinterpretación o extensión de la ley o el precedente existente, en el caso de la ciberseguridad entendida esta como la puesta en práctica de la protección de equipos, redes, aplicaciones de software, sistemas críticos y datos de posibles amenazas digitales, los primeros en tomar acciones responsables proteger los datos de los usuarios que a través de la internet se interconectan con las organizaciones para obtener un bien o servicio, el primer contacto tiene responsabilidad proteger los datos del usuario para mantener la confianza. En Resumen, los derechos digitales son una extensión de los derechos recogidos en la Declaración Universal de los Derechos Humanos (DUDH) de la Organización de la Naciones Unidas (ONU) cumpliendo con el objetivo primordial de garantizar el acceso a Internet evitando la denominada brecha digital²³, y un adecuado uso de la red como bien común que pertenece a toda la humanidad. La Unión Europea ha estado proponiendo y marco común, relativo al derecho a la protección de los datos personales.

Desafíos y derechos en la era digital: privacidad, ciberseguridad y propiedad intelectual

El derecho a la intimidad cada vez se ve más amenazado en internet por el robo de identidad, credenciales, apropiación de datos personales y hackeo de WhatsApp. ¿Qué medidas tomar en cuanto a la privacidad y

protección de datos? El ciudadano debe tener el control sobre quién almacena sus datos personales²⁴. Existen países en donde está prohibido enviar mensajes cifrados; Esto es importante para realizar transacciones confiables y seguras en Internet. Al hablar de propiedad intelectual, se debe garantizar el reconocimiento de los autores sobre sus obras académicas, artísticas, literarias, etc. En la Unión Europea, se reconoce en el GDPR (Reglamento General de Protección de Datos) como “derecho al borrado”, involucrando así a países cercanos a México como Argentina y Estados Unidos. La ciberseguridad implica la identificación de vulnerabilidades, fisuras en los mecanismos de protección y la implementación de medidas correctivas y de mitigación para evitar accesos no autorizados a centros de datos, sistemas informáticos y redes.

Países donde está prohibido o restringido el uso de mensajes cifrados

El cifrado de mensajes es una herramienta fundamental para proteger la privacidad y la seguridad en las comunicaciones digitales. Sin embargo, en algunos países, el uso de tecnologías de cifrado está restringido o prohibido por motivos de seguridad, control gubernamental o censura. A continuación, se mencionan algunos países: China; su política regula estrictamente el uso de tecnologías de cifrado. La política para datos cifrados que Rusia exige; que las empresas de telecomunicaciones y servicios en línea se registren y proporcionen claves de cifrado a las autoridades. Mientras que Irán regula el uso de tecnologías de cifrado y requiere permisos específicos para su uso. En Emiratos Árabes Unidos, la política para el uso de datos cifrados solo está en cierto servicio, como VPNs y aplicaciones de mensajería cifrada. Las políticas y regulaciones en Sudán, en el uso de cifrado, requiere que las empresas de telecomunicaciones tengan permisos específicos. En México, el uso de mensajes de texto cifrados y la protección de la privacidad en las comunicaciones están regulados principalmente por leyes relacionadas con la protección de datos personales y las telecomunicaciones. Algunas de las leyes y regulaciones relevantes son Ley Federal de Protección de Datos Personales en Posesión de los Particulares (LFPDPPP), Ley Federal de Telecomunicaciones y Radiodifusión (LFTR), Código Penal Federal y leyes relacionadas, contienen disposiciones sobre delitos informáticos, interceptación ilegal de comunicaciones y uso indebido de tecnologías de cifrado sin autorización judicial.

CONCLUSIÓN

El objetivo no es establecer una jerarquía rígida, sino optimizar el balance entre los derechos involucrados. Esta ponderación busca maximizar la protección de los derechos individuales, minimizando al máximo la afectación de otros derechos, priorizando siempre la opción que resulte más beneficiosa para la persona. Esto implica la búsqueda de soluciones alternativas que mitiguen el impacto negativo en la privacidad o la confidencialidad de la información, siempre buscando un impacto mínimo. La ponderación de intereses en el contexto digital no se reduce a una simple ecuación, sino que requiere un análisis contextual y una consideración cuidadosa de las circunstancias específicas de cada caso. En el contexto digital, el Derecho de Protección de Datos Personales (DPDP) se rige por principios fundamentales como la licitud, consentimiento, información, calidad, finalidad, lealtad, proporcionalidad y responsabilidad, así como por los deberes de confidencialidad, integridad, disponibilidad y seguridad establecidos en las leyes aplicables. Si bien la confidencialidad es un deber explícito, su consideración como principio en el proceso de clasificación de la información resulta crucial para asegurar un manejo adecuado de los datos. El análisis de la información debe tener en cuenta la necesidad de preservar la confidencialidad, evitando su divulgación no autorizada. La coexistencia en este entorno requiere un marco legal robusto que proteja la privacidad, la seguridad y la libre circulación de la información. La necesidad de una legislación adaptativa y efectiva, que contemple la complejidad del entorno digital actual, es fundamental para asegurar la protección de los derechos digitales y la seguridad de los usuarios en línea.

REFERENCIAS

- Alexy, R. (2010). Derechos sociales y ponderación*. Madrid, España: Editorial Fontamara.
- Armendáriz Sigala, A. R. (n.d.). [Información sobre la cátedra en Tec NM].
- Decreto por el que se reforma el artículo 6 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, publicado en el Diario Oficial de la Federación el 20 de julio de 2007.

- Decreto por el que se reforma la fracción XXIX-O del artículo 73 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, publicado en el Diario Oficial de la Federación el 30 de abril de 2009.
- Dworkin, R. (2017). **Una cuestión de principios**. Buenos Aires, Argentina: Editorial Siglo XXI Editores.
- Franklin, M., Bodle, R., & Hawtin, D. (2015). **Carta de los derechos humanos y principios para Internet** (1ª ed.). Internet Rights and Principles Dynamic Coalition UN Internet Governance Forum. <http://internetrightsandprinciples.org/wpcharter>
- Franklin, M., Bodle, R., & Hawtin, D. (2015, January). 10 internet rights and principles. Retrieved from <http://internetrightsandprinciples.org/site/campaign>
- Frase celebre: "El único sistema verdaderamente seguro es el que está apagado, fundido en un bloque de hormigón y sellado en una habitación forrada de plomo con guardias armados." – (Bruce Schneier). "La ciberseguridad no es sólo tecnología, sino también personas." (Kevin Mitnick)
- Fuchs, C. (2020). **Social Media: A Critical Introduction**. Sage Publications.
- González San Juan, J. L. (2022). El papel de la inteligencia artificial en la era de la posverdad. (González, 2022, pág. 595).
- Gutiérrez, J. (2020). Inteligencia artificial y derechos digitales: Un enfoque ético. Editorial XYZ.
- Hart y Dworkin. (n.d.). **Casos difíciles, casos perplejos** (art. Johann Benfeld). Estudios histórico-jurídicos, ISSN 0716-5455. https://advancedfactores.com/industria_5.0_caracteristicas/fira_barcelona
- INEGI. (s.f.). El impacto de las nuevas tecnologías en la economía. Recuperado de <https://www.inegi.org.mx>
- Instituto Nacional de Transparencia, Acceso a la Información y Protección de Datos Personales (INAI). (n.d.). **Ley Federal de Protección de Datos Personales en Posesión de los Particulares**.
- ISO/IEC. (2019). Extension to ISO/IEC 27001 and ISO/IEC 27002 for privacy information management. International Organization for Standardization.
- Martínez Cruz, J. (n.d.). Director General de JMC Datapretium, Consultores Asociados.
- Martínez, M. (2020). Derechos del ciudadano en protección de datos personales en la era Digital. *Revista de Derechos y Tecnología*, 15 (2), 45-678.
- McLuhan, M. (2023, septiembre 13). **La aldea global; una visión profética del mundo conectado**. Revolución Industrial 5.0.
- Navarro, (2022). Fake news combustible que afecta la posverdad (pág. 148).
- OCDE. (2021). Future of work: Employment outlook. Recuperado de <https://www.oecd.org/employment/outlook/>
- Organización de las Naciones Unidas. (2021). Derechos humanos y el uso de la inteligencia artificial. Retrieved from <https://www.ohchr.org>
- Pastor, J. (n.d.). Director de Big Data Conversión. **RRHHDigital**. <https://www.rrhhdigital.com>
- Prensky, M. (2001, diciembre). Nativos digitales, inmigrantes digitales. En **On the Horizon** (Vol. 9, No. 6). MCB University Press.
- Real Academia Española. (s.f.). Definición de posverdad. Recuperado de <https://www.rae.es>
- Reglamento (UE) 2016/679 del Parlamento Europeo y del Consejo. (2016, April 27). Protección de datos personales y libre circulación de estos <https://eur-lex.europa.eu/legal-content>
- Roio, D., & Cutillo, L. (2021). **Digital Rights: The New Frontier of the Internet Economy**. Routledge.
- Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS). (2018). NOM-035-STPS-2018: Factores de riesgo psicosocial en el trabajo. Recuperado de <https://www.gob.mx/stps>
- Taddeo, M., & Floridi, L. (2018). The ethics of AI and robotics. En **The Handbook of Science and Technology Convergence** (pp. 301-313). Springer.

Capítulo 52

Medición de la Conciliación Vida-Trabajo en los Trabajadores del Sector Privado de la Ciudad de Guayaquil, Ecuador

Karen Balladares Ponguillo

RESUMEN

Este estudio tiene como propósito medir la conciliación vida-trabajo en trabajadores del sector privado de Guayaquil, Ecuador. Se aplicó el cuestionario de Banu y Duraipandian (2015), adaptado culturalmente y validado mediante análisis factorial confirmatorio (AFC) con el estimador de mínimos cuadrados no ponderados (ULS). La muestra estuvo conformada por 255 trabajadores que cursan programas de maestría en la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad de Guayaquil. Los resultados evidenciaron adecuados índices de ajuste ($CFI = 0,986$; $RMSEA = 0,041$), alta consistencia interna ($Rho = 0,9016$) y validez convergente ($AVE = 0,6057$). La puntuación media global fue de 5,57 sobre 7, lo que refleja una alta percepción de conciliación vida-trabajo. Estos hallazgos confirman la relevancia de la CVT como recurso clave para el bienestar y desempeño laboral, y sugieren la necesidad de fomentar políticas organizacionales que fortalezcan este equilibrio en el contexto ecuatoriano.

PALABRAS CLAVE: Conciliación Vida-Trabajo, Análisis Factorial Confirmatorio, Mínimos Cuadrados no Ponderados.

ABSTRACT

This study aims to measure work-life balance among private-sector employees in Guayaquil, Ecuador. The questionnaire developed by Banu and Duraipandian (2015) was culturally adapted and validated through confirmatory factor analysis (CFA) using the unweighted least squares (ULS) estimator. The sample consisted of 255 employees enrolled in master's programs at the Faculty of Administrative Sciences, University of Guayaquil. The results showed satisfactory model fit indices ($CFI = 0.986$; $RMSEA = 0.041$), high internal consistency (Composite Reliability = 0.9016), and convergent validity ($AVE = 0.6057$). The overall mean score was 5.57 out of 7, reflecting a high perception of work-life balance. These findings confirm the relevance of WLB as a key resource for employee well-being and job performance, and highlight the need to Foster organizational policies that strengthen this balance within the Ecuadorian context.

KEYWORDS: Work-life Balance, Confirmatory Factor Analysis, Unweighted Least Squares.

INTRODUCCIÓN

En el contexto contemporáneo de globalización y competitividad empresarial, la gestión del talento humano ha cobrado una relevancia fundamental en la sostenibilidad organizacional. Entre los factores clave para lograr el bienestar de los trabajadores, la conciliación entre la vida personal y el trabajo (CVT) se ha consolidado como un eje central en el estudio de las relaciones laborales modernas (Kossek & Ozeki, 1998; Allen et al., 2000). Diversas investigaciones han demostrado que altos niveles de conciliación favorecen no solo el bienestar individual, sino también un mejor desempeño organizacional (Greenhaus & Powell, 2006). En el Ecuador, y específicamente en la ciudad de Guayaquil, las exigencias del entorno laboral del sector privado han incrementado la presión sobre los trabajadores, desafiando su capacidad para equilibrar la vida profesional y personal. No obstante, la evidencia empírica sobre el nivel de conciliación en este contexto es escasa. Este estudio tiene como propósito medir la conciliación vida-trabajo de los trabajadores del sector privado de Guayaquil, utilizando un instrumento validado internacionalmente. La hipótesis planteada es que los trabajadores presentan un alto nivel de conciliación vida-trabajo.

La conciliación vida-trabajo puede definirse como el grado en que un individuo puede cumplir simultáneamente con las demandas del trabajo y de su vida personal sin que estas entren en conflicto (Frone, 2003). El conflicto trabajo-familia y la facilitación trabajo-familia son dos dimensiones clave que explican esta relación (Carlson, Grzywacz & Zivnuska, 2009). La teoría de los recursos de conservación (Hobfoll, 1989) plantea que las personas intentan adquirir, conservar y proteger recursos como el tiempo, la energía y el apoyo social, lo que permite explicar por qué una adecuada conciliación impacta positivamente en la salud psicológica y el desempeño laboral (Halbesleben et al., 2014). Instrumentos como el propuesto por Banu y Duraipandian (2015) han sido validados en distintos contextos internacionales para medir la percepción de conciliación en trabajadores del sector privado, considerando dimensiones como flexibilidad organizacional, apoyo del supervisor y control del tiempo. Diversos estudios han encontrado que una alta percepción de conciliación se relaciona con menor rotación laboral, mayor compromiso organizacional y mejores indicadores de salud mental (Hammer et al., 2005; Haar et al., 2014).

METODOLOGÍA

Este estudio adoptó un enfoque cuantitativo, de tipo descriptivo y transversal. Se utilizó el cuestionario desarrollado por Banu y Duraipandian (2015) para medir la conciliación vida-trabajo, adaptado al español mediante un proceso de doble traducción (back-translation) para garantizar equivalencia conceptual y contextual (Beaton et al., 2000). El instrumento se estructuró en una escala tipo Likert de 7 puntos (1 = totalmente en desacuerdo, 7 = totalmente de acuerdo). La validez de contenido fue evaluada por un panel de expertos en psicología organizacional y metodologías cuantitativas. Posteriormente, se aplicó una prueba piloto a 30 casos, obteniendo un alfa de Cronbach aceptable ($> 0,80$). La muestra estuvo conformada por 255 trabajadores del sector privado que cursan actualmente programas de maestría en la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad de Guayaquil. El análisis factorial confirmatorio (AFC) se ejecutó con el software R, utilizando el estimador de mínimos cuadrados no ponderados (ULS), adecuado para escalas ordinales (DiStefano & Morgan, 2014).

RESULTADOS

Los indicadores de bondad de ajuste del modelo factorial confirmaron una adecuada estructura del constructo de conciliación vida-trabajo, ver Tabla 1.

Tabla 1: Indicadores de Bondad de Ajuste

Indicador	Conciliación Vida-Trabajo	Umbral
GFI	0,9918	>0,9
AGFI	0,9809	>0,8
TLI	0,976	>0,9
CFI	0,988	>0,9
NFI	0,9829	>0,9
SRMR	0,064	<0,1
RMSEA	0,041	<0,08

En la Tabla 2, se puede observar todos los factores de carga, estandarizados y sin estandarizar, así como los errores estándar de cada uno de los ítems, su valor z, así como su nivel de significancia. Se concluye que los factores de carga son todos de gran poder confirmatorio, porque los cargas estandarizadas todos superan el umbral de 0,5 (Wise y Wines, 2001).

Tabla 2: Factores de Carga del Constructo hacia las Variables Indicadoras

Indicador	Estimado Sin Estandarizar	Error Est.	Valor Z	Valor P	Carga Estandarizada
CVF1	1,000			0,000	0,726
CVF2	1,205	0,059	20,299	0,000	0,789
CVF3	0,861	0,047	18,380	0,000	0,672
CVF4	1,042	0,053	19,644	0,000	0,815
CVF5	1,271	0,062	20,456	0,000	0,853
CVF6	1,188	0,059	20,244	0,000	0,791

Además, el Rho de confiabilidad compuesto del constructo fue de 0,9016, lo que indica una alta consistencia interna. El promedio de varianzas extraídas (AVE) fue de 0,6057, superando el umbral recomendado de 0,50 (Fornell & Larcker, 1981). La puntuación media general obtenida por los participantes fue de 5,57 sobre un máximo de 7, lo que respalda la hipótesis de una alta percepción de conciliación.

Los hallazgos del presente estudio coinciden con investigaciones previas que destacan la importancia de la conciliación vida-trabajo como un recurso clave para el bienestar de los trabajadores del sector privado (Kelly et al., 2014). La alta puntuación promedio sugiere que, dentro de la muestra estudiada, existen condiciones favorables de conciliación, probablemente influenciadas por la formación académica avanzada de los participantes, su acceso a entornos laborales más flexibles, o una mayor conciencia del valor del balance entre vida y trabajo. No obstante, se deben considerar las limitaciones del estudio. Primero, la muestra está compuesta por trabajadores que cursan estudios de posgrado, lo que podría no ser

representativo del total del sector privado en Guayaquil. Segundo, el diseño transversal limita el análisis causal. Se sugiere realizar investigaciones futuras con métodos longitudinales y muestras más heterogéneas. Asimismo, sería relevante explorar cómo las políticas organizacionales específicas, como el teletrabajo o los horarios flexibles, afectan la percepción de conciliación en el contexto ecuatoriano. También se recomienda examinar los efectos moderadores del género, la edad o el tipo de industria en este fenómeno. Este estudio proporciona evidencia empírica sobre el nivel de conciliación vida-trabajo en una muestra de trabajadores del sector privado de Guayaquil. Los resultados indican una percepción elevada de conciliación, respaldada por métricas de validez y confiabilidad robustas. Esto resalta la importancia de continuar promoviendo prácticas organizacionales que faciliten el equilibrio entre las demandas laborales y personales, en pro del bienestar de los trabajadores y la sostenibilidad empresarial.

REFERENCIAS

- Allen, T. D., Herst, D. E., Bruck, C. S., & Sutton, M. (2000). Consequences associated with work-to-family conflict: a review and agenda for future research. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(2), 278–308. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.5.2.278>
- Banu, S., & Duraipandian, I. (2015). Development and validation of a scale to measure work-life balance of IT professionals in Chennai. *IUP Journal of Organizational Behavior*, 14(1), 38–57.
- Beaton, D. E., Bombardier, C., Guillemin, F., & Ferraz, M. B. (2000). Guidelines for the process of cross-cultural adaptation of self-report measures. *Spine*, 25(24), 3186–3191.
- Carlson, D. S., Grzywacz, J. G., & Zivnuska, S. (2009). Is work–family balance more than conflict and enrichment? *Human Relations*, 62(10), 1459–1486.
- DiStefano, C., & Morgan, G. B. (2014). A comparison of diagonal weighted least squares robust estimation techniques for ordinal data. *Structural Equation Modeling*, 21(3), 425–438.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39–50.
- Frone, M. R. (2003). Work-family balance. In J. C. Quick & L. E. Tetrick (Eds.), *Handbook of Occupational Health Psychology* (pp. 143–162). Washington, DC: American Psychological Association.
- Greenhaus, J. H., & Powell, G. N. (2006). When work and family are allies: A theory of work-family enrichment. *Academy of Management Review*, 31(1), 72–92.
- Haar, J. M., Russo, M., Suñe, A., & Ollier-Malaterre, A. (2014). Outcomes of work–life balance on job satisfaction, life satisfaction and mental health: A study across seven cultures. *Journal of Vocational Behavior*, 85(3), 361–373.
- Halbesleben, J. R. B., Neveu, J.-P., Paustian-Underdahl, S. C., & Westman, M. (2014). Getting to the “COR”: understanding the role of resources in conservation of resources theory. *Journal of Management*, 40(5), 1334–1364.
- Hammer, L. B., Neal, M. B., Newsom, J. T., Brockwood, K. J., & Colton, C. L. (2005). A longitudinal study of the effects of dual-earner couples' utilization of family-friendly workplace supports on work and family outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 90(4), 799–810.
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, 44(3), 513–524.
- Kelly, E. L., Moen, P., & Tranby, E. (2014). Changing workplaces to reduce work-family conflict: Schedule control in a white-collar organization. *American Sociological Review*, 76(2), 265–290.
- Wixom, B. H., & Watson, H. J. (2001). An empirical investigation of the factors affecting data warehousing success. *MIS quarterly*, 17–41. <https://doi.org/10.2307/3250957>

Capítulo 53

Representatividade Racial Em Universidades Públicas Brasileiras: Avanços e Desafios das Cotas

*João Paulo Araújo dos Santos
Iária Guerra de Araújo Iariaguerra
Henrique Gabriel Von Krieger Silva*

RESUMO

Este estudo analisa a representatividade racial no Instituto de Ciências Humanas (ICH) da Universidade de Brasília (UnB), considerando docentes, servidores técnico-administrativos, e discentes. Baseada em uma abordagem quantitativa, descritiva e exploratória com dados secundários coletados entre 2021 e 2025, a pesquisa examinou os avanços e desafios na promoção da diversidade racial no ambiente acadêmico, em consonância com as políticas afirmativas implementadas no Brasil. Os resultados apontam uma predominância significativa de pessoas brancas entre o corpo docente e uma evolução mais expressiva na representatividade de pretos e pardos entre o corpo técnico-administrativo. No segmento discente, os dados indicam variações pontuais na representatividade de grupos raciais, mas destacam o impacto negativo das falhas nos sistemas de registro. A pesquisa reforça a importância da continuidade e aprimoramento das políticas de cotas raciais, aliadas a estratégias institucionais mais amplas, de modo a assegurar a equidade racial e diminuir as desigualdades no ensino superior brasileiro.

PALAVRAS-CHAVE: Representatividade Racial, Políticas Afirmativas, Cotas Raciais, Equidade Racial, Ensino Superior.

ABSTRACT

This study analyzes racial representation at the Institute of Human Sciences (ICH) of the University of Brasília (UnB), considering faculty, technical-administrative staff, and students. Based on a quantitative, descriptive, and exploratory approach with secondary data collected between 2021 and 2025, the research examined the progress and challenges in promoting racial diversity in the academic environment, in line with affirmative action policies implemented in Brazil. The results indicate a significant predominance of white individuals among the faculty and more expressive progress in the representation of Black and Brown individuals among the technical-administrative staff. Among the student body, the data indicate specific variations in the representation of racial groups but highlight the negative impact of flaws in the registration systems. The research reinforces the importance of continuing and improving racial quota policies, combined with broader institutional strategies, to ensure racial equity and reduce inequalities in Brazilian higher education.

KEYWORDS: Racial Representation, Affirmative Action Policies, Racial Quota, Racial Equity, Higher Education.

INTRODUÇÃO

A educação superior no Brasil é marcada por desigualdades, com universidades historicamente elitistas (Nierotka & Trevisol, 2019; Carneiro & Bridi, 2020; Proni & Gomes, 2015). As políticas de cotas surgem como instrumentos de inclusão para grupos marginalizados, buscando equidade no sistema educacional e no mercado de trabalho (Feres Júnior et al., 2018). A Lei n.º 12.711/2012 (universidades) e a Lei n.º 12.990/2014 (serviço público) foram marcos para mitigar desigualdades e ampliar a diversidade racial (Carvalho, 2022). Para Daflon, Feres Júnior e Campos (2013), as cotas devem ser integradas a análises de fatores estruturais que sustentam as disparidades raciais, econômicas e sociais, que mantêm negros em posições de exclusão (Libório & Santana, 2020; Valério et al., 2021). As universidades, historicamente excludentes (Gonçalves, 2004; Montezuma, 2003), buscam superar esse legado.

Embora representem avanços, o debate sobre equidade racial ainda é incipiente (Almeida, 2021; Paula &

Rodrigues, 2022), e lacunas persistem. Neste contexto, este artigo analisa a representatividade racial (estudantes, docentes e técnicos) no Instituto de Ciências Humanas da UnB, com o propósito de fomentar discussões e impulsionar mudanças que tornem o ambiente acadêmico mais inclusivo e equitativo. Esta seção apresenta o referencial teórico sobre políticas de inclusão racial em instituições públicas, enfatizando os desafios e avanços na representatividade de pessoas negras nesses espaços.

As Políticas de Cotas Raciais nas Instituições Públicas

As políticas de ação afirmativa visam à inclusão de grupos historicamente marginalizados, notadamente negros, indígenas e outros segmentos em vulnerabilidade social. Dentre tais medidas, sobressai a reserva de vagas no ensino superior e no serviço público, mecanismo concebido para fomentar a equidade e a diversidade nesses espaços (Feres Júnior et al., 2018; Heringer & Carreira, 2022). Um marco fundamental nesse processo foi a promulgação da Lei n.º 12.711/2012, designada como Lei de Cotas. A referida legislação estabeleceu a obrigatoriedade de que universidades, institutos e centros federais destinassem, de forma progressiva, o patamar de 50% de suas vagas a estudantes egressos de escolas públicas, contemplando, nesse universo, percentuais específicos para autodeclarados pretos, pardos e indígenas (Guarnieri & Mello-Silva, 2017). Tal política, consolidada em 2016, potencializou o acesso de grupos subrepresentados à educação superior pública, configurando-se como uma medida de reparação histórica diante das desigualdades raciais estruturais no Brasil.

As iniciativas pioneiras de implementação de cotas pela Universidade do Estado do Rio de Janeiro (UERJ) e pela Universidade de Brasília (UnB), ambas em 2004, catalisaram o debate nacional acerca da necessidade de padronização de tais ações afirmativas. A subsequente promulgação da Lei de Cotas emergiu como resposta a essa demanda, estabelecendo a ampliação progressiva do percentual de vagas reservadas com o objetivo de mitigar as desigualdades raciais e sociais no acesso ao ensino superior (Brito, Sousa & Santos, 2022; Guarnieri & Mello-Silva, 2017). Em 2023, a Lei de Cotas passou por alterações significativas, como a introdução da priorização de cotistas na ampla concorrência e a redução do teto de renda familiar de um salário mínimo e meio para um salário mínimo. Além disso, foram incluídos estudantes quilombolas como beneficiários e estabelecidas cotas específicas na pós-graduação. Essas mudanças buscam tornar a política mais inclusiva e efetiva (Brasil, 2023).

No âmbito do serviço público, a reserva de vagas foi normatizada pela Lei n.º 12.990/2014, que instituiu a obrigatoriedade de destinar 20% dos postos em concursos da administração pública federal a candidatos negros. Conforme o dispositivo legal, tal reserva aplica-se a certames que ofereçam um mínimo de três vagas, sendo que os candidatos negros concorrem concomitantemente tanto às vagas de ampla concorrência quanto àquelas reservadas pelo sistema de cotas. A legislação estipula, ademais, critérios de alternância e proporcionalidade nas nomeações, visando assegurar a integração do mecanismo de cotas ao processo seletivo de maneira isonômica e transparente (Brasil, 2014). Em um desdobramento normativo mais recente, o Decreto n.º 11.443/2023 constituiu um avanço adicional ao instituir a reserva de, no mínimo, 30% das vagas em cargos comissionados e funções comissionadas executivas para pessoas negras, medida que fortalece a representatividade racial na estrutura do setor público. Paralelamente, identificam-se iniciativas que visam à expansão das políticas de cotas para abranger indígenas e pessoas com deficiência em certames unificados, o que evidencia um esforço contínuo pela democratização do acesso ao serviço público (Viana & Tokarski, 2019; ENAP, 2021).

Representatividade Negra no Âmbito Acadêmico e nas Instituições Públicas

A inserção de negros, grupo representado por pretos e pardos, no ensino superior e no serviço público detém implicações que transcendem a dimensão da mera inclusão social. Tais espaços configuram-se como lócus estratégicos para a promoção da mobilidade social, para o questionamento de estruturas de poder hegemônicas e para o fomento de um letramento racial crítico. Este último habilita gestores públicos e a sociedade civil a desenvolver uma abordagem mais reflexiva sobre as questões étnico-raciais (Gonçalves, 2004; Mello & Rezende, 2019; Nascimento & Silva, 2023).

Apesar dos avanços promovidos por instrumentos normativos como a Lei n.º 12.990/2014, a representatividade de negros no serviço público permanece como um desafio. A literatura acadêmica evidencia que, ao passo que a população negra constitui a maioria da força de trabalho em ocupações de maior precarização, a exemplo do trabalho doméstico, verifica-se sua sub-representação em cargos de liderança e gestão no funcionalismo público (Libório & Santana, 2020; Paixão & Diogo, 2023). Tal disparidade corrobora a persistência de uma sub-representação estrutural da população negra que ainda permeia as instituições brasileiras.

No âmbito acadêmico, a exclusão histórica de indivíduos negros das universidades públicas ergueu barreiras simbólicas e institucionais que reforçaram a marginalização de seus corpos e saberes culturais. Nesse contexto, as políticas de cotas, embora representem um avanço significativo, deparam-se com desafios atinentes à Baixa representatividade em cargos de liderança e à urgência de desconstruir estereótipos raciais arraigados (Almeida, 2021; Paula & Rodrigues, 2022). A universidade pública, como locus de formação de sujeitos e produção de conhecimento, exerce um papel fundamental na valorização da diversidade étnico-racial. A representatividade negra no corpo docente e em funções administrativas não apenas fomenta a inclusão, mas também provê modelos de referência para as gerações futuras (Mello & Rezende, 2019). Contudo, a efetiva ampliação dessa presença demanda a continuidade e a expansão das políticas afirmativas, as quais devem ser acompanhadas por avaliações sistemáticas de sua eficácia (Bittencourt Jr. & Saballa, 2012; Zamora, 2022). No âmbito do funcionalismo público, a implementação de cotas permanece como um instrumento essencial para a correção de desigualdades históricas e para a ampliação da representatividade de negros em posições estratégicas (Guimarães, 2003; Gomes, 2012). Contudo, a efetividade de tais políticas está condicionada à sua rigorosa aplicação e à articulação com iniciativas complementares, a exemplo de programas de capacitação e mentoria direcionados a grupos sub-representados (Nascimento, 2018).

METODOLOGIA

O presente estudo adotou uma abordagem quantitativa, de delineamento descritivo e exploratório, fundamentada na análise de dados secundários. O levantamento de dados concentrou-se nas informações de autodeclaração de cor/raça dos segmentos docente, técnico-administrativo e discente do Instituto de Ciências Humanas (ICH) da Universidade de Brasília (UnB). O Instituto de Ciências Humanas, fundado em 1966, é a unidade responsável pela oferta dos cursos de graduação em Filosofia, Geografia, História e Serviço Social, além dos respectivos programas de pósgraduação. Conforme dados referentes ao ano de 2025, o corpo discente de graduação do instituto totaliza 2.581 estudantes ativos, e seu quadro funcional é constituído por 135 docentes efetivos e 32 servidores técnicoadministrativos ativos.

As informações sobre os quadros docente e técnico-administrativo foram obtidas junto ao departamento de recursos humanos da Universidade de Brasília (UnB), enquanto os dados do corpo discente de graduação foram fornecidos pelo setor de registro acadêmico da instituição, abrangendo os anos de 2021 e 2025. No entanto, a análise do corpo discente de pós-graduação não pôde ser realizada, uma vez que falhas nos sistemas de coleta inviabilizaram a extração dos dados necessários. A análise dos dados foi fundamentada na análise de frequência absoluta (Abs.) e frequência relativa (%), com elaboração de tabelas e gráficos. A identificação dos grupos raciais seguiu o Método de Mensuração do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE (2013), que utiliza cinco categorias: Amarelo (de origem oriental), Branco, Indígena, Pardo (termo para descrever pessoas multirraciais ou de cor parda) e Preto (termo para descrever pessoas de pele preta). É importante ressaltar que, no contexto brasileiro, o grupo Negro é composto pela soma das autodeclarações de Pretos e Pardos. Esta agregação, utilizada em políticas públicas, foi adotada em alguns momentos do estudo. Por fim, a opção Não Cadastrada foi utilizada para os casos de ausência de dados e a opção Não Informada foi utilizada quando os indivíduos optaram por não informar sua raça/cor.

RESULTADOS

Os resultados são apresentados em diferentes segmentos que compõem a comunidade acadêmica: corpo docente, técnico-administrativo e discente.

Representatividade Racial entre Docentes

A análise da Tabela 1 revela que, em 2025, 76,3% dos docentes (103 professores) são brancos, evidenciando uma predominância significativa em todos os departamentos analisados. Os pardos, com 17,8% (24 professores), formam o segundo maior grupo, enquanto os pretos, com apenas 4,4% (6 professores), têm participação extremamente reduzida. A categoria amarela (de origem oriental), representada por 2 docentes (1,5%), é a menos expressiva, e a ausência completa de professores indígenas reforça a exclusão histórica desse grupo.

Tabela 1: Distribuição de Docentes por Cor/Raça e Curso – 2025

Curso	Branca (Abs. / %)	Parda (Abs. / %)	Preta (Abs. / %)	Amarela (Abs. / %)	Total (Abs.)
Filosofia	27 / 77.1%	6 / 17.1%	0 / 0.0%	2 / 5.7%	35
Geografia	18 / 78.3%	4 / 17.4%	1 / 4.4%	0 / 0.0%	23
História	35 / 77.8%	7 / 15.6%	3 / 6.7%	0 / 0.0%	45
Serviço Social	23 / 71.9%	7 / 21.9%	2 / 6.2%	0 / 0.0%	32
Total	103 / 76.3%	24 / 17.8%	6 / 4.4%	2 / 1.5%	135

Nota: Abs., frequência absoluta; %, frequência relativa.

Os dados sobre a representatividade racial dos docentes do Instituto de Ciências Humanas (ICH) expõem a desigualdade estrutural persistente que permeia o ambiente acadêmico e, de forma mais ampla, o serviço público, como apontado por Libório e Santana (2020). A predominância de docentes brancos, acompanhada da sub-representação de profissionais negros (pretos e pardos) e da ausência completa de indígenas, reflete barreiras históricas e institucionais que dificultam o acesso de grupos racialmente marginalizados a posições de influência e destaque nas universidades. Essa disparidade, que persiste mesmo após a implementação de políticas afirmativas, evidencia a desigualdade racial presente nas instituições de ensino superior. Embora as cotas tenham promovido avanços no acesso ao ensino superior e ao serviço público, sua aplicação no contexto acadêmico, especialmente em concursos para cargos docentes, permanece limitada. Estudos como o de Mello e Resende (2019) mostram que, entre 2014 e 2018, menos de 5% das vagas docentes em universidades federais foram reservadas para pessoas negras, a pesar do percentual de 20% estabelecido pela Lei nº 12.990/2014.

A sub-representação de professores negros exige estratégias para sua ascensão a cargos de liderança, indo além da simples abertura de vagas. É preciso aprimorar os processos seletivos, pois, segundo Bulhões e Arruda (2020), os concursos públicos frequentemente comprometem a efetividade das políticas afirmativas. A promoção de um ambiente inclusivo requer a ampliação da presença de profissionais negros e a criação de condições para sua progressão. É imprescindível o compromisso contínuo com a equidade racial por meio de legislações, políticas afirmativas e práticas institucionais (Adriano, Vieira & Carvalho, 2021). A análise reforça a urgência de medidas mais eficazes para que o corpo docente reflita a diversidade racial do país, exigindo a ampliação das políticas e o compromisso institucional com a equidade.

Representatividade Racial entre Servidores Técnico-Administrativos

A análise dos dados (tabela 2) revela que em 2025 os servidores brancos constituem o grupo majoritário, representando aproximadamente 47% do corpo técnico-administrativo, com um total de 15 indivíduos. Essa predominância reflete a manutenção de um padrão de diversidade racial limitado, que historicamente caracteriza as instituições públicas no Brasil. O grupo pardo, composto por 11 servidores (34,38%), é o segundo maior segmento, enquanto o grupo preto, com 6 indivíduos (18,75%), apresenta uma participação ainda menor.

Tabela 2: Distribuição de Servidores Técnico-Administrativos por Cor/Raça – 2025

Cor/Raça	Frequência Absoluta	Frequência Relativa (%)
Branca	15	46,88%
Parda	11	34,38%
Preta	6	18,75%
Total	32	100%

Embora pardos e pretos juntos representem 53,13% do corpo técnico-administrativo do Instituto de Ciências Humanas, uma proporção próxima à composição racial da sociedade brasileira (55,7%, segundo o IBGE, 2011), ainda há desafios a serem enfrentados para alcançar uma representatividade plena e equilibrada. Essa proximidade reflete o impacto positivo das políticas de inclusão e diversidade, mas também evidencia que o grupo preto, com 18,75%, ainda está sub-representado em relação ao grupo pardo, que domina a representatividade negra com 34,38%. Esses dados apontam para a necessidade de ações contínuas para ampliar o acesso de profissionais negros, sobretudo pretos, a cargos técnicos e de destaque no setor público, promovendo uma equidade ainda maior.

A ausência de servidores indígenas evidencia a necessidade de políticas afirmativas. No Poder Executivo Federal, negros são 35,09% dos servidores, concentrados em cargos de menor prestígio e com remuneração média 21% inferior à de servidores brancos (Adriano; Ferreira & Carvalho, 2021). A Lei n. 12.990/2014 aumentou a proporção de servidores negros, mas persistem barreiras no acesso a cargos de maior poder (Silva & Lopez, 2021). Volpe e Silva (2016) destacam que as cotas promovem debates sobre diversidade. A presença de servidores negros também melhora o acolhimento da população afrodescendente e a eficácia dos serviços públicos (Silva, 2020). No contexto do Instituto de Ciências Humanas, embora os dados apontem avanços na representatividade racial no que se refere aos servidores técnico-administrativos, como a presença significativa de servidores pardos, ainda há espaço para aprimorar a inclusão de profissionais pretos e ampliar a diversidade em todos os níveis.

Representatividade Racial entre Discentes de Graduação

A análise geral (tabela 3) mostra que em 2025 os estudantes brancos representam 30,22% do total, seguidos pelos pardos (25,03%) e pretos (10,65%). A soma de pardos e pretos, totalizando 35,68%, supera a proporção de brancos, mas ainda reflete desigualdades históricas. As categorias indígena e amarela permanecem significativamente sub-representadas, correspondendo a 0,81% e 0,31%, respectivamente. Adicionalmente, a elevada proporção de registros classificados como Não Informada (28,32%) e Não Cadastrada (4,65%) compromete a análise detalhada, uma vez que juntas representam quase um terço do total. Essa subnotificação pode estar associada à falta de conscientização sobre a importância da autodeclaração racial e a limitações nos sistemas de registro.

Tabela 3: Distribuição de Discentes Graduação por Cor/Raça e Curso – 2025

Curso	Branca (Abs./%)	Parda (Abs./%)	Preta (Abs./%)	Indígena (Abs./%)	Amarela (Abs./%)	N.I (Abs./%)	N.C (Abs./%)	Total
Filosofia	166 / 30,6%	115 / 21,2%	40 / 7,39%	3 / 0,55%	2 / 0,37%	197 / 36,41%	18 / 3,33%	541
Geografia	187 / 30,41%	191 / 31,0%	64 / 10,4%	5 / 0,81%	2 / 0,33%	137 / 22,28%	29 / 4,72%	615
História	260 / 32,30%	178 / 22,1%	93 / 11,5%	6 / 0,75%	3 / 0,37%	228 / 28,32%	37 / 4,60%	805
Serviço Social	149 / 26,47%	146 / 25,9%	72 / 12,7%	7 / 1,24%	1 / 0,18%	156 / 27,71%	32 / 5,68%	563
TOTAL	780 / 30,22%	646 / 25,0%	275 / 10,6%	21 / 0,81%	8 / 0,31%	731 / 28,32%	116 / 4,65%	2581

Nota: Abs., frequência absoluta; %, frequência relativa; N.I, não informada; N.C, não cadastrada.

A análise evidencia a necessidade de melhorias nos sistemas de registro da universidade. A sub-representação de estudantes negros em cursos de graduação reflete desigualdades estruturais históricas, ao mesmo tempo em que limita a diversidade de perspectivas e contribuições nos ambientes de aprendizagem (Ferreira, 2017; Gonçalves, 2004). Além disso, a alta proporção de registros nas categorias "Não Informado" e "Não Cadastrada" compromete uma compreensão precisa da composição racial no instituto, dificultando a formulação de estratégias inclusivas (IBGE, 2013).

De acordo com o censo mais recente, a presença de estudantes negros no ensino superior tem aumentado

gradualmente, reflexo das políticas de diversidade e inclusão nas universidades brasileiras (Silva, 2020). Contudo, disparidades persistem, com desafios adicionais no acesso, permanência e êxito desses estudantes (Gomes, 2012). Políticas como a Lei nº 12.711/2012 têm ampliado o acesso de grupos historicamente excluídos, mas o ingresso, por si só, não é suficiente para superar as desigualdades. É essencial complementar essas iniciativas com programas de assistência estudantil, reestruturação curricular e melhorias na Educação Básica (Ferreira, 2017; Valério et al., 2021).

Desde sua implementação, as cotas têm transformado as universidades públicas, evidenciando a necessidade de sua continuidade e aperfeiçoamento. No entanto, superar os obstáculos internos e externos às instituições exige uma abordagem articulada, que promova não apenas o acesso, mas também a permanência e o sucesso acadêmico dos estudantes negros e indígenas. Isso é fundamental para construir um ambiente universitário inclusivo e reduzir desigualdades sociais.

Análise da Representatividade Racial entre 2021 e 2025

Entre 2021 e 2025 (Figura 1), os dados sobre a autodeclaração racial dos docentes do Instituto de Ciências Humanas da Universidade de Brasília (UnB) evidenciam transformações significativas. A proporção de pessoas brancas no corpo docente cresceu de 66,4% para 76,3%, consolidando sua predominância. Paralelamente, a representatividade de docentes pardos também aumentou, de 14,4% para 17,8%, enquanto a de pretos apresentou uma leve redução, de 5,6% para 4,4%. A presença de docentes indígenas permaneceu nula nos dois períodos, enquanto a proporção de amarelos teve um aumento marginal, de 0,8% para 1,5%. Um progresso notável foi a completa eliminação da categoria "Não Informada", que representava 12,8% em 2021.

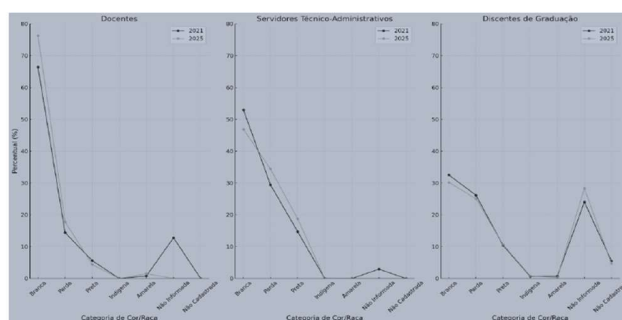


Figura 1: Gráfico da distribuição de cor/raça entre 2021 e 2025.
Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Esse avanço reflete melhorias nos sistemas de registro dos docentes e maior adesão à autodeclaração racial, permitindo análises mais detalhadas e precisas sobre a diversidade no corpo docente. Apesar dos avanços observados, os dados reforçam a urgência de políticas afirmativas mais abrangentes para ampliar a participação de grupos historicamente sub-representados, como pretos, pardos e indígenas, promovendo maior equidade e pluralidade no ambiente acadêmico. Entre os servidores técnico-administrativos, as mudanças nas categorias raciais entre 2021 e 2025 foram mais sutis, mas ainda assim significativas. A proporção de servidores brancos reduziu-se de 52,9% para 46,9%, enquanto a de pardos aumentou de 29,4% para 34,4%. A representatividade de pretos também cresceu, passando de 14,7% para 18,8%. Em contrapartida, as categorias indígena e amarela permaneceram sem registros em ambos os anos. A categoria "Não Informada", que representava 2,9% em 2021, foi completamente eliminada em 2025, indicando uma adesão mais ampla à autodeclaração racial e avanços nos mecanismos de registro. Esses dados sugerem progressos moderados na inclusão de pardos e pretos. No caso dos discentes de graduação, a evolução no período foi marcada por uma leve redução na representatividade de brancos, que passou de 32,5% para 30,2%, e de pardos, que caíram de 26,2% para 25,0%.

A proporção de pretos permaneceu praticamente estável, com um pequeno aumento de 10,4% para 10,7%, enquanto a presença de indígenas apresentou um discreto crescimento, de 0,7% para 0,8%. Em contraste, a categoria "Amarela" sofreu uma redução de 0,7% para 0,3%. Um aspecto preocupante foi o aumento expressivo na proporção de registros "Não Informados", que subiu de 24,0% para 28,3%, dificultando

uma análise precisa da diversidade racial. Por outro lado, a diminuição de registros "Não Cadastrados", de 5,5% para 4,6%, reflete um pequeno avanço nos sistemas de registro, porém muito aquém do adequado. Apesar de alguns progressos, os resultados apontam para desafios persistentes, como a alta subnotificação e a baixa representatividade de negros e indígenas, reforçando a necessidade de ações afirmativas mais eficazes e estratégias que promovam maior adesão à autodeclaração racial. Para assegurar uma universidade mais diversa e inclusiva, torna-se imprescindível consolidar políticas que valorizem a pluralidade e reduzam desigualdades históricas.

CONCLUSÃO

A análise revela a persistência de desigualdades raciais no Instituto de Ciências Humanas, apesar dos avanços das políticas afirmativas. A alta frequência de registros de raça/cor como "Não Informada", especialmente entre discentes, aponta fragilidades na coleta de dados. A padronização dos sistemas e o incentivo à autodeclaração são necessários para aprimorar tanto as análises futuras quanto as políticas de inclusão. O corpo docente permanece majoritariamente branco, com a proporção de professores pretos e pardos apresentando mudanças tímidas e insuficientes para superar barreiras estruturais históricas. Essa subrepresentação não reflete apenas desafios de ingresso, mas também limitações nos processos de progressão e permanência em posições de destaque acadêmico, evidenciando a necessidade de revisão e fortalecimento das políticas de inclusão no ensino superior. No corpo técnico-administrativo, observou-se uma evolução mais consistente entre 2021 e 2025, com pretos e pardos superando juntos a marca de 50%. A eliminação da categoria "Não Informada" nesse segmento reflete melhorias nos sistemas de registro e maior adesão à autodeclaração racial. Entretanto, entre os discentes de graduação, os avanços foram mais modestos, com uma leve redução na representatividade de pardos e brancos. O crescimento preocupante de registros na categoria "Não Informada" não apenas revela uma falha institucional na coleta de dados, mas também impõe uma limitação significativa a esta análise, tornando as conclusões sobre este segmento específicas ao universo de dados disponíveis. Tal cenário destaca a necessidade de ações mais robustas para ampliar a conscientização e garantir registros mais precisos. Para construir uma universidade verdadeiramente diversa, é preciso integrar as políticas afirmativas a ações estruturais mais amplas, como a reestruturação curricular, programas de capacitação e mecanismos de progressão profissional. A eficácia dessas políticas depende de esforços contínuos para consolidar a autodeclaração racial e expandir o alcance das cotas em processos seletivos. O estudo conclui que a continuidade e a ampliação das cotas raciais devem ser priorizadas para que as universidades promovam a transformação social e a redução das desigualdades históricas. Apenas por meio de ações articuladas e de longo prazo será possível alcançar uma instituição verdadeiramente inclusiva e representativa.

REFERÊNCIAS

- Adriano, V. C., Vieira, N. P., & Carvalho, A. L. (2021). A implantação da cota para negros em concurso público na Fiocruz: Avanços e desafios no enfrentamento do racismo institucional. *Boletim de Análise Político-Institucional*, 31, 55–61.
- Almeida, M. (2021). Racismo acadêmico e seus afetos. *Revista UFPR: História, Questões & Debates*, 69(2), 96–109.
- Bittencourt Jr., I. C., & Saballa, V. (Eds.). (2012). *Procedimentos didáticos aplicáveis ao ensino de história e cultura afrobrasileira e africana*. Porto Alegre: EDUFRGS.
- Brasil. (2012). Lei nº 12.711, de 29 de agosto de 2012. Dispõe sobre o ingresso nas universidades federais e nas instituições federais de ensino técnico de nível médio e dá outras providências. Brasília: Presidência da República.
- Brasil. (2014). Lei nº 12.990, de 9 de junho de 2014. Reserva 20% das vagas em concursos públicos federais para candidatos negros. Brasília: Presidência da República.
- Brasil. (2023a). Decreto nº. 11.443 de 21 de março de 2023. Dispõe sobre o preenchimento por pessoas negras de percentual mínimo de cargos em comissão e funções de confiança no âmbito da administração pública federal. Brasília: Presidência da República.
- Brasil. (2023b). Lei nº. 14.723, de 13 de novembro de 2023. Altera a Lei nº 12.711, de 29 de agosto de 2012, para dispor sobre a ampliação de cotas em instituições federais para incluir pretos, pardos,

- indígenas, quilombolas, pessoas com deficiência e egressos de escolas públicas. Brasília: Presidência da República.
- Brito, L. G. de, Sousa, F. C., & Santos, T. L. de C. (2022). Acesso ao ensino superior: Efetividade normativa das cotas socioeconômicas. *Revista Direito e Práxis*, 13(4), 2340–2373.
- Bulhões, L. M. G., & Arruda, D. O. (2020). Cotas raciais em concursos públicos e a perspectiva do racismo institucional. *Nau Social*, 11(20), 5–19.
- Carneiro, L. A., & Bridi, F. R. de S. (2020). Políticas públicas de ensino superior no Brasil: Um olhar sobre o acesso e a inclusão social. *Revista Ibero-Americana de Estudos em Educação*, 15(1), 146–158.
- Carvalho, J. J. (2022). Cotas étnico-raciais e cotas epistêmicas: Bases para uma antropologia antirracista e descolonizadora. *Revista Maná*, 28(3), 1–36.
- Daflon, V. T., Feres Júnior, J., & Campos, L. A. (2013). Ações afirmativas raciais no ensino superior público brasileiro: Um panorama analítico. *Cadernos de Pesquisa*, 43(148), 302–327.
- Feres Júnior, J., Campos, L. A., Daflon, V. T., & Venturini, A. C. (2018). Ação afirmativa: Conceito, história e debates. Rio de Janeiro: EDUERJ.
- Ferreira, M. C. (2017). Ações afirmativas e a representatividade negra nas universidades brasileiras. *Revista de Estudos Sociais*, 20(3), 1–12.
- Fundação Escola Nacional de Administração Pública-ENAP. (2021). Relatório quantitativo sobre a implementação da Lei nº 12.990/2014 no Poder Executivo Federal. Brasília, DF: ENAP.
- Gomes, N. L. (2012). Relações étnico-raciais, educação e descolonização dos currículos. *Currículo sem Fronteiras*, 12(1), 98–109.
- Gonçalves, L. (2004). A presença negra na universidade: Desafios e perspectivas. *Revista Brasileira de Educação*, 25(1), 1–15.
- Guarnieri, F. V., & Melo-Silva, L. L. (2017). Cotas universitárias no Brasil: Análise de uma década de produção científica. *Psicologia Escolar e Educacional*, 21(2), 183–193.
- Guimarães, A. S. A. (2003). Acesso de negros às universidades públicas. *Cadernos de Pesquisa*, 33(118), 411–433.
- Heringer, R., & Carrera, D. (2022). 10 anos da Lei de Cotas: Conquistas e perspectivas. Rio de Janeiro: Ação Educativa.
- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE). (2011). Características étnico-raciais da população: Um estudo das categorias de classificação de cor ou raça. Rio de Janeiro: IBGE.
- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE). (2013). Metodologia do censo demográfico 2010. Rio de Janeiro: IBGE.
- Libório, B., & Santana, J. (2020). Onde estão os negros no serviço público? Rio de Janeiro: República.org.
- Mello, L., & Resende, U. P. de. (2019). Concursos públicos para docentes de universidades federais na perspectiva da Lei 12.990/2014: desafios à reserva de vagas para candidatas/os negras/os. *Sociedade E Estado*, 34(01), 161–184.
- Montezuma, R. (2003). Inclusão racial no ensino superior: Impactos e desafios. *Novos Estudos CEBRAP*, 39(2), 5–18.
- Nascimento, M. B. (2018). Beatriz Nascimento, quilombola e intelectual: Possibilidades nos dias da destruição. São Paulo, SP: Editora Filhos da África.
- Nascimento, J., & Silva, G. B. M. (2023). O letramento racial como ferramenta para erradicação do racismo. *Revista Mosaico*, 15(24), 1–12.
- Nierotka, R. L., & Trevisol, J. V. (2019). Desigualdades sociais e elitismo da educação superior brasileira. In *Ações afirmativas na educação superior: A experiência da Universidade Federal da Fronteira Sul* (pp. 13–39). Chapecó: Editora UFFS.
- Paixão, C. F., & Diogo, H. R. S. M. (2023). Onde estão as pessoas negras no serviço público? Um estudo sobre cotas raciais em editais municipais. *Thema*, 22(2), 405–426.
- Paula, L. R. de, & Rodrigues, L. (2022). Raça e racismo: Histórias ficcionais de corpos negros na universidade. *Revista Psicologia Política*, 22(54), 414–430.
- Proni, M. W., & Gomes, D. C. (2015). Precariedade ocupacional: Uma questão de gênero e raça. *Estudos Avançados*, 29(85), 137–151.
- Silva, R. B. (2020). Trajetórias de estudantes negros na universidade: Desafios e superações. *Educação &*

- Sociedade, 41(152), 1–18.
- Silva, T. D., & Lopez, F. G. (2021). Cor ou raça do serviço civil ativo do Executivo Federal (1999–2020). Nota Técnica -Publicação Preliminar. Brasília: Ipea.
- Valério, A. C. O., Bezerra, W. C., Santos, V. S., Leite Junior, J. D., Farias, M. N., & Santos, S. M. B. (2021). Racismo e participação social na universidade: Experiências de estudantes negras em cursos de saúde. *Cadernos Brasileiros de Terapia Ocupacional*, 29, e3007.
- Viana, R. R., & Tokarski, C. P. (2019). Burocracia representativa: Uma (re)produção de desigualdades de gênero e raça no setor público federal? *NAU Social*, 10(19), 31–47.
- Volpe, A. P. S., & Silva, T. D. (2016). Reserva de vagas para negros na administração pública (Relatório de Pesquisa). Brasília, DF: Ipea.
- Zamora, M. H. R. N. (2022). Desigualdade racial, racismo e seus efeitos. *Fractal: Revista de Psicologia*, 34(2), 1–81.

Capítulo 54

Liderazgo Requerido en Contextos de Emprendimiento: Atributos y Capacidades Clave En Entornos VUCA

Marcelo Agolli

Ricardo Costa Caggy

Universidad Adventista del Plata - UAP

RESUMEN

Este trabajo propone una reflexión sobre el concepto de Liderazgo Requerido a partir de una revisión sistemática de la literatura. Se plantea que este concepto debe entenderse como un conjunto de atributos esenciales para ejercer un liderazgo efectivo en contextos de emprendimiento, tanto en modalidades de entrepreneurship como de intrapreneurship, especialmente en entornos caracterizados por volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad (VUCA). A partir del análisis, se identifican tres atributos centrales que deben orientar la práctica del liderazgo en estos escenarios: (1) la diversidad en sentido amplio, (2) la gestión de la complejidad y (3) la innovación. Sobre esta base, se proponen tres ejes para el desarrollo de capacidades clave: (a) la construcción de autoridad frente al ejercicio del poder, (b) las capacidades dialógicas que potencian la inteligencia colectiva mediante el diálogo, y (c) la creación de entornos seguros que fomenten la seguridad psicológica y faciliten la asunción de riesgos interpersonales.

PALABRAS CLAVE: Liderazgo Requerido, Emprendimiento, Complejidad, Habilidades, Capacidades.

ABSTRACT

This paper offers a reflection on the concept of Required Leadership based on a systematic literature review. It argues that this concept should be understood as a set of essential attributes for effective leadership in entrepreneurial contexts, whether in the form of entrepreneurship or intrapreneurship, particularly within environments characterized by volatility, uncertainty, complexity, and ambiguity (VUCA). The analysis identifies three core attributes that should guide leadership practices in such settings: (1) broad-based diversity, (2) complexity management, and (3) innovation. Based on these, the paper proposes three key capacity-building axes: (a) the construction of authority in contrast to the exercise of power, (b) dialogical capabilities that enhance collective intelligence through dialogue, and (c) the creation of safe environments that foster psychological safety and enable interpersonal risk-taking. These elements are presented as critical for developing leadership capable of navigating the challenges and opportunities inherent in VUCA entrepreneurial ecosystems.

KEYWORDS: Required Leadership, Entrepreneurship, Complexity, Skills, Capabilities.

INTRODUCCIÓN

En diferentes países del mundo el contexto del emprendimiento tiene una característica común, las altas tasas de mortalidad de los nuevos emprendimientos que en general no supera los primeros años de vida. Diversas fuentes estiman que entre el 70% y el 90% fracasa antes del tercer año. Las causas son múltiples (contexto desfavorable, cuestiones técnicas, financieras, etc.), sin embargo, el objetivo de este trabajo está en centrar en los factores internos al emprendimiento principalmente enfocado en un factor decisivo para sacar adelante un proyecto: el liderazgo, comprendido como el estilo y a los atributos de liderazgo necesarios para gestionar con éxito un emprendimiento.

La revisión sistemática de la literatura (RSL) fue elegida como metodología de investigación para analizar las principales perspectivas teóricas y empíricas sobre el liderazgo en contextos complejos, diversos e innovadores. Este enfoque permite identificar, evaluar y sintetizar los aportes existentes, siguiendo un

proceso estructurado que minimiza sesgos y fortalece la validez de los resultados (Kitchenham & Charters, 2007).

La elección de una RSL responde a la necesidad de integrar evidencia dispersa proveniente de distintos enfoques y teorías como el liderazgo, el emprendimiento y la complejidad y construir una visión consolidada del estado actual del conocimiento. El procedimiento siguió las recomendaciones de Tranfield, Denyer y Smart (2003), incluyendo la definición de una pregunta de investigación, la estrategia de búsqueda, la selección de estudios mediante criterios de inclusión y exclusión explícitos, y la síntesis cualitativa de los hallazgos.

La estrategia de la investigación se justifica por favorecer la comprensión de las competencias que permiten gestionar la diversidad, la complejidad y el cambio en entornos emprendedores. A partir de esta base, la revisión busca ofrecer orientaciones conceptuales y un modelo teórico que contribuyan a fortalecer el ejercicio del liderazgo en entornos organizacionales dinámicos.

Emprender supone, generar resultados en un entorno con rasgos muy particulares, según Hackman y Wageman (2005), y los resultados que son importantes considerar a la hora de liderar un proyecto pueden describir los rasgos que caracterizan el entorno. Estas dos variables resultado y entorno, definirán o condicionarán el tipo de liderazgo o las características o atributos que deberían considerarse.

Considerando los resultados que se deberían generar en la gestión de un proyecto de innovación, son tres, de naturaleza muy distinta, y no siempre están contemplados en los objetivos del líder, y con la claridad necesaria (Hackman & Wageman, 2005). Claridad que es necesaria tener, porque existe, un cierto trade-off entre esos objetivos. A saber:

“El resultado productivo del equipo, output, producto o servicio, satisface o excede las expectativas de los estándares de cantidad, calidad y oportunidad de los clientes del equipo” (Hackman & Wageman, 2005). Las personas que revisan reciben, o usan el resultado del equipo o proyecto deberían ser quienes realicen esta valoración. Los procesos sociales que se a través de los cuales se genera ese output, contribuyen a mejorar la capacidad de los miembros a trabajar de manera interdependiente en el futuro. Hay un proceso social de aprendizaje sostenido en el grupo para trabajar más eficientemente o mejor en el futuro. El espacio de trabajo contribuye al bienestar de las personas involucradas y promueve la expansión de capacidades personales. La experiencia contribuye a su bienestar y además aprende en el proceso.

Es fundamental que el líder sea consciente de la importancia de estos tres objetivos. Pérez López (1991), señala la importancia de alcanzar un resultado operativo, necesario, pero no maximizar ese resultado operativo, al costo de los procesos sociales y/o del bien estar de las personas involucradas. Esta relación es más bien comprendida cuando profundizamos la construcción de autoridad y el buen uso del poder.

Por otro lado, cuando recurriremos a una interpretación de la realidad actual por medio del contexto VUCA (por sus siglas en inglés: Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity), un acrónimo elaborado por el Ejército de Estados Unidos para describir el contexto de guerra en el escenario post guerra fría. Es posible considerarlo como:

“La volatilidad denota el ritmo rápido y variable de transformación, ejemplificado por trastornos tecnológicos o alteraciones abruptas en marcos regulatorios (Morales et al., 2019). La incertidumbre indica falta de certeza respecto de resultados o repercusiones futuras, aun cuando exista información pertinente (Harrison, 2017). La complejidad describe numerosas variables interconectadas que dificultan el análisis y la toma de decisiones (Cheruiyot & Venter, 2024). La ambigüedad supone ausencia de precisión o comprensión sobre el significado de una circunstancia, a menudo por insuficiencia o contradicción de la información (Chaudhri et al., 2024).” (Syamsir, Saputra, & Mulia, 2025)

Este contexto VUCA exige recurrir a la aplicación de diversos estilos de liderazgo con atributos específicos que permitan gestionar personas, relaciones interpersonales y demás restricciones del proyecto. Si bien nada garantiza el éxito, estos atributos aumentan la eficacia para enfrentar los condicionantes del entorno. Con eso, hay un reconocimiento de las limitaciones de un liderazgo convencional: funcional en entornos previsibles (donde el pasado era un buen predictor del futuro), de baja tasa de cambio (con planificación de largo plazo) y sustentado en conocimiento concentrado y esquemas de “comando y control”.

Frente a este escenario, este trabajo propone el concepto de Liderazgo Requerido: un conjunto de atributos esenciales y capacidades desarrollables para ejercer un liderazgo eficaz en el emprendimiento del siglo XXI. No es un liderazgo “deseable” o “aspiracional”, sino necesario e imprescindible si queremos que los emprendimientos sobrevivan y prosperen en condiciones de alta incertidumbre.

En este sentido, tres atributos son fundamentales:

Gestión funcional de la diversidad (de visiones, edades, experiencias, culturas y géneros).

Gestión de la complejidad (decidir con múltiples variables interdependientes).

Gestión del cambio y la innovación (creatividad aplicada y disposición a conducir el cambio continuo).

Y tres son las capacidades para volverlos operativos:

Construcción de autoridad (más allá del poder formal): influir éticamente y generar confianza genuina.

Capacidades dialógicas: habilitar conversaciones que piensen juntas y potencien la inteligencia colectiva.

Creación de entornos psicológicamente seguros: espacios donde sea posible asumir riesgos interpersonales sin temor a la humillación o al castigo.

En este trabajo, será desarrollado tres momentos clave. En primer lugar, el significado de emprender en el siglo XXI, diferenciando entre entrepreneurship e intrapreneurship, y la presentación por qué ambos escenarios convergen en la necesidad de un liderazgo con atributos similares. En segundo lugar, profundizaremos en los tres atributos fundamentales del Liderazgo Requerido: la gestión de la diversidad, de la complejidad y del cambio/innovación, analizando su relevancia y manifestaciones prácticas en contextos VUCA. Finalmente —y como núcleo de nuestra propuesta—, desarrollaremos tres ejes de capacidades que permiten operacionalizar dichos atributos: la construcción de autoridad más allá del poder formal, el cultivo de capacidades dialógicas que potencien la inteligencia colectiva, y la creación de entornos psicológicamente seguros que habiliten la innovación y la toma de riesgos interpersonales.

El Contexto Emprendedor

De acuerdo con Kantis, Federico y Ibarra García (2019), el emprendimiento no debe entenderse solo como la creación de una nueva empresa, sino como un proceso dinámico y socialmente condicionado mediante el cual individuos o equipos identifican, evalúan y aprovechan oportunidades para generar valor económico y social. O sea, el emprendimiento es un proceso de aprendizaje y desarrollo, donde las características personales del emprendedor interactúan con factores del entorno (ecosistema), tales como los contextos educativos, institucionales, culturales, sociales y de acceso a los diferentes recursos para emprender, que influyen en la gestación y consolidación de estos emprendimientos (Kantis, Federico & Ibarra García, 2019).

En este sentido, lo primero que uno podría distinguir dentro de la actividad de emprender, son dos variantes de este mismo impulso o energía: Entrepreneurship e Intrapreneurship, lo primero ocurre cuando uno o más individuos crean una nueva empresa, asumiendo riesgos y movilizand recursos externos, mientras que intrapreneurship se refiere a comportamientos emprendedores dentro de una organización existente (creación de nuevos productos, procesos, innovación interna) donde la persona no arranca una empresa independiente, pero actúa con mentalidad emprendedora (Hernández-Perlines, Ariza-Montes, & Blanco-González-Tejedo, 2022).

Tanto entrepreneurship como intrapreneurship comparten rasgos comunes, como la vocación por la innovación, el desafiar el status quo, la necesidad de articular el esfuerzo de otras personas y/o

organizaciones, la creación de valor y asunción de riesgos. Si bien pueden reconocerse diferentes tipos de riesgo, dentro o fuera de la organización, la actividad de emprender conlleva necesariamente la asunción de riesgos mayores o diferentes.

El Entorno VUCA

Mucho se ha escrito sobre el entorno VUCA, un acrónimo que describe las características del contexto actual:

Volatilidad: Cambios acelerados en variables que impactan directa e indirectamente en el negocio.

Incertidumbre: Dificultad para predecir lo que ocurrirá.

Complejidad: Presencia de múltiples variables interdependientes.

Ambigüedad: Falta de claridad en las relaciones de causa y efecto.

Frente a este panorama, cabe preguntarse cuál es la validez o efectividad de los modelos tradicionales de liderazgo, particularmente aquellos basados en el paradigma de Comando y Control. Este enfoque se sustenta en el ejercicio del poder como principal mecanismo de influencia sobre la conducta de las personas, y en la centralización del conocimiento: supone que hay alguien que “sabe y manda”, mientras que otros deben acatar y ejecutar. Siguiendo a Pérez López (1991), la coordinación en este tipo de modelos se basa en un sistema de premios y castigos que las personas buscan obtener o evitar.

Desde esta caracterización del contexto VUCA, surgen implicancias prácticas que no podemos ignorar. Los proyectos y organizaciones, en la actualidad, requieren flexibilidad y capacidad de cambio rápido, lo cual solo es posible si las personas y equipos aprenden continuamente y aplican ese aprendizaje en tiempo real. Es necesario activar conocimientos diversos y movilizarlos con agilidad. Pero, sobre todo, es clave lograr compromiso genuino: que las personas pongan a disposición del proyecto todos sus saberes, lo que implica estar dispuestas a asumir un riesgo interpersonal, como el de participar activamente o alzar la voz, cuando se trata de sugerir correcciones o desafiar el modo en que se hacen las cosas, sugerir cursos de acción alternativos o denunciar conductas inapropiadas.

Según Taleb (2013) eso implica en desarrollar un comportamiento antifrágil, con una asimetría fundamental, o sea, en sistemas complejos y de alta volatilidad, las personas que prosperan en estos sistemas desarrollan una asimetría favorable a su actuación en la que aprovechan del contexto VUCA para ganar más de lo que pueden perder en la incertidumbre. “La antifragilidad es más que resiliencia o robustez. El resiliente resiste los choques y permanece igual; el antifrágil se mejora” (Taleb, 2013, p. 25).

Este compromiso solo es posible en un entorno que invite a participar y aprender, donde se valore la diversidad de perspectivas. Para ello, es necesario contar con tecnologías y/o metodologías adecuadas que permitan aprender de los entornos complejos y antifrágiles de forma efectiva. En términos prácticos, Taleb (2013) sugiere que los sistemas antifrágiles prosperan en entornos inciertos porque incorporan mecanismos de aprendizaje, flexibilidad y descentralización que les permiten beneficiarse del error, el riesgo y la volatilidad. Estos elementos solo son posibles con la creación de una cultura organizacional y un liderazgo requerido para este contexto.

Los tres atributos del liderazgo requerido

El liderazgo ha evolucionado de un enfoque carismático o aspiracional hacia uno funcional y adaptativo, donde las competencias críticas se pueden aprender, desarrollar y aplicar para sostener la innovación y la resiliencia organizacional. Estudios recientes como el de Ngigi, McCormick & Kamau, (2018) identifican que las competencias más críticas del liderazgo en el contexto emprendedor son: la innovación, proactividad, adaptabilidad, visión estratégica y toma de riesgos, junto con inteligencia emocional y ética. Estas capacidades permiten responder ágilmente a contextos inciertos y competitivos. La noción de “competencia para la incertidumbre” y entornos VUCA amplía el liderazgo más allá del ámbito de los negocios: implica crear valor en medio del caos, integrar el aprendizaje rápido y liderar desde la experimentación y la resiliencia (Kupp & Mauer, 2020)

La gestión de la diversidad

El concepto más amplio de diversidad si refiere a distintos los tipos de diferencias intrínsecas en la humanidad. La diversidad es un hecho: desde el momento en que cada ser humano es único e irrepetible, por definición, siempre que haya más de una persona, hay diversidad. Por supuesto, que es posible hablar de distintos grados o dimensiones de diversidad: edad, formación profesional, idioma, identidad sexual, origen étnico, entre otros. A medida que aumentan los niveles de diversidad, también lo hacen dos fenómenos simultáneos:

Un mayor potencial para generar riqueza en ideas, enfoques y posibilidades.

Una mayor complejidad para gestionar esa diversidad de forma productiva.

En su investigación sobre la relación entre diversidad, seguridad psicológica y desempeño de los equipos, Bresman y Edmondson destacan un fenómeno crítico: “la diversidad en un grupo no garantiza automáticamente la creación de valor; sin las capacidades de liderazgo y las condiciones relacionales adecuadas, puede incluso conducir a fallos catastróficos en la colaboración y el rendimiento” (Bresman & Edmondson, 2022)

Si el líder no tiene las herramientas para hacer funcional la diversidad, es probable que se convierta en una estrategia mal canalizada, capaz de bloquear los mejores esfuerzos y de empobrecer el coeficiente intelectual colectivo del equipo. Según Williams y O'Reilly (1998), los equipos diversos no generan automáticamente mayores niveles de innovación o rendimiento: si sus integrantes no logran comunicarse eficazmente y asumir riesgos interpersonales, pueden rendir incluso menos que los equipos homogéneos.

Esto resalta la importancia de desarrollar capacidades y condiciones que hagan funcional la diversidad. Es decir, prácticas y estructuras que permitan canalizar su energía y creatividad de forma coherente, generando valor real.

Gestión de la complejidad

Como se ha presentado en la introducción una de las características del contexto VUCA (volátil, incierto, complejo y ambiguo) es la complejidad. Por “complejidad” nos referimos a la convergencia de múltiples variables interrelacionadas que impactan las decisiones. Morin (1990, 1998) sostiene que la complejidad es “un tejido (complexus) de constituyentes heterogéneos inseparablemente asociados”, donde los fenómenos deben ser comprendidos desde sus interacciones, contradicciones y retroalimentaciones. El pensamiento complejo, por tanto, implica una forma de conocimiento capaz de integrar la incertidumbre, la contradicción y el cambio, en lugar de negarlos o simplificarlos.

Para Morin (1998) la complejidad no significa complicación, sino una forma de pensar la realidad reconociendo su carácter interconectado, incierto y multidimensional. En lugar de separar los fenómenos en partes aisladas, el pensamiento complejo busca articular, contextualizar y relacionar los distintos elementos de un sistema. En este enfoque ecosistémico, estas actividades están en relación y en generación mutua, por eso, complejo es lo que está tejido junto; si se lo “separa” no se lo está “desenredando”, sino “destejiendo”, para desaparecer (Falconier & Smith, 2020).

Para abordar la gestión de la complejidad, se retoma el enfoque propuesto por Snowden (2000, 2007), que desarrolló el modelo de toma de decisiones denominado Cynefin. Dicho modelo describe cinco posibles contextos operativos en los que los decisores pueden encontrarse, proponiendo que la forma adecuada de intervenir debe ajustarse a la naturaleza del entorno. En consecuencia, la noción de que existe una única forma correcta de actuar resulta inapropiada. Esta perspectiva guarda analogía con los modelos de liderazgo situacional, en los que la efectividad depende de reconocer el tipo de problema y adaptar el estilo de liderazgo y la respuesta al contexto (Snowden & Boone, 2007).

El modelo Cynefin distingue dos grandes universos: el ordenado y el desordenado. En el universo ordenado, las relaciones de causa y efecto pueden identificarse con relativa claridad, mientras que en el

desordenado dichas relaciones no son evidentes. Dentro del ámbito ordenado, se diferencian dos dominios: el simple (u obvio) y el complicado. En el dominio simple u obvio, las relaciones causa-efecto son conocidas y la secuencia de acción recomendada es observar – categorizar – responder. En el dominio complicado, pueden coexistir múltiples soluciones válidas y se requiere conocimiento experto; la secuencia es observar – analizar – responder.

En el universo desordenado aparecen los dominios complejo y caótico. En el dominio complejo, las relaciones de causa y efecto solo pueden comprenderse de manera retrospectiva. Las soluciones emergen a partir de la interacción y la experimentación, siguiendo la secuencia probar – observar – responder. En el dominio caótico, la prioridad es actuar de inmediato para recuperar cierto orden, aplicando la secuencia actuar – observar – responder.

El quinto espacio del modelo, denominado confusión, se refiere a la situación en la que aún no es posible determinar a cuál dominio pertenece el problema. En los contextos complejos, la decisión correcta no puede determinarse de antemano, ya que las causas solo se comprenden retrospectivamente (Snowden & Boone, 2007).

Intentar imponer orden prematuramente o aplicar soluciones predeterminadas suele conducir a errores. En cambio, el liderazgo requerido en entornos complejos consiste en crear las condiciones para que emerjan respuestas adecuadas mediante procesos de diálogo amplios, el establecimiento de condiciones de borde claras y la generación de atractores, es decir, experimentos o dispositivos que orientan comportamientos deseados. En tales escenarios, resulta más apropiado experimentar primero (con pruebas de bajo costo ante el fracaso), luego observar y finalmente responder, manteniendo apertura a la emergencia de nuevas alternativas.

Liderazgo requerido, cambio y emprendimiento

Este tipo de liderazgo exige capacidad para suspender certezas, fomentar el diálogo de calidad y navegar la incertidumbre con humildad, curiosidad y empatía. El liderazgo requerido en contextos caracterizados por diversidad, complejidad e innovación demanda una nueva forma de comprender la acción directiva. Ya no se trata únicamente de conducir personas o alcanzar resultados, sino de crear las condiciones que posibiliten la emergencia de soluciones colectivas y sostenibles. En este sentido, se propone un framework compuesto por tres atributos estratégicos y tres capacidades operativas interrelacionadas para la interpretación de los entornos emprendedores y dinámicos:

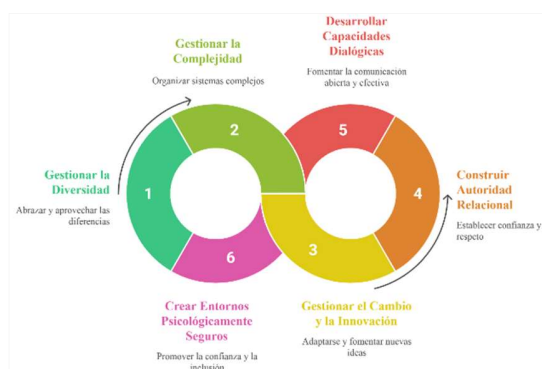


Figura
1: Framework liderazgo requerido para entornos emprendedores.
Fuente: Creación de los autores

En los procesos de liderazgo orientados al cambio, a la innovación y al emprendimiento, intervienen dos dimensiones complementarias: las capacidades de las personas y las condiciones del sistema. Entre estas últimas, la seguridad psicológica constituye un factor esencial. Cuando las personas perciben amenazas al

expresar ideas, cuestionar prácticas o proponer mejoras, la iniciativa se inhibe. Edmondson (2019) equipara la seguridad psicológica con las condiciones del suelo: una semilla no germina si el terreno no es fértil. Así, el nivel de seguridad psicológica de una organización puede asociarse a la calidad del suelo donde se pretende sembrar la innovación. En este marco, resulta clave distinguir entre el cambio impuesto por el entorno y el cambio deliberado, promovido por el liderazgo.

Desde esta mirada, el foco del liderazgo requerido debe estar en dos elementos centrales:

Facilitar procesos de diálogo entre las personas, activando lo que Bill Isaacs denomina inteligencia colectiva: una fuerza generadora que surge cuando las personas dialogan auténticamente, escuchando y construyendo sentido compartido a partir de sus diferencias.

Cuidar la calidad del ambiente donde ocurre esa interacción. Isaacs (1999) habla de la importancia del contenedor (“container”), es decir, un espacio emocional y relacional capaz de sostener la tensión y la diversidad del diálogo sin fragmentarse.

En este sentido, promover espacios de diálogo y contención emocional favorece la inteligencia colectiva, y la construcción de soluciones colaborativas que solo pueden emerger en entornos donde existe confianza, apertura y respeto mutuo (Isaacs, 1999; Edmondson, 2019).

La efectividad del liderazgo, entonces, depende tanto del observador (la capacidad del líder para suspender certezas y adoptar nuevas perspectivas) como del sistema (las normas y políticas que configuran el contexto de acción). Un diagnóstico de estas condiciones permite comprender qué factores habilitan el cambio y cuáles lo restringen, evitando presionar a las personas dentro de límites inviables

Uno de los desafíos centrales del liderazgo consiste en influir éticamente la conducta de los stakeholders. Siguiendo a Pérez López (1991), existen dos mecanismos básicos de influencia: el poder, que se apoya en el miedo, y la autoridad, que se funda en la confianza. Mientras el poder se asocia al cargo y a la coerción, la autoridad se construye progresivamente mediante el uso justo del poder y la demostración de solvencia técnica y moral. Pérez López distingue además tres motivaciones humanas (extrínseca, intrínseca y trascendente), cuya combinación define la “calidad motivacional” de la acción.

Desde esta perspectiva, el objetivo del poder es llegar a no necesitarlo, porque la autoridad lograda hace posible que otros actúen libremente, movidos por la confianza. Esta confianza es la base sobre la que se sostienen la diversidad funcional, la gestión de la complejidad y el aprendizaje innovador.

El liderazgo se ejerce, ante todo, en el diálogo. Como afirma Torbert (2004), el lenguaje es el medio de acción más influyente en el universo humano. Kantor (2012) señala que “un líder se queda corto de grandeza si no tiene gran destreza para hablar cara a cara”. Las interacciones constituyen el espacio donde se construye autoridad, confianza y aprendizaje colectivo.

CONCLUSIÓN

Este trabajo ha propuesto el concepto de Liderazgo Requerido como un enfoque funcional y adaptativo para contextos emprendedores caracterizados por volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad (VUCA). A través de una revisión sistemática de la literatura, se identificaron tres atributos estratégicos — diversidad, complejidad e innovación y tres capacidades operativas autoridad ética, diálogo colectivo y seguridad psicológica como pilares fundamentales para ejercer un liderazgo eficaz en estos entornos.

A pesar de la diversidad conceptual del modelo propuesto, este trabajo presenta algunas limitaciones. En primer lugar, la revisión se centró exclusivamente en fuentes académicas y teóricas, sin incorporar evidencia empírica directa de experiencias emprendedoras reales. En segundo lugar, el enfoque adoptado privilegia una perspectiva organizacional y de liderazgo, dejando de lado otras dimensiones relevantes como el impacto cultural, sectorial o geográfico en la práctica del liderazgo emprendedor. Finalmente, el marco propuesto aún requiere validación empírica para evaluar su aplicabilidad en distintos tipos de emprendimientos y contextos organizacionales.

Para avanzar en la consolidación del concepto de Liderazgo Requerido, se sugieren varias líneas de investigación futura: Estudios empíricos que analicen cómo se manifiestan los atributos y capacidades propuestas en emprendimientos reales. Investigaciones comparativas entre sectores y regiones geográficas para explorar variaciones contextuales. Desarrollo de instrumentos de medición para evaluar la efectividad del liderazgo requerido. Exploración de metodologías de formación para líderes emprendedores que integren prácticas dialógicas, construcción de autoridad ética y diseño de entornos psicológicamente seguros. Por fin, este trabajo buscó abrir un camino para repensar el liderazgo clave, más allá de los modelos tradicionales, y contribuir al fortalecimiento de los ecosistemas emprendedores en contextos de alta incertidumbre.

REFERENCIAS

- Bresman, H., & Edmondson, A. C. (2022, February 8). Exploring the relationship between team diversity, psychological safety and team performance: Evidence from pharmaceutical drug development. INSEAD & Harvard Business School. <https://doi.org/10.2139/ssrn.4039704>
- Edmondson, A. C. (2019). *The fearless organization: Creating psychological safety in the workplace for learning, innovation, and growth*. Hoboken, NJ: Wiley.
- Falconier, M., & Smith, R. R. (2020). Pensamiento complejo y educación cristiana. *Enfoques*, 32(2). <https://publicaciones.uap.edu.ar/index.php/revistaenfoques/article/view/960>
- Hackman, J. R., & Wageman, R. (2005). A theory of team coaching. *Academy of Management Review*, 30(2), 269–287. <https://doi.org/10.5465/amr.2005.16387885>
- Harvard Business School. (2024, May 14). How to build a culture of intrapreneurship. *Business & Environment Blog*. <https://hbswk.hbs.edu>
- Hernández-Perlines, F., Ariza-Montes, A. & Blanco-González-Tejero, C. (2022). Intrapreneurship research: A comprehensive literature review. *Journal of Business Research*, 153, 428-444. DOI:10.1016/j.jbusres.2022.08.015
- Isaacs, W. (1999). *Dialogue and the art of thinking together: A pioneering approach to communicating in business and in life*. New York: Currency/Doubleday.
- Kantis, H., Federico, J., & Ibarra García, S. (2019). *Condiciones sistémicas para el emprendimiento en América Latina: emprendimientos y digitalización : una agenda común de posibilidades y desafíos*. Rafaela: Asociación Civil Red Pymes Mercosur. ISBN 978-987-3608-53-7
- Kantor, D. (2012). *Reading the room: Group dynamics for coaches and leaders*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Kitchenham, B., & Charters, S. (2007). *Guidelines for performing systematic literature reviews in software engineering*. EBSE Technical Report, Keele University.
- Tranfield, D., Denyer, D., & Smart, P. (2003). *Towards a methodology for developing*
- Kupp, M., & Mauer, R. (2025). Building Uncertainty Competence: Applying the Entrepreneurial Method. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.5350397>.
- MIT Sloan School of Management. (2024, April 16). Disciplined entrepreneurship: 6 questions for startup success. *Ideas Made to Matter*. <https://mitsloan.mit.edu/ideas-made-to-matter>
- Morin, E. (1990). *Introducción al pensamiento complejo*. Gedisa
- Morin, E. (1998). *La cabeza bien puesta: Repensar la reforma, reformar el pensamiento*. Nueva Visión.
- Ngigi, S., McCormick, D., & Kamau, P. (2018). Entrepreneurial leadership competencies in the 21st century: an empirical assessment. *DBA-Africa Management Review*, 8.
- Pérez López, J. A. (1991). *Fundamentos de la dirección de empresas*. Madrid: Rialp.
- Senge, P. M. (2006). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization* (Rev. ed.). New York: Doubleday.
- Syamsir, S., Saputra, N., & Mulia, R. A. (2025). Leadership agility in a VUCA world: A systematic review, conceptual insights, and research directions. *Cogent Business & Management*, 12(1), 2482022. <https://doi.org/10.1080/23311975.2025.2482022>

- Snowden, D. J. (2000). Cynefin: A sense of time and space, the social ecology of knowledge management. In C. Despres & D. Chauvel (Eds.), *Knowledge horizons: The present and the promise of knowledge management* (pp. 237–265). Butterworth-Heinemann.
- Snowden, D. J., & Boone, M. E. (2007). A leader's framework for decision making. *Harvard Business Review*, 85(11), 68–76.
- Taleb, N. N. (2013). *Antifrágil: Las cosas que se benefician del desorden*. Paidós Ibérica.
- Torbert, W. R. (2004). *Action inquiry: The secret of timely and transforming leadership*. Berrett-Koehler.
- Williams, K. Y., & O'Reilly, C. A. III. (1998). Demography and diversity in organizations: A review of 40 years of research. *Research in Organizational Behavior*, 20, 77–140.

Capítulo 55

La Dimensión Humana de la Innovación en Pymes: Un Motor de Doble Filo

Juan Carlos Morales-Piñero

María Carolina Ortiz Riaga

Universidad Militar Nueva Granada, Bogotá, Colombia

RESUMEN

La innovación en Pymes se enfrenta a una paradoja: el factor humano es su principal catalizador y, simultáneamente, una de sus barreras más significativas. Este estudio busca identificar qué prácticas específicas logran mitigar la resistencia cultural y potenciar la proactividad del personal en una Pyme. A través del análisis cualitativo de 20 entrevistas semiestructuradas con gerentes de Pymes colombianas, se identificaron las estrategias empleadas. Los hallazgos indican que, para mitigar la resistencia, se implementan prácticas como el liderazgo basado en la inspiración y la creación de espacios de experimentación. Para potenciar la proactividad, se utilizan sistemas de incentivos formales que incluyen esquemas de premios y recompensas, la vinculación de la innovación con la evaluación de desempeño y espacios de formación continua. Se concluye que superar la apatía se logra mediante una combinación de liderazgo, cultura e incentivos que inciden de diversas formas en la motivación de los colaboradores.

PALABRAS CLAVE: Innovación, Motivación, Incentivos, Empleados, Pymes

ABSTRACT

Innovation in SMEs faces a paradox: the human factor is both its main catalyst and one of its most significant barriers. This study seeks to identify specific practices that mitigate cultural resistance and enhance staff proactivity in an SME. Through a qualitative analysis of 20 semi-structured interviews with managers of Colombian SMEs, the strategies employed by these managers were identified. The findings indicate that practices such as inspiration-based leadership and the creation of spaces for experimentation outside of operational routines are implemented to mitigate resistance. To enhance proactivity, formal incentive systems are used, including reward schemes, linking innovation to performance evaluation, and providing ongoing training opportunities. The conclusion is that overcoming apathy requires a deliberate combination of leadership, culture, and incentive systems that impact employee motivation in various ways.

KEYWORDS: Innovation, Motivation, Incentives, Employees, SMEs

INTRODUCCIÓN

Las pequeñas y medianas empresas (Pymes) juegan un papel fundamental en la economía global y, en particular, en el contexto colombiano, donde representan un porcentaje significativo del empleo y de la actividad económica. Sin embargo, a pesar de su relevancia, muchas Pymes enfrentan dificultades para innovar y mantenerse competitivas en un entorno empresarial en constante cambio (OECD, 2021). La capacidad para generar innovación organizacional y tecnológica es esencial para su supervivencia y crecimiento, pero, con frecuencia, las Pymes carecen de los recursos y el capital humano necesarios para desarrollar procesos de innovación sostenibles (Benavides y Bolaños, 2020).

En un entorno cada vez más complejo e incierto, las Pymes no solo deben adaptarse a los cambios tecnológicos y de mercado, sino también deben gestionar adecuadamente sus factores internos, que pueden acelerar o frenar su capacidad de innovación. La literatura académica destaca que, aunque las grandes empresas tienen estructuras formales y recursos para la innovación, las Pymes tienen ventajas como una mayor flexibilidad para adaptarse a los cambios, cercanía con sus clientes y mayor agilidad en su capacidad de respuesta. (Galli-Debicella, 2021; Moreano et al., 2025). Sin embargo, estas ventajas

pueden verse desdibujadas cuando el capital humano - pilar fundamental para su funcionamiento - no está alineado con los objetivos de innovación o cuando enfrenta limitaciones para transformar su conocimiento en valor organizacional (Dinku et al. 2024; Ahmadi et al., 2025).

Numerosos estudios enfatizan la importancia del capital humano para el desarrollo empresarial por su aporte en términos de empleo, productividad e innovación (Zamora, 2023; McGuirk et al., 2015) y enfatizan aspectos como la formación, la capacitación, la actitud hacia el cambio y la satisfacción laboral. En este contexto, cobra relevancia la exploración de estrategias que permiten a las Pymes activar el potencial innovador del personal en entornos donde los recursos son limitados y la carga operativa es alta. Este estudio se centra en la dimensión humana de la innovación en Pymes colombianas, entendida no solo desde las competencias técnicas de los empleados, sino desde su actitud, motivación y vinculación emocional con los procesos de cambio. A través del análisis de experiencias reales, se busca comprender cómo ciertas prácticas de liderazgo, la cultura organizacional y los incentivos pueden marcar la diferencia entre una organización tradicional y otra que aprende, innova y se reinventa. Esta comprensión es clave para proponer modelos replicables que fortalezcan la competitividad del sector empresarial en economías emergentes.

La innovación organizacional en las pequeñas y medianas empresas (Pymes) es crucial para su sostenibilidad y competitividad, especialmente en entornos dinámicos y complejos (Galves y García, 2012). El proceso innovador en Pymes se caracteriza por su flexibilidad y capacidad para adaptarse rápidamente a cambios, a la vez que enfrenta barreras asociadas a limitaciones de recursos y resistencia cultural interna (da Silva et al., 2016). En estas organizaciones el capital humano emerge como el recurso más estratégico para la innovación. Zamora (2023) destaca que la formación, la experiencia y la motivación del personal fomentan la creatividad y la generación de nuevas soluciones que permiten enfrentar retos competitivos. Así, la gestión efectiva del talento, junto con políticas de formación continua, es determinante para que las Pymes logren un crecimiento sostenido basado en innovación (Zamora, 2023).

El capital humano se refiere al conjunto de conocimientos, habilidades, capacidades, experiencias y atributos personales que poseen los individuos y que resultan valiosos para una organización. Quintero (2020), haciendo una revisión de la teoría del capital humano, retoma los planteamientos de Schultz (1959), considerado uno de los padres de esta teoría, quien plantea que se puede considerar a las personas en sí mismas como una forma de riqueza que no puede ser ignorada del cálculo de la riqueza de una nación. Postula así mismo este enfoque que las inversiones en educación, formación y salud de los individuos no solo benefician a la persona, sino que también generan retornos económicos significativos para las empresas y la sociedad en general (Villalba y Torres, 2019).

En el ámbito de la innovación, esta teoría se traduce en la idea de que un capital humano bien desarrollado y gestionado es indispensable para fortalecer la capacidad de innovación de una empresa. (Leyva et al., 2020). Las habilidades y competencias de los empleados, su actitud hacia el cambio y su satisfacción laboral son factores determinantes para la generación de nuevas ideas, la optimización de procesos y la creación de productos o servicios diferenciados (Ramírez, 2013).

En las Pymes, la relación entre capital humano e innovación es bidireccional. Por un lado, personas cualificadas y motivadas son un catalizador directo de la innovación, aportando el conocimiento técnico y las habilidades blandas necesarias para la resolución creativa de problemas y la implementación de mejoras (Dinku et al., 2024). Por otro lado, la propia innovación en la gestión del capital humano —a través de la mejora de procesos internos, la formación continua y el desarrollo de talento— es crucial para potenciar la capacidad innovadora de la empresa (Erickson et al., 2023). La gestión efectiva del capital humano en Pymes, por tanto, implica no solo la atracción y retención de talento, sino también la creación de un entorno que fomente la proactividad, la experimentación y la mitigación de la resistencia al cambio, tal como se aborda en el presente estudio

En este orden de ideas, dentro de los factores que se reconocen en las organizaciones innovadoras, el liderazgo juega un rol importante. Gómez (2008) señala que el liderazgo inspirador, con la capacidad para

motivar y empoderar a los colaboradores, es fundamental para crear una cultura organizacional abierta a la experimentación, el aprendizaje y la mejora continua. Dicho liderazgo debe favorecer la comunicación efectiva y el involucramiento en la toma de decisiones para superar la apatía o resistencia al cambio (Caiza et al., 2025; San Roman et al., 2024). Por otra parte, para mitigar las barreras culturales y potenciar la proactividad, la literatura enfatiza el uso de sistemas de incentivos formales que vinculan la innovación con la evaluación del desempeño, así como la creación de espacios de formación y de crecimiento profesional. La combinación deliberada de cultura organizacional, liderazgo inspirador y esquemas de motivación se presenta como estrategia determinante para dinamizar la innovación en Pymes (Kaur et al., 2025).

METODOLOGÍA

El presente estudio se inscribe en un enfoque cualitativo, con el objetivo de identificar y analizar las prácticas específicas implementadas en pequeñas y medianas empresas (Pymes) colombianas que logran tanto mitigar la resistencia cultural como potenciar la proactividad del personal en el contexto de la innovación.

Diseño de la Investigación

La investigación se basa en un diseño exploratorio y descriptivo, que utiliza el análisis cualitativo de la información recopilada. Este diseño permite profundizar en la dimensión humana de la innovación y en las estrategias gerenciales empleadas para gestionar esta paradoja: el personal como catalizador y, simultáneamente, como barrera para la innovación.

Participantes y Muestra

La muestra estuvo compuesta por 20 Pymes colombianas, seleccionadas para garantizar una visión amplia de las dinámicas empresariales en distintos ciclos de madurez empresarial. Los participantes clave fueron gerentes o directivos de estas empresas, quienes proporcionaron información sobre sus estrategias internas. Para mantener la anonimización requerida, las empresas se identifican mediante sus características agregadas. La muestra incluyó Pymes de las principales ciudades de Colombia: 11 Pymes de Bogotá, 6 Pymes de Cali y 3 Pymes de Medellín.

Variables e Instrumentos

El instrumento de recolección de datos fue el Guión de Entrevista Semiestructurada, diseñado específicamente para abordar la dimensión humana de la innovación y los esquemas de motivación (ver tabla 1).

Tabla 1: Estructura de la entrevista semiestructurada

Eje Temático/Variable	Descripción de la Información Recopilada	Fuente en el Guion
Caracterización General	Recolección de variables descriptivas del contexto de la Pyme: tamaño, sector, tiempo en el mercado y alcance.	Sección 1
Concepto y Procesos de Innovación	Definición de la innovación gestionada por la empresa, procesos avanzados (producto/procesos), herramientas utilizadas, roles y características del personal de innovación.	Sección 2
Estrategias para la Proactividad (Potenciación)	Indagación sobre la implementación de incentivos formales (premios y recompensas) y de procesos de formación continua para la innovación. Se incluyeron la valoración de las habilidades desarrolladas por los empleados y la relación intergeneracional.	Sección 3
Cultura Organizacional y Liderazgo	Evaluación de cómo se ha desarrollado una cultura de innovación y las características requeridas en el gerente para desarrollarla, incluyendo el liderazgo basado en la inspiración.	Secciones 2 y 3

Barreras (Resistencia Cultural)	Identificación de los obstáculos identificados, con énfasis en las barreras relacionadas con la Cultura y los Empleados (apatía y resistencia).	Sección 4
Apoyos y Proyección	Tipos de alianzas y de apoyo externo (público o privado) recibidos para la innovación y los planes futuros de la empresa.	Secciones 5 y 6

Procedimiento de Recolección y Análisis de Datos

Se realizaron las 20 entrevistas semiestructuradas a los gerentes de las Pymes mediante conexión Online o presencialmente. La información obtenida fue grabada con autorización y transcrita para luego someterse a un riguroso análisis cualitativo. El análisis se centró en la codificación de las respuestas para identificar patrones consistentes y estrategias replicables. Este proceso permitió diferenciar las prácticas que tienen como objetivo: Mitigar la resistencia cultural: identificando prácticas como la implementación de un liderazgo basado en la inspiración y la creación de espacios de experimentación fuera de la rutina operativa. 2. Potenciar la proactividad: identificando el uso de sistemas de incentivos formales que incluyen esquemas de premios y recompensas, la vinculación de la innovación con la evaluación de desempeño y el suministro de espacios de formación continua.

RESULTADOS

A continuación, se presenta un análisis de los hallazgos más relevantes obtenidos a partir de las 20 entrevistas semiestructuradas realizadas a gerentes de Pymes colombianas, estructurado según las seis secciones del guion de la entrevista.

Caracterización General de las Empresas

Las 20 organizaciones entrevistadas confirman su estado como Pequeñas y Medianas Empresas (Pymes) en Colombia, con tamaños que oscilan entre 11 y 200 empleados de planta. La muestra abarcó una diversidad sectorial que incluye TIC, marketing, manufactura, servicios (consultoría y temporales), legaltech, salud, construcción y confección. Se observó una amplia dispersión en la antigüedad de las empresas, desde organizaciones jóvenes con 2 a 7 años en el mercado hasta otras con una trayectoria consolidada de más de 20 años. En términos de alcance, si bien la mayoría mantiene un foco principal en el mercado nacional, la proyección internacional es un rasgo distintivo, especialmente en sectores como la tecnología y la manufactura.

Sobre la Innovación

La innovación es entendida por las Pymes más allá de la mera invención tecnológica. Se define consistentemente como la capacidad de generar valor, optimizar recursos, y resolver problemas de una forma diferente a la competencia. Para varias empresas, la innovación debe traducirse en un aumento de la rentabilidad o las ventas para ser considerada exitosa y sostenible.

Los líderes de innovación (ya sean gerentes o líderes de área) se describen como personas que deben poseer una mentalidad abierta y adaptabilidad ante el cambio y el riesgo. Se destaca la necesidad de un liderazgo inspirador y de una profunda empatía o visión humana, evitando ver a los empleados solo como "números" o "recursos para explotar". También deben tener una visión estratégica clara para alinear los esfuerzos de innovación con los objetivos de la compañía. La capacidad de escucha se señala como fundamental para conectar el conocimiento interno con las necesidades reales de los clientes. Estos resultados coinciden con el planteamiento de Jabbour et al. (2025), quienes muestran que el liderazgo transformacional tiene un efecto significativo positivo en la innovación exploratoria en pymes, impulsando tanto la búsqueda de nuevos mercados como la optimización de procesos internos.

Características de los Empleados

La fuerza laboral en las Pymes innovadoras tiende a ser joven, con la mayoría de los colaboradores entre los 25 y 35 años, especialmente en áreas técnicas, creativas y de desarrollo. Los fundadores y directivos suelen pertenecer a la generación de mayor edad (40 a 55 años). La diversidad intergeneracional se identifica como un motor, ya que los jóvenes aportan flexibilidad y conocimiento tecnológico, mientras

que los líderes mayores aportan experiencia en negocios y en estructuras. Este hallazgo es confirmado por el estudio de Ferreira y Ferreira (2020), quienes reconocen la diversidad generacional como una fuente importante de innovación, pues combina la frescura y el manejo tecnológico de los jóvenes con la experiencia y la red de contactos de líderes mayores. Sin embargo, esta brecha también puede generar fricciones o resistencia al cambio si los líderes no se adaptan o si existe un conflicto entre la estructura tradicional (a menudo encarnada por el líder) y el ímpetu juvenil.

Las Pymes emplean una combinación de incentivos monetarios y no monetarios para potenciar la proactividad del personal:

- **Incentivos Financieros Formales:** Varias empresas han implementado sistemas que vinculan directamente la innovación con el desempeño financiero. Esto incluye bonificaciones por el cumplimiento de metas globales o sistemas de puntos y recompensas canjeables por bonos o beneficios tangibles. Algunas comparten un porcentaje de las utilidades o de los ahorros generados por las innovaciones. Estos hallazgos coinciden con los presentados por Kaur et al. (2025).
- **Incentivos No Monetarios:** Se pone énfasis en la formación continua y el bienestar. Algunas empresas, por ejemplo, ofrecen programas de salud mental y emocional, educación en idiomas y en finanzas personales. Otros incentivos incluyen la flexibilidad de horario y el teletrabajo, así como el reconocimiento social o la visibilidad del trabajo realizado.
- **Formación y Desarrollo:** Las empresas invierten en formación especializada para fortalecer tanto habilidades técnicas (IA, software) como habilidades blandas (liderazgo, gestión de conversaciones difíciles, gestión de proyectos). Programas como la "Hora de la Innovación" o el apoyo a la formación universitaria implementados por algunas empresas buscan integrar la innovación en el día a día.

La consolidación de la cultura se basa en la proactividad, la experimentación y la autonomía. El liderazgo por el ejemplo y la transparencia sobre los cambios implementados son estrategias clave. La cultura se refuerza cuando los empleados sienten que sus aportaciones son valoradas, incluso cuando la idea es rechazada. En algunos casos, la cultura se desarrolla de manera "orgánica" mediante la creación de comunidades y el empoderamiento del talento joven. En este sentido, Sánchez-Báez et al. (2020) muestran que fomentar la confianza, la apertura a nuevas ideas y otorgar libertad dentro de marcos definidos mejoran el desempeño innovador en las pymes.

Barreras para la Innovación

a principal barrera identificada es la resistencia cultural y la falta de tiempo del personal, lo que confirma el argumento central de la paradoja del factor humano. Los colaboradores a menudo están tan inmersos en la operación diaria ("apagar incendios") que no dedican tiempo a la ideación ni al desarrollo de proyectos de largo plazo. Este planteamiento coincide con la propuesta de Trejoluna-Puente et al. (2025) quienes plantean dedicar tiempos exclusivos a la ideación y desarrollo, y cambiar estilos de liderazgo a modelos más empoderadores. Esta resistencia se manifiesta como:

- **Zona de confort:** Empleados que se sienten cómodos con los flujos de trabajo actuales.
- **Miedo al fracaso:** la aversión a las "conversaciones difíciles" o a exponer errores, especialmente en industrias sensibles como la contabilidad o la de confección.
- **Liderazgo burocrático/paternalista:** Decisiones centralizadas y el exceso de jerarquía obstaculizan la agilidad y la rápida ejecución de ideas.

La falta de capital y la dificultad para acceder a financiación blanda son retos constantes para las Pymes. Los ciclos de pago prolongados de los grandes clientes (a 90 días o más) obligan a las Pymes a financiar la operación y limitan la inversión en I+D. Una empresa destaca que el diseño de los créditos en Colombia está pensado para grandes garantías inmobiliarias, no para la inversión en maquinaria ni en I+D. Existe una percepción de la falta de políticas estatales efectivas para la innovación en Pymes. Los beneficios tributarios para I+D se consideran útiles, pero a menudo con una carga administrativa tan alta que anula el beneficio para una empresa pequeña. La incertidumbre regulatoria y los cambios constantes en la normativa representan barreras significativas que exigen una reinversión constante en procesos y

packaging. También se menciona la burocracia en las entidades públicas, que frena el avance de los proyectos.

Apoyos para la Innovación

El apoyo a la innovación se obtiene principalmente a través de alianzas y programas del ecosistema, dado la baja confianza o la dificultad para acceder a financiación directa. Esta dificultad ha sido ampliamente estudiada en la literatura, que indica que la falta de “readiness” para la inversión, el desconocimiento del valor de la propiedad intelectual y la ausencia de productos financieros adecuados son determinantes importantes (Romero et al., 2025).

- Alianzas con el Sector Privado: Son cruciales y se dan a través de colaboración técnica con proveedores especializados o partners, o mediante la participación en retos de innovación lanzados por grandes corporaciones. Estas alianzas suelen centrarse en complementar el know-how o en desarrollar soluciones específicas.
- Apoyo del Ecosistema Público-Privado: Las Cámaras de Comercio (Cali y Bogotá) son actores centrales que ofrecen capacitación, mentorías, y programas como Fábricas de Productividad o Social Skin. Algunas empresas han accedido a capital semilla o recursos a través de convocatorias como Innpulsa.
- Alianzas con la Academia: Aunque la conectividad entre universidades y empresas es vista como débil en el sector, algunas Pymes sí colaboran activamente para el desarrollo de software, investigación o formación, tanto con universidades nacionales como internacionales.

Proyectos a Futuro

Los planes futuros de las Pymes reflejan la necesidad de formalizar su crecimiento y apalancarse tecnológicamente.

- Incursión Acelerada en Inteligencia Artificial (IA): La IA es la principal área de inversión y desarrollo futuro, enfocada en automatizar procesos internos (e.g., afiliaciones, vigilancia tecnológica), crear nuevas líneas de servicio digital y mejorar la eficiencia.
- Expansión y Estructuración de Negocios: Se busca el escalamiento geográfico y la creación de nuevas unidades de negocio o spin-offs para diversificar la oferta.
- Infraestructura y Liderazgo: una empresa del sector salud proyecta la construcción de una infraestructura avanzada para el entrenamiento y la I+D. Otras tienen planes de sucesión o de desarrollo de holdings para asegurar el liderazgo futuro y gestionar la expansión.

Las necesidades específicas para lograr estos planes se centran en obtener más recursos financieros para la inversión tecnológica, contratar personal calificado y dedicado a I+D, y disponer de tiempo suficiente para la gestión y ejecución de proyectos. Se reitera la necesidad de apoyo gubernamental más funcional, especialmente en temas tributarios y de regulación

CONCLUSIÓN

El presente estudio ha explorado la paradoja inherente a la dimensión humana de la innovación en las Pequeñas y Medianas Empresas (Pymes) colombianas, confirmando que el factor humano es tanto un motor esencial como una barrera significativa. Los hallazgos derivados de las 20 entrevistas semiestructuradas con gerentes de Pymes revelan que la mitigación de la resistencia cultural se logra mediante un liderazgo inspirador y la provisión de espacios de experimentación que trascienden la rutina operativa. Paralelamente, la proactividad del personal se potencia mediante sistemas de incentivos formales (premios, recompensas, vinculación con la evaluación de desempeño) y la formación continua. Estos elementos, combinados con una cultura organizacional que valora la proactividad, la experimentación y la autonomía, son cruciales para superar la apatía y fomentar un entorno innovador. La diversidad intergeneracional, con el aporte tecnológico de los jóvenes y la experiencia de los líderes, emerge como un activo valioso, aunque requiere una gestión cuidadosa para evitar fricciones.

Las implicaciones prácticas de estos resultados son diversas para los gerentes de Pymes. En primer lugar, se subraya la necesidad de cultivar un liderazgo transformador que inspire y empodere a los empleados,

en lugar de uno burocrático o paternalista que inhiba la iniciativa. Segundo, la creación deliberada de espacios y tiempos dedicados a la innovación, separados de las presiones operativas diarias, es fundamental para facilitar la ideación y el desarrollo de proyectos a largo plazo. Tercero, la implementación de sistemas de incentivos balanceados, que incluyan tanto recompensas monetarias como no monetarias (formación, flexibilidad, reconocimiento), es vital para mantener la motivación y el compromiso del personal con los objetivos de innovación. Finalmente, el estudio resalta la importancia de una cultura organizacional adaptable que no solo tolere el fracaso como parte del proceso de innovación, sino que también fomente la comunicación abierta y la valoración de las ideas de todos los colaboradores, independientemente de su jerarquía o experiencia. Estas estrategias no solo abordan las barreras internas, sino que también preparan a las Pymes para aprovechar oportunidades futuras, como la incursión en la Inteligencia Artificial y la expansión de negocios, mitigando las deficiencias en el apoyo gubernamental y la financiación externa.

Agradecimientos

Los autores expresan su agradecimiento a la Universidad Militar Nueva Granada por el respaldo institucional y la financiación otorgada para la realización de esta investigación, la cual permitió profundizar en el análisis de la dimensión humana de la innovación en el contexto de las Pymes colombianas.

REFERENCIAS

- Ahmadi, S., Mom, T., Schmidt, A. & Volberda, H. (2025). Multiple goal conflicts and exploratory innovation: Does alignment between team and organization help or hurt? *Long Range Planning*, 58(4). <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2025.102562>
- Benavides P., L. E., & Bolaños D., S. L. (2020). Barreras de innovación en PYMES: una aproximación a través de una revisión sistemática de literatura. *Tendencias*, 21(1), 221–237. <https://doi.org/10.22267/rtend.202101.134>
- Caiza V., H. P., Chu Z., K. A., Barragán L., G. E., Cordova S., A. S., Cerezo F., K. M., & Torres Q., M. Y. (2025). Liderazgo Inspiracional y su Impacto en el Desarrollo Sostenible de las Pymes del Cantón Quevedo. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 9(1). 1453-1473. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v9i1.15902
- da Silva, F. M., de Araujo E. & Barbosa M. (2016). Proceso de desarrollo de la innovación en pequeñas y medianas empresas tecnológicas. *Revista de Administração e Inovação*, 13(3), 1760-189.
- Dinku, A. E., Singh, M., & Singh, S. (2024). Effect of human capital on the performance of small and medium enterprises: a mediating role of innovation practice in Ethiopia. *Cogent Business & Management*, 11(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2434729>
- Eriksson, C., Lindén, J. & Papahristodoulou, C. (2023). Human capital, innovation, and growth. *International Journal of Economic Theory*, 19, 343–369. <https://doi.org/10.1111/ijet.12346>
- Ferreira G. & Ferreira J. (2020). Generational Diversity as a Moderator for the Relationship Between Absorptive Capacity and Innovation Performance at Family Firms, *Studies on Entrepreneurship. Structural Change and Industrial Dynamics*, 85-111. https://doi.org/10.1007/978-3-030-15526-1_6
- Jabbour A., N., El Achi, S., & Balouza, M. (2025). Transformational leadership, innovation, and performance of SMEs in Europe. *Cogent Business & Management*, 12(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2025.2473683>
- Galli-Debicella, A. (2021). How SMEs Compete Against Global Giants Through Sustainable Competitive Advantages. *Journal of Small Business Strategy*, 31(5), 13–21. <https://doi.org/10.53703/001c.29812>
- Gálvez, E.J., & García, D. (2012). Impacto de la innovación sobre el rendimiento de la MiPyme: un estudio empírico en Colombia. *Estudios Gerenciales*, 28(122), 11-28. [https://doi.org/10.1016/S0123-5923\(12\)70191-2](https://doi.org/10.1016/S0123-5923(12)70191-2)
- Gómez O., R. A. (2008). El liderazgo empresarial para la innovación tecnológica en las Pymes. *Pensamiento & Gestión*, 24, 157-194.
- Kaur, G., Bedi, H.S. & Saini, H. (2025). Leveraging innovativeness for enhanced small and medium enterprises performance: the moderating role of learning orientation. *J Innov Entrep*, 14, 65. <https://doi.org/10.1186/s13731-025-00550-4>

- Leyva, A., Espejel, J. & Cavazos, J. (2020). Efecto del desempeño del capital humano en la capacidad de innovación tecnológica percibida. *Innovar*, 30(76), 26 - 37. <https://doi.org/10.15446/innovar.v30n76.85192>
- McGuirk, H., Lenihan, H & Hart, M. (2015). Measuring the impact of innovative human capital on small firms' propensity to innovate. *Research Policy*, 44(4), 965 - 976. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2014.11.008>
- Moreano G., C., Moreano G., G., Escobar E., T., & Guerrero S., L. (2025). La innovación y su gestión en las pymes. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 9(2), 8589-8639. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v9i2.17590
- OECD (2021). *Perspectivas económicas de América Latina 2021. Avanzando juntos hacia una mejor recuperación*. OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/2958a75d-es>.
- Quintero, W. (2020). La formación en la teoría del capital humano: una crítica sobre el problema de agregación. *Análisis económico*, 35(88), 239-265.
- Romero YP, Salas-Navarro K, Martínez LB, Zamora-Musa R (2025). Financing innovation in SMEs: a systematic review of financing channels. *International Journal of Innovation Science*, ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/IJIS-06-2024-0151>
- San Román L, I., San Román L., J., & Hernández L., D. R. (2024). Liderazgo de calidad que inspira: Innovación en PYMES tradicionales. *Tlatemoani: Revista Académica de Investigación*, 15(47), 45-58. <https://doi.org/10.51896/tlatemoani.v15i47.741>
- Sánchez-Báez, E. A., Fernández-Serrano, J., & Romero, I. (2020). Organizational culture and innovation in small businesses in Paraguay. *Regional Science Policy & Practice*, 12(2), 233–247. <https://doi.org/10.1111/RSP3.12203>
- Trejoluna-Puente, O., Lopez D., P. L., Isiordia L., P. C., & Rodriguez C., R. A. (2025). The culture of innovation in SMEs in Guanajuato: An evolutionary analysis. *Journal of Law and Sustainable Development*, 13(3). <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=10074129&info=resumen&idioma=POR>
- Villalba, R. & Torres, H. (2019). Retos del capital humano de las Pymes de Bogotá y su impacto en la innovación y competitividad. *Revista Ingeniería, Matemáticas y Ciencias de la Información*, 6(11), 85 - 90. <http://dx.doi.org/10.21017/rimci.2019.v6.n11.a58>
- Zamora, M.L. (2023). Capital humano: factor clave para el desarrollo de la innovación empresarial. *GECONTEC: Revista Internacional de Gestión del Conocimiento y la Tecnología*, 11(2), 90 - 118. <https://doi.org/10.5281/zenodo.10431438>

Capítulo 56

Análisis de las principales causas y factores que determinan la migración Mexicana hacia países desarrollados que ofrecen oportunidades laborales: Caso Estudiantes de la Universidad Veracruzana

Patricia Margarita Villar Sánchez

Ignacio Ortiz Betancourt

Fabiola Leyva Picaezzo

Vania Lizette Correa Avalos

Leidy Margarita López Castro

Universidad Veracruzana

RESUMEN

La concepción entre migración y desarrollo promueve el movimiento de personas hacia otros países en búsqueda de oportunidades laborales, carentes en México, especialmente para recién graduados, las cuales pueden ser limitadas o mal remuneradas, lo que lleva a buscar alternativas en el extranjero. La migración de mexicanos hacia países desarrollados es un fenómeno histórico y complejo, motivado principalmente por razones económicas, sociales y de seguridad. Esta migración ha sido constante desde el siglo XX, aunque ha variado en intensidad dependiendo de factores políticos y económicos y que debe analizarse desde una perspectiva estructural y transnacional. Esta investigación tiene como objetivo el análisis de las principales causas y factores que determinan la migración mexicana universitaria hacia países desarrollados. La investigación es cualitativa y descriptiva porque describe las causas y factores que orillan a los universitarios mexicanos, que, una vez concluida su carrera profesional, se vayan en búsqueda de mejores oportunidades laborales.

PALABRAS CLAVE: Migración, Desarrollo, Movimiento de personas, factores políticos, factores económicos.

ABSTRACT

The conception of migration and development promotes the movement of people to other countries in search of job opportunities, which are lacking in Mexico, especially for recent graduates. These opportunities may be limited or poorly paid, leading them to seek alternatives abroad. The migration of Mexicans to developed countries is a historical and complex phenomenon, motivated primarily by economic, social, and security reasons. This migration has been ongoing since the 20th century, although its intensity has varied depending on political and economic factors and must be analyzed from a structural and transnational perspective. This research aims to analyze the main causes and factors determining Mexican university migration to developed countries. The research is qualitative and descriptive because it describes the causes and factors that force Mexican university students to leave in search of better job opportunities once they complete their professional careers.

KEY WORDS: Migration, Development, Movement of people, political factors, economic factors.

INTRODUCCIÓN

La migración se reconoce como un fenómeno complejo, son diversos factores que la involucra como la migración interna e internacional así como la inmigración y la emigración. La migración es el movimiento de personas de su lugar de residencia habitual a un nuevo lugar de residencia, ya sea a través de una frontera internacional o dentro de un país. Si bien no hay definiciones universalmente acordadas para los conceptos de “migración” o “migrante”, son varias las definiciones elaboradas en diferentes contextos que gozan de una amplia aceptación, (ONU Migración, Organización Internacional para las migraciones, 2025)

Cuando se habla de la migración interna se refiere a cuando las personas se desplazan dentro de los límites territoriales de un mismo país, (ONU Migración, Organización Internacional para las migraciones, 2025). En muchas ocasiones se traslada la gente a las grandes ciudades o capitales en busca de oportunidades que en sus pueblos o comunidades no las hay. Este tipo de migración se da por diversas razones como son, por ejemplo, la búsqueda de mejores oportunidades económicas, reunificación familiar o factores ambientales como desastres naturales.

En tal sentido, la migración internacional se refiere cuando las personas cruzan la frontera de un Estado para residir en otro país, más allá de un periodo mínimo determinado, (ONU Migración, Organización Internacional para las migraciones, 2025). Es el movimiento de personas de un país a otro con la intención de establecer su residencia, ya sea de forma temporal o permanente, es un fenómeno global que implica el cruce de fronteras internacionales y puede ser motivado por diversas causas, como factores económicos, políticos, sociales o ambientales. Por otro lado, la emigración se explica con el acto de abandonar el propio país o lugar de residencia habitual para establecerse en otro lugar, desde la perspectiva del país de origen, ya sea dentro del mismo país o en un país extranjero.

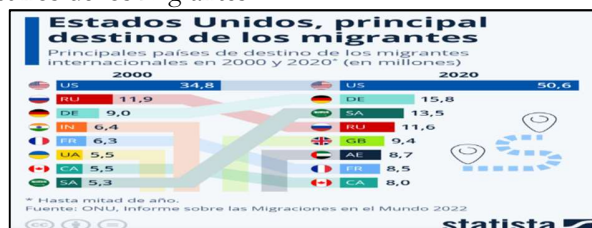
Mientras tanto la inmigración es el acto de entrar y establecerse en un país o lugar diferente al de origen de una persona, con la intención de vivir allí de forma permanente o por un período prolongado. Así mismo, es el proceso complementario a la emigración. Dentro de este marco relacionaremos dos términos, los cuales van de la mano, migración e inmigración, la inmigración tiene un impacto complejo además de significativo, tanto positivo como negativo en los países extranjeros que reciben gran número de personas en búsqueda de mejorar su calidad de vida. Al respecto se puede decir que afecta la demografía, la economía, la cultura y la política, sin embargo, los inmigrantes pueden contribuir al crecimiento económico de un país pues cubren vacantes de mano de obra, la cual es muy barata y capaz, a diferencia de la mano de obra legal del país que recibe a los migrantes.

En este contexto, el país que recibe personas, inmigrantes, para laborar pueden aportar diversidad cultural, pero también pueden generar tensiones sociales y económicas, y ejercer presión sobre los servicios públicos. En el caso mexicano la mayor parte de los migrantes son internacionales y el destino final para la búsqueda de mayores oportunidades es Estados Unidos de Norte América por la razón de que se comparten fronteras entre México y EUA lo cual permite que mucha gente se quiera establecer en ese destino generando un impacto económico positivo para México porque generan importantes ingresos por remesas que benefician a sus familias y comunidades locales, impulsando el desarrollo económico del país que migran. La migración representa un fenómeno complejo con múltiples facetas, incluyendo desafíos y oportunidades.

México es un país de origen, tránsito y destino de migrantes, lo que implica una gestión migratoria multifacética. La migración puede afectar la oferta y demanda de mano de obra, tanto en México como en los países de destino, impactando en los salarios y las condiciones laborales. Los salarios para los migrantes mexicanos, en el estatus de inmigrantes, son muy bajos por la condición ilegal que tienen, pero que sin embargo, comparando el salario que en México tienen, es alto, la situación interesante es que una persona que labora en EUA en condición legal su salario es muy alto lo cual para muchas empresas estadounidenses no es rentable por lo que prefieren contratar a los inmigrantes. La competitividad de EUA depende mucho de los salarios bajos que le pagan a la gran cantidad de inmigrantes que hay en el vecino país.

Estados Unidos es el principal destino de los migrantes internacionales en todo el mundo desde 1970, según el informe sobre las Migraciones en el Mundo 2022. De hecho, el número de personas nacidas en el país extranjero se ha multiplicado por más de cuatro, pasando de menos de 12 millones en 1970 a más de 50 millones en 2020. Los mayores grupos de migrantes proceden de México (10.853.105), India (2.723.764), China (2.184.110), Filipinas (2.061.178) y El Salvador (1.410.659), (Statista, 2023).

Imagen 1. Principales destinos de los migrantes

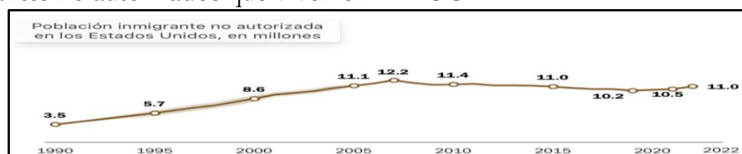


Fuente: Statista, (2023), consultado en: <https://es.statista.com/grafico/30843/principales-paises-de-destino-de-los-migrantes-internacionales/>

La mayoría de los inmigrantes en Estados Unidos, se concentran en grandes áreas metropolitanas, las ciudades que históricamente han atraído a un gran número de inmigrantes son Nueva York, Los Ángeles, California y Chicago, Illinois. Estas ciudades ofrecen una variedad de oportunidades laborales, redes de apoyo comunitarias y recursos para recién llegados. Además, California y Texas son los estados con mayor población inmigrante en general, (según datos del DHS). Más del 4% de los trabajadores estadounidenses eran inmigrantes no autorizados, (El tiempo, 2025).

El prestigioso centro de investigación Pew Research Center publicó un estudio en el que detalló las modificaciones en las cifras relacionadas con los inmigrantes no autorizados durante los últimos años. La población inmigrante no autorizada en los Estados Unidos creció a 11 millones en 2022, pero se mantuvo por debajo del máximo de 12,2 millones en 2007, (Pew Research Center, 2024).

Imagen 2. Inmigrantes no autorizados que viven en EE. UU.

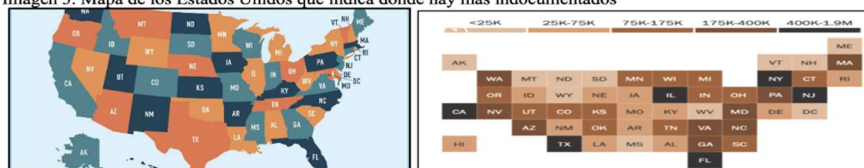


Pew Research Center adjuntó un mapa en el que se puede observar los estados del país en los que hay

Fuente: Pew Research Center. Consultado en: <https://www.pewresearch.org/topic/immigration-migration/immigration-issues/unauthorized-immigration/>

mayor cantidad de indocumentados.

Imagen 3. Mapa de los Estados Unidos que indica donde hay más indocumentados



Fuente: El tiempo. Consultado en: <https://www.eltiempo.com/mundo/eeuu-y-canada/el-mapa-de-estados-de-ee-uu-que>

[indica-donde-hay-mas-indocumentados-3360763](https://www.indica-donde-hay-mas-indocumentados-3360763)

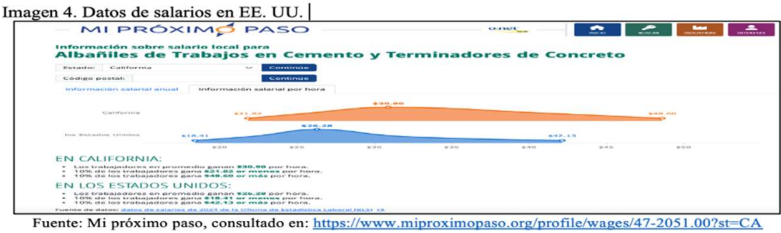
El mapa muestra una numerosa cantidad de inmigrantes en los estados de California, Texas, Florida, Nueva York, Nueva Jersey y en Illinois. FOTO: PEW RESEARCH CENTER

La cantidad de inmigrantes que hay por estado en el país de EE. UU. es liderada por California(1'900.000 ciudadanos indocumentados), en segundo lugar al estado de Texas con 1'600.000 ciudadanos indocumentados, seguido por Florida con 900.000; Nueva York con 600.000; Nueva Jersey con 450.000 y el estado de Illinois con 400.000, (Pew Research Center, 2024).

El programa de **Estadísticas de Empleo y Salarios Ocupacional (OEWS)** produce anualmente estimaciones de empleo y salarios para aproximadamente 830 ocupaciones. Estas estimaciones están disponibles para la nación estadounidense en su conjunto, para estados individuales y para áreas

metropolitanas y no metropolitanas; también están disponibles estimaciones ocupacionales nacionales para industrias específicas.

Los salarios locales en EE. UU. en promedio oscilan entre 18.41 a 42.13 dólares por hora, en promedio 26.28 dólares por hora. En la siguiente gráfica se mencionan a modo de ejemplo los salarios en California que es el estado americano donde hay mas indocumentados y que representa al sector de la construcción, albañiles de Trabajos en Cemento y Terminadores de Concreto, (Datos de salarios de la Oficina de Estadística Laboral EUA, 2024).



En México el salario mínimo es la cantidad menor que debe recibir en efectivo la persona trabajadora por los servicios prestados en una jornada de trabajo, (Artículo 90, Ley Federal del Trabajo).

Imagen 5. Salarios Mínimo por área geográfica en México.

SALARIOS MÍNIMOS					
Vigentes a partir del 1º de enero de 2025					
Área geográfica	Pesos diarios			Porcentaje	
	Monto vigente 2024	Monto independiente de recuperación (dólar)	Aumento por fijación	Monto vigente 2025	Incremento anual total
Zona Libre de la Frontera Norte	\$374.89	\$19.36	6.5%	\$419.88	12.0%
Zona del Salario Mínimo General	\$248.93	\$12.85	6.5%	\$278.80	12.0%

Fuente: Secretaría del Trabajo Consultada en:
https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/960832/Tabla_de_Salarios_M_nimos_2025.pdf

Tabla 1:

Profesión	Zona Del Salario Mínimo General en México. (Jornada de 8 horas.)	Salario mínimo en EUA en promedio de 26.28 dólares por hora, considerando la jornada de 8 horas.	Observaciones
Albañilería	321.63 Pesos mexicanos	4,042.91 Pesos mexicanos que equivale a 210.24 Dls. Diarios.	Se considera una jornada de 8 hrs. al tipo de cambio de 19.23 pesos mexicanos por dólar del día 29 de julio de 2025.

Fuente: Elaboración propia

La Organización Internacional para las Migraciones (OIM) define la migración como el movimiento de personas de su lugar de residencia habitual a un nuevo lugar de residencia, ya sea a través de una frontera internacional o dentro de un país. Así mismo la OIM, menciona que el departamento de Asuntos Económicos y Sociales de las Naciones Unidas define “migrante por largo plazo” como toda persona que se traslada por un periodo de por lo menos 12 meses fuera de su país de origen, (ONU Migración, Organización Internacional para las migraciones, 2025).

La CEPAL (Comisión Económica para América Latina y el Caribe) enfatiza que la migración es el cambio de residencia que implica el traspaso de algún límite geográfico administrativo debidamente definido”, (CEPAL, 2025). Con los avances tecnológicos en el marco de la globalización, este proceso demográfico tuvo mayor auge; los sistemas de comunicación y transporte representaron una nueva era que facilitaron

consolidar el fenómeno, tratándose de migraciones incitadas por problemas sociales, económicos y políticos, dado un proceso de desigualdad creciente entre los países desarrollados y subdesarrollados y acentuados, en especial, por malas gestiones de gobiernos, (Leon,2015).

METODOLOGÍA

Es un estudio descriptivo, utilizando técnicas de investigación cuantitativa y cualitativa. Cuantitativa porque se describen estadísticas consultadas de diferentes organismos nacionales e internacionales y se aplicó una encuesta cuyas respuestas se diseñaron con base en una escala de tipo likert; cualitativas porque se identifican las opiniones de alumnos de acuerdo a su percepción, relacionada con la migración. A partir del análisis de los resultados se observó una percepción positiva relacionada con el deseo de poder ir a trabajar a Estados Unidos u otro país donde pudieran tener un ingreso más alto que el que tendrían en México y mejor calidad de vida profesional y personal.

RESULTADOS

La migración de mexicanos hacia Estados Unidos y otros países desarrollados es un fenómeno histórico y complejo, motivado principalmente por razones económicas, sociales y de seguridad. Esta migración ha sido constante desde el siglo XX, aunque ha variado en intensidad dependiendo de factores políticos y económicos en ambos lados de la frontera.

Se han identificado algunas causas, desde mi percepción, que son la razón o el motivo por el cual sucede la migración y factores o elementos que determinan la migración de personas hacia diferentes destinos las cuales se mencionan en la siguiente tabla, pudiéndose encontrar más, sin embargo, considero las más importantes las que menciono a continuación:

Tabla 2. Causas y factores que determinan la migración

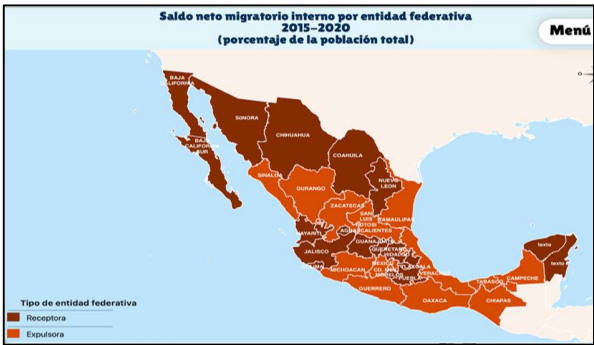
Causas que determinan la migración	Factores que determinan la migración
Económicas: Búsqueda de empleo mejor remunerado debido a la pobreza, desempleo o bajos salarios en México, mejores condiciones de vida. Estabilidad política: Un entorno político estable y seguro puede atraer a personas que buscan un lugar donde vivir sin miedo a la violencia o la persecución Sociales: Reunificación familiar y acceso a mejores servicios como educación y salud. Violencia e inseguridad: En algunos casos, personas migran para escapar del crimen organizado y la inseguridad. Falta de oportunidades: Muchos migran por la falta de desarrollo en zonas rurales o marginadas de México. Factores individuales: La edad, el género, el nivel de educación y las aspiraciones personales también pueden influir en la decisión de migrar. Factores estructurales: Las políticas migratorias de los países de origen y destino, así como las redes sociales y las conexiones familiares, también pueden facilitar o dificultar la migración.	Condiciones económicas estructurales: La falta de empleo formal, los bajos salarios, la pobreza persistente en amplias regiones de México — especialmente en áreas rurales y marginadas— actúan como factores de expulsión, crisis económicas en el lugar de origen. A su vez, la demanda de mano de obra barata en sectores como la agricultura, la construcción y los servicios en países desarrollados funciona como factor de atracción. Desigualdades regionales y urbanas: La migración también refleja las desigualdades territoriales internas de México, donde estados con menor desarrollo humano presentan mayores tasas de emigración. Violencia e inseguridad: Desde mediados de los años 2000, el incremento de la violencia relacionada con el crimen organizado ha generado un nuevo perfil de migrantes que buscan protección internacional, incluyendo solicitudes de asilo y refugio, conflictos armados, persecución política, religiosa o étnica son factores que impulsan la migración. Redes migratorias y reunificación familiar: Las redes sociales transnacionales facilitan los flujos

	migratorios mediante el apoyo logístico, emocional y económico entre migrantes ya establecidos y nuevos migrantes.

Fuente: Elaboración propia

Los estados con mayor migración en la República Mexicana son los siguientes: Guerrero con el 4.1%, Tabasco con el 3.3%, Veracruz con 2.8%, Cd. De México con 2.8%, Chiapas con 2.1%, Oaxaca con 1%, México con .5%, Sinaloa .4%, Michoacán .4%, Zacatecas .9%, Durango .9%, Tamaulipas .3%, San Luis Potosí con .1%, (INEGI, Censo de Población y Vivienda (CPV), 2020) y (INEGI, Marco Geoestadístico (MG), 2024).

Imagen 7. Saldo Neto migratorio por entidad federativa mexicana.



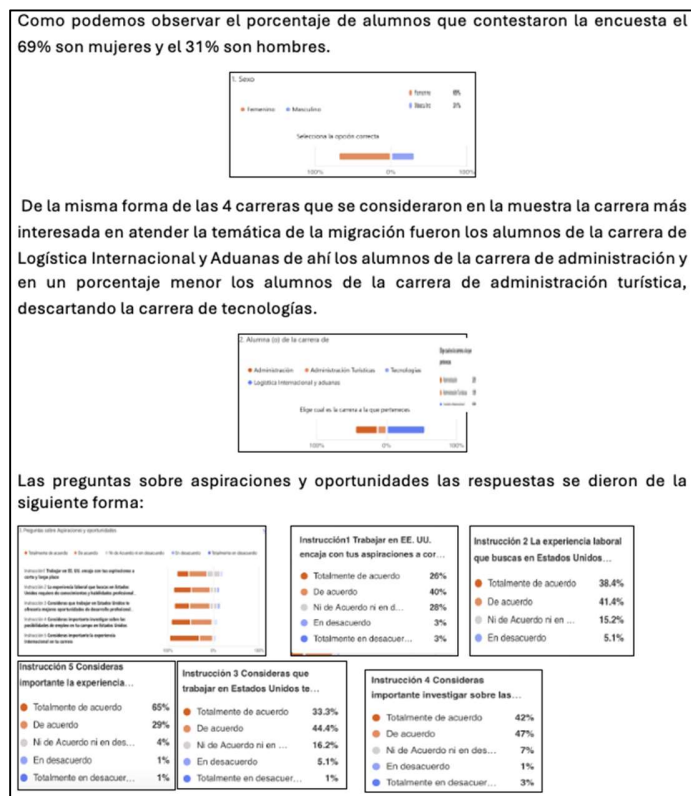
Fuente: Instituto Nacional de Estadística y Geografía, INEGI, Cuentame de México. Consultado en : <https://cuentame.inegi.org.mx/explora/poblacion/migracion/>

Se aplicó un cuestionario a 100 alumnos de la facultad de Administración, en las carreras que alberga dicha facultad, Administración, Administración Turística, Logística Internacional y Aduanas y Tecnologías. El cuestionario maneja preguntas sobre aspiraciones y oportunidades; sobre el proceso de inmigración y barreras; sobre factores personales; preguntas adicionales para estudiantes que ya han considerado trabajar en EE. UU.

La encuesta aplicada a los alumnos refleja los siguientes resultados

En relación con las aspiraciones y oportunidades se les pregunta que, si trabajar en EE UU encaja en sus aspiraciones, los encuestados contestaron en un 26% totalmente de acuerdo, en un 40% que estaban de acuerdo, el 28% contestó que ni de acuerdo ni en desacuerdo, lo cual deja abierta la posibilidad como una aspiración ya que solo un 3% estaban en desacuerdo y otro 3% totalmente en desacuerdo. En cuanto a la experiencia laboral buscada en EE. UU. igualmente fue alta la inclinación en totalmente de acuerdo con un 38.4% y de acuerdo con 41.4%, siendo muy bajas las calificaciones en desacuerdo y totalmente en desacuerdo. En relación con si consideras que trabajar en Estados Unidos te ofrecería mejores oportunidades de desarrollo profesional el 33.3% totalmente de acuerdo y el 44.4% de acuerdo. En la pregunta 4. Consideras importante investigar sobre las posibilidades de empleo en tu campo en Estados Unidos el 42% está totalmente de acuerdo y el 47% de acuerdo. En la pregunta 5. Consideras importante la experiencia internacional en tu carrera el 65% contestó estar totalmente de acuerdo, a continuación, se presentan las gráficas del cuestionario:

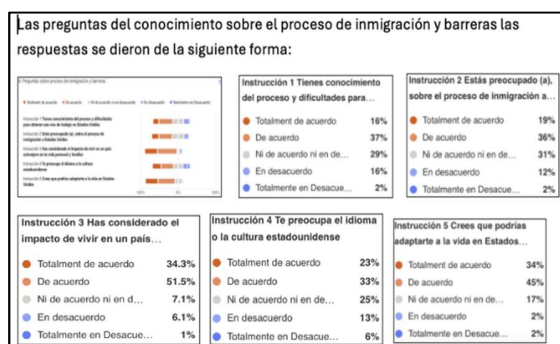
Imagen 8. Cuestionario aplicado a alumnos de la Facultad de Administración



Fuente: Elaboración propia

En la pregunta 1. el 37% estaba de acuerdo en tener conocimiento del proceso y dificultades para para obtener una visa de trabajo en Estados Unidos. En la pregunta 2. el 36% estaba de acuerdo en estar preocupado (a), sobre el proceso de inmigración a Estados Unidos. En la pregunta 3. el 51% ha considerado el impacto de vivir en un país extranjero en tu vida personal y familiar. En la pregunta 4. el 33% está de acuerdo en estar preocupado por el idioma y la cultura estadounidense. Finalmente, en la pregunta 5. Si crees que podrías adaptarte a la vida en Estados Unidos, el 45% está de acuerdo. Las gráficas son las siguientes:

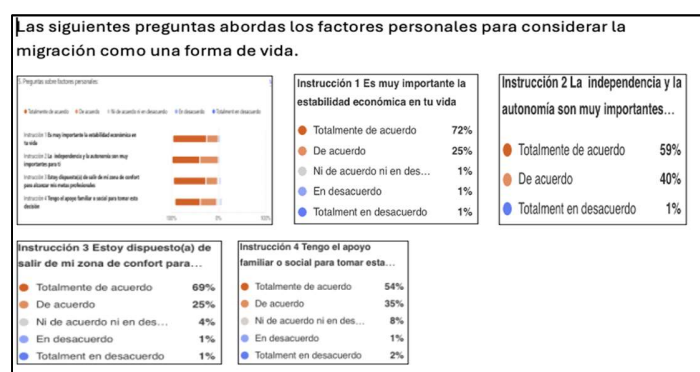
Imagen 9: Cuestionario aplicado a alumnos de la Facultad de Administración



Fuente: Elaboración propia

En la encuesta de los factores personales para considerar la migración como una forma de vida la respuesta en la pregunta 1. El 72% considera muy importante la estabilidad económica en sus vidas. En la pregunta 2. Para el 59% la independencia y la autonomía es muy importante. En la pregunta 3. El 69% está dispuesto a salir de su zona de confort. En la pregunta 4. El 54% dice tener apoyo familiar para tomar decisión de independencia. Las gráficas son las siguientes:

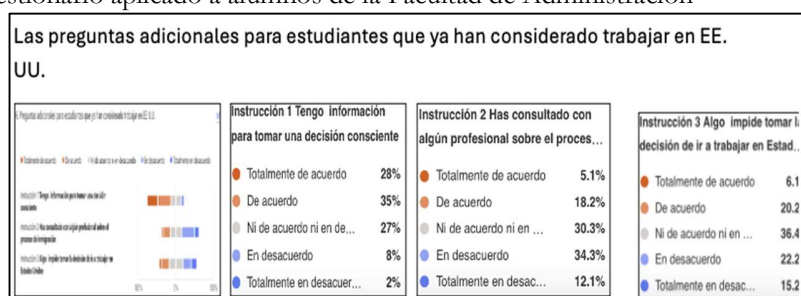
Imagen 10: Cuestionario aplicado a alumnos de la Facultad de Administración



Fuente: Elaboración propia

Las preguntas adicionales para estudiantes que ya han considerado trabajar en EE. UU. En la pregunta 1 el 35% está de acuerdo en tener información para tomar una decisión consciente mientras que en la pregunta 2. El 34.3% está en desacuerdo de haber consultado a algún profesional sobre el proceso de inmigración en EE. UU. Finalmente el 36% ni de acuerdo ni desacuerdo en que algo les impide tomar la decisión de ir a trabajar en EE. UU.

Imagen 12: Cuestionario aplicado a alumnos de la Facultad de Administración



Fuente: Elaboración propia

CONCLUSIÓN

Aunque Estados Unidos sigue siendo el principal destino de los migrantes mexicanos —alberga a más de 10 millones de personas de origen mexicano, incluyendo ciudadanos naturalizados y migrantes indocumentados—, también se ha observado un crecimiento en la migración hacia otros países como Canadá, España y, en menor medida, Alemania y Japón. En estos casos, los migrantes suelen ser trabajadores calificados, estudiantes o solicitantes de empleo temporal.

En los últimos años, la migración mexicana ha mostrado cambios significativos: hay una mayor participación femenina, un aumento en el nivel educativo de los migrantes, y un incremento de familias completas que migran, en lugar de individuos aislados. En la encuesta aplicada a 100 alumnos de la Facultad de Administración de la Universidad Veracruzana, se observa preferencia por ir a trabajar a EE. UU. como una oportunidad para mejorar la calidad de vida. Pese a los conflictos internacionales que vive actualmente

México con Estados Unidos de América, los alumnos aún siguen viendo como una opción el irse a trabajar a ese país. Si se identifica que hay cierto temor para tomar la decisión por el mandato del presidente Donald Trump de endurecer la política migratoria utilizando la fuerza, en algunos casos, para enviar a las personas no legales en ese país a su país de origen

REFERENCIAS

- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). (2025). *Migración*. <https://www.cepal.org/es/temas/migracion>
- El Tiempo. (2025). *El mapa de estados de EE. UU. que indica dónde hay más indocumentados*. <https://www.eltiempo.com/mundo/eeuu-y-canada/el-mapa-de-estados-de-ee-uu-que-indica-donde-hay-mas-indocumentados-3360763>
- Gobierno de México. (2025). *Tabla de salarios mínimos 2025*. [https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/960832/Tabla de Salarios M inimos 2025.pdf](https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/960832/Tabla_de_Salarios_Minimos_2025.pdf)
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI). (2020). *Censo de población y vivienda (CPV)*. <https://cuentame.inegi.org.mx/explora/poblacion/migracion/>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI). (2024). *Marco geoestadístico (MG)*. <https://cuentame.inegi.org.mx/explora/poblacion/migracion/>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI). (s. f.). *Migración*. <https://cuentame.inegi.org.mx/explora/poblacion/migracion/>
- León, L. A. (2015). *Análisis económico de la población: Demografía*. Universidad Nacional “Pedro Ruiz Gallo”. <https://web.ua.es/es/giecryal/documentos/demografia-peru.pdf>
- México. (1970). *Ley Federal del Trabajo* (Art. 90). <https://mexico.justia.com/federales/leyes/ley-federal-del-trabajo/>
- Mi Próximo Paso. (s. f.). *Salarios: 47-2051.00*. <https://www.miproximopaso.org/profile/wages/47-2051.00?st=CA>
- Organización Internacional para las Migraciones (OIM). (2025). *Fundamentos de la migración*. <https://www.iom.int/es/fundamentos-de-la-migracion>
- Pew Research Center. (2024). *Unauthorized immigration*. <https://www.pewresearch.org/topic/immigration-migration/immigration-issues/unauthorized-immigration/>
- Statista. (2023). *Principales países de destino de los migrantes internacionales*. <https://es.statista.com/grafico/30843/principales-paises-de-destino-de-los-migrantes-internacionales/>

Capítulo 57

De las aulas a la revista Forbes. Un caso de éxito en emprendimiento.

Luis Martínez Muñoz
Fco. Ramón Lara Raya
Manuel Cañas Ramírez
Ezequiel Herruzo Gómez
Universidad de Córdoba

RESUMEN

El presente artículo analiza el exitoso caso de emprendimiento de Luis Martínez Muñoz, fundador de Flamingo Biomechanical Lab, un startup biotecnológico especializada en modelos anatómicos 3D para planificación quirúrgica. A través de la metodología Lean Startup, un ingeniero mecánico transformó su trabajo de fin de grado en una empresa innovadora que ha revolucionado la medicina personalizada. El estudio documenta cómo la aplicación sistemática de los principios de construir-medir-aprender, junto con el apoyo de ecosistemas emprendedor, permitió la validación exitosa del modelo de negocio y su escalado comercial. Los resultados demuestran la efectividad del método Lean Startup en el sector biotecnológico, evidenciando reducciones del 70% en tiempos quirúrgicos y 40% en costes hospitalarios con un gran avance tecnológico.

PALABRAS CLAVE: Lean Startup, emprendimiento biotecnológico, biomodelos 3D, planificación quirúrgica, innovación médica.

ABSTRACT

This article analyzes the successful entrepreneurial case of Luis Martínez Muñoz, founder of Flamingo Biomechanical Lab, a biotechnology startup specialized in 3D anatomical models for surgical planning. Through the Lean Startup methodology, a mechanical engineer transformed his final degree project into an innovative company that has revolutionized personalized medicine. The study documents how the systematic application of build-measure-learn principles, along with support from entrepreneurial ecosystems like Córdoba Biotech, enabled successful business model validation and commercial scaling. Results demonstrate the effectiveness of the Lean Startup method in the biotechnology sector, showing 70% reductions in surgical times and 40% in hospital costs.

KEYWORDS: Lean Startup, biotechnology entrepreneurship, 3D biomodels, surgical planning, medical innovation.

INTRODUCCIÓN

El emprendimiento biotecnológico representa uno de los sectores más desafiantes y prometedores del ecosistema empresarial contemporáneo. La complejidad técnica, los altos requerimientos de inversión, requisitos de normativas y los largos tiempos de validación hacen que la metodología Lean Startup se convierta en una herramienta fundamental para el crecimiento y éxito de las iniciativas emprendedoras.

El caso de Luis Martínez Muñoz y Flamingo Biomechanical Lab explica su experiencia en cómo una persona que no contempla en ningún momento de su vida emprender, puede aplicar los principios de la metodología Lean Startup para transformar una idea académica en una empresa biotecnológica exitosa. Graduado en Ingeniería Mecánica por la Universidad de Córdoba, Luis desarrolló durante su Trabajo de Fin de Grado una solución innovadora para la creación de réplicas de órganos de pacientes mediante impresión 3D, destinadas a simulación y planificación quirúrgica.

La transformación de este proyecto académico startup viable no fue accidental, sino el resultado de una aplicación metódica de los principios del emprendimiento ágil. Como el propio Luis explica: "Todo comenzó con un trabajo de fin de grado consistente en hacer réplicas de corazones infantiles para simulaciones quirúrgicas utilizando una impresora 3D. ¿Por qué esto iba a quedar en una publicación y ya?

Decidimos trabajar en que llegase a toda la sociedad para poder salvar vidas".

La metodología Lean Startup, desarrollada por Eric Ries, se basa en un ciclo iterativo de tres fases fundamentales: construir-medir-aprender. Este enfoque permite a los emprendedores validar hipótesis de negocio de manera eficiente, minimizando el desperdicio de recursos y maximizando el aprendizaje sobre el mercado y los clientes.

El primer principio, "construir", implica la creación de un Producto Mínimo Viable (MVP) que permita probar hipótesis específicas sobre el problema identificado y la solución propuesta. Este MVP debe contener únicamente las características esenciales para generar aprendizaje validado sobre los clientes y el mercado. La segunda fase, "medir", se centra en la recopilación sistemática de datos sobre el comportamiento de los usuarios, las métricas de negocio y la validación de las hipótesis planteadas. Esta medición debe ser rigurosa y basarse en indicadores específicos que permitan tomar decisiones fundamentadas. Finalmente, "aprender" representa la capacidad de extraer conocimiento accionable de los datos recopilados, determinando si perseverar con la estrategia actual o pivotar hacia una nueva dirección. Este aprendizaje validado constituye la verdadera medida del progreso en startup.

Emprendimiento en Biotecnología

El sector biotecnológico presenta características únicas que hacen especialmente relevante la aplicación de metodologías ágiles. Los altos costes de desarrollo, los largos ciclos de validación regulatoria y la complejidad técnica requieren enfoques que minimicen el riesgo y maximicen el aprendizaje temprano. En este contexto, el desarrollo de biomodelos y soluciones médicas personalizadas representa una oportunidad significativa para la aplicación de principios Lean Startup, especialmente cuando se combinan con tecnologías emergentes como la impresión 3D y la inteligencia artificial.

METODOLOGÍA

Caso de Estudio

El presente análisis se basa en el estudio del caso de Flamingo Biomechanical Lab, utilizando fuentes documentación propia del proyecto, la experiencia a través de programas de emprendimiento de Córdoba y la consolidación como empresa con tracción en el mercado biotecnológico.

Aplicación del Framework Lean Startup

Se ha estructurado el análisis siguiendo las tres fases fundamentales del ciclo Lean Startup, de cómo se aplicó cada principio en el desarrollo de su empresa:

Construir: Desarrollo del MVP inicial basado en el TFG

Medir: Validación del mercado y recopilación de feedback

Aprender: Iteraciones y pivotes hacia el modelo actual

RESULTADOS

Fase 1: Construir - Del TFG al MVP

Luis Martínez Muñoz identificó inicialmente un problema específico en el ámbito de la cirugía pediátrica: la dificultad de los cirujanos para planificar operaciones complejas sin poder practicar previamente. Su TFG trató sobre la recreación del corazón de un niño de 8 años a través de una imagen TAC a través de impresión 3D, algo que a futuro se convertiría en el primer MVP. Durante el desarrollo de este prototipo, se creó algo diferenciador, un algoritmo que permitía mejorar esta prueba y lograr un modelo 3D más preciso que nunca, lo que permitió a los especialistas de cardiología verificar que era una herramienta más útil de las que hasta ahora se empleaban.

Este MVP inicial cumplía los criterios fundamentales de un producto mínimo viable: resolvía un problema real, era técnicamente factible con los recursos disponibles, y permitía generar aprendizaje validado sobre la propuesta de valor. La utilización de impresión 3D para crear modelos anatómicos precisos demostró ser una solución viable que generaba valor inmediato para los profesionales médicos.

La transición del ámbito académico al empresarial requirió una mentalidad emprendedora que Luis desarrolló a través de programas de emprendimiento de la Universidad de Córdoba con Fundecor y del

Ayuntamiento de Córdoba con la Incubadora Córdoba Biotech, donde el proyecto ha podido consolidarse como empresa.

Fase 2: Medir - Validación del Mercado

La validación del mercado se realizó a través de múltiples canales. Inicialmente, la respuesta de los profesionales médicos que tuvieron acceso a los primeros modelos fue extremadamente positiva, confirmando la utilidad práctica de la solución propuesta, aunque era complicado obtener la certificación requerida para su comercialización sin una financiación inicial.

El apoyo institucional jugó un papel crucial en esta fase. La incorporación de Flamingo a la Incubadora de Alta Tecnología Córdoba Biotech proporcionó acceso a recursos de validación, laboratorios especializados y programas de mentorización que aceleraron el proceso de aprendizaje validado.

Las métricas de impacto comenzaron a evidenciarse tempranamente: los modelos permitían reducir significativamente los tiempos de planificación quirúrgica y mejorar la comunicación médico-paciente. Estos resultados cuantificables validaron las hipótesis iniciales sobre el valor de la propuesta.

Fase 3: Aprender - Iteraciones y Pivotes

El aprendizaje obtenido durante las fases iniciales llevó a una expansión estratégica del modelo de negocio. Luis identificó que la tecnología desarrollada tenía aplicaciones más amplias que las inicialmente contempladas, expandiéndose desde los modelos pediátricos hacia aplicaciones en cirugía general, veterinaria y formación médica.

El desarrollo de algoritmos propios de mejora de imagen clínica representa un pivote significativo que amplió considerablemente la propuesta de valor. Esta capacidad de alcanzar resoluciones de 10 micras y hacer visibles tejidos anteriormente imperceptibles constituyó una diferenciación competitiva fundamental.

La evolución hacia soluciones de inteligencia artificial, bioimpresión de tejidos y realidad virtual evidencia la capacidad de aprendizaje continuo y adaptación que caracteriza a la metodología Lean Startup. Cada iteración del producto se basó en feedback real de usuarios y métricas objetivas de impacto.

Resultados Cuantificables

Los resultados obtenidos por Flamingo Biomechanical Lab demuestran la efectividad de la aplicación del método Lean Startup:

- Reducción del 70% en tiempos quirúrgicos complejos.

- Disminución del 40% en costes hospitalarios por paciente.

- Mejora significativa en la comunicación médico-paciente.

- Expansión a múltiples sectores: sanitario y veterinario.

- Crecimiento del equipo: de una persona a 7 empleados en un año.

- Reconocimientos institucionales: múltiples premios de innovación y aparición en la revista Forbes.

Escalado y Reconocimiento

El escalado exitoso de Flamingo se evidencia en los múltiples reconocimientos recibidos dada la innovación y el apoyo de especialistas del sector, demostrando su validación y funcionamiento para la sociedad. El Premio Emprendemos Top50 Andalucía 2025 como empresa más innovadora, junto con otros galardones como el Premio AJE Córdoba 2024, el Premio Labme Magallanes-elCano 2024 y startup más innovador de España por la revista Forbes en su III Certamen a la Innovación, validan el impacto y potencial de crecimiento de la empresa.

CONCLUSIÓN

El caso de Luis Martínez Muñoz y Flamingo Biomechanical Lab ilustra de manera ejemplar cómo la metodología Lean Startup puede aplicarse exitosamente en el sector biotecnológico y lograr pasar de las aulas de la universidad a crear un proyecto que aparezca en la revista Forbes. La transformación sistemática de una idea académica en una empresa innovadora mediante la aplicación de los principios construir-medir-aprender demuestra la viabilidad de este enfoque en sectores técnicamente complejos. Los factores críticos de éxito identificados incluyen: la identificación clara de un problema real, la capacidad de crear

MVP funcionales con recursos limitados, la utilización efectiva de ecosistemas emprendedores de apoyo, y la flexibilidad para pivotar basándose en aprendizaje validado.

El impacto cuantificable de las soluciones desarrolladas, con reducciones del 70% en tiempos quirúrgicos y 40% en costes hospitalarios, evidencia que la metodología Lean Startup no solo es aplicable al sector biotecnológico, sino que puede generar beneficios significativos tanto económicos como sociales.

La experiencia de Flamingo Biomechanical Lab se posiciona como un caso de éxito en el panorama emprendedor de la biotecnología, demostrando que la combinación de innovación técnica, metodología emprendedora ágil y apoyo ecosistémico puede resultar en empresas altamente exitosas que generen impacto real en la sociedad.

REFERENCIAS

- Ayala Colqui, Y. J. (2019). El método Lean Startup. Cómo crear empresas de éxito utilizando la innovación continua de Eric Ries. *Emprende y Transforma*.
- Córdoba Biotech. (2024). *Incubadora de Alta Tecnología Córdoba Biotech*. Recuperado de <https://cordobabiotech.es>
- Flamingo Biomechanical Lab. (2025). *Página web corporativa*. Recuperado de <https://www.flamingobiolab.com>
- Instituto Municipal de Desarrollo Económico de Córdoba. (2024). Flamingo Biomechanical Lab, acelerada en Córdoba Biotech, finalista nacional en la III Edición del Certamen Forbes a la Innovación. *IMDEEC Noticias*.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2016). *Generación de modelos de negocio*. Barcelona: Deusto.
- Ries, E. (2012). *El método Lean Startup: Cómo crear empresas de éxito utilizando la innovación continua*. Barcelona: Deusto.
- Tribuna de Andalucía. (2025, 7 de julio). Dentro de los pros de emprender destacaría la ilusión y libertad para poder intentar crear y dar vida a tu sueño. *Tribuna de Andalucía*.
- Ventín-Sánchez, J. A., Gutiérrez-Coba, L., & Gómez-Santos, L. (2023). Competencias en emprendimientos mediáticos de los comunicadores sociales y periodistas de Colombia, México y España. *Profesional de la Información*, 32(2).

Capítulo 58

Perspectivas teóricas sobre la psicoterapia grupal sistémica

Maria Grazia Santucci

Italia

RESUMEN

La primera forma en que nos presentamos a los demás, y los demás se presentan a nosotros, es a través de nuestras propias narrativas y las de los demás. La narración es un conjunto coordinado de pensamientos, palabras, acciones y emociones que da testimonio de todo el trabajo realizado y en curso en el momento de la interacción. Es el resultado de la construcción de la identidad. Concebir las identidades como un sistema coordinado de historias sentó las bases para ofrecer esta experiencia a múltiples personas simultáneamente, y partió de la intuición de que las dinámicas de grupo podían convertirse en facilitadoras del cambio. El grupo emerge como un sistema complejo de narrativas; el diálogo entre los participantes genera diferencias, y el aprendizaje fomenta la reflexión y el desarrollo de alternativas nuevas e inesperadas. El grupo se convierte en un espacio donde las personas interactúan entre sí y reciben ayuda para identificar lo que no funciona en sus interacciones, lo que les permite modificar patrones de comportamiento desadaptativos. Y también destacó el potencial terapéutico intrínseco de compartir el proceso terapéutico con compañeros.

Palabras Claves: Psicoterapia, emociones, identidad, narrativas.

INTRODUCCIÓN

Los factores terapéuticos intrínsecos de la terapia de grupo son: la esperanza de cambio a través del compartir; la universalidad, al descubrir que otros tienen problemas similares; la información, al adquirir más información para resolver problemas y nuevas perspectivas; el altruismo, al mejorar la autoestima de cada participante; la recapitulación correctiva del grupo familiar primario, al adoptar modalidades relacionales diferentes a las experimentadas en la familia de origen; el desarrollo de técnicas de socialización, al aprender nuevas formas de construir y mantener relaciones; el comportamiento imitativo, al modelar, al proponer diferentes formas de ser; y el aprendizaje interpersonal, al observar las reacciones de los demás a sus comportamientos y seleccionar solo aquellos que generan respuestas positivas. Estos comportamientos aprendidos en el grupo pueden aplicarse a otros contextos. Además, el trabajo en grupo puede liberar emociones intensas; es catártico; permite a los miembros sentirse parte de un todo, cohesionados; concientiza a los participantes sobre los aspectos fundamentales de la existencia, como la vida y la muerte, o incluso la inevitabilidad de la soledad, la necesidad de ser responsable de uno mismo. La naturaleza relacional de la humanidad sustenta el cambio que se produce en la terapia de grupo. Esto ha sido confirmado por estudios recientes sobre neuronas espejo, que han aportado nuevas explicaciones a fenómenos como la empatía y el intercambio emocional intersubjetivo.

La psicoterapia de grupo es una herramienta de cambio que fomenta el crecimiento y un mayor bienestar individual, permitiendo a cada persona aumentar su libertad en el proceso de desarrollo. En el grupo, se construye una narrativa de los acontecimientos; es decir, se relata el pasado que moldeó el presente, y en el presente, el pasado se reescribe para cuestionar las historias personales y reabrir los finales. El grupo se convierte en el espacio donde se reactiva la planificación vital y se proyecta un futuro alternativo, libre de antiguas restricciones y bloqueos patológicos.

METODOLOGÍA

Primero, es necesario considerar las características del contexto en el que se pretende trabajar para considerar los recursos y las limitaciones. Posteriormente, una vez iniciado el proceso, pasamos a la fase de planificación e integramos las variables que surgirán. El lugar donde se realizará el trabajo debe ser neutro; idealmente, debería ser una ubicación nueva elegida para ese proyecto específico. La forma en que los participantes se involucran en el proyecto determina en gran medida su motivación, y los objetivos son más o menos claros. En el caso de un grupo descendente, el líder debe aclarar los objetivos del trabajo

desde el principio y solicitar a los participantes su consentimiento para facilitar el trabajo en las historias individuales.

La experiencia del grupo DMM fue encargada por uno de los socios, concretamente Marco Franzetti, Socio y Jefe de Seguridad de DMM. La tarea también se acordó con la otra socia mayoritaria, Caroline Beeler. Ambos fueron invitados a unirse al grupo, que, junto con los socios mencionados, habría contado con 11 participantes, todos empleados de la empresa en la sede de Pontassieve, Sieci. El trabajo formaba parte de la formación periódica sobre seguridad laboral exigida por la legislación vigente. Sin embargo, otro acontecimiento significativo lo hizo urgente. En abril de 2024, el Viernes Santo, uno de los trabajadores del almacén sufrió un grave accidente que le causó la muerte. El accidente ocurrió en el patio del almacén durante el horario laboral, por lo que todos los empleados, incluidos los de administración, cuyas oficinas se encuentran en el mismo edificio, fueron espectadores o llegaron poco después. Por lo tanto, fue necesario un trabajo de desensibilización para abordar el trauma causado por el suceso descrito. El trabajo comenzó en julio de 2024 y continuó hasta abril de 2025, con un total de seis reuniones espaciadas entre un mes y un mes y medio. La dificultad para contar con la presencia de todos los participantes en ocasiones provocó intervalos de hasta dos meses, lo que fue uno de los obstáculos para lograr y mantener la cohesión del grupo. Otros problemas críticos impidieron que el trabajo se llevara a cabo con la mayor eficacia posible. A continuación, destacaré estos problemas. En primer lugar, la presencia irregular de algunos participantes, especialmente la accionista mayoritaria, Carolin..., quien solo estuvo presente una vez en la tercera reunión; los empleados extranjeros, Saddam y Saman, también abandonaron repetidamente el grupo, e incluso estando presentes, solían marcharse para rezar, lo que hacían varias veces al día con la aprobación de la dirección, pero con la silenciosa disidencia de algunos compañeros que, incluso durante sus horarios de trabajo, solían ser llamados a cubrir el puesto que dejaban vacante los empleados durante la oración. Además, cabe destacar la heterogeneidad del grupo, compuesto por empleados administrativos, obreros, socios y familiares de los miembros, de diversas nacionalidades, algunos con un dominio limitado del italiano.

Además, uno de los empleados extranjeros era hermano de la víctima del accidente, quien presentaba claros signos de trastorno de estrés postraumático (TEPT) debido a la muerte de su hermano. Dados sus limitados recursos culturales y emocionales, tendía a mostrar un comportamiento inapropiado. Sin embargo, durante varios meses, este comportamiento fue tolerado por todos en consideración a la grave pérdida que había sufrido. Sin embargo, los problemas críticos descritos anteriormente generaron posteriormente un descontento general entre los compañeros y el temor fundado de que tal falta de respeto a las normas y la convivencia civil pudiera dar lugar a nuevos incidentes. El empleado, hermano de la víctima, también solía, sin permiso de la dirección y a veces sin que nadie lo supiera, permanecer en el almacén fuera del horario laboral, a veces involucrando a otro compañero. Los retrasos en el acceso a cada sesión también contribuyeron a la ralentización del trabajo.

A pesar de estos problemas, que afectaron negativamente la gestión del grupo, se explicó y compartió detalladamente el objetivo del grupo, junto con la forma de lograrlo mediante técnicas sistémicas. Cada participante confirmó su disposición a participar en el proyecto, lo que resultó en una mayor motivación y un mayor sentido de pertenencia. Durante la implementación del proyecto (julio de 2024/abril de 2025), uno de los empleados administrativos fue despedido y los dos empleados extranjeros estuvieron ausentes en las dos últimas reuniones. El grupo concluyó con siete participantes.

RESULTADOS

Las técnicas utilizadas son las de la conversación sistémica básica. Las intervenciones en el grupo incluyeron: confrontación directa, por parte de cada miembro con el terapeuta o entre miembros, para fomentar el reconocimiento en el presente; quejas de roles, utilizadas para recrear las narrativas presentadas al grupo. Tiene un poderoso impacto transformador y se utiliza para descongelar emociones ligadas a narrativas que se perciben como inamovibles; autorretratos fotográficos y fotos familiares ayudan a los participantes a ver su propia imagen como diferente y a desidentificarse de ella. El sujeto se convierte en objeto y sufre una especie de cosificación que puede tener un efecto perturbador. Además, presentan a

familiares importantes en momentos importantes y con objetos significativos. El objeto obsequiado: cada participante podía entregar a los demás, a todos o solo a algunos, incluido el terapeuta, un objeto que los representara, pero que también sirviera para transferir emociones entre ellos y los demás. El juego del dominó: se distribuyeron seis cartas, tres verdes y tres amarillas, a cada participante. Se les pidió que escribieran una restricción o característica negativa en las amarillas y un recurso o característica positiva en las verdes. Las cartas se unieron una tras otra por asonancia. Al final, cuando todos se quedaron sin cartas y al ver la serpiente construida con ellas, los participantes se dieron cuenta de que las limitaciones de unos son los recursos de otros y viceversa. Además, al principio, se pidió a cada participante que escribiera en una hoja de papel la solución que finalmente encontraría y que comparara sus expectativas con su realización. La autopresentación de cada participante al grupo reveló aspectos de sí mismo que nunca habían surgido en la vida cotidiana. También utilizamos simbólicamente el espacio dentro del círculo ideal para construir el patrimonio mental del grupo, compuesto por las partes de cada uno, cuyo significado se redefinía periódicamente a través de las interrupciones causadas por las reflexiones prismáticas en las que cada participante se veía inmerso.

CONCLUSIONES

Considerando el número limitado de sesiones y las limitaciones derivadas de las condiciones generales de la empresa, se decidió dedicar las dos primeras sesiones a fomentar la cohesión. Se creó un sentido de pertenencia en un grupo tan heterogéneo y afectado por una grave pérdida, como un accidente laboral, y otra relacionada con la pérdida del accionista mayoritario, que requirió la incorporación de las herederas (esposa e hijas) a la empresa, quienes nunca antes habían participado en asuntos corporativos. Este fue otro elemento que creó una nueva ruptura que, al inicio del grupo en julio, aún no se había resuelto, habiendo transcurrido tan solo unos meses desde la salida del socio.

El objetivo era adquirir habilidades que garantizaran un nivel mínimo de identidad compartida y consciente. Posteriormente, procedimos a la diferenciación y al trabajo interpersonal, centrándonos en las afiliaciones originales de cada grupo mediante fotos familiares. Creíamos que el uso de herramientas estructuradas, combinado con la cohesión hipotética, podría ayudar a contener los arrebatos emocionales previsiblemente fuertes y potencialmente destructivos. El duelo de algunos miembros del grupo y los asuntos pendientes que representaba para algunos de ellos hicieron necesario asegurar un espacio donde cada miembro del grupo pudiera tener su propio espacio para expresar y procesar su sufrimiento y angustia. Para facilitar el trabajo compartido, las sesiones cuarta y quinta también incluyeron una transición del pasado al presente, imaginando un futuro alternativo mediante la técnica de inducción hipnótica.

En la sexta y última sesión, se realizaron entrevistas individuales con cada miembro del grupo para permitir su espacio individual y fortalecer los límites de su individualidad. A esto le siguió una fase final de retroalimentación compartida, centrando la atención en el futuro y comparando las expectativas con los resultados obtenidos. El proceso terapéutico descrito tiene características únicas, ya que tuvo el doble objetivo de procesar el trauma del evento crítico vivido por el grupo y adaptarse a la nueva estructura social. Intentamos desarrollar nuevos métodos de comunicación y estimular la reflexión sobre su propio comportamiento y el de los demás miembros. Aún queda mucho por hacer en los grupos, pero por ahora, podemos estar satisfechos con la mejora en la comunicación entre los miembros y la mayor conciencia de las emociones que transmiten en la dinámica grupal.

REFERENCIAS

- Aurilio, R. (2006). La psicoterapia sistemica e i gruppi: Storie e prospettive. En P. Gritti & E. L. Di Caprio (Eds.), *Le nuove prospettive della psicoterapia sistemico-relazionale*. [Armando Editore](#)
- Bianco, M. G., & Monbello, A. (s. f.). *Storia di gruppo, storie familiari. Connessioni*.
- Caillé, P. (2000.). *Oggetti fluttuanti*. [Armando Editore](#)
- Canevaro, A., & Bonifazi, S. (2011). *Il gruppo multifamiliare: Un approccio esperienziale*. [Armando Editore \(AbeBooks\)](#)
- Gordon, D. (2001.). *Metafore terapeutiche*. [Astrolabio Editore](#)

Mosconi, A., Tirelli, M., & Gonzo, M. (s. f.). *Manuale di psicoterapia sistemica di gruppo*. [FrancoAngeli](#)

Yalom, I. D. (1997). *Teoria e pratica della psicoterapia di gruppo*. Bollati Boringhieri. ([Wikipedia](#))

Winnicott, D. W. (1974). *Gioco e realtà*. [Armando Editore](#)

**EMPRENDIMIENTO
Y COMUNIDAD
SUSTENTABILIDAD
Y SOSTENIBILIDAD
*En la era sintética***