

ISBNe 978-958-5431-27-0

SERIE: PERSPECTIVAS EMPRESARIALES

# LA EMPRESA EN TIEMPOS DE CRISIS

Resiliencia, oportunidades y desafíos



Gustavo Rodríguez Albor  
Arturo Morales Castro  
Nicolás Barrientos Oradini



UNIVERSIDAD  
**AUTÓNOMA  
DEL CARIBE**



SERIE: PERSPECTIVAS EMPRESARIALES

# LA EMPRESA EN TIEMPOS DE CRISIS

Resiliencia, oportunidades y desafíos

Gustavo Rodríguez Albor  
Arturo Morales Castro  
Nicolás Barrientos Oradini





EDITORIAL  
**UNIAUTÓNOMA**

---

Catalogación en la publicación. Universidad Autónoma del Caribe. Departamento de Biblioteca.

La empresa en tiempos de crisis: Resiliencia, oportunidades y desafíos / Gustavo Rodríguez Albor, Arturo Morales Castro, Nicolás Barrientos Oradini, editores. -- Barranquilla: Sello Editorial Universidad Autónoma del Caribe, 2021.

250 páginas

Ilustraciones

Incluye referencias bibliográficas

Serie: Perspectivas Empresariales

**ISBNe: 978-958-5431-27-0**

1. Resiliencia - Administración

2. Desarrollo Empresarial

3. Administración Estratégica

4. Administración Organizacional

I. Rodríguez Albor, Gustavo. II. Morales Castro, Arturo. III. Barrientos Oradini, Nicolás.

**CDD: 658 R 696**

---

**Universidad Autónoma del Caribe, 2021**

**[www.uac.edu.co](http://www.uac.edu.co)**

**Calle 90 No. 46 T12, Barranquilla, Col.**

© UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL CARIBE

Gustavo Rodríguez Albor, Arturo Morales Castro, Nicolás Barrientos Oradini, Luis Araya Castillo, Hugo Morales Flores, Sebastián Egaña Santibañez, Víctor Castillo Girón, Manuel Machuca Martínez, Suhey Ayala Ramírez, Francisco Valladares León, Guillermo Alvarado Vásquez, Jesús Rada Llanos, Rony Monzón Citalán, Eliseo Ramírez Reyes, Henri Bricard Abbadie, Rick Acosta Vega, Leandro Pérez Gómez, Laura Novoa Ramos, Lauren Lozano Altamiranda, Ibelis Blanco Rangel, Kevin Ruiz Bossio, Elmar Aldrin Pelekais, Cira de Pelekais, Gabriela Cuba Yépez, Juan Carlos Armijos.

Coordinadores editoriales: Gustavo Rodríguez Albor, Arturo Morales Castro, Nicolás Barrientos Oradini.

Diseño y diagramación: Carlos Colonna Ortega

Corrección de estilo: Milena Ortiz Hernández

Hecho en Colombia

© Reservados todos los derechos.

*Queda hecho el depósito legal (Ley 44 de 1993, el decreto 460 de 1995, el decreto 2150 de 1995 y el decreto 358 de 2000). Queda prohibida la reproducción parcial o total de este libro, sin la autorización escrita de los titulares del Copyright, por medio de cualquier proceso, comprendidos la reprografía, microfilm, fotocopia, offset, fónico y el tratamiento informático (Ley 23 de 1982).*

# CONTENIDO

INTRODUCCIÓN . . . . .	7
GESTIÓN DE LAS ORGANIZACIONES EN TIEMPOS DEL COVID-19. . . . .	13
<i>Luis Araya-Castillo, Juan Carlos Armijos, Sebastián Egaña, Nicolás Barrientos, Hugo Moraga Flores</i>	
PROCESOS Y ESTRATEGIAS DE PREVENCIÓN DE PÉRDIDAS DE INVENTARIOS EN LAS GRANDES TIENDAS DE COMERCIO MINORISTA EN MÉXICO . . . . .	45
<i>Víctor Manuel Castillo Girón, Manuel Machuca Martínez, Suhey Ayala Ramírez</i>	
COVID-19 Y EDUCACIÓN: ALGUNOS DESAFÍOS Y OPORTUNIDADES . . . . .	73
<i>Francisco Valladares León, Guillermo Alvarado Vázquez y Arturo Morales Castro</i>	
ESTRATEGIAS DE MARKETING 4.0 PARA EL POSICIONAMIENTO DE ORGANIZACIONES EMPRESARIALES . . . . .	107
<i>Jesús Álvaro Rada Llanos</i>	
DETERMINANTES DEL PRECIO DE ACCIÓN Y RENTABILIDAD DE LAS EMISORAS ESG EN LA BMV DURANTE EL COVID-19. . . . .	125
<i>Arturo Morales Castro, Rony Estuardo Monzón Citalán, Eliseo Ramírez Reyes, Gustavo Rodríguez Albor</i>	
RESOLUCIÓN DE LA INSOLVENCIA EMPRESARIAL EN LOS TIEMPOS DE EMERGENCIA SANITARIA GLOBAL: UNA PROPUESTA PARA MÉXICO . . . .	147
<i>Henri Yves Louis Bricard Abbadie</i>	
LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO COMO ESTRATEGIA DE MEJORA EN PYMES DE SERVICIO DE MANTENIMIENTO AUTOMOTRIZ . . . . .	179
<i>Rick Kevin Acosta Vega, Leandro Miguel Pérez Gómez</i>	
ALTO EN EL CAMINO: OPORTUNIDADES, DESAFÍOS Y RESILIENCIA DE LAS FUNDACIONES EMPRESARIALES EN COLOMBIA FRENTE A LA CRISIS POR COVID-19. . . . .	203
<i>Laura María Novoa, Lauren Janeth Lozano, Ibelis Blanco-Rangel, Kevin Ruiz Bossio</i>	
ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA EL APALANCAMIENTO EMPRESARIAL EN ESCENARIOS CONVULSIVOS . . . . .	229
<i>Elmar Aldrin Pelekais , Cira de Pelekais , Gabriela Cuba Yépez</i>	



# INTRODUCCIÓN

## LA GERENCIA DE LA CRISIS

Las organizaciones inevitablemente enfrentan adversidades que amenazan su funcionamiento y desempeño. Como resultado de ello, desde la academia se ha tratado de entender y explicar tanto la naturaleza como el impacto de las crisis y cómo las organizaciones se preparan efectivamente procurando superar sus diversas formas y grados, y así preservar el rendimiento, recuperarse o prevenir el declive e incluso el fracaso de estas ante crisis propias o frente a eventos macro como las recesiones económicas. Más recientemente, ha habido un aumento en la gama de desafíos que amenazan a las organizaciones, incluido los episodios climáticos, el rezago tecnológico, cambios en el mercado por el ingreso de nuevos productos o servicios disruptivos, violaciones de la seguridad de los datos; tendencias virales de las redes sociales y el terrorismo, entre muchas otras.

Sin lugar a dudas, la crisis derivada de la pandemia por COVID-19 ha evidenciado lo vulnerable que puede ser cualquier organización, más allá del sector, tamaño o naturaleza de esta. La crisis sanitaria procedente del COVID-19 llevó al cierre de empresas, mientras otro tanto, procuraron sobrevivir readaptando sus negocios aprovechando la tecnología, generando alianzas estratégicas y buscando nuevas oportunidades.

En todas estas situaciones adversas las habilidades gerenciales resultan determinantes para enfrentar los diversos desafíos administrativos en el siglo XXI. Es frecuente escuchar que las crisis representan una oportunidad para que los gerentes gestionen el cambio, la adaptabilidad y muestren habilidades de liderazgo. Sin embargo, tal como expresan Williams et al. (2017), la gestión de las crisis también implica capacidades ad hoc, brindar respuestas eficaces a problemas inesperados, improvisar sobre la marcha, reinventar el negocio, desplegar soluciones emergentes e incluso, desarrollar la resiliencia organizacional no solo para responder a la adversidad sino también para mitigarla antes de que surja.

Ante todo ello, el objetivo de este segundo volumen de la serie PERSPECTIVAS EMPRESARIALES, convocado en conjunto con la Universidad Autónoma del Caribe, la Universidad Nacional Autónoma de México y la Universidad Miguel de Cervantes de Chile, ha sido presentar trabajos en el área de las ciencias administrativas que brinden análisis de las organizaciones, y general de la economía, frente a los retos derivados por el COVID-19, así como desafíos estructurales como la globalización, la tecnología, los cambios en el entorno financiero, la responsabilidad empresarial frente al desarrollo sostenible y las nuevas tendencias del marketing, entre otros. Así este libro, se compone de nueve capítulos en los que se analizan diferentes aspectos que involucran las crisis que afectan los negocios, la resiliencia organizacional para afrontarlas y los desafíos que les aguarda en la cada vez más creciente competitividad de los mercados.

Este volumen inicia con el capítulo titulado Gestión de las organizaciones en tiempos del COVID-19, cuyos autores Luis Araya-Castillo, Juan Carlos Armijos, Sebastián Egaña, Nicolás Barrientos y Hugo Moraga Flores presentan su análisis producto de una revisión bibliográfica que les lleva a concluir que las organizaciones precisan poner en práctica la resiliencia como herramienta que puede ayudarles a vencer las situaciones adversas generadas por la pandemia. Los investigadores aseguran que, para ello, es necesario gestionar un liderazgo resiliente por parte de quienes ejercen la alta gerencia.

En el segundo capítulo, denominado Procesos y estrategias de prevención de pérdidas de inventarios en las grandes tiendas de comercio minorista en México, los autores Víctor Manuel Castillo Girón, Manuel Machuca Martínez y Suhey Ayala Ramírez, explican su análisis basado en un estudio cualitativo de distintas fuentes secundarias especializadas, informes de empresas, observaciones directas y entrevistas informales a responsables de la operación de las principales cadenas del sector. Como resultado, encontraron que las organizaciones pretenden lograr una mayor rentabilidad implementando una estrategia integral de minimización de pérdidas alimentarias y por robo.

En el tercer capítulo, que lleva por nombre COVID-19 y educación: Algunos desafíos y oportunidades, los autores Francisco Valladares León, Guillermo Alvarado Vázquez y Arturo Morales Castro se dedican a discutir los retos a los que, por causa de la pandemia, las instituciones educativas tuvieron que enfrentarse. El estudio incluye un apartado de educación digital que proporciona un contexto amplio y detallado sobre la importancia del aula virtual y cómo a partir de este espacio digital se crean condiciones en las cuales los estudiantes pueden apropiarse de los conocimientos que no reciben

de manera presencial. Los hallazgos son reveladores y contribuyen a construir escenarios que permitan el acceso a la vida digital, para todos los actores de la educación.

Seguidamente, como cuarto capítulo, el autor Jesús Rada Llanos, presenta su trabajo titulado Estrategias de marketing 4.0 para el posicionamiento de organizaciones empresariales, el cual desarrolla una investigación cualitativa de carácter documental, y que cuyos hallazgos demuestran que la interacción online y offline debe trabajarse de manera conjunta, a fin de ofrecer una práctica distinta a los consumidores. Se concluye que el marketing 4.0 ya no es visto solamente como una herramienta para obtener información relacionada con el cliente, usuario o consumidor, sino como un medio de interacción, en la cual no hay barreras geográficas para relacionarse, constituyéndose en un elemento vital del proceso.

El quinto capítulo se denomina Determinantes del precio de acción y rentabilidad de las emisoras ESG en la BMW durante el COVID-19, cuyos autores son Arturo Morales Castro, Rony Estuardo Monzón Citalán, Eliseo Ramírez Reyes y Gustavo Rodríguez Albor. Los principales hallazgos sobre los factores económicos-financieros y cualitativos —hábitos de consumidor en México durante el COVID-19— que impactan sobre el precio de la acción bursátil son las razones de retorno sobre activos, retorno sobre el capital, rentabilidad sobre recursos propios, rentabilidad sobre capital ordinario y el tipo de cambio USD/MXN.

El sexto aporte, titulado Resolución de la insolvencia empresarial en los tiempos de emergencia sanitaria global: una propuesta para México, del autor Henri Yves Louis Bricard Abbadie, propone una redefinición de los supuestos financieros detonadores del procedimiento en México, al considerar los nuevos entornos socioeconómicos. Se propone que, en efecto, se requiere desjudicializar el proceso de rehabilitación empresarial, en pro de una mayor aceptación y eficacia del Concurso Mercantil, mediante el planteamiento de un criterio alternativo a los supuestos actuales de la Ley, facilitando asimismo la resolución expedita de la falta de liquidez de la empresa concursada a satisfacción de las partes legítimamente involucradas.

La séptima contribución lleva por nombre La gestión del conocimiento como estrategia de mejora en PYMES de servicio de mantenimiento automotriz, de los autores Rick Kevin Acosta Vega y Leandro Miguel Pérez Gómez, se basó en un estudio mixto donde se analizan 35 centros de mantenimiento automotriz procurando establecer planes de mejoramiento y procesos de capacitación basados en gestión del conocimiento que

fomenten buenas prácticas en los trabajadores y propicien el mejoramiento de la productividad y competitividad, aspectos clave para el desarrollo económico del sector.

El octavo capítulo, llamado Alto en el camino: oportunidades, desafíos y resiliencia de las fundaciones empresariales en Colombia frente a la crisis por COVID-19, de los autores Laura María Novoa, Lauren Yaneth Lozano, Ibelis Blanco-Rangel y Kevin Ruiz, tiene como objetivo analizar las acciones que adelantaron tres fundaciones empresariales adheridas al pacto global en medio de la crisis sanitaria ocasionada por la pandemia. La metodología utilizada fue mixta secuencial, dada inicialmente desde un enfoque cuantitativo, donde se estudió información estadística contenida en portales web de pacto global, y los Estándares Global Report Initiative – Colombia. Se aplicó a un enfoque cualitativo mediante el análisis documental de los informes de Responsabilidad Social Empresarial de las Fundaciones Empresariales y entrevistas semiestructuradas a estas mismas. Las organizaciones estudiadas, compartieron, los retos, oportunidades y demás aspectos que posibilitaron el análisis.

Como noveno y último capítulo se encuentra el trabajo titulado Estrategias gerenciales para el apalancamiento empresarial en escenarios convulsivos, donde los autores Elmar Aldrin Pelekais, Cira de Pelekais y Gabriela Cuba Yépez presentan los resultados de una indagación bibliográfica la cual les permite afirmar que, ante la presencia de escenarios convulsivos, las organizaciones empresariales requieren formular estrategias gerenciales que contribuyan al apalancamiento de sus procesos, a manera de favorecer la sostenibilidad en el tiempo, generando las condiciones ideales de efectividad y competitividad.

Por los anteriores aportes, agradecemos a todos los docentes y colegas que se acogieron al llamado para esta segunda edición de la serie PERSPECTIVAS EMPRESARIALES para presentar el resultado de sus investigaciones que son de gran importancia para la academia.

**GUSTAVO RODRÍGUEZ ALBOR,**

*Universidad Autónoma del Caribe (Colombia).*

**ARTURO MORALES CASTRO,**

*Universidad Nacional Autónoma de México (México).*

**NICOLÁS BARRIENTOS ORADINI,**

*Universidad de Miguel De Cervantes (Chile)*

*Barranquilla (Colombia), 15 de noviembre de 2021*





## CAPÍTULO 1

# GESTIÓN DE LAS ORGANIZACIONES EN TIEMPOS DEL COVID-19

*Luis Araya-Castillo<sup>1</sup>, Juan Carlos Armijos<sup>2</sup>, Sebastián Egaña<sup>3</sup>,  
Nicolás Barrientos<sup>4</sup>, Hugo Moraga Flores<sup>5</sup>*

### 1.1. INTRODUCCIÓN

La pandemia ocasionada por el COVID-19, producto de su imprevisión, resultó ser un verdadero cisne negro a nivel mundial. La consecuencia ha sido una crisis sanitaria, económica y social sin precedentes a escala global. Específicamente en el ámbito de los negocios, como respuesta a la misma se han comenzado a vislumbrar una serie de cambios que persiguen como finalidad tanto controlar los daños que la pandemia ha generado así como superar la emergencia mediante el aprendizaje forjando pautas y prácticas que puedan perdurar a futuro.

Es en este último punto en que se recupera el concepto de resiliencia. La misma implica que en tiempos como los actuales signados por la incertidumbre, cobra importancia la idea que sostiene que la sociedad en general debe adaptarse, amoldarse y acomodarse a todo tipo de eventos cambiantes, y aprender de ellos para fortalecerse a sí misma. En este contexto crítico, las empresas no se encuentran exentas de ello, sino

---

1 PhD in Management Sciences, Doctor en Empresa, Profesor Titular, Director de Postgrado y Educación Continua, Facultad de Economía y Negocios, Universidad Andrés Bello, Santiago de Chile. Mail: [luis.araya@unab.cl](mailto:luis.araya@unab.cl)

2 Magíster en Control de Gestión, Profesor Asistente, Escuela de Auditoría y Control de Gestión, Facultad de Economía y Negocios, Universidad Santo Tomás. Santiago, Chile. [jarmijos@santotomas.cl](mailto:jarmijos@santotomas.cl)

3 Magíster en Finanzas, Ingeniero Comercial, Coordinador de Pregrado, Facultad de Economía y Negocios, Universidad Santo Tomás, Santiago, Chile. [sebastianeganasa@santotomas.cl](mailto:sebastianeganasa@santotomas.cl)

4 Philosophiae Doctor en Administración de Empresas, Ingeniero Comercial, Administrador Público, Académico e Investigador, Escuela de Administración y Negocios, Universidad Miguel de Cervantes, Chile. [nbarrientos@corp.umc.cl](mailto:nbarrientos@corp.umc.cl)

5 Doctor en Economía y Administración. Académico, Facultad de Ingeniería, Universidad Andrés Bello, Concepción. Mail: [hug.moraga@uandresbello.edu](mailto:hug.moraga@uandresbello.edu)

que adaptarse constituye una condición sine qua non para su subsistencia y eventual progreso. La principal causa radica en que la contagiosidad del virus ha trascendido de sobremanera hasta afectar directa o indirectamente a la población laboral, la cual durante un tiempo considerable debió someterse a un estricto confinamiento. Es por ello que la Organización Internacional del Trabajo (OIT), ha advertido que al menos 305 millones de personas podrían perder sus ocupaciones a tiempo completo, producto de las medidas preventivas implementadas en la mayoría de los países, como forma de contener el avance del coronavirus. De igual forma, señala la OIT (2020) que “la caída constante de las horas de trabajo a nivel mundial significa que 1.600 millones de trabajadores de la economía informal, esto es, casi la mitad de la población activa mundial corre peligro inminente de ver desaparecer sus fuentes de sustento” (p.2).

A modo de contextualización, el virus SARS-CoV-2 conocido mundialmente como la enfermedad COVID-19, ha dejado numerosas víctimas fatales y 260 millones de personas infectadas, de acuerdo con cifras ofrecidas por el portal de la Organización Mundial de la Salud (OMS), en su reporte de noviembre de 2021.

Bajo estas circunstancias, este trabajo presenta como punto de partida la siguiente pregunta: ¿Cuál ha sido la actitud de las empresas en Chile a la hora de gestionar la emergencia durante la crisis ocasionada por el COVID-19? Esta pregunta parte de la hipótesis que las compañías han realizado cuantiosos ajustes para adaptarse durante la pandemia y posiblemente deberán intensificarlos después de la misma. Y la herramienta para ello ha sido la resiliencia. Se tiene en cuenta que algunos elementos que ayudaron a palear la crisis llegaron en forma definitiva y la tendencia a su uso crecerá posteriormente como por ejemplo el home office y el delivery.

A tal efecto, las organizaciones empresariales para una adecuada gestión han necesitado cambiar de paradigma y reinventarse, para lograr sostenerse, sin ir a la quiebra o cerrar. A modo de ejemplo, han incorporado en su quehacer diario herramientas propuestas en el pasado que actualmente tienen total vigencia, como la resiliencia.

En esa dirección, idealizando sobre cómo cambiar el paradigma de trabajo, Friedman (2018) señala, pensando con ingenio además de optimismo, que es posible superar las variadas tensiones de una era de aceleraciones, al disminuirse inmediatamente la velocidad, atreverse a llegar tarde, usando el tiempo para re-imaginar el trabajo, la política y la comunidad. De esta manera, puede entenderse el presente, al igual el futuro esperado.

En relación con el planteamiento que se viene argumentando, el propósito de este artículo es analizar la gestión de las organizaciones empresariales durante y post COVID-19. Para ello, se desarrolla una investigación de tipo documental con un enfoque bibliográfico, a través de la cual son explorados los acontecimientos, hallazgos y opiniones de expertos en el área, quienes generan aportes a ser revisados en este trabajo. Cabe aclarar que el desarrollo de este artículo con motivo de ser un tema vigente y en progreso, ha exigido una investigación exploratoria para poder abordar los contenidos expuestos. De este modo, se podrá posteriormente producir el análisis objetivo del estudio.

## 1.2. MARCO TEÓRICO

Ante los rigores que viene ocasionando la pandemia originada por el COVID-19, las empresas buscan alternativas para mantenerse con vida durante este proceso, y lentamente comienzan a vislumbrar cómo será su vida tras la misma (al menos para aquellas que puedan sortearla). La emergencia ha planteado nuevas formas de organizarse, de pensar la empresa y el trabajo, desafiando los modos de producción tradicionales. Paradójicamente, algunos de estos nuevos elementos que surgieron de manera ad hoc como respuesta a la crisis, dada su utilidad, parecen haber llegado para quedarse. Surge así el interrogante de: ¿Cuánto de viejo, cuánto de emergencia y cuánto de nuevo habrá en las empresas tras la pandemia?

Partiendo de las premisas descritas con anterioridad, se inicia el abordaje teórico que sustenta el desarrollo del trabajo, en los siguientes términos:

### **Gestión**

La palabra gestión alude a la gerencia de recursos, ya sea tanto al interior de una organización estatal como privada, con el propósito de alcanzar los objetivos propuestos por la misma. Considerando que, para lograrlo, uno o más individuos dirigen los proyectos laborales de otras personas, a los fines de mejorar los resultados, los cuales de otra manera no podrían ser obtenidos, ni conseguidos en su totalidad (Concepto de Gestión, 2015, como se citó en Mora et al., 2016, p.3).

En consecuencia, según los citados autores, la gestión como proceso es estructurada por diversos instrumentos que hacen posible su funcionamiento, entre los cuales pueden referenciarse al control y mejoramiento, al igual que los archivos, donde son resguardados los datos. Finalmente, se observan las herramientas

destinadas a afianzar datos, permitiendo de esta manera tomar decisiones con mayor precisión. En este sentido, es imprescindible tener en consideración que, con el transcurso de los años, surgen algunas variaciones, sobre todo en aquellas herramientas direccionadas al mundo de la informática. Por esta razón, los encargados del proceso deben cambiar los instrumentos utilizados con bastante regularidad (Mora et al., 2016).

Lo señalado por los autores referenciados demuestra cómo a través del exitoso proceso de gestión, una organización, independientemente de que sea pública o privada, logra apalancarse operativamente, cumpliendo con su papel como fuente de estructuras en una empresa.

## **Organización**

A pesar de que las empresas suelen ser definidas por su motivación económica, pueden existir diferentes formas de concebir una organización. De acuerdo con Marco y Loguzzo (2016, p.13), en una conceptualización bastante pragmática, consideran que una organización forma parte del medio social, teniendo una finalidad codiciada por el sistema, en relación con el tipo de contribución que la organización ejecutará. En ese sentido, es interesante contrastar esta definición con en el caso de una empresa, en la cual las finalidades económicas perseguidas son fin último. Es posible que en cualquier libro de microeconomía pueda encontrarse que el fin último de una empresa es la maximización de beneficios.

Es por ello que en palabras de los autores previamente referenciados, más allá de lo generalizado de las afirmaciones economicistas en la cual las empresas persiguen fines de lucro, en términos de finalidad de una organización este no debe ser su objetivo real, puesto que se estaría perdiendo el propósito y razón de una organización, el cual consiste en la división y coordinación del trabajo humano orientado hacia una meta, la cual no involucra necesariamente el beneficio económico, sino que pueden existir primariamente otras opciones.

## **Clasificación de organizaciones**

Para Marco y Loguzzo (2016, pág.13), las organizaciones traspasan parte de las actividades de la vida social. En esa dirección, pueden clasificarse por tipos, tamaños y características singulares. Por lo tanto, es posible establecer diferentes categorizaciones sobre la base de diversas dimensiones, entre ellas:

Según su naturaleza:

Organizaciones lucrativas: las denominadas organizaciones con fines de lucro están referidas a aquellas en las cuales los dueños del capital maximizan y usufructúan los beneficios de las acciones ejecutadas. Citando como ejemplo las empresas de capital privado (sociedades anónimas, sociedades de responsabilidad limitada, entre otras).

Organizaciones no lucrativas: también designadas como organizaciones sin fines de lucro, son aquellas en las cuales los beneficios de la actividad no son apropiados por agentes individuales, por no ser la razón de su constitución, sino que atienden una problemática social específica, desarrollando actividades para beneficio de la comunidad. Son autónomas con respecto a los poderes públicos: constituyen sus propios órganos de gobierno, establecen un conjunto normativo, controlando sus propias actividades. A modo de ejemplo, puede citarse a las organizaciones no gubernamentales (ONG) como cooperativas, fundaciones y asociaciones.

Cabe aclarar que en el caso específico que es analizado, se está hablando de organizaciones con fines de lucro, pues se hace especial referencia a las organizaciones empresariales.

## **Empresa**

Los beneficios que se puedan obtener son la razón de ser de una empresa, ya que sin ellos se pierde la capacidad de crecer y desarrollarse, así como disponer de la posibilidad de competir contra otra organización que se encuentre en el mismo sistema. En este sentido, para conseguirlo se requiere establecer procesos que le aseguren alcanzar sus objetivos (Trujillo Arias, 2012, como se citó en Mora et al., 2016).

Por ello, de acuerdo con los citados autores, una empresa es definida como un elemento económico y social con fines de lucro, en donde los recursos, capital, tecnología, trabajo, dirección y talento humano, de manera consecuente, son coordinados con las exigencias de una común utilidad. Se pretende cumplir con una producción útil socialmente.

## **Gestión empresarial**

Se hace referencia a gestión empresarial cuando las estrategias y tácticas desarrolladas se constituyen en la finalidad seguida para que la organización sea económicamente factible. Para ello, es necesario tener en consideración un cúmulo de

factores que van desde lo mercantil y lo productivo hasta lo logístico. En consecuencia, adquirir visión estratégica para articular e integrar diversas actividades es una de las principales funciones de una persona de negocios. Por lo tanto, la gestión hace comprensiva todas las competencias que deben considerarse para cubrir diversos aspectos de una actividad comercial en el contexto de una economía de mercado (Definición de Gestión Empresarial 2016, como se citó en Mora et al., 2016).

## **Gerencia**

De acuerdo con Koontz y Weihrich (1990, como se citó en Lara et al. 2016), la gerencia trata la resolución de problemas que continuamente surgen en el curso de una organización en su camino hacia el logro de sus metas y objetivos. La gerencia puede ser definida como la tarea de delinear y conservar un entorno en el cual el talento humano, por medio del trabajo en equipo, de manera eficiente consigue determinados objetivos. Esto involucra varias acciones. Como gerentes, las personas desarrollan procesos gerenciales como la planificación, organización, dirección y control. De igual forma, se puede ejercer la gerencia de cualquier tipo de organización. También es posible involucrar a todos los niveles de la organización en la ejecución de la gerencia. Por último, el enfoque desarrollado por los gerentes es el mismo, están orientados a crear valor, además de generar crecimiento.

De igual forma, existen numerosos factores en el proceso de gerenciar una organización, que inciden en el desempeño de esta, los cuales según Velásquez (2012, como se citó en Lara et al. 2016), son aquellos cuyo contorno está articulado con agentes externos y los que de alguna manera se encuentran vinculados con los procesos intrínsecos de la empresa, agrupándose en factores internos. Su identificación hace posible establecer con mayor certeza las acciones y técnicas a aplicar para mejorar los resultados de la productividad empresarial.

## **Gerente**

Según lo afirman Pelekais et al. (2015), el gerente ante todo debe ser:

“...una persona emocionalmente estable, con un perfecto control de sus emociones, su estilo ha de estar enmarcado en una combinación de sus fortalezas, orientado siempre al éxito de la tarea que emprenda, con habilidades para desarrollar equipos de alto desempeño comprometidos y una visión compartida con la organización” (p.18).

En consecuencia, el gerente es emplazado a ser la piedra angular del funcionamiento de una organización, puesto que de su desempeño depende el éxito de esta. Por ello, es necesario que las personas que ejerzan este puesto posean una serie de actitudes y aptitudes necesarias para poder ejercer cabalmente dicha función (Lara et al., 2016). Profundizan sobre este punto Landazury Villalba et al. (2018), para quienes la individualización del constructo gráfico que resume la suposición relativa a modelos gerenciales soporta una representación fundamental, la cual implica en que la forma de crear valor conlleva una re-concepción desde su oferta de valor agregado o competencia distintiva, por lo tanto, la innovación, así como filosofía del cambio debe ser transversal en los procesos que dimensionan a las organizaciones, desde el sistema productivo hasta el servicio al cliente. Ello exige una visión estratégica que haga posible la fluidez de los principios de la reinención en la cultura organizacional, al igual en su estructura.

### **La responsabilidad social empresarial (RSE)**

Como parte de los elementos a considerar en una organización, a la hora de plantear estrategias para afrontar el futuro, está la responsabilidad social empresarial o corporativa, la cual, según los estudiosos del tema, ha ido evolucionando a través de los años. Kliksberg (1995, como se citó en Marco y Loguzzo, 2016) asegura que durante décadas la responsabilidad de la empresa privada estaba enfocada en generar beneficios a sus dueños y solo debía rendirles cuentas a ellos. Sin embargo, durante el siglo XXI, surge un cambio de paradigma que provoca la incorporación de ideales, al igual que una cultura identificadora, no solo como un medio sino como un fin. Considerando la premisa del autor, las organizaciones nacen, viven y crecen en un medio social imposible de ser ajeno, esto no les conviene, porque no debe ser así.

De modo preciso, Aguilera Castro y Puerto Becerra (2012) definen a la Responsabilidad Social Empresarial como “el compromiso que asumen las empresas hacia la sociedad en beneficio del desarrollo sostenible, es decir, es el equilibrio entre el crecimiento económico y el bienestar social” (p.5). La RSE actúa como medio a través del cual se erigen relaciones de beneficio recíproco entre los objetivos empresariales y los intereses colectivos de la sociedad. Las empresas se valen de tales relaciones para impulsar su crecimiento y garantizar la sostenibilidad integral del negocio. La RSE es una decisión de carácter voluntario por parte de la empresa. Es esta la que determina deliberadamente si asume o no ese compromiso. Por lo tanto, se trata

de una contribución activa y voluntaria de las empresas en el mejoramiento social, económico y ambiental. Adquiere de este modo una dimensión o significado ético.

## **El liderazgo**

Liderar implica guiar. Es por ello por lo que el liderazgo representa la capacidad de ejercer una acción sobre los demás, de forma tal que se consigan los objetivos planteados. Está vinculado con la motivación de los individuos, pero también con su capacitación y el empoderamiento logrado. Su accionar va más allá de la motivación y parte de la actitud del líder de generar buenas ideas, y la habilidad de conducir al grupo hacia la consecución de metas y la superación de los problemas. Un gran líder es aquel que tiene una visión clara, atractiva y realizable. Pero además debe tener el poder para llevar al grupo hacia ese destino.

Asimismo, en momentos de crisis los auténticos líderes, en lugar de concebirse víctimas, ven estas experiencias como enriquecedoras y las usan para dar sentido a su vida. Reformulan estos hechos para superar los retos, además de descubrir la pasión que les guía y orienta su rumbo en la organización (Harvard Business Review, 2019).

## **Liderazgo resiliente**

Si bien las organizaciones pueden oponerse a diversos tipos de interrupción a sus negocios, tales como huelgas, desastres naturales o ataques cibernéticos, no estaban preparadas para lo que recientemente se enfrentó a escala global: una pandemia. Como consecuencia de la rápida propagación del virus, las empresas enfrentan un alto índice de ausentismo, así como la necesidad de habilitar herramientas de trabajo remoto que permitan cuidar de la salud y bienestar de todos los trabajadores, al mismo tiempo que es atendido el proceso operativo de la organización.

Para Meza (2020), frente a una crisis sin antecedentes, la capacidad de respuesta, recuperación y restablecimiento de la productividad empresarial es posible con líderes resilientes, hábiles, flexibles y dispuestos a innovar para mantener el negocio. Muchas empresas deberán transformar su esquema de negocios en poco tiempo, por lo que requerirán líderes resilientes capaces de responder a la crisis y adelantarse a los problemas. Es en medio de los conflictos donde surge el verdadero liderazgo. Un líder resiliente toma la crisis como una oportunidad con el fin de salir adelante con más solidez y fuerza.

Busca soluciones en línea con el compromiso social, porque las soluciones estarán alineadas con el propósito del negocio, con las obligaciones que tiene la empresa ante la sociedad, por ser organizaciones socialmente responsables, en concordancia con su entorno.

Un líder resiliente combina tres habilidades: capacidad de respuesta, recuperación, y capacidad prospectiva.

Primero, Meza (2020) sostiene que los líderes resilientes son identificados por las acciones cometidas durante la crisis, al determinar las inseguridades que enfrentan, proveyendo prioridades de aplicación, cuando definen las responsabilidades de los ejecutivos, el personal, y al tomar las medidas adecuadas para cambiar acertadamente. Además, están asiduamente atentos al panorama existente para predecir el presente y el futuro. Todo esto se lo conoce como Respuesta.

Como lo menciona Meza (2020), los líderes resilientes aprovechan las lecciones aprendidas por otras empresas que experimentan o han vivido con anterioridad, condiciones similares de crisis, empleando este aprendizaje para surgir con más fortaleza. A esta característica se le conoce con el nombre de: Recuperarse.

Por último, de acuerdo con el autor anteriormente referido, culminado el momento más álgido, el liderazgo resiliente debe preparar a su organización para lo que se considerará el siguiente contexto del negocio, incluyendo dentro de sus planes de contingencia, no solamente catástrofes naturales o desastres inducidos por el hombre, manifestaciones, ataques a los sistemas de información e infraestructura tecnológica, sino también la posibilidad de trabajo remoto. Es decir, los escenarios posibles en función de Prospectiva.

## **Resiliencia**

Para Linnenluecke (2017), los eventos imprevistos, así como los cambios abruptos, en muchas oportunidades sorprenden a las organizaciones; de igual forma, los desastres naturales obstaculizan las cadenas de abastecimiento, los ataques terroristas agitan al público y detienen los mercados financieros, al igual, los accidentes industriales tienen significativas secuelas ecológicas y económicas que se agolpan a través de las cadenas de suministro, desde las materias primas hasta el transporte.

Por ello, según Quiñonez y Prado (2017), ha surgido la resiliencia como un nuevo modelo privilegiado entre las organizaciones, a los fines de afrontar un mundo futuro de

incertidumbre y cambio. En este sentido, los autores la definen como la capacidad de una organización para absorber, adaptarse en un entorno cambiante para que pueda cumplir sus objetivos, sobrevivir y prosperar.

Según Grotberg (2013):

“Resiliencia es la capacidad de respuesta inherente al ser humano, a través del cual se generan respuestas adaptativas frente a situaciones de crisis o de riesgo. Esta capacidad deriva de la existencia de una reserva de recursos internos de ajuste y afrontamiento, ya sean innatos o adquiridos. De este modo la resiliencia refuerza los factores protectores y reduce la vulnerabilidad frente a las situaciones riesgosas. Mientras mayor sean los recursos internos de ajuste y afrontamiento mayor será el nivel de resiliencia”. (p.387)

Por su parte, León y Fersen (2015) hacen referencia a que la definición de resiliencia no era conocida en las organizaciones, probablemente porque sus orígenes son teóricos, pero su valor en las empresas es esencial para constituir equipos de trabajos competitivos y efectivos. Por ello, la conceptualizan como “las habilidades de los individuos para resolver los problemas que surgen en forma inesperada y no solo salir victorioso, sino también fortalecido” (p. 76). Desde la perspectiva de los autores, la resiliencia fue introducida en las organizaciones con el propósito de crear los escenarios para que las personas desde su dimensión laboral utilicen los mismos principios y fortalezas en solucionar sus conflictos.

Por su parte, Navarro et al., (2017) sostienen que en la expansión de las estructuras organizacionales están presentes tanto factores externos como internos, los cuales perturban su labor normal, en un momento determinado. De igual forma, existen además conceptos como la resiliencia organizacional, la cual se orienta en identificar y analizar esos factores para que las empresas en cualquier oportunidad puedan recuperarse de complicadas contingencias. Entre la sumisión de la interacción y retroalimentación de estos factores, es posible predecir qué tan dispuesta está la organización para afrontar la crisis y cuál es el grado que puede aguantar antes de entrar en una situación conflictiva y de la cual ya difícilmente se pueda retornar. Asimismo, cuando por situaciones fortuitas, tanto exógenas como endógenas, se vea afectado el desenvolvimiento de la organización, la única posibilidad segura de supervivencia es contar con la capacidad suficiente para reinventar y adecuar su modelo de negocio.

De igual forma, para la Organización Internacional de Normalización (ISO, 2017), la resiliencia organizacional es la capacidad de una organización para absorber y ajustarse en un entorno cambiante, para que pueda cumplir sus objetivos, sobrevivir y prosperar. Agrega que, las organizaciones más resilientes pueden anticipar, responder a las amenazas y oportunidades, surgidas de cambios repentinos o graduales en su contexto interno y externo. Asimismo, el aumento de la resiliencia puede ser una meta organizacional estratégica, constituyendo el resultado de buenas prácticas empresariales y la gestión eficaz del riesgo. Al efecto señalan que la “resiliencia organizacional es la capacidad de una organización para anticiparse, prepararse para responder, adaptarse a los cambios incrementales, a las interrupciones repentinas con el fin de sobrevivir y prosperar”.

Finalmente, en este punto, según Bravo (2020), en momentos de crisis las organizaciones requieren capacidades para afrontar efectivamente los desafíos: reservas financieras que hagan posible hacer frente a las obligaciones mientras se reanuda la facturación, reservas morales (como el compromiso del personal o buenas relaciones con clientes o proveedores) y capacidad operativa (como el teletrabajo o procedimientos de contingencia). Estas opciones son las que diferencian a la empresa que tiene la oportunidad de avanzar de la que sucumbe a los desafíos de una circunstancia como la actual. Por ello, la resiliencia se desarrolla mediante el ejercicio de prácticas. No se decreta, tampoco se puede comprar, ni construir en un día.

### **1.3. MARCO METODOLÓGICO**

El trabajo investigativo en el cual se fundamentó este capítulo está basado en un estudio de carácter postpositivista cualitativo, sustentado además por datos cuantitativos, clasificado por su naturaleza de tipo documental (Pelekais et al., 2016). De igual forma, producto del material bibliográfico consultado, el método analítico deductivo ha sido empleado a los fines de efectuar el respectivo análisis.

Asimismo, su desarrollo es de tipo documental, por centralizarse en la compilación de información en escritos referentes a la temática consultada. En el análisis de este material teórico es utilizado el examen y la crítica. Por ello, en la investigación fue implementada esencialmente la técnica del análisis interpretativo de las fuentes examinadas (Hernández et al., 2017).

En relación con lo expuesto, el universo de estudio estuvo conformado por información recopilada de diferentes fuentes, entre las cuales se precisan: Artículos científicos y de opinión de expertos por ser un tema en desarrollo en la actualidad, libros, informes de organismos internacionales sociales y financieros. Posteriormente fueron definidas las unidades básicas de donde se recogería la información analizada, codificándolas en correspondencia con las categorías conceptuales (Pelekais et al., 2015). De igual forma, la búsqueda de artículos e informes fue desarrollada explorando aquellas publicaciones divulgadas entre 2017 a 2020, como filtro de exclusión en extensión temporal. Luego se procedió a definir los motores de búsqueda.

Para ser más precisos, inicialmente se trabajó con una preselección de aproximadamente 200 documentos clasificados como fuentes secundarias de diversa índole (cualitativamente especificados previamente en artículos, opiniones, estadísticas etc.). Este vasto y heterogéneo material fue a su vez filtrado con tres criterios de inclusión. Primero, situarse preferentemente en los años 2019 y 2020 constituyéndose en fechas clave para lo que se quiere trabajar. Por fuera de este lapso solo se consideran artículos de teoría o clásicos de la disciplina o aquellos en los que no hubiese información en los de 2019 y 2020. En segundo término, en el caso de estadísticas debe corresponder a organizaciones internacionales reconocidas como instituciones nacionales de Chile. Algunas excepciones han sido datos de consultoras privadas reconocidas (ej. Deloitte). Por último, a similitud de temáticas se privilegiaron artículos de autores reconocidos o con prestigio por sobre aquellos de menor raigambre.

Teniendo en cuenta este procedimiento, la selección se redujo a poco más de cuarenta documentos, número acorde que permita disponer de masa crítica y a su vez responder a la pregunta de investigación y dar cumplimiento a los objetivos. Cabe aclarar que, el material seleccionado, gozó de la aprobación de todos los autores del trabajo. En definitiva, se trata de un trabajo cualitativo de carácter exploratorio y analítico basado en el análisis de fuentes secundarias que excluye trabajo de campo o desarrollar aspectos cuantitativos.

## **1.4. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL**

A fin de disponer de una aproximación objetiva acerca de cuál es la situación actual de las organizaciones empresariales durante la pandemia, se rastrean y describen algunos argumentos esgrimidos por diferentes actores:

Uno de los más destacados trabajos sobre el clima económico y empresarial durante la pandemia pertenece a la agencia Deloitte (2020). La consultora considera que en un período en el cual las naciones están luchando contra el coronavirus, el rol desempeñado por las organizaciones empresariales es primordial. Por ser entes clave de la economía, la responsabilidad social inherente a su actuación implica cumplir una buena gestión y, esencialmente, avalar la seguridad, además la adecuada distribución de todos los trabajadores. En la actual situación, las empresas están afrontando diferentes dificultades:

“estratégicos y operacionales, como el retraso o la interrupción del suministro de materias primas; los cambios en la demanda de los clientes; el incremento de los costos; las reducciones logísticas que provocan retrasos en entregas; los problemas de protección de la salud y la seguridad de los empleados; la insuficiencia de mano de obra; o las dificultades relacionadas con el comercio de importación y exportación”<sup>6</sup>.

A tal efecto, la agencia propone 10 medidas para superar este contexto de extrema incertidumbre:

1. Constituir unidades que contribuyan con la toma efectiva de decisiones de emergencia. Esta acción es primordial, además de requerida, para poder afrontar los avances de una crisis sin precedentes, a nivel de cualquier empresa.
2. Valorar los riesgos e instaurar los dispositivos de respuesta de emergencia. Para lograrlo es necesario determinar los mecanismos necesarios que permitan afrontar la incertidumbre de un futuro mejor.
3. Implantar unidades de comunicación, que hagan posible socializar la información positiva a los trabajadores, clientes y proveedores, adicional a crear documentaciones generalizadas.
4. Mantener el bienestar físico y mental de los empleados. Este aspecto es primordial en cualquier organización. Es vital asegurar la integridad personal del capital humano de la empresa, por ser el recurso más valioso.
5. Ajustar los métodos de respuesta que hayan sido creados para resguardarse de los riesgos generados en la cadena de abastecimiento. La logística debe constituirse en uno de los principales elementos que conforma la cadena de valor y hace posible establecer la ventaja competitiva de la empresa.

---

<sup>6</sup> <https://www2.deloitte.com/es/es/pages/about-deloitte/articles/10-medidas-adopcion-empresas-para-afrontar-pandemia.html>

6. Desplegar soluciones para los riesgos de acatamiento y mantenimiento de las relaciones con los clientes, originadas de la incapacidad de restaurar la producción en un plazo medianamente corto.
7. Responsabilidad social y estrategias de desarrollo sostenible en la toma de decisiones. Base de una empresa con arraigo en las comunidades donde está enclavada, lo cual permite alcanzar un apalancamiento de sus funciones, así como un buen desenvolvimiento de los procesos organizativos.
8. Confeccionar un método que contribuya a la gestión de datos de los trabajadores, cuidando su seguridad de información, así como la privacidad. Reviste especial importancia porque al talento humano hay que protegerlo, en cada una de las facetas y procesos en los cuales se encuentre involucrado.
9. Las empresas deben considerar la posibilidad de ajustar sus presupuestos y sus planes de ejecución. Reajustar el alcance, así como actividades a cumplir en los tiempos de crisis, es vital para la buena salud financiera de las organizaciones.
10. Actualizar los mecanismos de gestión de riesgos de la empresa. Es necesario considerar un óptimo desempeño de los instrumentos que pueden apalancar operativamente este accionar empresarial, a los fines de garantizar el éxito de la organización.

Finalmente, según lo expuesto en Deloitte (2020), actualmente son innumerables las incertidumbres sobre el futuro inmediato para cualquier organización. Todavía resulta imposible evaluar con exactitud las consecuencias que el COVID-19 terminará generando. No obstante, reconoce dificultades en la gestión en función de cómo se piensa en recuperarse.

Por otro lado, de acuerdo con el Banco Mundial (2020):

“el mundo está enfrentando desafíos sin precedentes debido al coronavirus (COVID-19), los cuales pueden destruir los avances en el desarrollo en muchos países. La pandemia ha tenido un profundo impacto en el capital humano: en las vidas, la educación, el bienestar básico y la productividad futura. La crisis también ha endurecido drásticamente las condiciones de financiamiento externo para todas las naciones, sin importar su nivel de ingreso. Se necesita una cooperación multilateral para contener este mal y mitigar sus consecuencias sanitarias, sociales y económicas. No se estaba preparado para afrontar esta situación sin precedentes”. (p.1)

Precisamente como parte de las acciones que propone implementar el Banco Mundial, en concordancia con otros organismos financieros internacionales, están: “Proteger a los hogares más pobres y vulnerables, respaldar a las empresas y preservar el empleo, ayudar a los países en desarrollo a implementar operaciones sanitarias de emergencia y fortalecer la resiliencia económica”<sup>7</sup>.

Por su parte, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE, 2020) considera que la crisis de COVID-19 está impactando en la economía, las personas y el planeta. La misma está afectando gravemente a las empresas producto de interrupciones en la cadena de suministro, problemas de flujo de caja y una fuerte caída en la actividad. Estos impactos sobre las empresas están repercutiendo fuertemente en la sociedad, así como en la salud y los medios de vida de los trabajadores, especialmente a medida que se producen incrementos en el desempleo a nivel mundial. Por lo tanto, la OCDE pugna por diseñar un enfoque de conducta empresarial responsable ya que serán las respuestas gubernamentales y empresariales a la crisis, las que generarán beneficios a corto y largo plazo, con una mayor capacidad de recuperación, una distribución más justa e inclusiva de los beneficios y una contribución más fuerte al desarrollo sostenible (OCDE, 2020).

Asimismo, desde un enfoque europeo, Pereira (2020) asegura que tópicos como la proyección financiera en materia de salud, desempleo, seguridad social, incluyendo la inmigración, requieren ser considerados en el debate público, especialmente en Europa, en donde las graves secuelas del coronavirus han sido intensas, sobre todo en países como España, Italia, Francia y el Reino Unido. Estas naciones presentan una cantidad considerable de personas contagiadas y fallecidas a causa del virus.

Por su parte, Calcini (2020), al revisar la temática en análisis, afirma que el coronavirus ha impactado a las empresas con respecto a sus trabajadores, pues las medidas tomadas por los diferentes gobiernos del mundo han focalizado la acción preventiva en el aislamiento y cuarentena, en algunos casos restringida, en otros flexibilizada. Lo que ha traído como consecuencia la inoperatividad y a veces cierre de este tipo de organización.

De igual forma, pero desde una visión latinoamericana, organismos como la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (Cepal, 2020) refieren que:

---

7 <https://www.bancomundial.org/es/news/statement/2020/04/17/world-bank-group-president-malpass-remarks-to-the-development-committee>

“La economía mundial vive una crisis sanitaria, humana y económica sin precedentes en el último siglo y que evoluciona continuamente. Ante la pandemia de la enfermedad por coronavirus (COVID-19), las economías se cierran y paralizan, y las sociedades entran en cuarentenas más o menos severas, medidas solo comparables a las de situaciones de guerra. Aunque no se sabe cuánto durará la crisis ni la forma que podría tener la recuperación, cuanto más rápida y contundente sea la respuesta, menores serán los efectos negativos. Algunos de los mecanismos tradicionales de mercado podrían no ser suficientes para enfrentarla debido a la interrupción de las actividades productivas y la consiguiente contracción de demanda”. (p.1)

Es relevante ahora poder describir, de manera acotada, los efectos de la pandemia del COVID-19 en las empresas en Chile, teniendo en cuenta la realidad interna del país, la cual enfrentó un proceso de protestas continuas de casi tres meses previos a la pandemia.

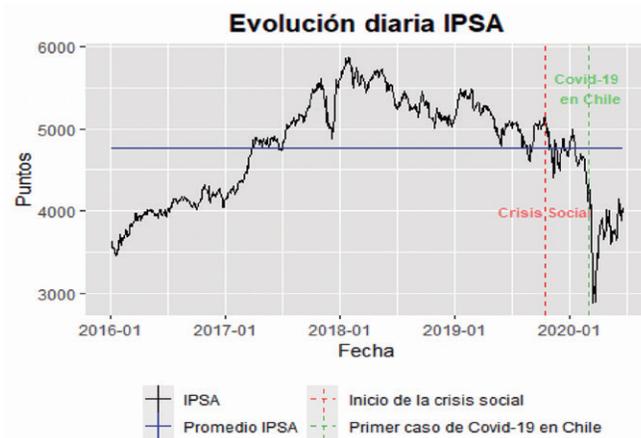
Se establece el día 18 de octubre como la fecha de inicio de las protestas en el contexto del denominado “Estallido Social”, en reclamo de la percepción de desigualdad, dignidad y un rechazo al sistema político en general. Dichas manifestaciones se prolongaron casi de manera ininterrumpida entre octubre del 2019 y febrero 2020, siendo puestas en espera debido al inicio de la crisis relacionada con el Covid-19.

La influencia de las manifestaciones dentro de las empresas se expresó en la dificultad generada para el desplazamiento de las personas como también el cierre de negocios debido a los conflictos entre carabineros y protestantes. Las empresas denominadas de la “zona cero” (Barrio Bellavista, Barrio Bustamante, Barrio Bellas Artes, Barrio Italia, Plaza Italia y Plaza Baquedano) fueron las más afectadas debido al cierre de sus negocios.

Sin haber terminado este conflicto de carácter interno, se declara la pandemia de la enfermedad causada por el coronavirus (COVID-19), relacionada con el virus denominado SARS-CoV-2. Dicha contingencia aparece en diciembre del 2019 en Wuhan, y se confirma el primer caso el día 3 de marzo del 2020. En términos generales, dicha pandemia generó la necesidad de implementar medidas de distanciamiento social, cierre de empresas consideradas “no esenciales”, sobre demanda en el sector salud debido a los casos de contagio, aplicación de estado de excepción y cuarentenas en el país, entre otros efectos.

En relación con el mercado, la figura 1.1. muestra la influencia de dicha pandemia en el principal índice accionario en Chile, considerando las marcas de tiempo para el inicio de la crisis social, como también el primer caso de COVID-19 detectado en este país:

**Figura 1.1.** Panorama Económico de Chile en junio 2020.



Fuente: Centro CIMON (2020).

En términos comparativos, vemos en la figura 2 el principal índice de USA, considerado como hitos relevantes del primer caso de COVID-19 en el mundo, como también la declaración de pandemia, el día 11 de marzo del 2020, por parte de la OMS:

**Figura 1.2.** Panorama Económico junio 2020.



Fuente: Centro CIMON (2020).

Este último gráfico nos permite realizar una comparativa entre la situación que ocurre en Chile y la situación mundial; se observa cómo, debido a la combinatoria entre la crisis social en Chile y la pandemia del COVID-19, el principal índice de acciones en Chile esté muy alejado de su promedio en comparación del índice de USA, que inclusive se encuentra en niveles por encima de su promedio histórico para la muestra.

Son variadas las medidas que han desarrollado varios países, entre ellos Chile, para brindar la posibilidad a las personas y a las empresas de sobrellevar esta contingencia. La tabla 1.1. muestra en parte las distintas medidas desarrolladas por los gobiernos para disminuir o minimizar el impacto de la pandemia.

**Tabla 1.1.** Resumen medidas COVID-19 por países.

País	Pago diferido de créditos para empresas o personas	Facilidades tributarias para empresas o personas	Préstamos para empresas	Protección del trabajo	Pago diferido de pagos de seguridad social	Aportes directos al ingreso de las familias	Incremento en presupuesto para el sector salud
USA	X	X	X	X		X	X
Canadá		X	X	X		X	X
Alemania		X	X	X		X	X
Japón		X	X	X	X		X
Corea del Sur		X	X		X	X	X
China	X	X	X	X	X		X
Nueva Zelandia		X	X	X		X	X
Brasil	X		X	X	X	X	X
Chile	X	X	X	X		X	X
México	X	X	X			X	X

**Fuente:** Adaptación de los autores con base en: Departamento de Estudios Económicos BCI (2020).

Para el caso de Chile, una de las principales medidas corresponde al establecimiento de préstamos para las empresas; de manera más específica, préstamos relacionados con garantías del Estado denominado Fondo de Garantía para Pequeños Empresarios (FOGAPE). Dicha iniciativa busca financiar créditos para empresas de hasta UF 1 millón en ventas anuales, considerando a las micro, pequeñas y medianas empresas, como también algunas de mayor tamaño, correspondiendo este segmento a empresas con ventas mayores a UF 70.000 (Información General FOGAPE Programa COVID-19, 2020; Crédito para Capital de Trabajo FOGAPE COVID-19, 2020). El objetivo de dichos préstamos es el financiamiento del capital de trabajo, considerando dentro de esto tantos inventarios, sueldos, activos necesarios para la producción, etc.

Como complemento, en el ámbito tributario existen facilidades en relación con el pago del impuesto al valor agregado; se dio la posibilidad de postergarlo, fueron suspendidos los adelantos del impuesto a la renta anual (pagos provisionales mensuales o PPM), se anticipó la devolución de impuestos del año tributario anterior para Pymes y Personas naturales, siendo estas las principales medidas entre algunas otras (Medidas COVID-19, 2020).

### **Efectos a corto y largo plazo**

En su informe sobre la pandemia, la CEPAL (2020) percibe que el COVID-19:

“tendrá efectos graves en el corto y el largo plazo en la oferta y la demanda a nivel agregado y sectorial, cuya intensidad y profundidad dependerán de las condiciones internas de cada economía, el comercio mundial, la duración de la epidemia y las medidas sociales y económicas para prevenir el contagio” (p.2).

Además, de modo más contundente y con cierto escepticismo, la CEPAL en su informe, deja claro que:

“La acción más importante para enfrentar el COVID-19 es la contención de la expansión del virus mediante el autoaislamiento, la cuarentena y el distanciamiento social. Esa medida tiene impactos positivos para la salud al aplanar la curva de contagio. Pero, también afecta a la actividad económica pues el distanciamiento generalmente implica la desaceleración de la producción o incluso su interrupción total. Esto disminuye las horas de trabajo y los salarios y da lugar a la consiguiente reducción de la demanda agregada de bienes y servicios. Dado que la mayoría de las empresas financian sus inversiones principalmente con ganancias retenidas, la formación bruta de capital fijo se verá afectada negativamente. El efecto multiplicador del consumo será significativamente negativo y se verá agravado por la falta de inversiones privadas” (p.2).

Ante este panorama, entre los efectos previstos o esperados a corto plazo, señala: mayor desempleo, menores salarios e ingresos, aumento de la pobreza, mayores costos en los sistemas de salud, así como dificultades para acceder a ese servicio.

Por otro lado, a mediano y largo plazo, se comenzarán a evidenciar situaciones relacionadas con: Cierre de empresas, por la incapacidad de sostener la operatividad de sus funciones, reducción de la inversión privada, deterioro de las capacidades productivas, bajo crecimiento económico, menor integración en cadenas de valor, así como disminución en la capacidad productiva del talento humano en las organizaciones.

Cabe aclarar que el impacto en las micro, pequeñas y medianas empresas (Mipymes) será de gran magnitud, considerando que casi el 99% de las empresas, en América Latina son Mipymes, generan el 60% de los puestos de trabajo formales de calidad y aporta el 25% del producto (Correa, Leiva y Stumpo, 2018).

Con respecto a Chile, es difícil el establecer los efectos en el corto plazo sobre las empresas, debido a que todavía corresponde a una contingencia en desarrollo. A pesar de dicha dificultad, esto puede ser abordado desde la acogida de las empresas a la denominada “Ley de protección del empleo”; lo que corresponde a una medida para conservar el trabajo de las personas, como también la viabilidad futura de las empresas. Dicha ley, plantea la posibilidad de efectuar tres pactos con los trabajadores:

1. Suspensión de contrato de trabajo por acto de autoridad (cuarentena).
2. Suspensión del contrato de trabajo.
3. Reducción de la jornada de trabajo.

Es así como, ante la contingencia, las empresas con sus actividades afectadas total o parcialmente cuentan con estas tres posibilidades, según lo decretado por la autoridad (Ley de protección del empleo, 2020).

De esta manera, una buena aproximación para describir la situación de las empresas en Chile es analizando cómo ha sido la acogida de la “Ley de protección del empleo”, considerando que una empresa debería hacerse parte de esta medida cuando enfrenta una limitación severa de sus actividades que pueda poner en peligro su viabilidad futura.

**Tabla 1.2.** Número total de empresas con solicitudes ingresadas por “suspensión de contrato”, por tamaño de empresa (12 al 19 de Julio del 2020).

Tamaño de empresa	Acto de autoridad COVID 19	Pacto suspensión contrato COVID 19	Total** (N°)	Total (%)
1-9 trabajadores (micro)	29.353	63.495	86.576	77,2
10-49 trabajadores (pequeña)	9.466	13.579	19.897	17,7
50-199 trabajadores (mediana)	1.943	2.558	3.652	3,3
200 o más trabajadores (grande)	732	998	1.264	1,1
Sin información	206	548	728	0,6
Total de empresas	41.700	81.178	112.117	100

**Fuente:** Adaptación de los autores con base en: Superintendencia de Pensiones (2020).

En la tabla 1.2. se observa el número de empresas que se han visto afectadas, asumiendo que el acogerse a la Ley de protección del empleo es una buena

aproximación a las dificultades que las empresas poseen en la actualidad. Se observa que la mayor cantidad de empresas afectadas corresponde al segmento de microempresas lo cual está en línea con lo investigado por Eggers (2020) sobre cómo las crisis afectan a las pequeñas y medianas empresas. Según el autor, esto se debe a que este tipo de empresas poseen una escasez de recursos para enfrentar este tipo de situaciones, haciéndolas más vulnerables a la pérdida de empleados claves, disminución de oportunidades financieras y posible entrada de nuevos competidores.

**Tabla 1.3.** Solicitudes aprobadas “suspensión de contrato”, por tamaño de la empresa (12 al 19 de Julio del 2020).

Tamaño de empresa	Acto de autoridad COVID 19	Pacto suspensión contrato COVID 19	Total COVID 19	Total (%)
1-9 trabajadores (micro)	67.063	124.925	190.522	27,5
10-49 trabajadores (pequeña)	92.034	93.257	183.024	26,4
50-199 trabajadores (mediana)	65.448	46.104	109.373	15,8
200 o más trabajadores (grande)	112.159	100.702	210.150	30,3
Sin información	19	52	70	0,0
Total	336.723	365.040	693.139	100

**Fuente:** Adaptación de los autores con base en: Superintendencia de Pensiones (2020).

Por otra parte, la tabla 1.3. muestra las solicitudes aprobadas realizadas por los trabajadores, con relación al tipo de empresas, donde se observa un cierto grado de homogeneidad en la distribución de estas solicitudes aprobadas. A pesar de esto, se debe enfatizar que la mayor cantidad de trabajadores proviene de empresas de 200 o más trabajadores, con un 30% de las solicitudes por suspensión de contrato. Esto ejemplifica otro análisis realizado por Eggers (2020), en donde se habla del grado de flexibilidad de las pequeñas y medianas empresas en comparación con las grandes empresas, dándose también la existencia de un canal más cercano entre los tomadores de decisiones y los clientes dándole una capacidad de reacción distinta a las empresas de gran tamaño.

**Tabla 1.4.** Solicitudes aprobadas “suspensión de contrato”, según actividad económica (12 al 19 de Julio del 2020).

Actividad Económica	Acto de autoridad COVID 19	Pacto suspensión contrato COVID 19	Total COVID 19	Total (%)
Industria manufacturera	26.351	39.470	64.585	9,3
Construcción	97.534	47.023	142.440	20,5
Comercio al por mayor y al por menor; reparación de vehículos automotores y motocicletas	65.702	96.491	159.763	23,0
Transporte y almacenamiento	7.054	29.576	36.257	5,2
Actividades de alojamiento y de servicio de comidas	71.422	45.883	116.780	16,8
Actividades de servicios administrativos y de apoyo	15.849	26.059	41.249	6,0
Otras actividades	52.811	80.538	132.035	19,2
Total	336.723	365.040	693.139	100

**Fuente:** Adaptación de los autores con base en: Superintendencia de Pensiones (2020).

Por último, en relación con los rubros y las solicitudes aprobadas, en la tabla 1.4. se observa que el rubro con mayores pactos de “suspensión de contrato” corresponde al comercio en general, la construcción y las actividades de alojamiento. En el caso del comercio, esto viene dado principalmente por las restricciones de movimiento implementadas por la autoridad, pero también por la necesidad de distanciamiento social para evitar el aumento de los contagios. En el caso de la construcción, la explicación viene dada por su intensidad en mano de obra y también por la contracción que está crisis genera sobre las perspectivas de crecimiento del país, siendo esto un driver relevante para la industria. En el caso de las actividades de alojamiento, las restricciones al movimiento de las personas han sido una gran influencia generando una disminución relevante en las áreas relacionadas con el turismo.

### Las empresas después del COVID-19

Es difícil saber exactamente qué acontecerá el día después de la pandemia. Sin embargo, desde algunos ámbitos comienzan a vislumbrarse algunas ideas. En esa dirección, según el Director de Opinión Europa, Canonici (2020, como se citó en Gheorghiu, 2020), “el éxito no será de quienes gestionen la crisis de forma adecuada sino de los que se adelanten a las oportunidades que vendrán después” (p. 8), tal y como se desprende del análisis de la consultora, que ante los efectos del virus ha realizado un estudio a los fines de identificar las tendencias de futuro que transfor-

8 <https://dirigentesdigital.com/economia/asi-sera-el-futuro-post-covid-19-de-las-empresas>

marán la sociedad. De acuerdo con los resultados obtenidos en el referido estudio, asegura que:

“Con la pandemia las personas no harán tantas compras al tener menos ingresos. Esto favorecerá nuevos métodos de ahorro y ampliará el abanico de productos financieros enfocados al medio y largo plazo, lo que se traduce en una oportunidad para la industria financiera y las fintech. No obstante, hablan de la explosión del “Lowcost con valores”, ahorro sí, pero sin olvidar las funcionalidades y la proveniencia de los productos. Por lo que la industria y el gran consumo pueden exprimir este cambio. En este sentido, la falta a de abastecimiento de determinados materiales pondrá sobre la mesa la necesidad de la reindustrialización” (p.1).

Por su parte, la presidenta de la comisión de asuntos económicos y monetarios del Parlamento Europeo, Irene Tinagli, (como se citó en Gheorghiu, 2020), aconseja:

“...rediseñar los procesos para que sean más flexibles, empoderar a las personas y no mirar a los resultados porque en los próximos meses van a ser difíciles. Hay que tener un plan para el día después, pero también estudiar qué va a ser de la empresa el próximo año, analizar las debilidades y cerrar brechas para aprovechar las nuevas oportunidades que vendrán” (p.1).

Más allá de las reflexiones antes mencionadas, la principal pregunta que se plantean las empresas corresponde al cómo volver a la normalidad; esto, independiente de los posibles cambios que genere el COVID-19 sobre la forma en la que nos relacionamos. En este sentido, existe una interacción entre las medidas no farmacológicas, como por ejemplo las limitaciones de desplazamientos, y la necesidad de mantener los trabajos por parte de las personas (Donthu y Gustafsson, 2020); se genera una necesidad de retomar las actividades independientes de la presencia de algún tipo de vacuna para el COVID-19.

Es así, que según Cuadrado (2020) en su presentación en un seminario organizado por el Centro de Políticas Públicas de la Universidad Católica (CPP UC), comenta sobre la necesidad de adaptar la actividad humana a un mundo con COVID-19 debido a la no presencia de una vacuna en la actualidad. De esta manera, se están desarrollados los denominados “Protocolos de reactivación”, orientados a delimitar la vuelta a las actividades para evitar situaciones de rebrotes como en otros países; por ejemplo, Israel presentó un peak de 1176 casos el 4 de abril, con una disminución considerable de los casos para mayo y junio, que fue interrumpida por un nuevo peak de

1.285 casos diarios, el día 3 de julio. En conclusión, los protocolos deben considerar distanciamiento social, protocolos de higiene para los trabajadores, monitoreo del personal y las operaciones y medidas de limpieza y desinfección (Cuadrado, 2020).

La primera interrogante que nos asalta, en relación con los “Protocolos de reactivación”; corresponde al posible costo que estos pueden tener. Se debe especificar que dentro de los protocolos, existen medidas de carácter obligatorio (requisito mínimo) como también medidas recomendadas. Por lo demás, las exigencias son distintas en relación con el rubro y las actividades que deban realizarse dentro de la operación de cada empresa; por ejemplo, empresas que prestan servicios en lugares masivos, con o sin atención al público, etc. En el mismo seminario del CPP UC, resultados preliminares que consideran las variables antes nombradas, por parte de Muñoz (2020), plantean un costo que va desde los 33.412 pesos en promedio por trabajador para empresas de 500 trabajadores hasta los 45.317 pesos en promedio por trabajador para empresas de 5 trabajadores (solo con la aplicación de medidas obligatorias). Para la aplicación de todas las medidas, la diferencia va desde los 39.127 pesos en promedio por trabajador para empresas de 500 trabajadores y 116.666 pesos en promedio por trabajador para las empresas de 5 trabajadores.

Esto nos da una visión futura sobre los posibles costos que estos protocolos pueden tener sobre las pequeñas empresas. A pesar de esto, en relación con la presentación de Lafortune (2020) como parte del mismo seminario del CPP UC, nos dice que existe una falsa dicotomía entre el sí o el no a los protocolos para evitar poner a las empresas en una situación más frágil; sin la existencia de los protocolos, lo que se generaría son posibles costos futuros relacionados con rebrotes, cierres, etc.

## 1.5. RESULTADOS/DISCUSIÓN

El propósito de este trabajo se centró en examinar y analizar la gestión de las organizaciones empresariales durante y post COVID-19, a nivel general, con un enfoque mayor en los aspectos que involucran la realidad de Chile, desde los aspectos del estallido social y los relacionados con el COVID- 19. Al indagar en el universo del material objeto de estudio, compuesto por artículos científicos y de opinión de expertos, libros, e informes de organismos internacionales (sociales y financieros), e inclusive datos de conferencias, han quedado evidenciados los siguientes hallazgos:

La situación actual motivada por la pandemia a nivel mundial ha dejado al descubierto que los países no estaban preparados para enfrentar una calamidad de tal magnitud. Esto puede afirmarse tanto en los países desarrollados como en aquellas naciones en vías de desarrollo que cuentan con menos recursos financieros tecnológicos, y científicos, entre otros.

Las dificultades (y por momentos descalabro) en materia de salud, finanzas, trabajo, gestión del capital humano, alimentación, han ido creciendo de manera alarmante, quedando en evidencia la vulnerabilidad del mundo ante esta clase de eventos. Frente a medidas de aislamiento y confinamiento como posible solución para evitar el contagio, los trabajadores en una inmensa mayoría han quedado cesantes, generando falta de recursos económicos para abastecerse de alimentos, medicamentos o cualquier otro producto requerido para subsistir. Estos resultados guardan coincidencia con las predicciones de la OCDE y la CEPAL (2020, p.2), esta última cuando afirma que este tipo de medidas inciden indirectamente en la oferta y la demanda, propiciando la suspensión de la actividad productiva interna, lo cual conduce inexorablemente a un incremento del desempleo y acarrea una recesión a nivel mundial.

De igual forma, los sistemas financieros del mundo se han visto amenazados y buscan de manera insistente herramientas o instrumentos mercantiles que apalanquen el proceso operativo de este tipo de organizaciones. Este resultado guarda correspondencia con lo expresado por el Banco Mundial (2020), cuando refiere: el “Banco Mundial, la Corporación Financiera Internacional (IFC) y el Organismo Multilateral de Garantía de Inversiones (MIGA) tienen como objetivos principales, proteger a los hogares más pobres y vulnerables, respaldar a las empresas y preservar el empleo, ayudar a los países en desarrollo a implementar operaciones sanitarias de emergencia”<sup>9</sup>.

Asimismo, las empresas se abocan a planificar estrategias para mantenerse y además prepararse de manera prospectiva para lo que viene después. Muchas han debido cerrar sus puertas, contribuyendo a incrementar el desempleo, otras han optado por soluciones menos drásticas como adelantar vacaciones, reducir personal y solo funcionar con aquellas áreas totalmente operativas.

Es curioso ya que la economía mundial no pasa por una crisis cíclica ni estructural, sino que la crisis consiste en que la actividad está prácticamente paralizada. Es por

---

9 <https://www.bancomundial.org/es/news/feature/2020/04/17/decisive-action-in-an-unprecedented-crisis>

ello por lo que necesita reactivarse en su totalidad, de modo que la dirigencia política, y los organismos financieros a todos los niveles, buscan incesantemente la forma de apoyar al empresariado a salir adelante. En esa dirección, la OCDE (2020) clama por construir un enfoque de Responsabilidad Social Empresarial para afrontar la post pandemia ya que la recuperación debe contemplar no solo el crecimiento económico sino un equilibrio signado por la justicia social a través de la redistribución de los beneficios y el compromiso férreo con el medioambiente para que sea sostenible.

Además, al examinar la información documental explorada durante el proceso investigativo, se evidencia que diferentes estudiosos del tema coinciden en sus afirmaciones, al considerar que para afrontar la grave situación planteada y adaptarse para lo que está por venir, es necesario preparar al capital humano suministrándole herramientas de apoyo, tales como la resiliencia. Por lo tanto, se habla de “resiliencia personal”, “resiliencia organizativa” y ahora el Banco Mundial refiere que debe fortalecerse la “resiliencia económica”.

También entre los hallazgos se destaca la resiliencia de gestión la cual se orienta a la obtención de resultados, es decir, a mejorar los rendimientos de la compañía. Para ello, la condición necesaria consiste en que en cada dimensión de la gestión se aprenda de la experiencia y se fortalezca cada área ante las adversidades. En otras palabras, la resiliencia de gestión se asocia directamente con la supervivencia de la empresa y la evolución de la misma. La clave para ello se encuentra en el liderazgo resiliente de cada institución.

Por último, la resiliencia es un fenómeno complejo. Por un lado, como lo señala el Banco Mundial involucra tanto a la resiliencia personal como la organizativa y la económica entre otras. No obstante, en este trabajo la complejidad reviste otro significado. Principalmente, esta cualidad tiene que ver con un desempeño futuro de carácter híbrido. En esa dirección en la post-pandemia se valdría primero de viejas prácticas que hacen al quehacer cotidiano de las organizaciones desde siempre como por ejemplo la planificación, el control de gestión, el trabajo interdisciplinario y fundamentalmente el carácter auto-reflexivo de las compañías. Se trata de dimensiones propias de la gestión de las empresas sin las cuales no se podrían sostener y que independientemente de su formato se encuentran presentes en cualquier época. En segundo término, se aplicarían algunas medidas de contingencia en la crisis, es decir, prácticas que permitieron dar respuesta y adaptarse en emergencia para

poder sobrevivir serán de gran utilidad. En tal sentido, la herramienta más simbólica y exitosa ha sido el e-commerce, que, si bien ya era tenido en cuenta previo a la pandemia, su uso masivo e intensidad la han convertido en un medio indispensable de cara al futuro. Por último, la resiliencia de las firmas tiene también que ver con adquirir lo nuevo, y esto implica la incorporación de sistemas y más tecnología, elementos indispensables para evolucionar. El mundo virtual y las redes sociales implican ampliar significativamente el mercado potencial, así como las nuevas modalidades de pago pueden ayudar a captar otra clase de público como la juventud.

## 1.6. CONCLUSIONES

Se parte de la premisa planteada por Bravo (2020), en la cual hace referencia que afrontar las dificultades generadas por la presencia del COVID-19, sin capacidad para ajustarse a sus tremendos desafíos, equivale a sumergirse en el fondo del mar sin contar con la indumentaria requerida para ello. En este sentido, las exigencias impuestas por la pandemia dejan al descubierto al mundo entero el valor de la resiliencia en tiempos marcados por la volatilidad e incertidumbre.

En consecuencia, el proceso de resiliencia se hace presente cuando las empresas han entrado en crisis y necesitan recuperarse o salir de ella; pudiendo intervenir en este momento varios factores. Por lo tanto, las organizaciones resilientes son aquellas que, durante situaciones difíciles, como las actuales, alcanzan un alto desempeño, al igual que beneficios considerables, provenientes de circunstancias imprevistas o adversas que las impulsan a reinventarse para lograr sus metas.

Por otro lado, sobre la base del material examinado para el desarrollo de este trabajo, se concluye que las organizaciones empresariales, requieren poner en práctica la resiliencia como herramienta que puede ayudarlos a vencer las situaciones adversas producto de la crisis generada por la pandemia. Para ello, es necesario gestionar un liderazgo resiliente por parte de quienes ejercen la alta gerencia de los diferentes procesos organizacionales.

Fundamentalmente, se alienta a utilizar los métodos prospectivos para desarrollar una planificación estratégica, en la cual se visualicen todos los escenarios posibles al momento de superar los desafíos de tan azotadora pandemia. Es necesario prepararse desde este momento, para lograr no solo sobrevivir, sino reinventarse y retomar el alto rendimiento, con el fin de alcanzar las metas organizacionales propuestas.

Finalmente, se requiere extraer un conjunto de lecciones aprendidas durante el periodo, y que las mismas puedan ponerse en práctica en futuras ocasiones. Además, se deben actualizar modelos, planes y protocolos de gestión de crisis para sensibilizar y formar a los empleados sobre estos procedimientos en un entorno estable y de normalidad.

## 1.7. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Aguilera Castro, A. Puerto Becerra, D. (2012). Crecimiento empresarial basado en la Responsabilidad Social. *Pensamiento y gestión*. N° 32. ISSN 1657-6276. Colombia. Disponible en: <http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/view/3977/3864>

Banco Mundial (2020). *Una acción decidida para enfrentar la crisis sin precedentes provocada por la COVID-19 (coronavirus). Conclusiones reunión virtual del Comité para el desarrollo*. Disponible en: [https://drive.google.com/file/d/10VwqvTPzklqP\\_OYEyvgQzYUw41JeQeiG/view](https://drive.google.com/file/d/10VwqvTPzklqP_OYEyvgQzYUw41JeQeiG/view)

Bravo, O. (2020). Resiliencia en tiempos de Pandemia. *Revista Digital Debates IESA*. Disponible en: <http://www.debatesiesa.com/resiliencia-en-tiempos-de-pandemia/>

Calcini, R. (2020). *Coronavirus e os Impactos Trabalhistas*. Adobe Digital Editions. Brasil.

Correa, F. Leiva, V. Stumpo, G. (2018). Mipymes y heterogeneidad estructural en América Latina. En Dini y Stumpo Compiladores: Mipymes en América Latina: un frágil desempeño y nuevos desafíos para las políticas de fomento. *Documentos de Proyectos (LC/TS.2018/75)*, Santiago, Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). Pp.9-34.

Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). (2020). *América Latina y el Caribe ante la pandemia del COVID-19 Efectos económicos y sociales. No. 1*. Naciones Unidas. Disponible en: [https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/45337/4/S2000264\\_es.pdf](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/45337/4/S2000264_es.pdf)

Deloitte (2020). 10 medidas que deben adoptar las empresas para afrontar una pandemia. Disponible en: <https://www2.deloitte.com/es/es/pages/about-deloitte/articles/10-medidas-adopcion-empresas-para-afrontar-pandemia.html>

Deloitte (2020). Covid-19. Apostar por el valor empresarial contra el riesgo de la insolvencia. Disponible en: <https://www2.deloitte.com/es/es/pages/finance/articles/covid-19-apostar-valor-empresarial-riesgo-insolvencia.html>

Friedman, T. (2018). *Gracias por llegar tarde: Cómo la tecnología, la globalización y el cambio climático van a transformar el mundo los próximos años*. Ediciones DEUSTO. Grupo Planeta. España. ISSN 978-84-234-2909.

Gheorghiu, A. (2020). Así será el futuro pos-COVID-19 de las empresas. Sección Economía, Diario DirigentesDigital.com. Disponible en: <https://dirigentesdigital.com/economia/asi-sera-el-futuro-post-covid-19-de-las-empresas>

Grotberg M, (2013). *Estrategias de Refuerzo: Resiliencia*. Editorial Paidós S.A Barcelona.

Harvard Business Review (2019). El auténtico liderazgo. Publicado por Reverte- Management. Boston.

Hernández, R., Fernández C., Baptista P. (2017). *Fundamentos de la investigación*. Editorial Mac Graw-Hill/Interamericana. México.

ISO 22316 (2017). *Security and resilience - Organizational resilience — Principles and attributes*. Ginebra: ISO.

Landazury Villalba, L., Jaafar Orfale, H., Cristofani, M., Canales, R. (2018). Innovación y modelos de gerencia: su reflexión transformadora desde lo humano y el conocimiento. *Revista Espacios*. Vol. 39 (No. 13): 20.

Lara, D., Rodríguez, P., Del Canto, E. (2016). La Gerencia en el Contexto Actual Venezolano. *Revista Ciencia Organizacional*, vol. 3, núm. 6. Universidad de los Andes. Disponible en: <https://www.redalyc.org/jatsRepo/5530/553056828004/html/index.html>

León, V., Fersen, H. (2015). La resiliencia: su aplicación en el sector empresarial. *Revista Contribuciones a la Economía*. Febrero. Artículo en línea, disponible en: <http://eumed.net/ce>.

Linnenluecke, M. (2017). Resilience in Business and Management Research: A Review of Influential Publications and a Research. *International Journal of Management Reviews*, 19, pp. 4-30. DOI: <http://dx.doi.org/10.1111/ijmr.12076>

Marco, F., Loguzzo, H. (2016). *Gestión y Administración en las organizaciones*. 2a. ed. 1a. reimpr. - Florencio Varela: Universidad Nacional Arturo Jauretche. Disponible en: <http://biblioteca.unaj.edu.ar/wp-content/uploads/sites/8/2017/02/Introduccion-gestion-y-administracion-organizaciones.pdf>

Meza, L. (2020). El liderazgo resiliente ante el COVID-19. *Revista Forbes*. Disponible en: <https://www.forbes.com.mx/el-liderazgo-resiliente-ante-el-covid-19/>

Mora Pisco, L., Duran Vasco, M., Zambrano Loo, J. (2016). Consideraciones actuales sobre gestión empresarial. *Dom. Cien*, 2 (4) pp. 511-520, ISSN: 2477-8818

Navarro Silva, O., Luciani Toro, L., & Juca Maldonado, F. (2017). Resiliencia organizacional: competencia clave de los CEO. *Universidad y Sociedad*, 9(5), 165-170. Recuperado de <http://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus>

OCDE (2020). El COVID-19 y la Conducta Empresarial responsable. Disponible en: <https://mneguide-lines.oecd.org/COVID19-and-Responsible-Business-Conduct-ESP.pdf>

Pelekais, C., Vega, G., Pelekais, E., Seijo, C. (2015). *La neurogerencia desde la perspectiva organizacional*. Ediciones Astro Data S.A. Maracaibo. Venezuela.

Pelekais, C., El Kadi, O., Seijo, C., Neuman, N. (2015). *El ABC de la Investigación. Guía Didáctica*. Ediciones Astro Data S.A. Maracaibo. Venezuela.

Pelekais, C., Pertuz, F., Pelekais, E. (2016). *Hacia una cultura de investigación cualitativa*. Ediciones Astro Data S.A Maracaibo. Venezuela.

Pereira, L. (2020). Retos de Europa frente al COVID-19: ¿Afianzamiento del Nacionalismo Euroescéptico? | Descifrando la Guerra. Disponible en: <http://www.descifrandolaguerra.es/retos-de-europa-frente-al-covid-19-afianzamiento-del-nacionalismo-euroescptico/>

Quiñonez, R., Prado, M. (2017). Resiliencia organizacional: ideas para el debate en el contexto Ecuatoriano. *Dom. Cien.*, Vol. 3, núm. mon., agos., pp. 488-504. ISSN: 2477-8818.

Eggers, F. (2020). Masters of disasters? Challenges and opportunities for SMEs in times of crisis. *Journal of Business Research*, 116, 199-208. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.05.025>

Donthu, N., & Gustafsson, A. (2020). Effects of COVID-19 on business and research. *Journal of Business Research*, 117, 284. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.06.008>

## Otras referencias

Lafortune, J. (2020). Trabajadores y protocolos de prevención del Covid-19. Seminario online: “Protocolos de reactivación para las empresas y sus costos”. Centro de Políticas Públicas UC. Disponible en: <https://politicaspublicas.uc.cl/seminario/seminario-virtual-protocolos-de-reactivacion-para-las-empresas-y-sus-costos/>

Muñoz, N. (2020). Modelo de costos asociado a los protocolos de prevención del Covid-19. Seminario online: “Protocolos de reactivación para las empresas y sus costos”. Centro de Políticas Públicas UC. Disponible en: <https://politicaspublicas.uc.cl/seminario/seminario-virtual-protocolos-de-reactivacion-para-las-empresas-y-sus-costos/>

Cuadrado, C. (2020). Perspectivas epidemiológicas para la adaptación a un mundo con COVID-19. Seminario online: “Protocolos de reactivación para las empresas y sus costos”. Centro de Políticas Públicas UC. Disponible en: <https://politicaspublicas.uc.cl/seminario/seminario-virtual-protocolos-de-reactivacion-para-las-empresas-y-sus-costos/>

Puente, A. y Egaña S. (2020). Panorama Económico – Julio 2020. Centro de Modelación y Negocios de la Facultad de Economía y Negocios, Universidad Santo Tomás.

Superintendencia de Pensiones (2020). Ficha estadística semanal Ley de Protección al Empleo y Ley del Seguro de Cesantía. Disponible en: <https://www.spensiones.cl/portal/institucional/594/w3-article-14023.html>

WHO (2020), “Novel coronavirus (2019-nCoV) SITUATION REPORT – 1”; Nover Coronavirus: World Health Organisation, World Health Organization, Geneva.

Crédito para Capital de Trabajo FOGAPE COVID-19. (2020). Disponible en [https://www.bancoestado.cl/imagenes/\\_campanas/contingencia/comprometidoscontigo.asp](https://www.bancoestado.cl/imagenes/_campanas/contingencia/comprometidoscontigo.asp)

Información General FOGAPE Programa COVID-19. (2020). Disponible en: <http://www.fogape.cl/sitio/2020/05/18/informacion-general-fogape-programa-covid19/>

Departamento de Estudios económicos del Banco de Crédito e Inversiones (2020). Chilean Economic Outlook: Second Quarter 2020. Disponible en: <https://www.bci.cl/investor-relations-eng/economic-outlook/files/bci-chilean-economic-outlook-1q20>

Medidas COVID-19. (2020). Disponible en: [http://www.sii.cl/destacados/medidas\\_mipymes/medidaspymes.html](http://www.sii.cl/destacados/medidas_mipymes/medidaspymes.html)

Ley de protección del empleo. (2020). Disponible en: <https://www.afc.cl/ley-proteccion-al-empleo/>





## CAPÍTULO 2

# PROCESOS Y ESTRATEGIAS DE PREVENCIÓN DE PÉRDIDAS DE INVENTARIOS EN LAS GRANDES TIENDAS DE COMERCIO MINORISTA EN MÉXICO

*Víctor Manuel Castillo Girón<sup>10</sup>, Manuel Machuca Martínez<sup>11</sup>,  
Suhey Ayala Ramírez<sup>12</sup>*

### 2.1. INTRODUCCIÓN

Un sistema alimentario refiere a una red de actores que participan directa o indirectamente en la creación de flujos de bienes y servicios para satisfacer las necesidades alimentarias de los consumidores (Castillo y Ayala, 2014). Típicamente los actores de esta red –productores, agroindustria, distribuidores y consumidores- se organizaban en dos patrones de distribución: el Patrón Dendrítico que se caracteriza por operar mediante un centro o mercado regional, y el Patrón Solar en cuyo esquema los productores distribuyen sus alimentos directamente a un mercado central (Torres, 2011; Torres y Rojas, 2016).

No obstante, a partir de la segunda mitad del siglo XX esa configuración de la distribución comienza a modificarse, particularmente con la incorporación al mercado nacional de varias cadenas comerciales, entre las que destacan Aurrerá, fundada en 1958 en la ciudad de México; Comercial Mexicana, fundada en 1959 en esa misma ciudad; Soriana, fundada en 1962 en Torreón, Coahuila; Chedraui, fundada en 1970 en Xalapa, Veracruz; Casa Ley, fundada en 1970 en Culiacán, Sinaloa y; Oxxo de Grupo Femsá, fundada en 1977 en Monterrey, Nuevo León (Moreno, 2012).

---

<sup>10</sup> Universidad de Guadalajara, victorm.castillo@gmail.com

<sup>11</sup> Universidad de Guadalajara, mmachucam@gmail.com

<sup>12</sup> Universidad de Guadalajara, suhey.ayala@academicos.udg.mx

A finales del siglo XX, esa reconfiguración del patrón de distribución de alimentos culminó, cuando, bajo un contexto de fusiones y adquisiciones en este sector económico, se incorporó al mercado Wal-Mart Stores Inc., primero mediante una Joint Venture con Grupo Cifra (tiendas Aurrerá) en 1991 y después con la adquisición de su contraparte mexicana en 1997 (Gasca y Torres, 2014; Moreno, 2012), propiciada básicamente por tres factores: por la liberalización económica que se dio a finales de los años ochenta y principios de los noventa, donde se permitió la inversión extranjera incluso al 100% en algunos sectores (Castillo y Ayala, 2014; Livio, 2007; Schwentesius y Gómez, 2006); por la firma del Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN); y debido a la devaluación del peso mexicano en la crisis de 1994-1995 (Álvarez y Tilly, 2006; Moreno, 2012).

Por consiguiente, la llegada de la minorista estadounidense impulsó entre otros rubros mejoras tecnológicas y de organización (Álvarez y Tilly, 2006; Durand, 2005; Gasca y Torres, 2014; Minei y Matusitz, 2013), el aprovechamiento de redes globales de proveedores (Álvarez y Tilly, 2006; Durand, 2005; Minei y Matusitz, 2013) y el financiamiento para las filiales mexicanas (Moreno Lázaro, 2012).

Bajo tal contexto, mientras que previamente cada tienda de Grupo Cifra tenía cierto grado de autonomía en sus volúmenes de inventario y tiempos de entrega (Álvarez y Tilly, 2006), con la llegada de la minorista estadounidense ello se modificó sustancialmente, particularmente con la instalación de Centros de Distribución (Cedis) (Álvarez y Tilly, 2006; Castillo, Ayala, López y Vargas, 2014; Gasca y Torres, 2014; Harner, 2007; Minei y Matusitz, 2013; Schwentesius y Gómez, 2006). Con un alto contenido tecnológico, la puesta en operación de un Cedis impactó directamente la gestión de los inventarios de las tiendas, es decir, se implementó “una especie de justo a tiempo aplicado al comercio” (Álvarez y Tilly, 2006, p. 947) que favoreció la generación de economías de escala en la cadena de abasto (Gasca y Torres, 2014; Harner, 2007, 2010; Minei y Matusitz, 2013; Schwentesius y Gómez, 2006) y, en consecuencia, una transformación radical de los patrones clásicos de búsqueda de alimentos en los hogares (Atkin, Faber y Gonzalez, 2018). En otras palabras, se generó un tercer patrón de distribución, el del comercio moderno.

En este nuevo esquema de distribución de alimentos participan empresas departamentales, de autoservicio y de conveniencia y se desarrolla un nuevo modelo operativo que busca eliminar a los intermediarios y generar relaciones directas con los

proveedores en sus lugares de origen para abaratar costos (Castillo et al., 2014; Gasca y Torres, 2014; Gereffi y Christian, 2009; Guerrero, 2012; Lugo, 2013; Schwentesius y Gómez, 2006; Torres, 2011).

No obstante, un obstáculo relevante dentro de este esquema operativo son las pérdidas de inventario, particularmente las mermas, cuyos importes son millonarios. De acuerdo con la Asociación Nacional de Tiendas de Autoservicio (ANTAD, 2013) en 2012 las mermas representaron el 1.9% de las ventas totales, es decir, 20.8 mil millones de pesos. Asimismo, en el año 2014, según los datos referidos en el Simposio de Prevención de Pérdidas y Mermas de la ANTAD de 2015 (Ramírez, 2015), las mermas significaron el 1.95% de las ventas totales de las tiendas ligadas a dicha asociación, lo que representó aproximadamente 24 mil millones de pesos “de los cuales el 57.48% fue por acciones ilícitas, el 28.85% por merma operativa debido al mal manejo del producto y 13.67% por errores administrativos” (p. 29).

Más recientemente, de acuerdo con el XIX Censo Nacional de Mermas y Prevención de Pérdidas del Mercado Minorista 2019 (2000Agro, 2019), en 2017 el porcentaje se situaba en 1.69% y para 2018 en 1.47%, lo que denota cierta tendencia a la baja comparado con el promedio nacional registrado durante los años 2008 a 2013.

Por otro lado, a nivel global es posible referir el informe del índice Sensormatic Sobre la Pérdida Global (Tyco Retail Solutions, 2018), que sitúa la pérdida global por país en un máximo de 2.32% para Italia y en un mínimo de 1.43% para Alemania, colocando a México con el 1.59% de pérdida sobre la venta con un total de mil 620 millones de dólares (véase la Tabla 2.1).

Ante estas pérdidas millonarias del nuevo patrón de distribución del comercio al por menor, el presente trabajo se enfoca en el estudio de la gestión de los inventarios, sustentado en las dos preguntas siguientes: ¿Cuáles son las formas por las que las empresas minoristas en México pueden ver mermados sus inventarios? ¿Qué formas de control han implementado estas empresas para evitar las pérdidas?

De acuerdo con lo anterior, el objetivo del presente estudio es analizar los procesos y estrategias implementadas por las tiendas del comercio moderno, en particular de las tiendas de autoservicio en México, para la prevención de pérdidas de inventario. De manera específica, se trata de conocer el origen de las pérdidas y la forma en que se hace la gestión para minimizarlas y, por ende, para tratar de maximizar las utilidades.

**Tabla 2.1.** Pérdida global por país (2017-2018).

País	Pérdida en 2017-2018 como % de las ventas	Valor de la pérdida (miles de millones de USD)
Italia	2.32%	2.73
India	2.13%	0.52
Francia	2.06%	7.30
Corea del Sur	2.04%	1.56
Brasil	1.99%	2.34
España	1.99%	2.77
China	1.96%	13.52
Reino Unido	1.96%	7.45
EE.UU.	1.85%	42.49
Rusia	1.81%	2.52
México	1.59%	1.62
Australia	1.47%	2.24
Japón	1.44%	6.20
Alemania	1.43%	6.28

**Fuente:** Tomado de Tyco Retail Solutions (2018)

Además de esta introducción y las conclusiones generales, el capítulo se integra de cinco apartados. En el primero se presenta el marco referencial de los estudios que abordan las pérdidas del comercio al por menor dentro del que se destacan dos vertientes: una que busca determinar las causas de las pérdidas de alimentos para proponer soluciones a fin de evitarlas y otra que busca evitar el robo de los comercios minoristas; en el segundo apartado se tipifican las pérdidas de inventario desde la óptica de las tiendas de autoservicio y se explica la relación de éstas con la rentabilidad bruta de las empresas. En los siguientes dos apartados se hace un análisis de las posibles causas de la merma tomando como referencia, respectivamente, a los Centros de Distribución y a los proveedores, empleados y clientes. En la quinta y última parte, se hace una clasificación de las principales estrategias que se utilizan para minimizar las pérdidas, lo que constituye un modelo de gestión del tema en las tiendas del comercio moderno.

## 2.2. METODOLOGÍA

El estudio tiene un enfoque cualitativo y su alcance es de carácter descriptivo, sustentado en información proveniente, tanto del Comité de Seguridad de la Asociación Nacional de Tiendas de Autoservicio (ANTAD, 2020a), que organiza periódica-

mente diversos Simposios como los de Prevención de Pérdidas y Mermas o el de Seguridad y edita el Censo Nacional de Mermas, así como de publicaciones periódicas particularmente las de Retailers Magazine (ANTAD, 2020b).

Asimismo, se tomó en cuenta la información proporcionada por proveedores especializados como son Tyco, ahora Johnson Controls (2019), Checkpoint (2020), GSI México (2015), Alto México (2020), Retail Grocery Inventory Services (RGIS, 2020) y Washington Inventory Services (WIS, 2020), principalmente. De igual forma, se consideraron informes anuales de operaciones y resultados de las propias empresas, siendo los más relevantes los disponibles en las páginas de Relación con Inversionistas o en sitios corporativos de las principales empresas del sector, a saber: Wal-Mart (2018, 2019), La Comer (2020a, 2020b), Soriana (2020) y Grupo Chedraui (2020).

Por otra parte, el análisis también se fundamenta en una decena de entrevistas informales realizadas durante los últimos cinco años a diversos actores responsables de la operación de algunas de las grandes tiendas minoristas y de sus Centros de Distribución que operan en el mercado mexicano, así como de las experiencias personales de uno de los autores, particularmente en la gestión a nivel gerencial de equipos de trabajo enfocados a la prevención y mitigación de pérdidas en cadenas de auto-servicio trasnacionales, así como en la preparación y toma de inventarios tanto en tiendas departamentales como de autoservicio y en Centros de Distribución.

### **2.3. PÉRDIDAS EN EL COMERCIO MINORISTA: UNA VISIÓN DESDE LAS TIENDAS DE AUTOSERVICIO**

La problemática de las pérdidas de inventario en el sector alimentario se ha abordado principalmente desde dos perspectivas: la primera busca cuantificar sus pérdidas a fin de proponer estrategias para su prevención o reducción; y la segunda busca evaluar las estrategias implementadas para la prevención del robo en las tiendas de autoservicio.

En cuanto a la primera, diversos son los trabajos que proveen marcos de referencia en los que se exponen las causas de las pérdidas alimentarias en las distintas fases de la cadena de suministro y las estrategias que se sugieren para su prevención/reducción (v.g. Cicatiello y Franco, 2020; Cicatiello, Franco, Pancino y Blasi, 2016; Cicatiello, Franco, Pancino, Blasi y Falasconi, 2017; Papargyropoulou, Lozano, Steinberger, Wright y Ujang, 2014; Poças, Rok, Harmsen, Rosales, y Worrell, 2019).

Así, si se considera solamente a las tiendas de autoservicio, foco de esta investigación, de acuerdo con Cicatiello y Franco (2020), las principales causas de pérdida alimentaria mencionadas en la literatura son la presencia de empaques dañados, el exceso en el stock disponible y en la preparación de alimentos, así como la falta de una calidad óptima de los productos, pero sólo desde la óptica de los clientes, es decir, no por la falta de condiciones de consumo adecuadas de los alimentos. Además, en ese mismo trabajo se mencionan las siguientes estrategias de mitigación de dichas causas: la reducción de la temperatura de refrigeración para aumentar la vida de anaquel de los alimentos; la implementación de estrategias de marketing para lograr, con precios reducidos, la comercialización de productos que a la vista de los clientes tienen condiciones no adecuadas; y la donación y redistribución de los productos no comercializados a instituciones de caridad.

Cabe mencionar que la principal forma de abordaje de esta problemática es desde una perspectiva cuantitativa (Cicatiello et al., 2016) aunque esto se hace con diversas vertientes de análisis dentro de las que están el estudio de la gestión logística de los desperdicios alimentarios del sector de la distribución (Fancello, Mola, Frigau, Serra, Mancini y Fada, 2017), la implementación de estrategias de venta de comida en condiciones subóptimas (Aschemann, Otterbring, de Hooge, Normann, Rohm, Almi y Oostindjer, 2019), los costos y beneficios de la reducción de la temperatura en el proceso de enfriado de los alimentos (Eriksson, Strid y Hansson, 2016) y la medición precisa de las pérdidas y, en consecuencia, la identificación de las principales causas de su reducción (Brancoli, Rousta y Bolton, 2017; Broekmeulen y van Donselaar, 2019; Cicatiello y Franco, 2020; Cicatiello et al., 2016, 2017; Goodman, Miroso y Skeaff, 2020; Poças et al., 2019).

No obstante, aunque son los menos, también existen trabajos de corte cualitativo que abordan esta temática, particularmente desde una perspectiva gerencial: el de Papargyropoulou et al. (2014) propone un marco teórico para interpretar y aplicar una jerarquía de tirado en el contexto de los desperdicios de alimentos; el de Filimonau y Gherbin (2017) que hace un análisis desde las actitudes y aproximaciones de la gerencia con respecto a la mitigación de los desperdicios de comida; y el de Swaffield, Evans y Welch (2018) que, desde la teoría de convenciones, analiza el rol de los mayores retailers del Reino Unido y sus motivaciones para actuar contra el tirado de alimentos.

Por otro lado, la segunda visión de análisis de las pérdidas de inventario, la del robo en las tiendas de autoservicio, se trata de una perspectiva que se ha abordado en menor medida, quizá porque hablar del tirado de alimentos representa un reto en términos de la seguridad alimentaria global (Papargyropoulou et al., 2014). Aquí se pueden encontrar trabajos como los de Potdar, Garry, Guthrie, y Gnoth (2019) que analizan cómo la justicia internacional puede influenciar a los empleados en la prevención del robo; y el de Potdar, Guthrie y Juergen (2018) que desarrollan un modelo teórico para la prevención efectiva del robo. De este último trabajo destaca la revisión que se hace de la literatura del tema cuyo abordaje se hace desde tres perspectivas: desde la criminología, en la que se destacan estrategias de prevención situacionales basadas en perspectivas como la economía del robo, la seguridad instalada y la dificultad de alcanzar los objetos a robar; desde la sociología/psicología, en la que se destacan la prevención y disuasión del robo; y desde el marketing que busca desarrollar relaciones de largo plazo con los clientes, lo que debería aminorar los robos.

Como puede apreciarse, esta segunda perspectiva tiene su enfoque en las pérdidas de inventario a partir de la sustracción de mercancías en general y no como un problema que está íntimamente relacionado con la seguridad alimentaria, por lo que en algún sentido es una perspectiva más amplia en cuanto a los artículos o productos que puede incluir, lo cual se vuelve relevante en el contexto de los artículos ofertados por los modernos autoservicios.

## **2.4. ALGUNAS DEFINICIONES DE LAS PÉRDIDAS DE INVENTARIO PARA EL CONTEXTO MEXICANO**

Para comprender mejor la forma de operar de las tiendas de autoservicio mexicanas y eventualmente comprender las estrategias que implementan para evitar las pérdidas de inventario, este apartado está orientado a presentar una clasificación de dichas pérdidas. El análisis y respectivas propuestas de clasificación de las pérdidas, salvo indicación contraria, se fundamentan principalmente en el trabajo de investigación realizado en campo, mediante entrevistas a los responsables de operación de algunas grandes tiendas minoristas y en la experiencia personal de uno de los autores.

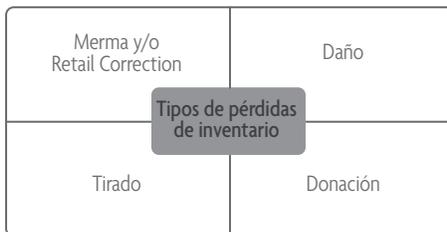
Los Costos de Inventario (definidos como el Inventario Inicial más las Compras de Inventario menos el Inventario Final), desde la perspectiva de una tienda de comercio moderno en México, pueden ser afectados por las Pérdidas Totales de mercancía

que se reflejan en el importe del Inventario Final; por tanto, este último se puede desglosar en dos: el Inventario Final Físico (el existente real) y la Pérdida Total o Reducción del Inventario, con lo que se tiene la siguiente expresión:

$$\begin{aligned} \text{Costo de Inventario} \\ = \text{Inventario Inicial} + \text{Compra} - [\text{Inventario Final} \\ \text{Físico} + \text{Pérdida total de inventario}] \end{aligned}$$

Es de mencionar que cuando se habla de la Pérdida Total de Inventario, intuitivamente se hace referencia a una pérdida o ausencia de inventario, más en la práctica no necesariamente se tiene este efecto negativo sobre la utilidad del negocio ya que es posible también tener una Ganancia. A simple vista no parece lógico, no obstante, existen casos reales en los que la falta de control administrativo puede propiciar esto. Por ahora sólo hay que tener presente esta posibilidad.

**Figura 2.1.** Tipos de Pérdida de inventario.



**Fuente:** Elaboración propia.

Por otro lado, es posible dividir las Pérdidas de Inventario en cuatro tipos (véase la Figura 2.1): Merma (que incluye el llamado Retail Correction, RC), Daño, Tirado y Donación. A continuación, se describen cada uno de ellos:

**Merma:** es la Pérdida que se cuantifica después de un conteo de inventario físico, generalmente anual para productos secos o no perecederos, y mensual para productos perecederos. De este conteo físico de artículos, del que se deriva la Merma, se cuantifica la diferencia entre el Inventario Final Teórico (lo registrado en la contabilidad) y el Inventario Final Físico (normalmente lo existente en las bodegas y piso de venta de la tienda). Los orígenes de tal diferencia pueden ser, entre otros: errores contables, robo, errores en el registro del cobro y devoluciones a los clientes, que el Centro de Distribución no envíe la mercancía, etcétera (en los siguientes apartados se ahondará más en estos motivos).

Un parámetro de uso común en el sector es relacionar la Merma con respecto a las Ventas,  $\% \text{ Merma} = \left( \frac{\$ \text{ Pérdida determinada en el conteo}}{\$ \text{ Venta}} \right) \times 100$ , lo que refiere directamente su impacto sobre la Rentabilidad Bruta (RB) y permite hacer comparaciones entre departamentos de una misma tienda, sucursales y diferentes empresas.

Un caso particular de este tipo de Pérdida, que incluso en algunas empresas o formatos es un rubro contable distinto, es el del Retail Correction (RC) que es la Merma de la tienda originada por el Centro de Distribución (Cedis). El RC se genera si el Cedis no entrega la mercancía y a su vez no da el crédito correspondiente o si entrega mercancía de más y no la carga a la tienda, lo que es muy raro ya que el Cedis casi siempre facturará la mercancía reportada como sobrante ya que no hacerlo les presentaría una pérdida. Si se reconoce el RC en un rubro especial, su impacto sobre la RB no difiere del de la Merma y se tiene:  $\% \text{ de RC} = \left( \frac{\$ \text{ Pérdida en el recibo}}{\$ \text{ Venta}} \right) \times 100$

**Daño:** son las reducciones al Inventario de los productos no perecederos, debido a que ya no están aptos para la venta, es decir, es el registro contable que se lleva para el desecho de dichos artículos. Entre los motivos pueden señalarse la destrucción total o parcial del producto, la pérdida de vigencia por caducidad, el daño en el empaque (por lo que el cliente no compraría el artículo), etcétera. Si queremos cuantificar el impacto del Daño sobre la RB se tiene:  $\% \text{ de Daño} = \left( \frac{\$ \text{ Artículos Dañados}}{\$ \text{ Venta}} \right) \times 100$

**Tirado:** de la misma naturaleza del Daño sólo que en este rubro únicamente se consideran productos perecederos por lo que su impacto sobre la RB está expresado por:

$$\% \text{ de Tirado} = \left( \frac{\$ \text{ Artículos Tirados}}{\$ \text{ Venta}} \right) \times 100$$

**Donación:** es una reducción del inventario cuyo origen se encuentra principalmente en la necesidad de minimizar los componentes de Daño o Tirado mencionados anteriormente, es decir, se busca evitar perder la totalidad del valor del artículo vía un beneficio fiscal. Es de notar que la donación de artículos está restringida a la normatividad vigente (por ejemplo, los artículos de farmacia, particularmente medicinas, no es posible donarlos por un tema sanitario; otro caso sería el de la carne cuya disposición debe ser un incinerador) y a las políticas de cada empresa (por ejemplo, los artículos que se pueden donar por política son aquellos como la línea blanca, electrónica o ropa que, aunque se encuentran en buen estado, ya no son aptos para la venta por ser líneas o modelos que se han clasificado como fuera del catálogo de la tienda). No obstante, la Donación, el beneficio fiscal no se refleja sobre la Utilidad

Bruta ya que esta no considera la deducción de impuestos para su cálculo, por lo que su impacto sobre la RB es:  $\% \text{ de Donación} \left( \frac{\$ \text{ Artículos Donados}}{\$ \text{ Venta}} \right) \times 100$

Con base en el desglose anterior, es posible expresar la Pérdida Total del Inventario de una tienda como: *Pérdida Total de Inventario=Merma+ Daño+Tirado+Donación*; por lo que la Utilidad Bruta quedaría de la siguiente manera: *UB= Ventas + Compras -I nventario Final Físico - Merma - Daño - Tirado-Donación*

Es importante mencionar que el origen del Daño, el Tirado y la Donación no es algo que requiera de una mayor explicación ya que la reducción de inventario tiene un motivo claro y bien documentado; físicamente se posee la mercancía y se va a desecharla. Sin embargo, no sucede así con la Merma ya que este componente incluye todo lo demás que sea Pérdida de Inventario, por lo que su origen puede ser muy diverso, está sujeto a una gran variedad de procesos operativos y, en algunas ocasiones, es difícil determinarlo ya que físicamente no se posee el artículo.

Para tratar de subsanar esto y llevar algún control, es frecuente que en las tiendas se lleve a cabo un conteo físico calendarizado, normalmente de lunes a viernes, sobre categorías o departamentos seleccionados; este conteo, que difiere del inventario anual de secos o del mensual de perecederos, se ejecuta por personal de la tienda con base en una estrategia definida cuya base puede ser la necesidad de controlar artículos con alguna estadística particular (de alta venta, en el top de Merma, de alto valor y/o fácil substracción), dar visibilidad al comprador previo a un proceso de negociación con el proveedor o cualquier otra razón que a beneficio del negocio se juzgue necesaria. A pesar de dicho calendario, en tiendas pequeñas como las de conveniencia, es posible que todo el inventario de la unidad se cuantifique en un solo día; sin embargo, este proceso requiere del uso de una gran cantidad de recursos por lo que es poco frecuente.

Vale subrayar que estos ejercicios no derivan en un ajuste contable toda vez que sólo son de seguimiento y control del stock y ayudan a explicar el origen de la Merma cuando se lleva a cabo el ejercicio fiscal (el inventario anual de secos o el mensual de perecederos). Además, dado que todas las empresas de comercio moderno tienen objetivos bien definidos para cada uno de los rubros de pérdida mencionados (esto a nivel tienda, región, formato y país), el calendario de conteo también constituye una primera estrategia para controlar las Pérdidas dentro del negocio.

Por lo que respecta al inventario anual de secos o mensual de perecederos, según corresponda, en ellos se determina la Merma y todas las tiendas dedicadas al comercio tienen que hacerlo por un tema fiscal, para lo cual se prepara la unidad hasta con un mes de anticipación y suele recurrirse a un proveedor que ayudará con el conteo de todos los artículos (para un mayor detalle véase el trabajo de Osorio y Olvera, 2007); es de mencionar que dos son los proveedores identificados como líderes en México en la prestación del servicio de apoyo para la toma (conteo) de inventarios: Washington Inventory Service (WIS, 2020) y Retail Grocery Inventory Specialist (RGIS, 2020).

## **2.5. EL CENTRO DE DISTRIBUCIÓN (CEDIS) COMO ORIGEN DE LA MERMA**

Como se ha dicho, la Merma del inventario de una tienda tiene su origen en diversos procesos operativos; por tanto, en este apartado y en el siguiente se presentan los hallazgos concernientes al origen de dichas pérdidas. Destaca por tanto que, salvo que se mencione otra cosa, la información tiene su origen, principalmente, tanto en las entrevistas a los responsables de operación de algunas grandes tiendas minoristas como en fuentes documentales; con base en los datos recopilados y con la experiencia de uno de los autores se determinan los posibles orígenes y efectos de la Merma en una tienda de comercio moderno.

De tal manera, se subraya que uno de los principales orígenes de la Merma reside en la misma cadena de abasto de las empresas del comercio al por menor y el punto de partida son las discrepancias en los envíos de mercancía desde el Centro de Distribución (Cedis). Normalmente, cuando se presenta una de estas eventualidades, la tienda la reporta al Cedis y éste le asigna un folio, hace la investigación correspondiente y da una respuesta a la tienda que puede ser el envío de su mercancía, darle un crédito o facturarle (cargar) el importe en reclamo, según corresponda. No obstante, existen diversos escenarios que pueden afectar (Mermar) a una tienda:

- a) El error en el recibo del Cedis: cuando un proveedor entrega su mercancía en el Cedis, ésta debe ser verificada en diversos aspectos, particularmente que la mercancía física coincida con la descripción de la factura (que la norma de empaque sea la correcta) y que la cantidad este completa (que no haya un faltante o sobrante oculto). Equivocarse en lo anterior, respectivamente, implica que se reciba mercancía con menor o mayor valor al de adquisición o

que simplemente ésta se reciba incompleta o con artículos de más. Si la tienda tampoco se percata de estas diferencias en su proceso de recibo, es posible que tenga una Ganancia o Pérdida en su inventario, todo depende del caso.

- b) El robo en trayecto: es probable que en el trayecto del Cedis a la tienda se presente una situación de robo en que alguien, incluso el mismo chofer del tráiler, sin violar el marchamo o sello de la caja del tráiler, desmonta y monta tornillos, remaches y/o bisagras para efectuar la sustracción; este caso es complicado ya que requiere de una investigación en diversos puntos de la cadena de abasto para verificar el origen de la Pérdida y hasta que no se le resuelva favorablemente, la tienda tiene un problema de Merma. Por otro lado, es de mencionar que normalmente la situación en que el marchamo es violado no presenta mayor problema para que la tienda reciba su crédito; en teoría la tienda sólo debería anexar a su reporte de discrepancia la evidencia de que la caja de tráiler llegó sin el mismo.
- c) El Cedis no acredita o carga la cantidad reportada: cuando una tienda reporta una discrepancia, ésta puede no ser resuelta en su totalidad como la tienda indicó, por lo que el Cedis puede acreditar un importe menor que el reportado como faltante o uno mayor que el reportado como sobrante, lo que genera una Pérdida; también puede cargar un importe mayor que el reportado como faltante o uno menor que el reportado como sobrante, lo que genera una Ganancia.

Una situación particular de este caso es cuando el Cedis hace los créditos o cargos sólo a precio costo. Una particularidad del sistema de inventario perpetuo es que se lleva un registro del importe de compra de las mercancías (precio costo) y del importe de estas a precio de venta. Que el Cedis no acredite o cargue el importe a precio de venta implica Pérdida o Ganancia para la tienda cuando los inventarios de estas se toman a precio de venta (normalmente esto se hace a precio venta, aunque hay tiendas o cadenas de autoservicio que lo manejan a precio costo).

## **2.6. LOS PROVEEDORES, EMPLEADOS Y CLIENTES COMO ORIGEN DE LA MERMA**

Además de los envíos del Centro de Distribución, la Merma también puede originarse por algunas de las acciones que proveedores, empleados y clientes lleven a cabo. En lo que corresponde a los proveedores, destacan las siguientes:

- a) El sistema de cómputo (el ERP): actualmente, todas las empresas del comercio moderno utilizan equipos de cómputo para la gestión de sus inventarios y el registro de las ventas; como todo equipo, puede presentar fallas. Un error observable, aunque esporádicamente, está en que el Punto de Venta (POS, por sus siglas en inglés) no registre las transacciones en la contabilidad o bien que lo haga parcialmente, es decir, sólo a precio costo. Lo trascendente de ambos casos es que no se descuente de los libros (contablemente) el importe a precio venta, por lo que se genera un faltante ficticio que de no ser corregido impactará como Pérdida sobre la Merma (se dice ficticio porque se hizo el cobro al cliente a cambio de una mercancía que realmente se le entregó).
- b) El proveedor de devoluciones o la donataria: cuando se efectúa una devolución o la donación de mercancía, primero se registran en el sistema de la tienda las cantidades e importes, luego se hace el envío vía Cedis y finalmente el proveedor confirma la recepción (estos tres pasos son una abreviación del procedimiento, por lo que naturalmente existen algunos otros controles a observar). El problema para la tienda aparece cuando la recepción no se confirma por las cantidades que marcó en sistema. Si el destinatario reconoce mercancía de más, la tienda sólo debería registrarla. En cambio, si se reconoce una cantidad menor y la tienda ya no la tiene, es decir, si la envió y no llegó o no llegó completa, la tienda tiene un problema de Pérdida que debería aclararse antes del inventario.
- c) El proveedor de conteo en el inventario fiscal: el papel de un proveedor de conteo en un inventario consiste en escanear códigos y compilarlos para que el asesor de inventario determine la diferencia contra lo registrado en la contabilidad. Si bien se trata de proveedores especializados, con personal capacitado y equipo adecuado, los errores siempre pueden estar presentes. Omitir mercancía en el conteo impactará como Pérdida en el rubro de la Merma y contar mercancía de más (doble o triplemente, etcétera) lo hará como Ganancia.
- d) La compañía aseguradora (ante eventualidades): la mercancía de las tiendas de autoservicio se encuentra amparada mediante una póliza de seguro con el fin de minimizar el impacto de una eventualidad como, por ejemplo, un incendio. No obstante, ante una situación de esta naturaleza, la póliza no cubre todo ya

que considera cláusulas que mandan descontar el estimado de merma anual y el deducible, por ejemplo. En otras palabras, sólo amparan un alto porcentaje de la mercancía y no la totalidad.

En lo que corresponde a las fuentes de Merma atribuibles directamente a los empleados, destacan las acciones siguientes:

- a) Mal recibo de mercancía: existen ocasiones en las que las tiendas ni siquiera verifican la mercancía que les envía el Cedis y en todo caso se genera el denominado Recibo de Confianza. Generalmente se debe a una saturación de trabajo o falta de personal en tienda y es frecuente en los meses de noviembre y diciembre en que los volúmenes a recibir aumentan considerablemente. En este caso, la tienda asume en su contabilidad cualquier posible error del Cedis al envío, ya sea a favor o en contra. Debe subrayarse que no toda la mercancía procede de un Cedis porque también puede recibirla de otra tienda o directamente de un proveedor y, en consecuencia, pueden ocurrir errores en el proceso de verificación (en cantidades, normas de empaque o faltante y sobrante oculto, etcétera) en el área del recibo que pueden Mermar la tienda en sobrantes o faltantes.
- b) Mal embarque de mercancía: desde toda tienda sale mercancía a otra tienda (una transferencia), devolución y donación (como ya dijimos antes) y para destrucción (a daño y tirado), por lo que equivocarse en la cantidad enviada o cometer errores en los registros efectuados puede afectar a la tienda. Así, es posible que se genere un faltante (Pérdida) en aquellos casos donde salió una cantidad de mercancía mayor a la registrada en el sistema, o un sobrante (Ganancia), si no se envió toda la mercancía declarada.
- c) Error al operar el Punto de Venta (POS): en México, prácticamente toda mercancía que es vendida por una tienda de autoservicio se registra para cobro por un empleado. Los errores de los empleados o su colusión con los clientes en el proceso (por cambio de etiqueta, omisión o descuido) pueden afectar a la tienda. Si el dinero pagado por el cliente es menor al que se descontó de la contabilidad, se tendrá una Pérdida, caso contrario se propiciará una Ganancia.

Es de destacar que recientemente se han estado implementando en algunas tiendas sistemas de auto cobro o Self Checkout, por lo que la dinámica contable de la pérdida o ganancia es la misma, aunque para tal efecto ya no se

requiera necesariamente colaboración de un cajero. Otro error común en el POS se presenta ante una devolución de mercancía por los clientes. Registrar un importe mayor, tanto por considerar más piezas de las recibidas físicamente como porque el precio utilizado es mayor que el que le corresponde al artículo devuelto, genera Pérdida para la tienda; en tanto, si se registra un importe menor, por motivos similares, se generará una Ganancia (normalmente la ganancia por una devolución no sucede ya que los clientes casi siempre revisan no recibir un importe menor al erogado o bien, harán la reclamación correspondiente).

- d) El impacto de los cambios de precio: el deber ser en cuanto al stock de una tienda es que lo registrado en el sistema para cada código coincida con el físico, lo que en realidad casi nunca sucede.<sup>13</sup> Aunque pareciera que una discrepancia del stock no es factor de merma por sí mismo, ya que el stock no es contable, sí lo es vía los aumentos y rebajas que se hacen de los inventarios, es decir, por las revaluaciones del inventario.<sup>14</sup> El importe total de un aumento o rebaja se hace con base en el stock existente en sistema; si este es incorrecto también lo será el ajuste contable, es decir, aplicar aumento de precio con un stock mayor que el físico o una rebaja con un stock menor al real, generará una Pérdida, en tanto que situaciones contrarias generarían una Ganancia para la tienda.
- e) Errores en el inventario fiscal: diversas son las funciones en las que los empleados participan para la preparación y toma de un inventario anual. A continuación, se enumeran algunas en las que los errores generan Merma:
- i. El error en la elaboración de las hojas de preconteo: no todos los artículos se cuentan por parte del proveedor en una toma de inventario. Casos como el de la ropa en un maniquí o los productos almacenados en una caja en la bodega son ejemplos en los que se requiere de un preconteo por parte del personal de la tienda. Este conteo previo se asienta en un formato (la

---

<sup>13</sup> Al indicador que mide la exactitud del Stock físico con el de sistema, es decir, que lo existente en tienda sea lo que está en el ERP, tanto en códigos como en piezas, se le denomina exactitud del inventario perpetuo. Dentro del ramo se considera un objetivo por el que hay que trabajar, alcanzar 80% de exactitud lo que nos da una clara idea de la dificultad que presentan las tiendas en mantener el catálogo de artículos y piezas depurados.

<sup>14</sup> Ordinariamente, las rebajas están presentes en las tiendas de autoservicio: los cambios de temporada con sus liquidaciones son el mejor ejemplo de ello. Por otro lado, los aumentos también se presentan con cierta regularidad: un ejemplo sería sacar de la liquidación algún producto o incrementar su precio dada una decisión corporativa relacionada con un nuevo precio esperado de venta.

- hoja de preconteo) por lo que errores en su elaboración pueden Mermar a la tienda: como Pérdida si se consideran piezas de menos, como Ganancia si son piezas de más.
- ii. No soportar mercancía fuera de tienda: otro aspecto de la preparación de un inventario está en documentar con la suficiente evidencia la mercancía que está en resguardo fuera de la tienda. Folios de transferencia, donación, devolución, préstamo y la consigna judicial son casos por los que pueden no estar físicamente los artículos en la tienda. No acreditar dicha existencia impactará automáticamente como una Pérdida.
  - iii. Mezcla de mercancía propia con consignación: un tercer aspecto de la preparación de un inventario está en separar aquella mercancía que es de consignación, misma que no se registra al no ser propiedad de la tienda. Considerar mercancía propia de la tienda como no inventariable generará una Pérdida a la tienda.
- f) El efecto rebote (así suele llamarse en las tiendas): después de un inventario, el área de contabilidad, con los soportes de la toma, genera un ajuste contable de Merma a fin de igualar el importe de la contabilidad con el valor de la mercancía contada. No obstante, hay ocasiones en que el conteo físico presenta errores por cualquiera de los mecanismos mencionados (del proveedor o de los empleados), es decir, se considera como no existente mercancía que en realidad si estaba o viceversa. Ante tal situación y dado el ajuste contable de Merma, el próximo inventario (el del año siguiente) se verá afectado en la misma magnitud, pero con el signo contrario. Si en el inventario se generó un sobrante no real, en el inventario del próximo año el efecto será de Pérdida; en tanto que, si se generó un faltante no real, en el próximo inventario el efecto será de Ganancia.

Por último, en este apartado resta decir que otro factor de origen de la Merma en una tienda, particularmente de Pérdida, es robar o consumir mercancía sin el correspondiente pago. El robo y consumo se da principalmente a pequeña escala, aunque las incidencias son muy frecuentes en las tiendas y se efectúan por los proveedores que visitan las unidades, por los mismos empleados que trabajan en ellas y/o por parte de los clientes o pseudoclientes (en el medio se conoce como pseudoclientes a aquellos que en calidad de clientes ingresan a una tienda aparentemente para adquirir mer-

cancías; no obstante, en vez de pagarla la sustraen o intentan sustraerla) que asisten a comprar. En todos los casos es posible que se presente la colusión de varios empleados, proveedores y clientes o bien que ésta se dé entre proveedor(es)-empleado(s) o cliente(s)-empleado(s). Además, es de notar que la participación por parte de los empleados no se descarta, incluso aunque éstos pertenezcan al área de la gerencia.

En la figura 2.2 se presenta un resumen de todas las causas mencionadas en los apartados anteriores por las que se puede generar la Merma en las tiendas de auto-servicio; en ella se muestran veinte causas, entre administrativas (quince), por robo (cuatro) y siniestro (una). No obstante, dado que en México es común que los Cedis sean parte de la misma empresa minorista, puede considerarse que la mayor parte de la merma administrativa se deriva de la gestión de las mismas empresas.

**Figura 2.2.** Resumen de las causas de la Merma en una tienda.

Del Cedis	De los Proveedores	De los empleados	De los clientes
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Error en el recibo</li> <li>• Robo en el trayecto</li> <li>• Falta de acreditación</li> <li>• Cargos o créditos a precio costo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El sistema ERP</li> <li>• Proveedor de devoluciones o donataria</li> <li>• Proveedor de conteo del inventario</li> <li>• La compañía aseguradora</li> <li>• Efecto rebote</li> <li>• Robo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mal recibo (omisión y error)</li> <li>• Mal embarque</li> <li>• Errores en POS (cobro y devolución)</li> <li>• Impacto de cambios de precios</li> <li>• Error en hojas de preconteo</li> <li>• No soportar la mercancía fuera de la tienda</li> <li>Mezcla de mercancía propia y de consignación</li> <li>• Efecto Rebote</li> <li>• Robo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Robo</li> </ul>

**Fuente:** Elaboración propia.

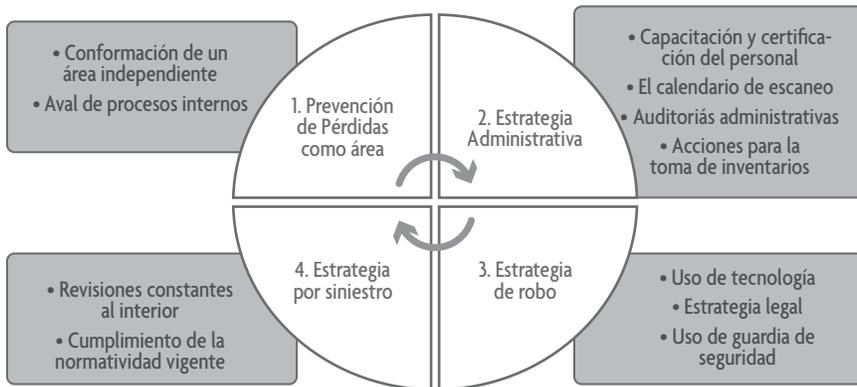
## 2.7. PRINCIPALES ESTRATEGIAS PARA DISMINUIR LAS PÉRDIDAS

Con fundamento en lo mencionado en los apartados anteriores y con base en las mismas fuentes de información referidas previamente, salvo indicación contraria, enseguida se plantean algunas estrategias clave que se siguen en el sector de análisis para minimizar las Pérdidas; dichas acciones se pueden agrupar en ejes o estrategias de acción (véase la Figura 2.3): tres corresponden a cada una de las causas generales mencionadas (administrativas, de robo y siniestro) y una cuarta al área organizacional de Prevención de Pérdidas o Protección de Activos (comúnmente conocida en inglés como Loss Prevention o Asset Protection).

Nótese que el establecimiento de este departamento dentro del organigrama de las empresas del ramo es algo muy común y estandarizado, incluso la Asociación Nacional de Tiendas de Autoservicio (ANTAD) anualmente realiza un Simposio de Prevención de Pérdidas y Mermas (véase por ejemplo: ANTAD, 2017); asimismo, cabe destacar que esta área es la que impulsa las acciones encaminadas a que los indicadores de Pérdida en general (Merma, Daño, Tirado, Robo y Donación) se mantengan bajo control o en los objetivos trazados para cada tienda, región, formato y país.

De igual manera se debe subrayar el papel que desempeña esta área como un tercero en discordia, es decir, funge como testigo y/o aval en los procesos realizados en las tiendas por lo que quienes forman parte de este equipo o departamento normalmente no están adscritos como reportes directos de la gerencia de la tienda, tratando con ello de otorgar un alto grado de independencia a la hora de realizar sus funciones.

**Figura 2.3.** Componentes de la estrategia para minimizar Pérdidas en las tiendas de comercio moderno



Fuente: Elaboración propia.

En lo que corresponde a las acciones encaminadas a la prevención de los errores administrativos, éstas se pueden englobar en los siguientes puntos:

- a) La capacitación y certificación constante del personal: en las tiendas existen diversos programas de capacitación de los empleados, quienes, generalmente, desde el momento de su contratación inician con el *trainee* mediante una matriz de capacitación, previamente definida para cada puesto, en la que las Pérdidas son uno de los temas básicos a considerar. Además, durante este proceso la interacción con la jefatura de Prevención de Pérdidas es funda-

mental debido a que su personal tiene como principal responsabilidad lograr los objetivos en la materia, son quienes conocen mejor el indicador y los que están involucrados en determinar las causas y acciones para corregir cualquier desviación. Otro aspecto importante en este rubro es la aplicación de exámenes anuales o mensuales, que pueden ser en línea (virtuales), a modo de una certificación en la materia. Con ello se busca resaltar la importancia que tienen las Pérdidas (particularmente la Merma) para la rentabilidad del negocio y se enseñan los puntos clave que el empleado debe cuidar en sus actividades diarias para prevenirla.

- b) El calendario de escaneo: como ya explicamos antes, una vez que se emite el resultado del inventario anual, se realiza un análisis de los departamentos y/o categorías con más Pérdidas y, en consecuencia, se genera una estrategia de conteo que normalmente se integra por dos partes: una con criterio de escaneo invariante durante el año y otra rotativa que normalmente se actualiza mensualmente. Normalmente, la información generada suele compartirse con los empleados en juntas y pizarrones de comunicación para que conozcan el estado del tema y, por ende, qué tanto se han desviado de los objetivos trazados. Esto es muy pertinente para generar planes de acción que involucren a varias áreas, sobre todo si se considera que en la evaluación anual de los empleados generalmente está el rubro de la Merma.
- c) Auditorías administrativas: aunado a lo ya mencionado, a lo largo del año se realizan auditorías a los registros contables y a partir de los hallazgos se generan las estrategias de corrección pertinentes por parte de las áreas involucradas: recibo, prevención de pérdidas, personal de piso de ventas (cuando lo amerita) y la gerencia, son los participantes más comunes. No obstante, en pro de la eficiencia, se pueden encontrar casos en que esta actividad se realiza virtualmente. En esta modalidad es factible, por ejemplo, verificar la correcta aplicación de los registros contables, sobre todo si se están analizando ciertos aspectos como la finalización o recepción correcta de las transferencias o devoluciones capturadas en la tienda; también se puede verificar remotamente la correcta aplicación de los cambios de precio; esto con base en los constantes cambios del stock registrados en el sistema. Ante este tipo de procesos normalmente se requiere que alguien esté presente en las tiendas para verificar la papelería correspondiente o validar la existencia de las mercancías.

d) Acciones para la toma de inventario: el proceso de inventario es un plan común y estándar del sector (véase Osorio y Olvera, 2007). Sin embargo, el área de Prevención de Pérdidas juega un papel primordial en el seguimiento a los diversos puntos establecidos en el calendario de preparación (ordinariamente inicia 28 días antes) con lo que se busca garantizar que ninguno de los puntos sea omitido; también es de notar su participación durante la misma toma ya que buscan dar seguimiento al conteo completo y correcto de todas las mercancías por parte del proveedor, lo que incluso demandará el movimiento de recursos humanos entre las tiendas. Así, el inventario anual es el examen para el área de Prevención de Pérdidas ya que gran parte de su razón de ser está en la salvaguarda de los inventarios de las tiendas.

Por lo que respecta a las actividades encaminadas a prevenir el robo, tanto interno como externo, éstas son ejecutadas principalmente por parte del personal de Prevención de Pérdidas. Son actividades específicas con las que se busca disuadir el robo y las principales son las siguientes:

a) Uso de tecnología: en las tiendas se emplean diversas tecnologías. Unas están relacionadas con el sistema de alarmas: el uso de sensores de movimiento y el armado de cuartos de alto valor y vitrinas; también se hace un monitoreo por medio de cámaras de seguridad en zonas específicas a fin de detectar posibles infracciones. Otro recurso tecnológico es la colocación de dispositivos (sensores), de los que Johnson Controls (2019) es un proveedor importante, en los artículos exhibidos en piso de ventas y que, de no ser desactivados, suenan en la puerta de ingreso de los clientes. Cabe mencionar que, como estrategia particular de las tiendas del comercio al por menor, existen casos muy frecuentes como en categorías de ropa y vinos y licores, en que el sensor viene incluido en el artículo por el mismo proveedor (o por el fabricante del producto), lo que resalta la relación con ellos y su participación en la búsqueda de medidas para reducir las Pérdidas.

b) La estrategia legal: una importante estrategia de algunas empresas está relacionada con las consignaciones de quienes roban o intentan robar mercancía; de hecho, dentro de los indicadores de las áreas de Prevención de Pérdidas es factible encontrar una meta mensual en cuanto al número de personas detenidas y presentadas al ministerio público. En tales casos, las tiendas presentan

a los infractores al ministerio público bajo la idea de que no hacer nada puede alentar a los infractores a regresar a repetir la actividad delictiva. Esta estrategia puede estar ligada a la contratación de despachos de abogados especializados cuya consigna es no otorgar el perdón legal o llegar a arreglos con los detenidos (una persecución penal inteligente), hacer el análisis de la información estadística y plantear una estrategia de comunicación disuasiva al interior de las tiendas; el principal despacho que opera en México con las tiendas del sector es Alto México (2018), de origen chileno. Dentro de esta misma estrategia legal se enmarcan las relaciones que las tiendas de autoservicio entablan con el gobierno, como es el caso de Wal-Mart que, mediante un convenio con el gobierno de la Ciudad de México, permitirá a este último el acceso a la imagen de las cámaras instaladas en las mismas tiendas (Notimex, 2018).

- c) El uso de guardias de seguridad: utilizar guardias intramuros, principalmente al ingreso, responde a la búsqueda de disuadir a quienes intentan robar una tienda. Esta medida suele concebirse como un factor relevante en el combate del robo y en aquellos casos donde los resultados no son los deseados, particularmente porque la zona geográfica es muy conflictiva en este sentido, se suman a la plantilla guardias armados o servicio de patrullaje. Cabe subrayar que los costos asociados, invariablemente los soporta el negocio, por lo que en algunos casos (como en el de las tiendas pequeñas) pueden representar una carga fuerte sobre la rentabilidad de las unidades.
- d) La estrategia ligada a los siniestros: normalmente a cargo del área de Prevención de Pérdidas, se centra en dos aspectos:

El primero son las revisiones constantes al interior con el propósito de verificar el correcto funcionamiento de la planta de emergencia y de los dispositivos de alarma de incendio y perimetrales, que los extintores estén recargados y sin obstruir, que los hidrantes y puertas de emergencia estén en perfecto funcionamiento y sin obstruir, que no se instalen extensiones y que el calendario de mantenimiento de los equipos críticos se lleve en tiempo y forma. Según su importancia, estas actividades se pueden realizar mensual, semanal o incluso diariamente.

El segundo aspecto es el cumplimiento de la normatividad vigente, sobre todo las Normas Oficiales Mexicanas de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social

(véase Sánchez, 2020), así como la Ley General de Protección Civil (Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión, 2020), tanto a nivel nacional como local. El cumplimiento de la normatividad no sólo ayuda a prevenir riesgos, evitar accidentes y a controlar las Pérdidas, sino que también ayuda a que el indicador de ventas no mengüe, lo que incrementaría el porcentaje de Pérdida en relación con las ventas (en sus distintas modalidades: Merma, Robo, Daño, Donación y Tirado), como ocurre con la razón de Rentabilidad Bruta, lo cual afecta el negocio.

## 2.8. CONCLUSIONES

En México, típicamente la distribución de alimentos se organizaba en dos patrones (dendrítico y solar) en los que los mercados regionales eran el punto común (Torres, 2011; Torres y Rojas Martínez, 2016). No obstante, durante las últimas décadas estos tuvieron una reconfiguración importante, sobre todo a raíz de la llegada de Wal-Mart al país (Gasca y Torres, 2014; Moreno, 2012). Este nuevo modelo operativo generó un tercer patrón de distribución en el que los Cedis poseen un papel preponderante. Bajo este contexto, el comercio al por menor se ha transformado sustancialmente y la gestión de las Pérdidas no es la excepción.

El presente trabajo se enfoca en el análisis de un sector de alta importancia y sobre el que se ha estudiado poco (Castillo et al., 2014). La relevancia del estudio se potencia dado el énfasis en el sector del retail en un mercado en desarrollo (como es México) y que indirectamente considera la gestión de formatos de tiendas pequeñas, lo que son aspectos que Mou, Robb y DeHoratius (2018) sugieren analizar.

Entre los hallazgos del trabajo, destaca la clasificación de los orígenes de las Pérdidas, a saber, desde el Cedis, proveedores, empleados y clientes. Sin embargo, la principal aportación es que se esboza un modelo de gestión de las Pérdidas de las tiendas del comercio moderno (véase Figura 2.3.) cuya dimensión principal está ligada a las actividades del área organizacional denominada Prevención de Pérdidas o Protección de Activos y en las actividades encaminadas a mitigar los impactos de la Merma originados por cuestiones administrativas, robos y siniestros.

De este modo, los hallazgos aquí presentados van más allá de lo que destacan Ciciatiello y Franco (2020) como aspectos para el control de las pérdidas alimentarias ya que el modelo presentado denota una mayor organización interna en cuanto a las

estrategias que se han implementado en el autoservicio mexicano; se trata de una estrategia de prevención integral de todo tipo de Pérdidas (Merma, Tirado, Daño, Robo y Donación) del negocio. Además, este mismo modelo permite constatar que en las cadenas de autoservicio del país tanto la estrategia de control de pérdidas por una cuestión alimentaria (la de Cicatiello y Franco, 2020) como la de control de pérdidas por robo (esbozada a partir del trabajo de Potdar et al., 2018), son estrategias que se coordinan conjuntamente con el objetivo de lograr una mayor rentabilidad, lo cual es la visión que imprime el área de prevención de pérdidas.

Bajo esas condiciones, se subraya la efectividad del modelo ya que, a nivel de las tiendas asociadas a la ANTAD, ha permitido disminuir las mermas de un 1.9% sobre las ventas en 2012 a un 1.47% en 2018 (ANTAD, 2013; 2000Agro, 2019). Esto reviste especial importancia para las empresas del comercio al por menor, ya que constituye una herramienta de gestión que permite mejorar los resultados organizacionales, haciendo más rentables en promedio a las empresas que lo implementan en el último tramo de la cadena de distribución; las tiendas.

En esas condiciones, es posible proponer una extrapolación sectorial del modelo, por un lado a nivel nacional, sobre las tiendas ligadas al comercio tradicional que, ante la competencia cada vez mayor de las grandes cadenas de autoservicio (por ejemplo a través de formatos pequeños), requieren implementar estrategias que les permitan competir en un mundo globalizado aumentando a la vez su rentabilidad; y, por otro lado, a nivel internacional, sobre todo en aquellos países con pérdidas superiores al 2% (como son los casos de Italia, India, Francia y Corea del Sur), en los que sería factible lograr una reducción de pérdidas de al menos medio punto porcentual, haciendo más rentable al sector local.

Vale señalar que a nivel país, por ejemplo, para el caso de México, la aplicación del modelo en las tiendas de abarrotes no es una cuestión fácil, ya que se requeriría de un componente adicional, el de la política pública, que, como un elemento extra impulse las buenas prácticas halladas en este trabajo mediante la capacitación y apoyo a la puesta en marcha de los métodos de gestión de pérdidas que favorezcan un sector muchas veces complementario del ingreso familiar.

Si bien con el análisis presentado se responde cabalmente a las cuestiones iniciales referentes al origen y gestión de las pérdidas en las tiendas ligadas al comercio moderno, en nuevas aproximaciones se deberán estudiar otras aristas del fenómeno como,

por ejemplo, la gestión de pérdidas dentro de los Cedis con lo que se podrían ampliar los hallazgos a esta parte de la cadena de abasto; de igual manera, hablando de las tiendas y bajo el contexto analizado, se vuelve relevante hacer un estudio cuantitativo en el que se analice la manera en que ciertas variables, como la delincuencia e inseguridad, por ejemplo, impactan sobre la gestión de las tiendas y, por ende, sobre su rentabilidad y en consecuencia sobre la de la cadena minorista en su conjunto. Bajo estas dos perspectivas puede enriquecerse el modelo propuesto en este trabajo lo cual permitiría ampliarlo a fin de brindar soluciones cada vez más robustas para todos los eslabones de la cadena de distribución del sector del comercio al por menor, tanto moderno como tradicional, y del ámbito nacional como internacional, favoreciendo ante todo la competitividad y rentabilidad de los actores involucrados.

## 2.9. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

2000Agro. (2019). Información para mejorar la rentabilidad de mercado minorista. <https://tinyurl.com/4dadfnfn>

Alto México. (2018). Modelo Alto. <http://www.altomexico.com.mx/modelo-alto/>

Alto México. (2020). Blog de Noticias. <https://www.alto-company.com/noticias/>

Álvarez, J. L., y Tilly, C. (2006). Participación extranjera en las tiendas de autoservicio en México: el efecto de Wal-Mart. *Comercio Exterior*, 56(11), 945–959.

ANTAD. (2013). Comité de Pérdidas y Mermas. Informe Anual 2013. <https://www.antad.net/informeanual/2013/perdidas.html>

ANTAD. (2017). Simposio de Prevención de Pérdidas y Mermas 2017. <https://antad.net/SPPM2017/>

ANTAD. (2020a). Comité De Seguridad. Recuperado el 21 de diciembre de 2020, de <https://antad.net/comites/comite-de-seguridad/>

ANTAD. (2020b). *Retailers Magazine*. <https://retailers.mx/>

Aschemann, J., Otterbring, T., de Hooge, I. E., Normann, A., Rohm, H., Almlí, V. L., y Oostindjer, M. (2019). The who, where and why of choosing suboptimal foods: Consequences for tackling food waste in store. *Journal of Cleaner Production*, 236, 117596. <https://tinyurl.com/yyb9jkhk>

Atkin, D., Faber, B., y Gonzalez, M. (2018). Retail Globalization and Household Welfare: Evidence from Mexico. *Journal of Political Economy*, 126(1), 1–73. <https://doi.org/10.1086/695476>

Brancoli, P., Roustá, K., y Bolton, K. (2017). Life cycle assessment of supermarket food waste. *Resources, Conservation and Recycling*, 118, 39–46. <https://tinyurl.com/y4dte8ck>

Broekmeulen, B., y van Donselaar, K. H. (2019). Quantifying the potential to improve on food waste, freshness and sales for perishables in supermarkets. *International Journal of Production Economics*, 209, 265–273. <https://tinyurl.com/y6s8wpgh>

Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión. (2020). Ley General De Protección Civil. <https://>

[tinyurl.com/y5vk6hlw](https://tinyurl.com/y5vk6hlw)

Castillo, V. M., y Ayala, S. (2014). La distribución de alimentos y bebidas en México: una perspectiva desde el comercio tradicional. *Espacio Abierto. Cuaderno Venezolano de Sociología*, 23(4), 661–681.

Castillo, V. M., Ayala, S., López, D., y Vargas, J. P. (2014). El comercio moderno: un vector que dinamiza el sistema alimentario en México. *Economía del Caribe*, 13(ENE-JUN), 1–35.

Checkpoint. (2020). Informes. <https://checkpointsystems.com/mx/reports/>

Cicatiello, C., y Franco, S. (2020). Disclosure and assessment of unrecorded food waste at retail stores. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 52, 101932. <https://tinyurl.com/y56hjp8k>

Cicatiello, C., Franco, S., Pancino, B., y Blasi, E. (2016). The value of food waste: An exploratory study on retailing. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 30, 96–104. <https://tinyurl.com/y43kqxfx>

Cicatiello, C., Franco, S., Pancino, B., Blasi, E., y Falasconi, L. (2017). The dark side of retail food waste: Evidences from in-store data. *Resources, Conservation and Recycling*, 125, 273–281. <https://tinyurl.com/y3c85sue>

Durand, C. (2005). Externalities from FDI in the Mexican self-service retailing sector. París: UNAM.

Eriksson, M., Strid, I., y Hansson, P. A. (2016). Food waste reduction in supermarkets – Net costs and benefits of reduced storage temperature. *Resources, Conservation and Recycling*, 107, 73–81. <https://tinyurl.com/y3t5wftj>

Fanello, G., Mola, F., Frigau, L., Serra, P., Mancini, S., y Fadda, P. (2017). A new management scheme to support reverse logistics processes in the agrifood distribution sector. *Transportation Research Procedia*, 25, 695–715. Recuperado de <https://tinyurl.com/y64xqhc3>

Filimonau, V., y Gherbin, A. (2017). An exploratory study of food waste management practices in the UK grocery retail sector. *Journal of Cleaner Production*, 167, 1184–1194. Recuperado de <https://tinyurl.com/yy8fou5h>

Gasca, J., y Torres, F. (2014). El control corporativo de la distribución de alimentos en México. Problemas del Desarrollo. *Revista Latinoamericana de Economía*, 45(176), 133–155. Recuperado de <https://tinyurl.com/yxwbbqz2>

Gereffi, G., y Christian, M. (2009). The Impacts of Wal-Mart: The Rise and Consequences of the World's Dominant Retailer. *Annual Review of Sociology*, 35(2009), 573–591. Recuperado de <http://www.jstor.org/stable/27800092>

Goodman, F., Miroso, M., y Skeaff, S. (2020). A mixed-methods study of retail food waste in New Zealand. *Food Policy*, 92, 101845. Recuperado de <https://tinyurl.com/yy5d62bu>

Grupo Chedraui. (2020). Relación con inversionistas. <http://grupochedraui.com.mx/inversionistas/>

GS1 México. (2015). Noticias. <https://blog.gs1mexico.org/topic/retail>

Guerrero, D. G. (2012). Factores clave de éxito en el negocio del retail. *Ingeniería Industrial*, 30(2012), 189–205.

Harner, J. (2007). Globalization of Food Retailing in Guadalajara, Mexico: Changes in Access Equity and Social Engagement. *Journal of Latin American Geography*, 6(2), 33–53. Recuperado de <https://tinyurl.com/yyha73yt>

- Harner, J. (2010). The changing location of trade and services in Guadalajara, México, 1994-2004. *Geographical Review*, 100(4), 494–520. <https://tinyurl.com/yxlg8l8q>
- Johnson Controls. (2019). Prevención de Pérdidas. <https://tinyurl.com/y2n25wt7>
- La Comer. (2020a). Grupo La Comer. Corporativo. <https://grupolacomer.com.mx/corporativo/>
- La Comer. (2020b). Información Financiera. <http://lacomerfinanzas.com.mx/>
- Livio, V. (2007). Las fusiones y adquisiciones en México en el periodo reciente 1986-2005. *Economía y Sociedad*, 4(12), 60–92.
- Lugo, D. R. (2013). Supermercados, estrategias y pequeños productores hortícolas en el municipio de Acatzingo: el caso Walmart. *Economía, Sociedad y Territorio*, 42(May-Ago), 315–349.
- Minei, E., y Matusitz, J. (2013). Diffusion and glocalization: dialectical tensions for Wal-Mart de México. *Global Business Perspectives*, 1(2), 106–121. <https://tinyurl.com/yf1cnsx>
- Moreno, J. (2012). Los españoles y la revolución comercial mexicana: las cadenas de supermercados, 1921-2011. *Investigaciones de Historia Económica*, 8(2), 69–82. <https://tinyurl.com/y2m2mnys>
- Mou, S., Robb, D. J., y DeHoratius, N. (2018). Retail store operations: Literature review and research directions. *European Journal of Operational Research*, 265(2), 399–422.
- Notimex. (2018). Walmart firmó convenio con C5 para avanzar en tema de seguridad. Recuperado el 3 de enero de 2021, de El Economista website: <https://tinyurl.com/y6b6pjq7>
- Orosio, A., y Olvera, A. (2007). *Control y valuación de inventarios en tiendas de autoservicio*. Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, Pachuca.
- Papargyropoulou, E., Lozano, R., K. Steinberger, J., Wright, N., y Ujang, Z. (2014). The food waste hierarchy as a framework for the management of food surplus and food waste. *Journal of Cleaner Production*, 76, 106–115. <https://tinyurl.com/yycymz86>
- Poças, A., Rok, J., Harmsen, R., Rosales, J., y Worrell, E. (2019). Food waste in an alternative food network – A case-study. *Resources, Conservation and Recycling*, 149, 210–219. <https://tinyurl.com/y56hunb8>
- Potdar, B., Garry, T., Guthrie, J., y Gnoth, J. (2019). Yours truly: the role of organizational commitment in shoplifting prevention. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 48(1), 70–91. <https://doi.org/10.1108/IJRDM-04-2018-0073>
- Potdar, B., Guthrie, J., y Juergen, G. (2018). Encouraging shoplifting prevention with quality relationships: A theory of planned behaviour perspective. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 46(1), 49–69. <https://doi.org/10.1108/IJRDM-12-2016-0240>
- Ramírez, S. (2015). Simposio de prevención de pérdidas y mermas. al detalle, 14(11). <https://issuu.com/editorial-nuevo-norte/docs/al-detalle-2015-11-12/39>
- RGIS. (2020). Supply Chain. <https://www.rgis.mx/supply-chain>
- Sánchez, H. J. (2020). Normas Oficiales Mexicanas de la STPS. <https://tinyurl.com/y3brbvuj>
- Schwentenius, R., y Gómez, M. Á. (2006). Supermercados y pequeños productores hortifrutícolas en México. *Comercio Exterior*, 56(3), 205–218.
- Soriana. (2020). Relación con Inversionistas. <https://tinyurl.com/y5hacawe>

Swaffield, J., Evans, D., y Welch, D. (2018). Profit, reputation and 'doing the right thing': Convention theory and the problem of food waste in the UK retail sector. *Geoforum*, 89, 43–51. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.geoforum.2018.01.002>

Torres, F. (2011). El abasto de alimentos en México hacia una transición económica y territorial. *Problemas del Desarrollo*, 42(166), 63–84. <http://www.revistas.unam.mx/index.php/pde/issue/archive>

Torres, F., y Rojas, A. (2016). Expectativas de la distribución electrónica de alimentos en México. *Estudios Sociales: Revista de Alimentación Contemporánea y Desarrollo Regional*, 26(48), 133–163.

Tyco Retail Solutions. (2018). Índice Sensomatic Sobre la Pérdida Global. Resultados y Resumen del Informe. London: Planet Retail Limited.

Wal-Mart. (2018). Sitio Corporativo. <https://www.walmartmexico.com/>

Wal-Mart. (2019). Relación con inversionistas. <http://walmex.mx/>

WIS. (2020). Services. e <https://w3.wisintl.com/services/>



## CAPÍTULO 3

# COVID-19, Y EDUCACIÓN: ALGUNOS DESAFÍOS Y OPORTUNIDADES

*Francisco Valladares León<sup>15</sup>, Guillermo Alvarado Vázquez<sup>16</sup>  
y Arturo Morales Castro<sup>17</sup>*

### 3.1. INTRODUCCIÓN

En la actualidad, la educación superior está viviendo una transformación profunda derivada de la pandemia de COVID-19, la presencialidad de los modelos educativos se está ajustando a la digitalización y al uso primordial de la educación en línea.

El problema de la presente investigación se fundamenta en el hecho de que en la nueva realidad que estamos viviendo a partir de la pandemia, la implementación de modelos educativos distintos al presencial, se hizo de una forma prácticamente inmediata, sin que los actores de la educación tuvieran el suficiente conocimiento para enfrentar ese cambio, es decir; las instituciones educativas de prácticamente todos los niveles tuvieron que adoptar modelos que en algunos casos fueron absolutamente nuevos, sin que hayan tenido algún antecedente de impartición en escenarios virtuales. Así que los resultados en el logro del proceso de enseñanza-aprendizaje ha sido heterogéneo, provocando que el factor económico sea uno de los ejes determinantes para el éxito de la implementación de la modalidad virtual, ya que para ello se requiere del uso de tecnología que permita tener acceso a una plataforma mediante la cual se lleva a cabo la impartición de las clases, sustituyendo la presencialidad en las instituciones educativas.

---

<sup>15</sup> Doctor en Administración de Negocios por la Universidad de Negocios ISEC, Maestro en Administración de Negocios con especialidad en Finanzas por la Universidad Tecnológica de México (UNITEC) y Licenciado en Economía por la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM).

<sup>16</sup> Consultor financiero, académico e investigador. Universidad Intercontinental. guillermoalvarado@hotmail.com

<sup>17</sup> Doctor en Ciencias de la Administración, docente investigador en la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM). amorales@fca.unam.mx

Debido al planteamiento anterior, ¿cuáles son los retos del sistema educativo, para garantizar que el proceso de enseñanza- aprendizaje se logre? Y ¿cuál es la percepción de los estudiantes sobre la implementación del modelo virtual de impartición de clases?

Las respuestas a las preguntas anteriores son pilares para nuevas investigaciones y planes de acción de acción que coadyuven con el logro del proceso de enseñanza- aprendizaje en todos los niveles educativos.

El COVID-19, que surge localmente en China y se expande rápidamente en todo el mundo, provoca el aislamiento social y el ajuste a las modalidades de estudio, impactando en el proceso de enseñanza- aprendizaje.

La digitalización de la educación requiere de esfuerzos significativos por parte de las instituciones de educación superior (IES), para que los actores de la educación puedan lograr los objetivos planteados en cada uno de los planes y programas de estudio.

Los estudiantes como centro del proceso de enseñanza- aprendizaje y los profesores como pilares fundamentales del logro de dicho proceso, son actores en la educación que requieren de la apropiación de herramientas digitales.

El uso de plataformas ha propiciado que se logre dar continuidad a los estudios de alumnos de nivel licenciatura y posgrado, pero la realidad es que se tienen grandes diferencias en las oportunidades de acceso a medios y herramientas digitales.

El estudio incluye un apartado de educación digital que nos proporciona un contexto amplio y detallado sobre la importancia del aula virtual y cómo a partir de este espacio digital se crean condiciones en las cuales los estudiantes pueden apropiarse de los conocimientos que ahora no reciben en la presencialidad.

En el aula virtual los profesores juegan un papel importante, debido a que ellos proporcionan un conjunto de saberes creados por su autoría o tomados de distintos medios, con el propósito de garantizar la apropiación de los conocimientos de estudiantes.

El uso de distintas herramientas digitales proporciona mayor adaptabilidad a esta realidad. El futuro de la educación es el uso de tecnología y medios digitales que permitan garantizar la transmisión de los conocimientos en cualquiera de los niveles educativos.

En el apartado de los desafíos de las instituciones de educación superior, el lector podrá encontrar que la pandemia provocada por el COVID-19 ha tenido efectos

diversos, positivos y negativos; siendo los primeros la transformación digital y el impulso al uso de nuevas tecnologías.

La educación vive un cambio disruptivo que requiere de capacitación de estudiantes y profesores para garantizar el proceso de enseñanza- aprendizaje; los cambios en el modelo de educación tienen como eje principal el uso de la tecnología.

Finalmente, en el apartado de resultados de la investigación, el lector podrá conocer el detalle de la postura y perspectiva que los estudiantes de distintas IES públicas y privadas tienen frente a la nueva realidad de la educación.

Los hallazgos son reveladores y contribuyen a construir escenarios que permitan el acceso a la vida digital, para todos los actores de la educación.

### **3.2. LA PANDEMIA, SU CONTEXTO RELACIONADO CON LA EDUCACIÓN SUPERIOR**

A finales del año 2019, en China se presentaron los primeros casos de una enfermedad denominada COVID-19, el cual cambió el rumbo del mundo en muchas directrices tales como la economía, política, relaciones internacionales y educación.

El avance del virus por distintas partes del mundo no se hizo esperar, primero Europa y después América y ya para el primer trimestre del año 2020 estaba presente en la sociedad mexicana. En unos pocos días, 9 de cada 10 estudiantes de más de 190 países quedaron alejados de las aulas (Cardini, 2020). México tuvo que implementar un conjunto de acciones de carácter restrictivo con el propósito de detener el avance de los contagios, las actividades de toda índole fueron suspendidas en todo el territorio nacional y una de las más castigadas y con escasas alternativas de funcionamiento cotidiano o “normal”, fue la educación en todos sus niveles y subsistemas.

Valladares (2019) señala que las instituciones de educación superior están inmersas en procesos administrativos, los cuales se diseñan a partir del modelo educativo del cual se trate, es decir; la forma de administrar a las universidades está en función del modelo educativo.

La educación presencial se modificó para ser impartida a través de los medios digitales lo cual deja fuera a una cantidad considerable de estudiantes debido

a la falta de medios tecnológicos que permitan tener acceso a la virtualidad de la educación. De acuerdo con (Chavez, 2020) la educación online de SEP dejó fuera a 55.7% de alumnos en México, con base en un estudio de la Oficina en México del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). El plan de instrumentación del gobierno mexicano para dar continuidad a los procesos de enseñanza-aprendizaje consideran a los medios digitales y tecnológicos, pero sólo el 44.3% de los hogares mexicanos cuenta con equipo de cómputo y sólo 56.4% tiene conexión a internet. Además, en los medios rurales las cifras son todavía más desalentadoras. Es por ello que, las instituciones deberán aplicar recursos diversos para poder ajustar sus procesos a la nueva realidad educativa.

Instituciones educativas tanto públicas como privadas cerraron sus actividades presenciales y prácticamente en el lapso de tres semanas se implementó, a lo largo del país, la modalidad educativa a distancia, la cual sigue aplicando en el primer semestre del año 2021. Una modalidad de estudio que tiene en México aproximadamente una trayectoria de poco más de 20 años, la cual no se había podido consolidar, debido a la resistencia de muchos sectores de la población, por la falta de credibilidad debido a los niveles de deserción que presenta esta modalidad por asuntos relacionados directamente con el estudiante, las instituciones, los docentes, los medios digitales, así como el grado de integración social y académica, lo cual dificulta el establecimiento del proceso de enseñanza-aprendizaje de forma apropiada.

La pandemia comenzó a modificar el entorno de la educación transformando una de sus principales características: la socialización y la convivencia, las cuales quedaron de lado, dado que simplemente se buscó la forma de cubrir los contenidos curriculares por medio de la digitalización. La presencialidad ha sido sustituida por los avances tecnológicos, los cuales han permitido continuar con las actividades académicas, algunas de ellas cubiertas de manera satisfactoria y en algunos otros casos con dificultades fundamentales, debido a la ausencia de conexión a internet, entre otros inconvenientes.

La educación digital es ahora el vehículo fundamental por el cual se está poniendo en práctica la enseñanza en los distintos niveles de formación, por ello es conveniente establecer un concepto que nos permita ubicar el alcance de este modelo educativo.

De acuerdo con Andrés Núñez Álvarez (2016), se entiende por educación digital como aquella que, de forma presencial o a distancia, hace uso de tecnologías y tiene como objetivo la adquisición de competencias y habilidades para aprender a aprender, tanto de profesores como de estudiantes en un proceso de formación permanente.

A partir de la definición anterior, es posible abordar el tema de la digitalización de la educación desde distintas perspectivas de análisis, como la brecha digital, la adquisición de competencias digitales y, desde luego, a partir del escenario de crisis provocado por la pandemia de COVID-19. La concepción del proceso educativo se transformó, el protagonismo de profesores o estudiantes evoluciona, ya que ahora todos aprenden de manera aislada o conjunta, pero fundamentalmente de forma continua y permanente.

La aceptación del modelo digital como forma genérica y durante un poco más de un año como única alternativa de transmisión del conocimiento y de la concreción del proceso de enseñanza-aprendizaje ha mostrado precariedad de algunos sectores sociales, los cuales no tienen acceso a los medios tecnológicos necesarios para obtener la transmisión del conocimiento. Para otros la historia ha sido completamente distinta, ya que se cuenta con las herramientas necesarias para continuar con la formación en los distintos niveles.

La UNESCO (2011) en una publicación interna titulada “*Educación de calidad en la era digital. Una oportunidad de cooperación para la UNESCO en América Latina y el Caribe*”, planteó cinco etapas en la evolución de la incorporación de las TIC en los modelos educativos, los cuales se mencionan a continuación:

- Pilotaje
- Cierre de brecha digital entre profesores y estudiantes
- TIC en el aula, evolución y gestión
- Transformación de los modelos educativos
- Educación continua, *e-learning*

La pandemia no permitió incorporar las cinco etapas propuestas por la UNESCO, la dinámica de la implementación a nivel nacional fue heterogénea y en muchos casos sin la existencia de antecedentes tecnológicos por parte de distintos actores.

El cierre de las instituciones educativas provocó que los profesores tuvieran que educar a distancia sin que muchos de ellos tuvieran los conocimientos y habilidades necesarias en tecnologías de la información. De acuerdo con la UNESCO (2020, s/p), sólo el 40% de los adultos de los países de ingresos medio-altos son capaces de enviar un correo electrónico con un archivo adjunto, lo cual resulta una habilidad fundamental para cualquier docente que desee enviar información a sus estudiantes.

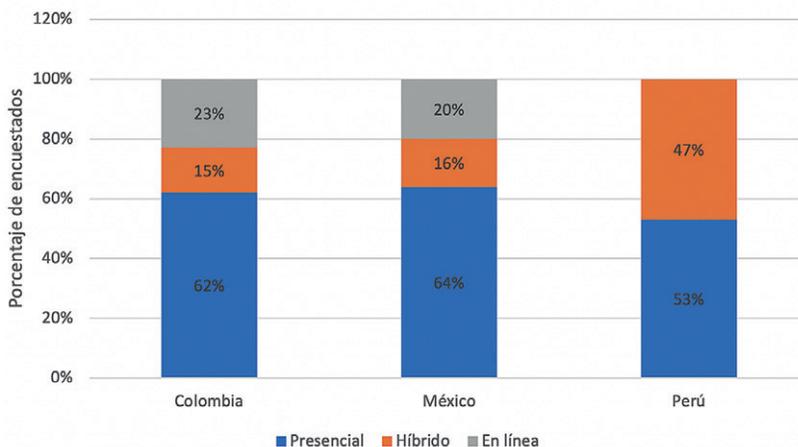
Existen distintas plataformas y aplicaciones que tienen acceso libre y que fueron la alternativa de un conjunto amplio de IES, ya que la implementación de la digitalización de la educación es un proceso que implica un costo considerable, desde su planeación, la autorización por parte de las autoridades educativas correspondiente, hasta la implementación del modelo; así que el inicio de la implementación fue heterogéneo para las instituciones.

Para algunas otras universidades que cuentan con líneas de negocio en la educación en línea fue más sencillo el proceso, ya que ampliaron el uso y acceso a las plataformas, para los estudiantes y profesores de planes de estudio presenciales. Para algunos actores resultó conocido, ya que existen planes de estudio que están incorporando la impartición de asignaturas en línea de forma obligatoria, de acuerdo con el mapa curricular correspondiente.

De acuerdo con (Pasquali, 2020) la digitalización de la educación se ha ido haciendo más presente en el sistema educativo; particularmente, en el caso de la educación superior, ya existen programas híbridos (presencial y en línea) o completamente en línea. Derivado de la pandemia de COVID-19, la tendencia hacia las modalidades digitales se incrementó. A partir de la información recopilada por Statista a través de la encuesta realizada en los meses de abril y mayo de 2020 en Colombia, Perú y México, se dio a conocer que en dichos países más del 20% de los estudiantes cursan los estudios superiores en línea.

La gráfica 3.1. muestra la distribución porcentual de los universitarios que están cursando la formación profesional en distintas modalidades de estudio, para el caso de México el dato importante para analizar es el 65% de los encuestados, ya que la modalidad de estudio es presencial y es allí en donde posiblemente no se logró establecer una estrategia o dinámica pertinente para continuar con el proceso de enseñanza-aprendizaje.

**Gráfica 3.1.** Universitarios en formación profesional.



Fuente: <https://es.statista.com/estadisticas/1195889/modalidad-de-estudio-estudiantes-universitarios-mexico-colombia-peru/>

### 3.3 EDUCACIÓN DIGITAL

La globalización de la información y la economía se encuentra en una transformación orientada al logro de una mayor eficacia organizacional utilizando los recursos digitales disponibles, aunado a un proceso de cambio de la cultura organizacional hacia los instrumentos y las herramientas digitales (Branch, 2019), las instituciones de educación deben encabezar estos desafíos para lograr la actualización digital de las nuevas generaciones.

El mundo actual desde occidente a oriente está inundado de lo digital, y el presente, y cuánto más el futuro, son digitales (García, 2019). De ahí la importancia de que las escuelas se adapten lo más rápidamente posible a la educación digital, la cual se ha acelerado con la pandemia del COVID-19.

De Pablos (2010) subraya que el uso educativo de las TIC (Tecnologías de la Información y Comunicación) supone capacitar a los docentes para incorporarlos en los procesos de enseñanza y aprendizaje, así como en los ambientes educativos favorables, aplicando materiales didácticos innovadores, para disminuir la brecha digital. A su juicio, el gran desafío es contar con las competencias digitales para mejorar la calidad de la educación mediante contenidos, innovación pedagógico-tecnológica y estrategias digitales, para profesores y estudiantes.

En este sentido, es fundamental proveer de recursos a los centros educativos para garantizar el aprovechamiento de las posibilidades que ofrecen los medios digitales, los dispositivos móviles, las nuevas formas de comunicación en red, la formación presencial y en línea (García & Pérez, 2020) y, en definitiva, que educación, capacitación y actualización tecnológica refuerce el empoderamiento de la ciudadanía en la sociedad.

Para que una educación digital sea completa y exitosa, García (2019) propone que el aprendizaje sea abierto, activo, interactivo, en comunidad, social y colaborativo, para un pensamiento crítico; aprendizaje flexible, innovador, creativo, conectado, personalizado, multidisciplinar, motivador, que incentive el aprender a aprender; enfocado a la resolución de problemas complejos, al descubrimiento, a la argumentación y el debate en entorno colaborativo y soportado siempre en contenidos potentes; aprendizaje permanente, que permita una readaptación continua y para una cultura digital.

El empleo de un modelo híbrido potencia el trabajo del tutor, es decir, el uso de la virtualidad en apoyo a la modalidad presencial hace que el facilitador oriente su quehacer educativo, con base en las metodologías de aprendizaje identificadas en el diagnóstico de estilos de los estudiantes (Vera, Argüello, & Obando, 2019). Y el modelo híbrido presenta la posibilidad de absorber las ventajas de cada modalidad: tanto presencial como virtual en favor del aprendizaje de los alumnos.

Es conveniente considerar las ventajas de la transformación digital de la universidad tradicional hacia un modelo educativo digital como factor para asegurar su competitividad; vincular la práctica de la actividad económica de los estudiantes en las redes sociales (Abad, González, Luque, & Gallardo, 2020).

Un hecho real que ha supuesto el confinamiento respecto a los sistemas educativos ha sido el de demostrar que los cambios en educación son posibles, incluso cuando se trata de cambios absolutamente radicales (García L. , 2021). Ello ha propiciado un esfuerzo de adaptación tecnológica tanto de docentes como alumnos en un breve tiempo.

En el aula virtual los alumnos tienen a su disposición actividades innovadoras de carácter colaborativo y con aspectos creativos que les permiten afianzar lo que apren-

den, además de construir su conocimiento en conjunto con el docente en su rol de facilitador, otorgándole la libertad necesaria para que explore el ambiente tecnológico, pero estando presente cuando tenga dudas o le surja algún problema, siempre enfatizando para hacerlos pensar, reflexionar, investigar, estudiar y comprender (Lechuga & Rojas, 2016).

La transformación digital posibilita, por medio del Big Data y el Internet de las cosas, que los estudiantes no asistan a los centros educativos al personalizar su formación, reduciendo los costos inherentes de transporte y de colegiatura de los estudiantes (Mora , 2018). Si a ello aunamos una mayor articulación entre Estado, Universidades, organizaciones de la sociedad civil y el sector privado, tendremos una educación digital más innovadora que potencie las competencias de los alumnos y se adapte a las nuevas circunstancias laborales que demanda el siglo XXI, donde el trabajo desde casa se presenta cada vez más como una tendencia creciente hacia los siguientes años.

El futuro de la educación se suele imaginar conectado, cada persona con su dispositivo con el que comunicar y acceder a toda la información. Se visiona asociado a nuevas aplicaciones de la tecnología: realidad virtual o realidad aumentada utilizadas en algunos aprendizajes; tecnología en un aprendizaje cada vez más adaptativo; ubicuidad creciente de tecnologías portables –smartphones, tablets, etc.–; internet de las cosas y otras tecnologías digitales que incrementan su protagonismo en la comunicación educativa (Salinas, 2020).

La multiplicación de pantallas, plataformas y herramientas de comunicación y creación de contenidos dotan de infinitas posibilidades (Avilés, 2015) de aprendizaje a través de dispositivos, recursos abiertos y herramientas digitales que amplifican las opciones educativas fuera de las paredes del aula.

Las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) están rompiendo nuestros habituales modos de aprender y de vivir, al impactar en prácticamente todas las facetas de nuestras vidas (UNESCO, 2011).

Como menciona Salinas (2020), toda esta educación digital deberá enriquecerse, además, con estudios y contribuciones de diversos campos: trabajos recientes en neurociencias, en nanotecnología o en biotecnología; avances en psicología cognitiva sobre la inteligencia; consecuencias para el aprendizaje de las tecnologías, de

las distintas formas de navegación virtual y procesamiento de la información. Sin descuidar en ningún momento la socialización del individuo, ya que el ser humano es un ente social por naturaleza.

Por ello, es tan importante que en la educación digital los pedagogos y las nuevas investigaciones se centren en el analfabetismo digital, como uno de los principales problemas a enfrentar en este tránsito hacia este modelo de educación.

Se entiende por analfabetismo digital, el estado de desconocimiento respecto a la sociedad de la información en la era digital y al uso de tecnologías de la información y el conocimiento (Henríquez, 2021).

Los intentos prematuros por entender la alfabetización digital se concentraron en definir el conjunto de habilidades y competencias relacionadas con la aparición de las tecnologías de la información en los ambientes escolares, (George & Avello, 2021) en particular con la necesidad de cultivar nuevas formas de leer y escribir en escenarios virtuales, en donde se tiene que ser capaz de dejar el soporte en papel y hacer uso de la lectura en pantallas.

La alfabetización debe representar un proceso de desarrollo de una identidad como sujeto en el territorio digital que se caracterice por la apropiación de competencias intelectuales, sociales y éticas necesarias para interactuar con la información y para recrearla de un modo crítico y emancipador (Area & Pessoa, 2012). La meta de la alfabetización será desarrollar en cada sujeto la capacidad para que pueda actuar y participar de forma autónoma, culta y crítica en la cultura del ciberespacio, y, en consecuencia, es un derecho y una necesidad de todos y cada uno de los ciudadanos de la sociedad informacional.

En este sentido, la alfabetización informacional tiene como propósito el inculcar el conocimiento y las habilidades para gestionar la información en contextos mediados por las redes digitales, dicho de otra manera, en esta etapa el concepto de alfabetización superó las preocupaciones técnicas y de acceso a la infraestructura digital para enfocarse en la producción y organización de la información en los ecosistemas digitales, en el campo de la educación, se concibió como una actualización y extensión de las habilidades para generar nuevas estrategias de investigación y uso de fuentes de información como las bibliotecas digitales (Nichols & Stornaiuolo, 2019).

Donde el individuo debe saber utilizar cada vez más las redes sociales para interactuar con la sociedad, y la educación digital puede, además, utilizar estas redes digitales para contar con más medios de aprendizaje para el alumno.

Incluso George & Avello (2021) logran conceptualizar a la alfabetización digital en dos espacios temporales: la conceptualización temprana (1996-2009) y el segundo de reconceptualización (2010-2019). En el segundo espacio temporal se identificaron tres líneas conceptuales dominantes: 1) la alfabetización computacional, 2) la alfabetización informacional, y 3) la alfabetización mediática.

En este sentido, se toma a la alfabetización digital como un conjunto de prácticas sociales que fundamentalmente implican la capacidad de leer y escribir comprensivamente y usar información en múltiples formatos y soportes, con diferentes propósitos y en contextos específicos (Lankshear & Knobel, 2008). Ello aunado a condiciones de reflexión crítica en el aula virtual que incrementen las posibilidades pedagógicas dentro del modelo de educación digital.

Las tres dimensiones más importantes para promover el desarrollo de la alfabetización y la competencia digital en la educación son la socialización, la autonomía personal y la capacidad para interactuar con la tecnología (Reis, Pessoa, & Gallego, 2019).

Dentro de las ventajas sociales que implica una educación digital es contar con individuos con una cultura crítica hacia la información y la desinformación, pudiendo encontrar “fake news” que distorsionan a la información real, y contar con las habilidades digitales necesarias para una interacción social más sana y libre en un mundo digital.

### **3.4. DESAFÍOS DE LAS INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR**

Las instituciones de educación superior (IES) deben seguir garantizando los propósitos para los cuales están en cada uno de los segmentos de mercado, específicamente la de educar, formar científica y culturalmente a la sociedad y no perder de vista una educación integral de calidad e incluyente.

La pandemia ha dejado al mundo de las universidades, un conjunto de experiencias y aprendizajes, así como efectos que pueden clasificarse dicotómicamente en dos grandes vertientes, positivos y negativos.

Desde luego que uno de los efectos positivos es el impulso a la incorporación y transformación digital, lo cual ya tenía un desarrollo, pero que definitivamente esta situación mundial provocó el acortamiento en la brecha digital para muchos de los actores de la educación.

Resultó un verdadero desafío el cambio rápido, aunque en algunos casos no oportuno de la manera de impartir las clases, así como todo aquello que estuviera asociado a la IES, es decir, trámites académico-administrativos, uso de biblioteca, prácticas de laboratorios y muchas otras actividades que los estudiantes llevaban a cabo de manera presencial, se transformaron a la modalidad digital, la cual es hasta el momento la única vía segura de seguir con los procesos de enseñanza-aprendizaje. Podemos decir que la actual generación de actores de la educación vivió un cambio disruptivo en la manera de hacer las cosas.

Seguramente parte de los procesos llegaron para quedarse de manera permanente, aun estando en condiciones menos riesgosas de poder contagiarse, las IES han comprobado que el trabajo a distancia permite generar una disminución en los costos fijos, ya que las instalaciones no se requieren para satisfacer los servicios educativos de cada una de las áreas.

El cambio repentino de la modalidad presencial al modelo en línea provocó otro desafío en las IES, ya que se tuvo que implementar la capacitación emergente para un conjunto de personas, fundamentalmente profesores que tenían pocos conocimientos y habilidades en la enseñanza en línea. Se requiere ahora una valoración más puntual de las habilidades del docente, no tan solo con respecto a la asignatura que impartirá, sino también a esos conocimientos que debe tener como mínimos para garantizar el proceso de enseñanza-aprendizaje en ambientes virtuales.

Por otra parte, las instituciones tuvieron que transformar sus espacios físicos, fundamentalmente salones de clases, en aulas virtuales por medio de una arquitectura que muchas universidades no tenían en su práctica cotidiana, además de no estar presupuestadas, es decir, el nacimiento de los salones virtuales también trajo consigo el redireccionamiento de los recursos financieros y económicos, destinando parte de ellos al equipamiento digital que pudiera garantizar que no se interrumpiría el aprendizaje de sus estudiantes.

La modificación o adecuación de los contenidos curriculares ha representado otro desafío, ya que ahora se debe seleccionar un conjunto de conocimientos y habilidades prioritarios para los estudiantes, además de las formas digitales de llevar a cabo la transmisión de ese conocimiento.

Las plataformas educativas y el uso de las TICs son otro desafío de las instituciones, que han permitido la comunicación entre los distintos actores de la educación y que además han permitido no detener la presencia de muchas de ellas, lo anterior significa que, sin el uso de las plataformas, las universidades hubieran quedado fuera del segmento de mercado al cual pertenecen, por la falta de herramientas tecnológicas que les permite vincular a estudiantes con profesores.

Lo anterior, lleva a generar un reto a las IES el cual hace referencia a la inclusión y equidad ya que distintos sectores de la población no cuentan con la oportunidad de garantizar el uso de medios digitales apropiados para continuar con la formación profesional. El reto fundamental para las instituciones de tipo privado es la permanencia de la población estudiantil que tiene y que la deserción no se incremente por la falta de acceso a medios digitales, así como promover el acceso digital a los nuevos prospectos que no pueden solventar los requerimientos de TICs.

La disminución de la matrícula o el estancamiento en su crecimiento para las IES privadas ha representado un desafío que deberá atender en el corto plazo si quieren seguir obteniendo los niveles de rentabilidad producidos hasta antes de la pandemia; de lo contrario, se enfrentarán a escenarios diversos poco atractivos para la permanencia en el mercado educativo.

La realidad en algunas instituciones educativas podrá ser que el modelo presencial es la única alternativa para continuar en el mercado, pero es algo que debe valorarse y desde luego cuantificarse en términos económicos y sociales, ya que el cumplimiento de las medidas sanitarias puede representar un mayor costo para la operación de las actividades, además de asumir el riesgo de contagio y las consecuencias que ello puede dejar en el posicionamiento de la marca en el mercado para el cual participa.

Como estrategia para garantizar la rentabilidad económica de la operación académica, diversas instituciones han implementado la generación de grupos mul-

ticampus, lo cual conduce a la compactación de grupos y a la disminución de gastos fijos como la nómina docente. Esto aplica para aquellas universidades que tienen distintos planteles o campus y en donde coinciden las asignaturas de diferentes planes de estudio, es decir, la materia es asignada a un campus el cual asigna al profesor y desde donde se administra la materia. Ese grupo puede recibir estudiantes de diversos campus de carreras que lleven ese curso; de esta manera, el conjunto de grupos que de forma presencial tenían que existir, ahora se reducen a la creación de un solo grupo virtual.

Al postergarse el regreso a las actividades académicas presenciales, un conjunto de IES peligran, ya que su nicho de mercado no está en la educación a distancia, la oferta académica no está diseñada para estos fines y las adecuaciones resultan poco atractivas y alcanzables desde la óptica económica, pero no hay condiciones pertinentes para el regreso a la nueva normalidad.

Como lo señala Rogelio Garza, las actividades presenciales en cualquier modalidad están sujetas a la autorización de las autoridades de salud y de educación federales y estatales a efecto de garantizar la integridad física de la comunidad universitaria (Garza, 2020).

Las IES tanto públicas como privadas enfrentan un reto interesante al tratar de permear la cultura digital de la educación y así cerrar la brecha digital entre estudiantes y profesores, pero ello podrá lograrse a partir de un andamiaje encabezado por las instituciones educativas a nivel federal, por medio del desarrollo, implementación y ajuste de una política pública en favor de la cultura digital y de la reducción de la brecha de la cobertura educativa.

El esfuerzo que instituciones educativas públicas y privadas puedan llevar a cabo con cierto nivel de éxito podrá resultar tangencialmente parcial, sin la existencia de una política pública que dirija y establezca los lineamientos generales de la cultura digital y la reducción de la brecha de cobertura educativa.

México muestra avances significativos en la digitalización de la educación, ya que en la Ley General de Educación en su artículo 85 hace referencia a la Agenda Digital Educativa en la cual se establecen directrices y estrategias para formación docente, cultura digital, recursos educativos digitales, entre otros.

La ola digital provocada por la pandemia de COVID-19 ha replanteado lo verdaderamente importante en la educación, con lo cual estamos frente al cambio de paradigma educativo para los próximos años. Es el momento de valorar y replantear qué se debe enseñar y cómo hacerlo, para la formación de los profesionistas que está demandando el país.

Después de más de un año de no practicarse la educación presencial, es pertinente preguntarse si los propósitos y objetivos de esta modalidad se han cumplido bajo la aplicación de un modelo en línea, donde los actores principales (estudiantes y profesores), no estaban preparados para enfrentar el cambio disruptivo.

El verdadero desafío en esta nueva realidad, bajo estas nuevas condiciones, es asegurar el aprendizaje significativo y la formación integral (Alvarado, 2020). Para los estudiantes universitarios hay dos directrices que resultan apremiantes durante su estancia en las IES, una de ellas es la obtención de calificaciones satisfactorias y la otra es la formación apropiada para el ejercicio profesional.

Los universitarios hoy se preocupan más por lograr tener los medios digitales adecuados para asistir a las sesiones virtuales. La pandemia en México ha dejado ver la marcada desigualdad entre las posibilidades de los que tienen acceso a todo tipo de herramientas tecnológicas, frente a una población significativa que difícilmente logra tener conexión a una sesión de clase virtual.

Ello está representando ahora una de las mayores preocupaciones de la comunidad universitaria, ya que la desigualdad digital entre sus miembros representa una oportunidad que debe atenderse de inmediato en las instituciones públicas y privadas.

Así como vivimos un cambio de modalidad de un día para otro, las autoridades educativas en los centros universitarios, así como los funcionarios públicos encargados de autorizar los planes y programas de estudio, deben tener apertura para hacer los ajustes pertinentes con base en la realidad.

La autorización de planes y programas de estudio debe ser ahora una prioridad en política educativa, ya que la transformación del mundo puede presentarse de manera inesperada y casi de inmediato; la pandemia provocada por COVID-19 lo ha demostrado.

En este contexto de ajuste mundial, los contenidos curriculares deben ser lo suficientemente flexibles, para garantizar el aprendizaje significativo el cual esté acorde a las necesidades de cada profesión con una perspectiva de formación integral.

La calidad académica ha sido abordada por distintos autores y con perspectivas de análisis diversas, pero hoy la calidad deberá incorporar un elemento que permita a los estudiantes el poder de adaptación ante cambios inesperados o poco probables; además se deberá incorporar la resiliencia como factor de éxito ante escenarios adversos.

El perfil de los estudiantes se está transformando como consecuencia del aislamiento social y ello deberá ser cubierto por las instituciones de educación superior. Ahora representa una prioridad el hacer conciencia en las nuevas generaciones de estudiantes universitarios, el asumir un protagonismo más activo y a conducir su proceso formativo de manera autónoma.

Es un desafío querer tener estudiantes autónomos en su proceso formativo, cuando muchos de ellos entran a temprana edad a las IES; el proceso de maduración de la persona no corresponde a un modelo de autogestión y autorregulación del conocimiento, pero la realidad ha transformado esos perfiles y debemos proporcionar elementos que sean adecuados a esas condiciones.

Por su parte, los profesores que son los formadores ahora se están capacitando en nuevos lenguajes y formas de aprendizaje basados en las tecnologías de la información, así que nos encontramos que los tópicos de cada una de las asignaturas se están abordando con distintas herramientas digitales.

La práctica docente que perduró durante varias generaciones, casi inamovible, está en una fase de agotamiento: los profesores son también estudiantes de nuevas estrategias de aprendizaje y el uso de herramientas que permitan facilitar la transmisión del conocimiento, posiblemente esté allí el elemento más complicado, es decir, el proceso de adaptación de los profesores.

La comunidad docente es un núcleo vivo que está en constante crecimiento sobre las áreas del conocimiento en las cuales se desenvuelve, proveyendo aportaciones al conocimiento actual, enriquecimiento de teorías y creación de nuevos procesos tecnológicos que facilitan la vida. Pero en donde difícilmente vemos cambios permanentes y significativos es en la práctica docente.

La plasticidad cerebral debe ser una condición permanente del ser humano, ya que en cualquier momento, e independientemente de la edad, podemos aprender; siempre y cuando tengamos la convicción de querer aprender. Los docentes debe-

rán mostrar su capacidad de ajuste ante los cambios repentinos. Veremos qué tan dispuestos están a modificar su estilo y manera de transmitir el conocimiento.

Las IES son agentes de cambio continuo y ellas son las principales promotoras de los procesos de cambio, tanto para la comunidad docente, así como para los estudiantes. Los pilares de las universidades plasmados en la filosofía institucional son ahora un factor que requiere de una revisión profunda, ya que el mundo está en proceso de transformación donde la virtualidad es el pilar fundamental de las relaciones sociales; la presencialidad ha sido desplazada de una manera obligada por lo digital a través de la virtualidad.

Los individuos que están siendo formados en cualquier universidad del mundo tienen que estar preparados en el manejo de herramientas digitales que les permitan entender la flexibilidad, manejo y administración de su conocimiento. Por otra parte, la autogestión implicará autonomía y regulación de la persona de forma interna y frente a su entorno.

Los nuevos universitarios tendrán que ser sensibles sobre el cuidado de la salud mental y corporal, así como la importancia de la higiene, desarrollo de aptitudes artísticas y relaciones interpersonales son estereotipos. Mucho de lo antes señalado lo ha traído de forma inminente la pandemia de COVID-19, la transformación de los individuos universitarios es inevitable; es por ello que las instituciones educativas del tipo superior tienen retos importantes en su manejo organizacional que las obliga a adoptar posturas flexibles, incluyentes y con visión de futuro.

De acuerdo con Valladares (2014) el proceso productivo requiere de la participación del sector educativo ya que éste es el espacio de desarrollo del capital humano, el cual deberá ser capaz de resolver las necesidades y problemas de las organizaciones actuales.

En ese sentido la migración del modelo de educación presencial hacia modelos mixtos o en línea requiere de la adecuación de planes y programas de estudio que incorporen la tecnología, el uso de herramientas educativas de tipo digital y otros recursos, para poder estar acorde con el nuevo lenguaje de todo tipo de organizaciones.

### **3.5. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

El propósito de la estadística inferencial consiste en determinar algo sobre una pobla-

ción a partir de una muestra. Una muestra es una porción o parte de la población de interés. En muchos casos, el muestreo resulta más accesible que el estudio de toda la población, ya que implicaría mucho tiempo y costo (Lind, Marchal, & Wathen, 2012).

Se aplicó una encuesta a alumnos de instituciones de educación superior tanto de universidades públicas como privadas de la Ciudad de México y zona conurbada a niveles tanto de licenciatura como de maestría para conocer su percepción sobre educación digital a partir de la crisis de la pandemia del Covid-19.

Participaron las siguientes universidades: UNAM, UVM, UIC, UNILA, Humanitas de licenciaturas y maestrías económico-administrativas, conformando un tamaño de muestra de 123 encuestados. Se implementó en línea con la aplicación especializada en encuestas SurveyMonkey.

Se utilizó la fórmula estadística de universo no cuantificable:

$$n = \frac{Z^2 pq}{E^2}$$

Donde:

n = tamaño de la muestra

Z = nivel de confianza

P = confiabilidad positiva

q = confiabilidad negativa

E = grado de error

Según Lind, Marchal & Wathen (2012), con un nivel de confianza del 90%, confiabilidad positiva del 50%, confiabilidad negativa del 50% y un grado de error del 10%, el tamaño de muestra mínimo para tener un resultado mínimamente científico serían 68 encuestas.

Por tanto, la muestra con 123 encuestados permitió bajar el grado de error del 10% al 7.5%, brindando mayor certeza a los resultados obtenidos.

Se utilizó un muestreo aleatorio simple, el cual es una muestra seleccionada de manera que cada elemento o individuo de la población tenga las mismas posibilidades de que se le incluya (Lind, Marchal, & Wathen, 2012).

### **3.6. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN**

A continuación, se muestran los resultados obtenidos:

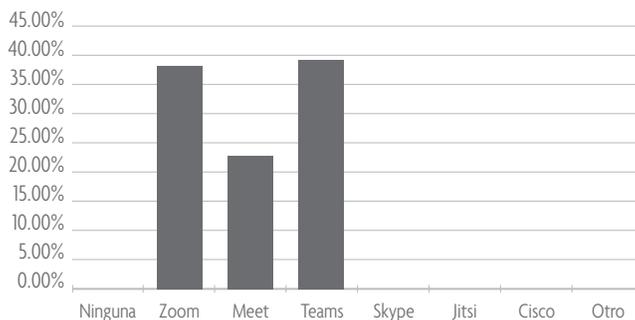
### 1) Funcionalidad de plataformas para video clases

Pregunta: *¿Cuál plataforma de las que has utilizado para video clases consideras que es mejor desde su funcionalidad para ti?*

**Tabla 3.1.** ¿Cuál plataforma de las que has utilizado para video clases consideras que es mejor desde su funcionalidad para ti?

Opciones de respuesta	Respuestas	
Ninguna de las anteriores	0.00%	0
Zoom	38.21%	47
Google Meet	22.76%	28
Teams	39.02%	48
Skype	0.00%	0
Jitsi	0.00%	0
Cisco	0.00%	0
Otro (especifique)	0.00%	0
	<i>Respondidas</i>	<b>123</b>
	<i>Saltadas</i>	<b>0</b>

**Gráfica 3.1.** ¿Cuál plataforma de las que has utilizado para video clases consideras que es mejor desde su funcionalidad para ti?



**Fuente:** Elaboración propia con base en datos de encuesta (2021).

Las plataformas más apropiadas para las clases en línea son: en primer lugar Teams con el 39% y en seguida Zoom con el 38%. En tercer lugar aparece Google Meet con casi el 23%. Cabe resaltar que en el caso de Teams en el contexto de México en buena parte de universidades privadas se está utilizando esta opción y seguramente por eso sale con ligera ventaja de Zoom, la cual ante el inicio del confinamiento fue la plataforma más utilizada.

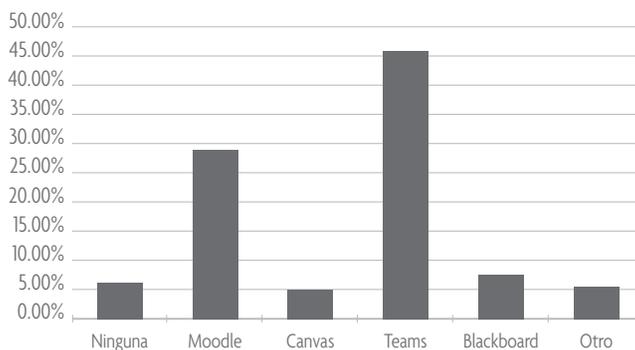
## 2) Plataforma educativa con material precargado para clase

Pregunta: *¿En tu universidad cuál plataforma educativa utilizan material precargado para tus clases y actividades?*

**Tabla 3.2.** ¿En tu universidad cuál plataforma educativa utilizan material precargado para tus clases y actividades?

Opciones de respuesta	Respuestas	
Ninguna de las anteriores	6.50%	8
Moodle	29.27%	36
Canvas	4.88%	6
Teams	46.34%	57
Blackboard	7.32%	9
Otro (especifique)	5.69%	7
	<i>Respondidas</i>	<b>123</b>
	<i>Saltadas</i>	<b>0</b>

**Gráfica 3.2.** ¿En tu universidad cuál plataforma educativa utilizan material precargado para tus clases y actividades?



**Fuente:** Elaboración propia con base en datos de encuesta (2021).

La plataforma educativa más utilizada también es Teams con un 46% y una ventaja considerable al segundo lugar que es Moodle con un 29%. Y las demás como Blackboard y Canvas quedan más rezagas. Una de las ventajas de Teams son las múltiples funciones que permite desde cargar y descargar archivos, programar tareas y exámenes y desde luego la función de videoconferencias como contar con la comunicación vía chat y correo electrónico.

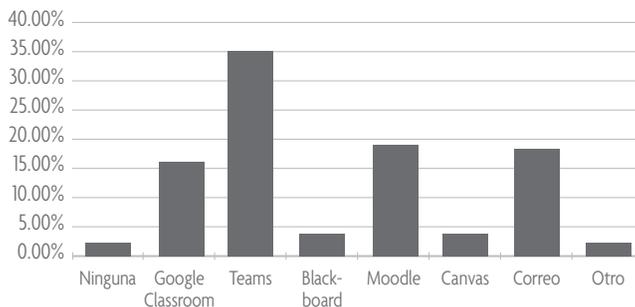
### 3) Plataforma o recurso digital para entregar tareas

Pregunta: *¿Qué tipo de plataforma o recurso digital que has utilizado para subir tus tareas consideras más útil en tus clases?*

**Tabla 3.3.** ¿Qué tipo de plataforma o recurso digital que has utilizado para subir tus tareas consideras más útil en tus clases?

Opciones de respuesta	Respuestas	
Ninguna de las anteriores	1.63%	2
Google Classroom	16.26%	20
Teams	34.96%	43
Blackboard	3.25%	4
Moodle	19.51%	24
Canvas	3.25%	4
Correo electrónico	18.70%	23
Otro (especifique)	2.44%	3
	<i>Respondidas</i>	<b>123</b>
	<i>Saltadas</i>	<b>0</b>

**Gráfica 3.3.** ¿Qué tipo de plataforma o recurso digital que has utilizado para subir tus tareas consideras más útil en tus clases?



**Fuente:** Elaboración propia con base en datos de encuesta (2021).

Para subir tareas en este modelo de educación digital también encabeza la lista Teams con el 35% de los casos, seguido por Moodle en casi un 20%, el correo electrónico con un 19% y la aplicación de Google Classroom con el 16%. Nuevamente más rezagadas quedan las plataformas de Canvas y Blackboard.

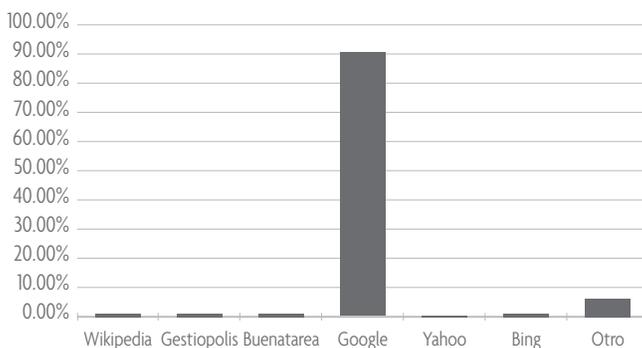
#### 4) Página o buscador para obtener información

Pregunta: *¿Cuál página o buscador utilizas más para buscar información para tus tareas?*

**Tabla 3.4.** ¿Cuál página o buscador utilizas más para buscar información para tus tareas?

Opciones de respuesta	Respuestas	
Wikipedia	1.63%	2
Gestiópolis	0.81%	1
Buenas tareas	0.81%	1
Google	90.24%	111
Yahoo	0.00%	0
Bing	0.81%	1
Otro (especifique)	5.69%	7
	<i>Respondidas</i>	<b>123</b>
	<i>Saltadas</i>	<b>0</b>

**Gráfica 3.4.** ¿Cuál página o buscador utilizas más para buscar información para tus tareas?



**Fuente:** Elaboración propia con base en datos de encuesta (2021).

La página o buscador más utilizado por los alumnos para encontrar información para sus tareas resultó ser el buscador Google con un 90%, predominando en la mayoría de las búsquedas. La página Wikipedia aparece en segundo lugar con casi un 2%. Y páginas que los docentes no recomiendan mucho como Gestiópolis y Buenas Tareas por su falta de rigor en cuanto a citar fuentes originales aparecen por debajo del 1% cada una.

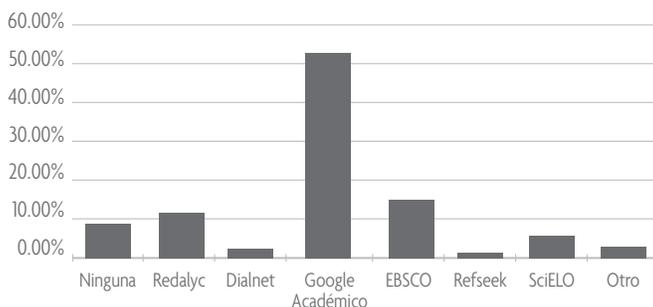
### 5) Buscador de revistas científicas

Pregunta: Si utilizas algún buscador de artículos de revistas científicas para recabar datos, ¿cuál usas más?

**Tabla 3.5.** Si utilizas algún buscador de artículos de revistas científicas para recabar datos, ¿cuál usas más?

Opciones de respuesta	Respuestas	
Ninguna de las anteriores	9.02%	11
Redalyc	11.48%	14
Dialnet	2.46%	3
Google Académico	52.46%	64
EBSCO	14.75%	18
Refseek	1.64%	2
SciELO	5.74%	7
Otro (especifique)	2.46%	3
	<i>Respondidas</i>	<b>122</b>
	<i>Saltadas</i>	<b>1</b>

**Gráfica 3.5.** Si utilizas algún buscador de artículos de revistas científicas para recabar datos, ¿cuál usas más?



**Fuente:** Elaboración propia con base en datos de encuesta (2021).

Dentro de la búsqueda de información por medio de buscadores de artículos de revistas científicas Google Académico aparece como el más utilizado con el 52%, seguido de EBSCO con el 15% y Redalyc el 11%. En varias de las universidades donde fueron encuestados los alumnos utilizan la plataforma EBSCO para búsqueda de información para sus estudiantes.

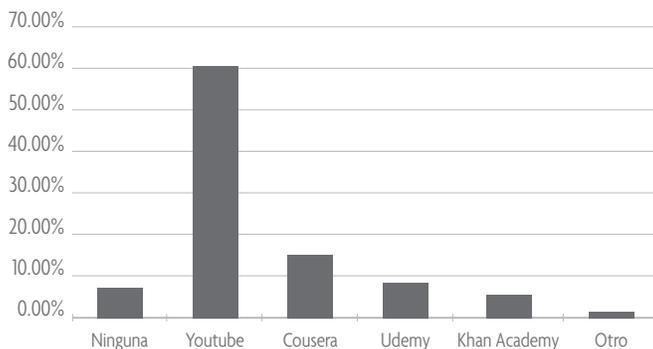
## 6) Recurso educativo para autoaprendizaje

Pregunta: *¿Qué recurso educativo o plataforma utilizas más para el autoaprendizaje?*

**Tabla 3.6.** ¿Qué recurso educativo o plataforma utilizas más para el autoaprendizaje?

Opciones de respuesta	Respuestas	
Ninguna de las anteriores	7.38%	9
YouTube	61.48%	75
Coursera	14.75%	18
Udemy	9.02%	11
Khan Academy	5.74%	7
Otro (especifique)	1.64%	2
	<i>Respondidas</i>	<b>122</b>
	<i>Saltadas</i>	<b>1</b>

**Gráfica 3.6.** ¿Qué recurso educativo o plataforma utilizas más para el autoaprendizaje?



**Fuente:** Elaboración propia con base en datos de encuesta (2021).

El recurso educativo más utilizado por los estudiantes resultó ser el sitio web dedicado a compartir videos en el cual existen múltiples canales educativos. Muy por detrás, en el segundo lugar se ubicó la plataforma educativa Coursera con el 15%, con cursos diseñados por universidades de todo el mundo. Y ya en el tercer lugar, queda el sitio web Udemy con un contenido muy variados de cursos y de instructores a un bajo costo.

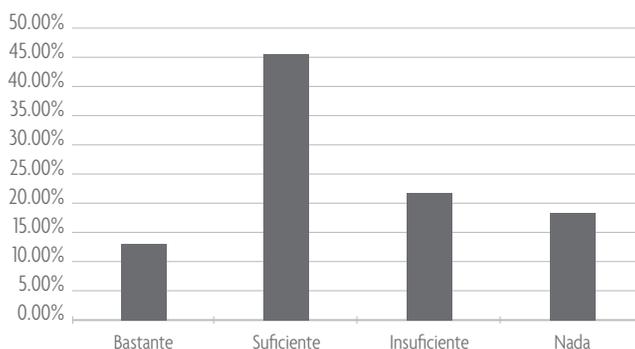
## 7) Capacitación a los alumnos en el uso digital de plataformas

Pregunta: *¿Qué tanto te capacitó tu institución educativa en el uso de plataformas educativas y de videoclases?*

**Tabla 3.7.** ¿Qué tanto te capacitó tu institución educativa en el uso de plataformas educativas y de videoclases?

Opciones de respuesta	Respuestas	
Bastante	13.82%	17
Suficiente	45.53%	56
Insuficiente	22.76%	28
Nada	17.89%	22
	<i>Respondidas</i>	<b>123</b>
	<i>Saltadas</i>	<b>0</b>

**Gráfica 3.7.** ¿Qué tanto te capacitó tu institución educativa en el uso de plataformas educativas y de videoclases?



**Fuente:** Elaboración propia con base en datos de encuesta (2021).

Una de las respuestas más inesperadas en esta encuesta fue la que se obtuvo en esta pregunta, ya que casi el 46% de los encuestados consideran que sus instituciones educativas los capacitaron de manera suficiente en el uso de plataformas educativas y para video clases. El 23% consideró que la capacitación de sus universidades fue insuficiente. El 18% respondió que no recibió ninguna capacitación y el 14% bastante capacitación. Esto contrasta con la visión previa que se tenía que muchos estudiantes consideraban muy poco apoyo de las universidades en el uso de plataformas.

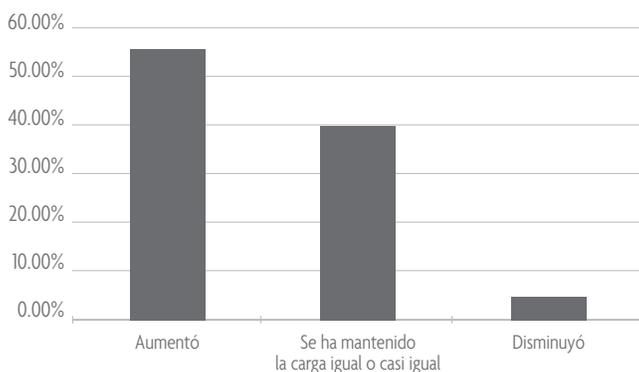
## 8) Carga de actividades en educación en línea

Pregunta: Con esta situación de pandemia, *¿Cómo has sentido la carga de actividades académicas con respecto a tu educación cuando era el modelo presencial?*

**Tabla 3.8.** Con esta situación de pandemia, ¿Cómo has sentido la carga de actividades académicas con respecto a tu educación cuando era el modelo presencial?

Opciones de respuesta	Respuestas	
Aumentó	56.10%	69
Se ha mantenido la carga igual o casi igual	39.84%	49
Disminuyó	4.07%	5
	<i>Respondidas</i>	<b>123</b>
	<i>Saltadas</i>	<b>0</b>

**Gráfica 3.8.** Con esta situación de pandemia, ¿Cómo has sentido la carga de actividades académicas con respecto a tu educación cuando era el modelo presencial?



**Fuente:** Elaboración propia con base en datos de encuesta (2021).

La respuesta predominante sobre la carga de actividades académicas para los estudiantes en este modelo educativo digital derivada de la pandemia llevó a responder mayoritariamente a más de la mitad de los encuestados (56%) que consideran que aumentó con respecto al modelo educativo presencial. El 40% opina que se ha mantenido igual o casi igual la carga académica, mientras que solo el 4% considera que disminuyó.

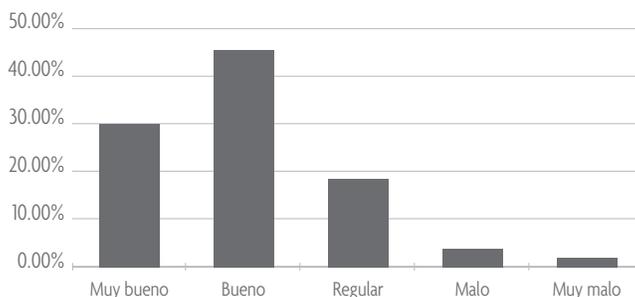
### 9) Calidad de los docentes en el modelo digital

Pregunta: *¿Cómo has percibido el nivel pedagógico y de calidad de los docentes en lo general, en esta situación de un modelo educativo digital y con clases en línea?*

**Tabla 3.9.** ¿Cómo has percibido el nivel pedagógico y de calidad de los docentes en lo general, en esta situación de un modelo educativo digital y con clases en línea?

Opciones de respuesta	Respuestas	
Muy bueno	30.08%	37
Bueno	46.34%	57
Regular	18.70%	23
Malo	3.25%	4
Muy malo	1.63%	2
	<i>Respondidas</i>	<b>123</b>
	<i>Saltadas</i>	<b>0</b>

**Gráfica 3.9.** ¿Cómo has percibido el nivel pedagógico y de calidad de los docentes en lo general, en esta situación de un modelo educativo digital y con clases en línea?



**Fuente:** Elaboración propia con base en datos de encuesta (2021).

También un reactivo muy interesante e inesperado en las respuestas fue el nivel pedagógico y calidad de los docentes en este modelo educativo digital, y al contrario de algunas quejas que se habían leído en redes sociales se encontró que la parte de los estudiantes están satisfechos con el desempeño de sus docentes. El 46% respondió que es bueno el nivel pedagógico de sus maestros, el 30% como bueno, el 19% como regular, el 3% como malo y casi el 2% como muy malo. Es decir, a lo sumo el 5% se siente insatisfecho con el desempeño docente. Cabe resaltar este dato ya que se dio esta transición en una situación de pandemia que obligó en corto tiempo realizar este cambio.

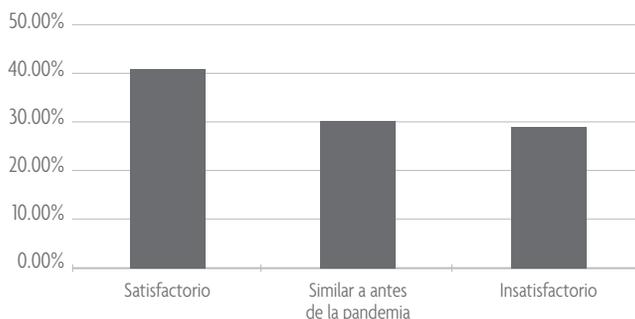
### 10) Conectividad y velocidad internet en clases

Pregunta: *En esta situación de pandemia, cómo has notado los servicios de internet para ti y tus maestros. En cuanto a la conectividad y velocidad del internet. Consideras que ha sido:*

**Tabla 3.10.** En esta situación de pandemia, cómo has notado los servicios de internet para ti y tus maestros. En cuanto a la conectividad y velocidad del internet. Consideras que ha sido:

Opciones de respuesta	Respuestas	
Satisfactorio	41.46%	51
Similar a antes de la pandemia	30.08%	37
Insatisfactorio	28.46%	35
	<i>Respondidas</i>	<b>123</b>
	<i>Saltadas</i>	<b>0</b>

**Gráfica 3.10.** En esta situación de pandemia, cómo has notado los servicios de internet para ti y tus maestros. En cuanto a la conectividad y velocidad del internet. Consideras que ha sido:



**Fuente:** Elaboración propia con base en datos de encuesta (2021).

Por último, en cuanto a la conectividad y velocidad de internet en la Ciudad de México, se puede decir que los resultados son satisfactorios. No obstante, en medios de comunicación y redes sociales al principio de la pandemia existieron muchas quejas por el servicio de internet de parte de estudiantes, maestras y personas que realizaban el trabajo desde casa. Los resultados en este ítem fueron que poco más del 41% está satisfecho con su servicio de internet, el 30% muestran un desempeño similar de su servicio y que solo el 28% se muestra insatisfecho en este servicio.

### 3.7. CONCLUSIONES

La educación en el mundo sufrió una transformación en un lapso muy corto de tiempo derivado de la pandemia provocada por el COVID-19 la cual registró sus primeros casos en China en el año 2019.

México tuvo que implementar medidas de aislamiento hacia finales del primer trimestre del año 2020, una de las actividades que desde luego tuvieron un impacto en su dinamismo fue la educación de todos los niveles educativos, particularmente la educación superior ha presentado ajustes que posiblemente sean permanentes durante el mediano a largo plazo.

La implementación de la modalidad en línea para la continuidad de la educación fue la única alternativa que se tuvo, la cual mostró diferencias significativas entre distintos sectores de la población. El proceso de enseñanza-aprendizaje sufrió ajustes inesperados y todos los actores de la educación tuvieron que participar de ello, con el propósito de hacer una realidad el avance de los planes y programas de estudio.

Después de poco más de un año de aislamiento, la educación en línea ha adquirido una importancia de primera índole para las instituciones de educación superior, ya que es un modelo que ahora se vislumbra como punta de lanza para la continuación de la formación académica, es decir, independientemente de que el aislamiento termine y se regrese a una nueva normalidad, las clases en línea serán utilizadas como una alternativa viable para muchos actores y participantes en la educación.

El reto para las IES es la implementación de condiciones que favorezcan la plena implementación de los modelos de educación en línea, ya que la infraestructura tecnológica y la apropiación de su uso debe ser una prioridad para estudiantes, profesores y todos aquellos que tienen una participación en la formación de los universitarios.

Además de cuidar los contenidos curriculares por parte de los profesores, también tuvieron que convertirse en estudiantes de modelos digitales, que les permitieran garantizar la transmisión del conocimiento, algunos casos resultaron exitosos, pero no todos fueron así, ya que la apropiación de las habilidades digitales está determinada por un conjunto de situaciones específicas, entre ellas: disposición al cambio, disposición al aprendizaje y al ajuste de la modalidad de enseñanza, entre otras.

El uso de recursos económicos en la educación digital es una prioridad y a su vez un desafío para las IES, ya que la implementación de los modelos educativos sufrirá

ajustes para las próximas generaciones de estudiantes universitarios, las modalidades de estudio se irán transformando de escolarizadas hacia mixtas y posteriormente a planes y programas de estudio en línea.

En definitiva, el aprendizaje en la modalidad en línea requiere de ajustes, desde el perfil de ingreso, así como el de egreso; pero a su vez el cuerpo docente debe estar preparado para enfrentar nuevos desafíos en las formas de transmitir el conocimiento.

La competitividad de las IES como empresa rentable y con un posicionamiento en distintos mercados, está fundamentalmente en la aplicación de nuevas herramientas tecnológicas que potencien la formación de los universitarios.

Los estudiantes deberán evolucionar y convertirse en responsables directos de la formación que adquieren, debido a la autonomía en el aprendizaje, el tiempo de dedicación, la selectividad de los recursos educativos que utilizan, así como las formas de comunicación entre pares.

La alfabetización digital es otro reto de las IES, ya que la comunidad universitaria debe estar preparada para poder comunicarse con un lenguaje digital, sin barreras y con alternativas de apropiación de conocimientos de distintas partes del mundo.

Los hallazgos encontrados en la investigación permiten reflexionar sobre la importancia que tienen los ajustes de la educación presencial hacia la educación en línea, así lo muestran las preguntas realizadas a un conjunto de universitarios de los niveles superior y de posgrado de distintas instituciones de educación superior tanto públicas como privadas.

La funcionalidad de las plataformas actuales permite garantizar el proceso de enseñanza-aprendizaje, ya que muestra estabilidad y homogeneidad en el manejo de su arquitectura. Es por ello, que las IES deben hacer una selección apropiada de la plataforma que deberá implementarse como medio de comunicación institucional, la cual permitirá implementar la continuidad de la educación.

La plataforma a su vez es un espacio en el cual pueden los estudiantes alojar sus documentos, tareas, participaciones, foros de discusión y todo aquello que aporte a los temas de las sesiones de clase. Sirve como un repositorio público para los integrantes del grupo y desde luego un espacio de discusión para distintos temas.

Con relación al autoaprendizaje y a la autonomía a la cual se hace referencia con anterioridad, los universitarios deben ser selectivos de los medios o espacios que utilizan para la consulta o apoyo en la construcción del conocimiento, así que las IES deberán proponer medios apropiados de los cuales los estudiantes puedan apoyarse de manera individual o colectiva.

La capacitación a los estudiantes ha resultado funcional en el proceso de enseñanza-aprendizaje, así que, la preparación digital que las instituciones implementen puede ser el comienzo del éxito escolar.

Finalmente, la educación en el mundo se está transformando y va adquiriendo nuevas alternativas de confección, uso e implementación; así que el reto de las IES es estar a la vanguardia de las condiciones digitales que predominan, para poder permanecer en el mercado en el cual participan como centros de formación académica.

### 3.8. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Abad, E., González, M., Luque, A., & Gallardo, J. (2020). Gestión de la economía digital en la educación superior: tendencias y perspectivas futuras. *Campus Virtuales*, 57-68.

Alvarado, J. (2020). Pensar el desafío curricular en la educación superior en tiempos de COVID-19. Recuperado de: <https://www.anahuac.mx/mexico/noticias/Desafio-curricular-en-la-educacion-superior-tiempos-de-COVID-19>

Area, M., & Pessoa, T. (2012). De lo sólido a lo líquido: las nuevas alfabetizaciones ante los cambios culturales de la Web 2.0. . *Comunicar*, 13-20.

Avilés, J. (2015). *Comunicar en la Sociedad Red*. Barcelona: UOC.

Branch, J. (2019). Transformación digital en instituciones de educación superior: entre el mito y la realidad. *Lámpsakos*, 13-14.

De Pablos, J. (2010). Universidad y sociedad del conocimiento. Las competencias informacionales y digitales. *Universities and Knowledge Society Journal*.

Cardini, A. (2020). Escuela digital: ¿qué nos deja la pandemia?. Recuperado de: <https://www.cippec.org/textual/escuela-digital-que-nos-deja-la-pandemia/>

García, L. (2019). Necesidad de una educación digital en un mundo digital. *Revista Iberoamericana de Educación a Distancia*, 9-22.

García, L. (2021). COVID-19 y educación a distancia digital: preconfinamiento, confinamiento y posconfinamiento. *Revista Iberoamericana de Educación a Distancia*, 9-32.

García, R., & Pérez, A. (2020). Comunicación y Educación en un mundo digital y conectado. *Icono*, 1-15.

Garza, R. (2020). Desafíos de la educación superior ante la pandemia del COVID-19. Recurado de: <https://www.milenio.com/opinion/rogelio-garza-rivera/columna-rogelio-garza-rivera/desafios-de-la-educacion-superior-ante-la-pandemia-del-covid-19>

George, C., & Avello, R. (2021). Alfabetización digital en la educación. Revisión sistemática de la producción científica en SCOPUS. *Revista de Educación a Distancia*, 2-21.

Henriquez, J. A. (2021). Hospitalidad digital: un concepto para la educación del siglo XXI. *Revista Internacional de Educación y Aprendizaje*, 55-65.

Lankshear, C., & Knobel, M. (2008). Introduction. Digital literacies-Concepts, policies and practices. *Digital Literacies. Concepts, policies and practices*, 1-16.

Lind, D., Marchal, W., & Wathen, S. (2012). *Estadística aplicada a los negocios y la economía*. México: McGraw-Hill.

Lechuga, A., & Rojas, A. (2016). Moodle como herramienta de comunicación y enseñanza aprendizaje, desde un enfoque constructivista. *Revista Digital Universitaria*.

Mora, J. G. (2018). Universidades: mitos, modas y tendencias. *Revista iberoamericana de educación superior*, 3-16.

Nichols, T., & Stornaiuolo, A. (2019). Assembling “Digital Literacies”: Contingent Pasts, Possible Futures. *Media and Communication*, 14-24.

Núñez, A. (2016). La educación digital. Recuperado de: [http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:1UQyruTQaMJ:gte2.uib.es/edutec/sites/default/files/congresos/edutec01/edutec/comunic/tse16.html+&cd=1&hl=es&ct=clnk&gl=mx&lr=lang\\_es%7C&lang\\_it](http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:1UQyruTQaMJ:gte2.uib.es/edutec/sites/default/files/congresos/edutec01/edutec/comunic/tse16.html+&cd=1&hl=es&ct=clnk&gl=mx&lr=lang_es%7C&lang_it).

Reis, C., Pessoa, T., & Gallego, M. (2019). Alfabetización y competencia digital en Educación Superior: Una revisión sistemática. *Revista de Docencia Universitaria*, 45-58.

Salinas, J. (2020). Educación en tiempos de pandemia: tecnologías digitales en la mejora de los procesos educativos. *Revista Innovaciones Educativas*, 17-21.

UNESCO. (2011). *Educación de calidad en la era digital*. Buenos Aires: OREALC/UNESCO.

UNESCO (2020). Covid 19: ¿Dónde está el debate sobre la información a distancia para maestros?

Blog de la educación mundial. París, Francia: UNESCO. Recuperado de: <https://educacionmundial-blog.wordpress.com/2020/04/02/covid-19-donde-esta-el-debate-sobre-la-formacion-a-distancia-para-maestros/>

UNESCO. Educación digital en la era digital. Una oportunidad de cooperación para la UNESCO en América Latina y el Caribe. Recuperado de: <http://www.unesco.org/new/fileadmin/MULTIMEDIA/FIELD/Santiago/pdf/educacion-digital-Buenos-Aires.pdf>

Valladares, F. (2014). Oferta educativa y mercado de trabajo en México. El caso de la Universidad del Valle de México. *RIESED. Revista Internacional sobre Sistemas Educativos*, 187-192

Valladares, F. (2019). Modelo de vinculación entre universidades y el mercado laboral. El acercamiento al mercado laboral. España: Editorial Académica Española.

Vera, J., Argüello, B., & Obando, J. (2019). La educación digital en apoyo a la modalidad educativa presencial. *Espirales*, 89-98.





## CAPÍTULO 4

# ESTRATEGIAS DE MARKETING 4.0 PARA EL POSICIONAMIENTO DE ORGANIZACIONES EMPRESARIALES

*Jesús Álvaro Rada Llanos*<sup>18</sup>

### 4.1. INTRODUCCIÓN

Examinar aspectos conceptuales relacionados con las estrategias del marketing 4.0, resulta una contribución de especial señalamiento para quienes estudian de manera amplia esta área del conocimiento, en la cual hace falta enriquecer el referente teórico desde diferentes contextos. Por ello, su abordaje se inicia desde las ideas de Salazar Zuñiga (2018), para quien las empresas están continuamente en un mercado altamente competitivo de ofertas, en donde el vencedor es y será aquel que ofrezca más, pero no en materia de producto sino en servicios agregados a sus clientes o usuarios, para mantener una relación de compra viva.

De igual forma, para el citado autor es importante tener claro que las estrategias de marketing han ido evolucionando desde la incorporación de las tecnologías de la información y la comunicación, las cuales hacen a los usuarios virtualmente sociales, así como más sagaces. Adicionalmente, es posible evidenciar que aun cuando las estrategias de marketing tradicionales han venido siendo utilizadas de manera acertada, hasta el punto de crear un impacto diferente en los consumidores, uno de los elementos más significativos es el universo del mercado online, el cual es más viable para muchos clientes o consumidores y en otros mercados todavía es desconocido.

Por su parte, Rodríguez et al., (2020) aseguran que hacer referencia al Marketing resulta un argumento valioso por los cambios constantes producidos en un ambiente

---

<sup>18</sup> Universidad Autónoma del Caribe. Correo: [jesus.rada@uac.edu.co](mailto:jesus.rada@uac.edu.co)

representado por las permanentes mutaciones y tendencias diferenciadas, en consecuencia los procesos de Marketing buscan satisfacer las necesidades de los clientes o usuarios desde todas las posibles perspectivas, por lo tanto, el desafío de los empresarios y especialistas en marketing, es identificar y adaptarse a estas nuevas preferencias. (p.306).

En la misma línea de análisis, según Castañeda y Zambrano (2018), el nivel de competitividad entre las empresas y sus clientes es la diferencia que marca el mundo actual, y precisamente tiene su origen en la aparición de internet, además de las redes sociales. En este sentido, el citado fenómeno ha obligado a las empresas a tratar de posicionarse en el mercado, independientemente del canal o lugar, utilizando para ello la información precisa, oportuna y correcta a los fines de transportarla por medio de las plataformas móviles. Es en este momento cuando aparece el Marketing digital, conceptualizado como el conjunto de acciones desarrolladas en diversos medios digitales, con el propósito de suscitar productos y empresas.

Siguiendo con el desarrollo del tema, para Encalada et al., (2019), la web 2.0 es una plataforma que ha hecho posible la evolución del marketing tradicional al marketing digital, permitiendo que las páginas de internet se desempeñaran como canales de comunicación a todos los niveles, cumpliendo con la expectativa de los usuarios de ser “escuchados”, una peculiaridad inherente a las nuevas generaciones.

Prosiguen afirmando los citados autores que, actualmente, las empresas se encuentran efectuando inversiones en telecomunicaciones, entre ellas, adquisición de equipos de computación, adicionalmente, conviniendo servicios de internet, adquiriendo software de apoyo para ofrecer mayor calidad de productos o servicios a clientes y usuarios. Por ello, el marketing digital se convierte en una herramienta que pueden poner en práctica para dar a conocer, además de posicionar los productos que ofertan a los posibles clientes, considerando que esta manera de hacer marketing tiene un mayor alcance de personas a nivel nacional e internacional.

En correspondencia con lo expresado, Castañeda y Zambrano (2018), citando la obra de Kotler “Marketing 4.0”, la cual se encuentra enfocada en crear confianza y fidelidad en el cliente o usuario, haciendo uso de las redes, aseguran que en esta nueva herramienta se articula el marketing tradicional en cuanto a la fidelización del cliente y el marketing digital con el empleo de la tecnología digital. Colocando como ejem-

plo el uso de Big Data, en donde se contribuye a que el marketing se adapte a las necesidades de sus clientes a través del conocimiento que tengan de su comportamiento en el mercado.

A tal efecto, Kotler (2018) describe el marketing 4.0 como la ampliación y el desarrollo del marketing centrado en el ser humano, considerándolo una forma de abarcar cada elemento del recorrido del consumidor, para lograr así el posicionamiento de la organización empresarial.

De igual forma, para Pinillos (2018), **el marketing 4.0 está centrado en el ser humano**, por lo tanto, necesita cimentar auténticas marcas que denoten un comportamiento como personas, y al mismo tiempo impliquen ser atractivas, además accesibles, cercanas, con fortalezas y debilidades que el consumidor pueda absolver, por la sinceridad expresada, que reconozcan los fallos, se disculpen y trabajen para mejorar la experiencia de sus clientes o usuarios. Compartir los valores de su comunidad, llegar a formar parte del estilo de vida de sus consumidores, y eso implica el entendimiento del ser humano que le facilita la antropología digital en este momento.

En consecuencia, de acuerdo con Kotler (2018), si una marca quiere influir en los consumidores como podría hacerlo un amigo, tiene que agrupar seis cualidades humanas: Buena presencia física, nivel intelectual, sociabilidad, inteligencia emocional, personalidad y ética. Estos aspectos son un distintivo de calidad.

Con respecto a lo expresado, resulta de interés señalar, que el marketing como herramienta contribuye a contrarrestar las crisis generadas por diversas situaciones externas a la organización, tal es el caso de la pandemia COVID-19, durante la cual muchas empresas se vieron en la necesidad de inclinar sus actividades hacia el Ecommerce, sustituyendo las estrategias de mercadeo tradicionales por el marketing digital.

En función de lo señalado con anterioridad, este capítulo tiene como objetivo analizar las estrategias de marketing 4.0 para el posicionamiento de organizaciones empresariales. Con este propósito se despliega una investigación cualitativa, de tipo documental y diseño bibliográfico, en la cual son analizados los aportes teóricos de estudiosos en la temática abordada.

Por otro lado, el capítulo expuesto se encuentra estructurado de la siguiente manera: Introducción, contexto teórico, metodología, resultados, conclusiones y las referencias bibliográficas que dan soporte a lo descrito en el contenido socializado.

Finalmente, este capítulo puede contribuir con la formulación de líneas de investigación, en las cuales sean articulados proyectos que amplíen su alcance. De igual forma, hará posible la socialización de las diversas producciones intelectuales creadas en el área del conocimiento.

## **4.2. CONTEXTO TEÓRICO**

A los fines de examinar y obtener conocimiento sobre el estado del arte de las categorías exploradas en este trabajo, es analizado el basamento teórico que ha sido producido por los investigadores del tema, quienes aportan un referente fundamental para reforzar los planteamientos expuestos a lo largo del desarrollo de esta producción intelectual.

### **4.2.1. Hablando de Marketing**

Se inicia este punto, haciendo un recorrido por el marketing como disciplina de estudio, con el propósito de contar con el referencial básico desde donde se desprenden las diferentes contextualizaciones realizadas en el área.

En este sentido, de acuerdo con Suárez (2018), el Marketing, entendido como tal en la actualidad, resulta de una evolución del término acompañada del progreso de la humanidad. En este sentido, diversos autores han intentado conceptualizarlo, entre ellos Santesmases (2012, citado por Suárez, 2018), quien señala que “el marketing se concibe actualmente como medio para establecer relaciones de intercambio estables y duraderas con los clientes, que sean mutuamente satisfactorias” (p.212).

Asimismo, la American Marketing Association (AMA, 2018) considera que el Marketing puede definirse como: “La actividad, el conjunto de instituciones y los procesos para crear, comunicar, entregar e intercambiar ofertas que tienen valor para los clientes, clientes, socios y la sociedad en general”.

En este orden de ideas, Kotler et al. (2017) conceptualizan el Marketing como la: “filosofía según la cual el logro de las metas de la organización depende de conocer las necesidades y los deseos de los mercados meta, así como de ofrecer la satisfacción deseada de mejor manera que los competidores” (p. 10). De igual forma, según los citados autores: “El concepto de marketing adopta una perspectiva de afuera hacia dentro, la cual se enfoca en satisfacer las necesidades del cliente para obtener utilidades” (p. 11).

En consecuencia, con respecto a lo planteado, puede afirmarse que: En el ambiente empresarial, el marketing tiene su fundamento en la idea de aportar las herramientas requeridas para ubicar, por medio del posicionamiento en el mercado meta, los productos necesarios (Sixto, 2016). Señalamiento que recobra vigencia en lo expresado por Labrador et al., (2020), citando a Toledo y Armas (2020), quienes afirman que: “Indudablemente es hora de replantearse, cuál es el papel que juega el marketing dentro de nuestra empresa, tanto para confrontar la crisis como para emerger fortalecidos después del período negativo” (p.200).

#### **4.2.2. Marketing 4.0**

Para Suárez (2018), hablar de Marketing 4.0 es hacer una especial referencia a su vinculación con la conexión ininterrumpida a la red, por ello el incremento de la capacidad de trabajo diario, así como la comunicación directa marca-consumidor, favorecen su expansión, partiendo que por la falta de tiempo e inmediatez en las acciones a ejecutar, los clientes, usuarios o consumidores disponen de menos tiempo (Martínez Fernández, 2016), en consecuencia, las organizaciones empresariales necesitan enfocarse a los fines de remitir el mensaje que quiere ser escuchado por el cliente.

Como punto de referencia, según el citado autor, Kotler en el 2010 publicó *Marketing 3.0*, narrando la forma en la cual el marketing ha avanzado desde la época del marketing orientado al producto 1.0, al marketing centrado en el cliente 2.0, y luego al marketing centrado en el ser humano y sus valores 3.0. De allí, que recientemente los medios sociales en particular y el marketing digital están revolucionando el mundo de la mercadotecnia, especialmente la forma de hacer negocios. En referencia a lo planteado, Kotler asegura que “el Marketing 4.0 es un esfuerzo para mirar el marketing a lo largo de una dimensión diferente”.

Siguiendo la contextualización descrita por Kotler et al. (2017):

“El Marketing es un término que a lo largo de los años se ha ido desarrollando mucho más con las nuevas tendencias y avances tecnológicos que permiten diseñar y crear estrategias totalmente personalizadas ya no solo con un segmento de mercado, sino también con cada persona, es así que en plena era digital nos encontramos ya en Marketing 4.0 el cual abarca tanto medios tradicionales como medios digitales y busca tener una relación directa con los consumidores” (p.25-26)

Sin embargo, según los citados autores, para poder visualizar el avance hacia el eslabón actual, se requiere tomar en consideración a sus antecesores que aún pueden ser empleados por las organizaciones empresariales, en función a su visión, además del giro de negocio. De acuerdo a lo expuesto, hay que revisar en primer lugar al Marketing 1.0, centrado en el producto, al igual la cuantificación de sus ventas, inmediatamente, el Marketing 2.0, en donde son determinadas las necesidades de sus clientes, a los fines de satisfacerlas para poder retenerlos, llegando al Marketing 3.0, que tiene como propósito el valor económico, productos y clientes, haciendo énfasis en el medio ambiente y el espíritu del ser humano.

También en Fundamentos de marketing 4.0, Kotler et al., (2017), socializa aspectos inherentes al Marketing 4.0, considerando que es una faena realizada en conjunto, a los fines de tomar en consideración al cliente a partir de otra dimensión, en este sentido, para lograrlo es necesario cumplir cada uno de los aspectos, además de generar una profunda comunicación. Este trabajo tiene como resultado la expansión del comercio por el apalancamiento operativo que le da el marketing.

Salazar Zuñiga (2018) citando a Tullman (2017), expresa algunas consideraciones con respecto a lo siguiente:

“Dados los rápidos cambios tecnológicos en el entorno en el que estamos y considerando que estos están acelerados, es que debemos encontrar un camino entre cliente y empresa. El Marketing 4.0 propone comprender y adaptarse ante un nuevo mundo digital. Los medios digitales entre ellos el Social Media o redes sociales pueden llegar a ser uno de los puntos más importantes para llegar a la mente del consumidor y convencerlo indirectamente de adquirir un producto o servicio” (p.31)

De igual forma, Salazar Zúñiga (2018) citando a Kumar (2017), describe de una forma detallada la transformación digital que se ha venido produciendo y genera de cierto modo nuevas estrategias. En este sentido, se vislumbra que el marketing no solamente está conformado por tradicionales estrategias llegando en primer lugar al consumidor final, sino por el contrario también lleva implícito una buena articulación con las comunidades fraccionadas en función de diversas expectativas y necesidades. Por lo tanto, se puede afirmar que cualquier marca debe ser dinámica para conseguir comportarse, al igual superar las expectativas, en consecuencia, es relevante contar con sus defensores leales de marca, quienes al final están dispues-

tos a resguardar su marca favorita ante los detractores que puedan en determinado momento surgir, es allí donde la empresa gana.

En correspondencia con lo señalado, Kotler et al., (2017), aseguran que:

“El marketing 4.0 es un enfoque de marketing que combina la interacción en línea y fuera de línea entre empresas y clientes. En la economía digital, la interacción digital por sí sola no es suficiente. De hecho, en un mundo cada vez más en línea el trato fuera de línea representa una fuerte diferenciación. Marketing 4.0, también combina el estilo con la sustancia. Si bien es imperativo que las marcas sean más flexibles y adaptables debido a las rápidas tendencias tecnológicas, sus personajes auténticos son más importantes que nunca. En un mundo cada vez más transparente, la autenticidad es el activo más valioso. Finalmente, marketing 4.0 aprovecha la conectividad de máquina a máquina y la inteligencia artificial para mejorar la productividad del marketing mientras aprovecha la conectividad de persona a persona para fortalecer el compromiso del cliente” (p.38)

En total correspondencia con lo anteriormente descrito, Salazar Zúñiga (2018) citando a Day (2017), afirma que el Marketing 4.0, está constituido por los desafíos producto de las transformaciones digitales, por ello en un futuro los vendedores en escenarios más complejos deben aprender a interactuar con nuevos cambios digitales, valiéndose de la conectividad digital. Dado que la tecnología avanza a pasos agigantados, es posible utilizarla como un gran aliado a las nuevas herramientas de conectividad, a los fines de ofrecer un producto o servicio, de igual forma, es imprescindible, hacer un refuerzo con los medios tradicionales de Marketing, estimulando la compra.

Siguiendo con la revisión teórica del tema, de acuerdo con lo señalado por Cardoso Sucursal (2020, pág. 3), el marketing 4.0, es perfeccionado en el contexto de la tecnología e internet, básicamente, esgrimiendo el movimiento de convergencia ofrecido por estas herramientas. Citando a Castells (2005, p. 17), quien afirma que “la revolución tecnológica y la reestructuración del capitalismo introdujeron una nueva forma de sociedad, la sociedad red”, un espacio atemporal fecundo para el intercambio y búsqueda de conocimientos. En este sentido, la progresiva notoriedad de las redes sociales, hace posible que los consumidores puedan relacionarse, al igual comunicarse entre sí; en algunos casos, con sus marcas favoritas, transformando de esta manera, los objetivos de las acciones de marketing y el papel de las organizaciones.

Con respecto a lo señalado, Barco Andrade (2021), afirma que el advenimiento del marketing 4.0 o como suelen llamarlo algunas especialistas del área, la era del propósito social, hace posible ofrecer experiencias integradas, sirviéndose de la tecnología. En este sentido, el análisis de la transición de small data a la big data, la inteligencia artificial para automatizar procesos, el análisis predictivo del comportamiento, entre otros, resulta ser una nueva realidad, donde las personas se convierten en los principales protagonistas, lo cual involucra, una implicación del consumidor en sus diseños de creación de empresa, al igual en las estrategias de marca para que puedan ser implementadas en el contexto seleccionado.

#### **4.2.2.1. Dimensiones del marketing 4.0**

Kotler et al. (2017) aseguran que el marketing 4.0 se puede evaluar por medio de dos dimensiones, en donde la evolución tecnológica ha sido significativa, al hablar de esto, es referirse a los canales online y offline, precisamente a esa fusión se le conoce con el nombre de omnicanal. Precisamente, estos cambios han contribuido a que el mercado cada día sea más inclusivo, razón por la cual, los medios de comunicación social apoyan la eliminación de las barreras geográficas y demográficas, a través de su participación activa, contribuyendo eficazmente a la conexión de las personas a los fines que la comunicación sea expedita y así las empresas innovan por medio de la colaboración con estos mismos.

Desde esta perspectiva, según los citados autores, se está interactuando en un mundo altamente interconectado, en el cual el desafío clave para las marcas y empresas es integrar esas dimensiones online y offline al momento de la compra, en la experiencia del cliente; implicando un proceso de compra donde el cliente se vuelve más social de lo que ha sido anteriormente, en este sentido, es evidente la forma como los clientes se vuelven desconfiados de las comunicaciones de las marcas y confían en el factor F (amigos, familias, fanáticos y seguidores). Por lo tanto, los vendedores en la economía digital requieren enfocarse en tres aspectos principales de influencia: la propia, la de otros y la externa. Estos elementos han de convertirse en la guía para el crecimiento del negocio.

Este punto es complementado con los aportes expuestos por Salazar Zúñiga (2018, p.34), cuando señala:

“El objetivo principal del marketing 4.0 es ganar el apoyo del cliente, combinando la interacción online y el marketing digital, la offline y el marketing

tradicional; ambos representan inmediatez y confianza, la estrategia omnicanal es apoyada fuertemente por inteligencia artificial de máquina a máquina (móviles, PC's entre otras), lo cual hace que el marketing sea mucho más eficiente. La interacción online y offline deben coexistir y trabajar juntas para brindar una experiencia distinta y superior a los consumidores, se trata de crear un nexo con el cliente para llenarlo de información, crear comunicación y finalmente convertirlo en su defensor de marca. En síntesis, es el conjunto de procesos estratégicos cuyo objetivo principal es tener una interacción directa con el consumidor a través de la unificación de canales online y offline o lo que también se conoce como omnicanal. De esta manera se logra [sic] una comunicación mucho más transparente y coherente, se llega a concretar la relación entre el cliente y la empresa, esta relación se complementa con inteligencia artificial y así mejora la productividad del marketing (Kotler, 2017; Kartajayan, 2017, Setiawan, 2017)". (p.52)

#### 4.2.2.2. Estrategias de marketing

Por su parte, Kotler (2018), en su libro Marketing 4.0, refiere que la transformación digital es apremiante en diferentes organizaciones empresariales, las cuales tienen la necesidad de indagar las diferentes opciones para alinear sus operaciones, comunicaciones, productos, al igual sus experiencias en medios digitales, a los fines de cerrar la brecha entre las marcas y los clientes o consumidores. Esto debido a que gracias a la tecnología y conectividad, existe la posibilidad de conectar a los usuarios con las marcas, ejecutando estrategias de marketing omnicanal, generando al mismo tiempo, una comunidad alrededor de ella.

De igual forma, el citado autor referencia que tanto el nivel como la intensidad requerida en la transformación digital, obedecerá al tamaño de la empresa, al igual las etapas del ciclo de vida en el cual se encuentre. Por ejemplo, señala el autor referenciado, en una empresa pequeña es funcional dar apertura a una página de Facebook, a los fines de comunicarse con los posibles clientes, además de darse a conocer a través de anuncios. La idea es que mientras se acrecienta el uso de las herramientas tecnológicas en cualquier organización, puede irse recogiendo excelente información de los consumidores, lo cual contribuye a pensar en otras estrategias para mejorar la experiencia de marca. Adicionalmente, la información obtenida sobre el comportamiento de los usuarios permitirá emplear acciones para promover su crecimiento.

Reforzando lo planteado Girón y Villalobos (2017), señalan:

“Los consumidores están informados de los productos o servicios más de lo usual con relación a años anteriores; esto, debido a los avances tecnológicos, puesto que la información es muy oportuna y rebosa los límites comunicacionales del mercado. Al estar el consumidor saturado con toda la información generada alrededor de los productos y servicios, se ve obligado a organizarlos en categorías que respondan a sus necesidades y deseos, es decir, posicionan en su mente, no solo los productos y servicios, sino las empresas”. (p.30)

En cuanto a lo expuesto, de acuerdo con Mayas (2019), cuando se habla de marketing 4.0, se hace un señalamiento al **progreso y desarrollo tecnológico** que utiliza la inteligencia artificial, es decir, para **predecir y automatizar procesos de captación de contactos, prospectos, al igual clientes, eficazmente. Por ello**, la teoría manejada en el marketing direccionado a la industria 4.0 desarrolla la propuesta que el cliente o usuario, necesita una ruta dirigida a recomendar a nuevos prospectos su producto, incrementando el alcance por medio de esta vía de comunicación.

Según el citado autor, este arquetipo de operaciones reconoce un manejo más eficiente de las diversas maneras de interacción dentro de los canales de la hiperconectividad. En consecuencia, resulta necesario conocer los mejores canales para acercarse a la audiencia, iniciando la formulación de una eficaz estrategia fundamentada en este enfoque. Refiere este autor que el uso de la tecnología es el indicador de la era digital, permitiendo el diseño de objetivos.

De acuerdo con López (2017), las organizaciones empresariales ejecutan un esfuerzo vital por articular los canales online y offline con el propósito de conseguir lo mejor de ambos. En este sentido, utilizando las estrategias de marketing omnicanal, es requerido que el cliente alcance una consolidada experiencia con la marca, estableciendo una comunicación e interacción coherente, consistente y sin fisuras por los distintos canales que el cliente necesita utilizar para interactuar con ella, ya sea a través de la tienda física, una tablet, el móvil o un *call center*.

Según Martínez (2016), es necesario caracterizar los componentes indispensables en el área de marketing, a los fines de poder detallarlos como aliados gerenciales, que influyen sobre la calidad del servicio, con el propósito de mejorar los procedimientos, debido a que el principal activo de las empresas está representado por sus clientes o usuarios. En consecuencia, es importante establecer las estrategias de

marketing que no consiguen resultados gratos en el incremento de ventas, participación de mercado o rentabilidad para, con base en esa información, modificar las políticas de marketing desarrolladas (Oquendo, 2016).

Rodríguez de las Heras (2015), citado por Rivera (2015), afirma que:

“El desarrollo de la tecnología digital ha consentido la emergencia de un nuevo entorno de interacción social, el cual facilita y exige a la vez una profunda transformación de las estrategias de comunicación comercial (buscan aprovechar el valor de “pequeño”) en una sociedad sobreinformada (fundamentada en el dominio de lo “grande”). Y continúa... “La exuberancia informativa convierte la atención en un recurso escaso. Por ello, la información no solo tiene que ser correcta, atractiva y creíble, sino además oportuna, pertinente. En este sentido, la información obtiene valor cuando se encuentra contextualizada (o “personalizada”) razón por la que “la publicidad patrocinada mediante servicios de referenciación y provisión de enlaces patrocinados en buscadores, es una estrategia de visibilidad para captar y retener la atención”. (pág. 14)

Agrega la citada autora, que:

“Las características del espacio digital han requerido el rediseño de las organizaciones, las prácticas contractuales, relaciones de intercambio en el mercado y, naturalmente, de forma particularmente intensa, las estrategias de comunicación comercial... El centro de gravedad en la relación de comunicación reside esencialmente en los usuarios, quienes buscan, consultan, acceden y usan la información, los contenidos, los servicios y las actividades que los operadores u otros usuarios facilitan o ponen a disposición” (p.15)

#### 4.2.2.3. Algunos casos de éxito

Al revisar algunos casos que han sido estudiados por el éxito demostrado en la implementación de estrategias de marketing, se examina la investigación desarrollada por Luque Ortiz (2021), quien hace referencia a lo siguiente:

Con el propósito de comprobar la efectividad de las estrategias de marketing en buscadores digitales utilizadas por empresas del retail deportivas, fue desarrollada una investigación tomando como caso de estudio las tiendas multideporte Decathlon y Sprinter, por la importancia que ambas marcas tienen en el sector deportivo. A los fines de alcanzar el objetivo propuesto, Luque Ortiz, hizo uso de una metodología descriptiva mediante el estudio de diversos factores relacionados con

el marketing digital, como son el posicionamiento en buscadores SEO (search engine optimization, por sus siglas en inglés), la usabilidad web y la creación de campañas de publicidad SEM (Search Engine Marketing, por sus siglas en inglés).

La información fue obtenida por medio del uso de diferentes herramientas empleadas en el marketing digital como Semrush y Screaming Frog. Obteniendo como conclusión que aun cuando ambas empresas realizan notables esfuerzos, los resultados arrojados son muy desiguales. “Decathlon desarrolla estrategias de marketing digital más eficaces y útiles para la consolidación de la marca en términos de reputación y ventas, mientras que Sprinter presenta áreas con mejoras constantes”.

Como segunda experiencia revisada, se encuentra la investigación desarrollada por Cardoso Sucursal (2020, p.1), quien asegura que el contexto digital se ha venido transformando significativamente, incluyendo a las pequeñas empresas, las cuales para adaptarse a la dinámica actual del mercado, se han visto en la necesidad de propiciar fuertes modificaciones. En tal sentido, con el propósito de comprender la realidad abordada, haciendo uso de las ideas expuestas por Kotler (2017), en el trabajo “Marketing 4.0: De lo tradicional a lo digital”, en el trabajo asumido fueron abordadas las estrategias de Marketing 4.0 manejadas para tener éxito en los pequeños negocios por una empresa artesanal contemporánea. Logrando evidenciar que, a partir de “las iniciativas actuales, el negocio estudiado alcanza el engagement de su público y una diferenciación significativa para la marca”.

Complementa las ideas expuestas el autor citado anteriormente, señalando que:

“La artesanía es una actividad ancestral. En la era reindustrial surgió como una opción de subsistencia de familias económicamente desfavorecidas, con su producción centrada en creencias y formas de hacer que fueron transmitidas por los artesanos de generación en generación, de forma arraigada, casi inmutable. Sin embargo, a lo largo de los años, el producto artesanal ha tenido su identidad vinculada al turismo, en gran parte porque puede representar de manera única una cultura local. Sin embargo, con el advenimiento de la tecnología e Internet, se hicieron posibles nuevas formas de socialización, producción y comercio, el mercado cambió claramente y también los productos y las pequeñas empresas artesanales.” (p.1).

Como puede evidenciarse en los dos casos examinados, se vislumbra de manera clara que la implementación de estrategias de marketing, han sido productivas a nivel

de estas organizaciones empresariales. Las cuales se han posicionado del marketing 4.0, para apalancar sus procesos operativos.

### 4.3. METODOLOGÍA

La investigación ejecutada y que sirve de fundamento al contenido expuesto en este trabajo, ha sido desarrollada bajo los parámetros de un enfoque postpositivista cualitativo, catalogada por su naturaleza de tipo documental. (Pelekais et al., 2016). En tal sentido, según Baena Paz (2014), “la investigación documental es la búsqueda de una respuesta específica a partir de la indagación en documentos. Entendiendo por documento, todo aquello donde ha dejado huella el hombre, tal como es referido por Duverger”. (p.12).

Complementa lo expresado, Hernández et al., (2017), para quienes la investigación documental:

“Consiste en un análisis de la información escrita sobre un determinado tema, con el propósito de establecer relaciones, diferencias, etapas, posturas o estado actual del conocimiento respecto al tema objeto de estudio. Las principales fuentes de información en este tipo de investigación son: Documentos escritos (libros, periódicos, revistas, actas notariales, tratados, conferencias escritas), documentos filmicos (películas, diapositivas) y documentos grabados (discos, cintas, cassetes, disquetes)” (p.120).

Por otro lado, Arias (2016), acentúa que la investigación documental tiene su basamento en la indagación de un contenido en específico, el cual debe ser respaldado en un análisis crítico, porque su origen son los datos socializados por otros investigadores del tema, mediante diferentes tipos de documentación tanto digitalizada como impresa digitalizada, partiendo del hecho que lo primordial, es el aporte al conocimiento como producción forjada en el proceso investigativo cumplido y ejecutado.

De igual forma, producto del material bibliográfico consultado, el método analítico deductivo es utilizado como estrategia a los fines de efectuar el respectivo análisis. Asimismo, se sustenta en un diseño bibliográfico.

Igualmente, de acuerdo con lo señalado en las Normas UNY (2007), el diseño de investigación está enmarcado en lo fenomenológico, debido a que “el trabajo se encuentra orientado al conocimiento y comprensión de realidades posibles de ser

captadas únicamente desde el marco referencial interno de los sujetos bajo estudio que las viven y las experimentan” (p.11). En este caso, se hace una combinación con el interpretativo crítico, que corresponde a “Trabajos fundamentados en revisión exhaustiva de documentación, realizados para analizar y comprender situaciones y realidades sociales”. (p.14).

Con respecto a las fuentes de información consultadas, fueron revisadas diferentes bases de datos, entre las cuales pueden mencionarse Scielo, Latindex, Redalyc, Clase, Dialnet y Scopus, buscando las palabras clave: Estrategias de marketing 4.0 y organizaciones empresariales. Logrando conformar un grupo de 22 artículos, además de libros en el área, tesis doctorales, trabajos de grado y repositorios institucionales. También fue diseñada una matriz de análisis, siguiendo los lineamientos señalados por Pelekais et al., (2015) y Hernández et al., (2017), la cual sirvió como instrumento de recolección de datos.

#### **4.4. RESULTADOS**

A partir del objetivo de este trabajo, el cual estuvo enfocado en analizar las estrategias de marketing 4.0 para el posicionamiento de organizaciones empresariales, la generación de hallazgos puestos en evidencia, producto del referente teórico examinado, conformado por diferentes fuentes documentales, queda comprobado que:

Han sido formuladas diferentes estrategias de marketing 4.0, que pueden ser implementadas para alcanzar el posicionamiento de las organizaciones empresariales, entre ellas el alineamiento con las redes sociales, las cuales están a disposición del empresariado para que sean utilizadas en beneficio de la propia organización. En este sentido, queda demostrado que la interacción online y offline deben ser trabajadas de manera conjunta, a los fines de ofrecer una práctica distinta a los consumidores, la idea es instituir un vínculo con el cliente o usuario, para entregarle toda la información, además de mantener una comunicación efectiva, de manera que pueda convertirse en un aliado de la marca.

Asimismo, es evidente que el marketing en todas sus manifestaciones contribuye de manera efectiva al posicionamiento de cualquier organización, siempre y cuando sean establecidas estrategias direccionadas a un segmento en particular, enfocándose en las necesidades y expectativas de los clientes que deben ser cubiertas. Hoy

más que nunca, la realidad es que el internet ocupa un lugar primordial en todas las actividades. Por lo tanto, es necesario utilizar las bondades ofrecidas, empleándolas a favor del desarrollo personal y empresarial.

De igual forma, el marketing se ha centrado en los últimos años en la conducción cuidadosa del trato entre el cliente y empresa, en consecuencia, contar con la información sobre el segmento de los clientes, sus características, necesidades y preferencias, resulta de suma importancia para el éxito de las organizaciones del futuro, las cuales con el apoyo de la tecnología colocan inmediatamente a disposición de quienes toman las decisiones, la información necesaria para alimentar la red.

En este sentido, producto del análisis efectuado, se denotan las coincidencias de estos resultados con lo señalado por Kotler et al. (2017), cuando sostienen que tener una interacción directa con el consumidor a través de la unificación de canales online y offline, hace posible lograr una comunicación mucho más transparente, además de coherente, porque es lo que va a permitir mejorar la productividad del marketing.

Por otro lado, guarda coincidencia con los aportes de Castañeda y Zambrano (2018), para quienes el marketing, responde a las necesidades, expectativas y deseos de seres humanos que viven en conglomerados y sociedades con un alto grado de conectividad. De igual forma, con Martínez (2016), citando a Oquendo (2016), quienes enfatizan en la importancia de establecer las estrategias de marketing para modificar las políticas desarrolladas en la materia.

## 4.5. CONCLUSIONES

La revisión del referente teórico expuesto, articulándolo con los hallazgos conseguidos al momento de explorar las matrices de análisis conformadas para tal fin, permite llegar a las siguientes conclusiones:

La exploración documental realizada deja en evidencia que los cambios ocurridos en el medio donde se desenvuelven las diferentes organizaciones empresariales inciden en la manera en la cual alinean sus estrategias, siendo así, las orientadas en el marketing han venido transformándose. Por ello, las estrategias de marketing requieren diagnosticar lo que el cliente está pensando, sintiendo y cuáles son sus expectativas en relación a lo ofrecido por el mercado, en términos de responsabilidad y valor con el entorno.

Siendo importante señalar que, frente a situaciones de crisis, el Marketing se constituye en una de las áreas dentro de cualquier organización que resulta totalmente impactada. De allí, la necesidad de demostrar con creces, que las estrategias de marketing generan un valor agregado a cualquier empresa, en este sentido se requiere evaluar los resultados obtenidos al aplicarlas, a los fines de comprobar su efectividad.

De igual forma, se evidencia que el marketing 4.0, ya no es visto solamente como una herramienta para obtener información relacionada con el cliente, usuario o consumidor, sino como un medio de interacción, por ello la conexión online y offline, en la cual no hay barreras geográficas para relacionarse se constituye en un elemento vital del proceso. Dejando claro que, en la época de la conectividad, los clientes se empoderan gracias a internet, en donde los círculos sociales se convierten en un área de influencia.

## 4.6. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- American Marketing Association. (2018). *Marketing Dictionary*. Recuperado el 20/11/2020 de <https://www.ama.org/resources/Pages/Dictionary.aspx?dLetter=M>
- Arias, F. (2016). *El proyecto de investigación. Introducción a la metodología científica 7ª Edición*. Caracas Venezuela: Editorial Episteme.
- Castañeda, A., Zambrano, J. (2018). *La evolución del marketing hasta la era digital y su aplicación en las empresas*. Artículo para optar al grado de especialista. Universidad Libre. Colombia. Disponible en: <https://repository.unilivre.edu.co/bitstream/handle/10901/15861/ARTICULO%20LA%20EVOLUCION%20DEL%20MARKETING%20HASTA%20LA%20ERA%20DIGITAL.pdf>
- Encalada Tenorio, G., Sandoya Mayorga, L., Troya Terranova, K., Camacho Villota, J. (2019). El marketing digital en las empresas de Ecuador. *Journal of Science and Research: Revista Ciencia E Investigación*. ISSN 2528-8083, 4(CIEIS2019), 1 - 10. Recuperado a partir de <https://revistas.utb.edu.ec/index.php/sr/article/view/779>
- Girón, F., Villalobos, A. (2017). Marketing experiencial para el posicionamiento de las empresas de software administrativo. *Revista Marketing Visionario*. Vol. 6 No. 1: 24-46. Mayo-octubre. Disponible en: <http://ojs.urbe.edu/index.php/market/article/view/691/602>
- Hernández, R., Fernández C., Baptista, P. (2017). *Fundamentos de la investigación. Sexta edición*. México: Editorial Mac Graw-Hill/Interamericana.
- Kotler, P. (2018). *Marketing 4.0. Versión eBook Kindle LID Editorial*. Disponible en: <https://www.amazon.es/Marketing-4-0-colecci%C3%B3n-acci%C3%B3n-empresarial/dp/8416894841>
- Kotler, P., Kartajaya, H., Setiawan, I. (2017). *Marketing 4.0*. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Labrador, H., Suárez, J., Suárez, S. (2020). Marketing en tiempos de crisis generado por la COVID-19. *Revista Espacios*. Vol. 41 (42). Especial COVID-19. Disponible en: <https://revistaespacios.com/a20v41n42/a20v41n42p17.pdf>

López, P. (2017). *Marketing 4.0: Lmercadotecnia tradicional y la digital pueden convivir*. Disponible en: <https://www.unir.net/marketing-comunicacion/revista/marketing-4-0-la-mercadotecnia-tradicional-y-la-digital-pueden-convivir/>

Martínez, D. (2016). Factores clave en marketing enfoque: Empresas de servicios. *Orbis. Revista Científica Ciencias Humanas*, vol. 12, núm. 34, 2016, pp. 42-58 Fundación Miguel Unamuno y Jugo. Disponible en: <https://www.redalyc.org/pdf/709/70946593003.pdf>

Martínez Fernández, V. A. (2016). Immediacy and Metamedia. Time Dimension on Networks. *Media and Metamedia Management*. Springer, 19-24.

Mayas, A. (2019). *Nuevas tendencias en el marketing dentro de la industria 4.0*. Disponible en: <https://merida.anahuac.mx/posgrado/blog/nuevas-tendencias-en-el-marketing-dentro-de-la-industria-4>

Oquendo Loza, S. (2016). Auditoria de marketing como instrumento de evaluación de las estrategias comerciales de las empresas. *Fides et Ratio - Revista de Difusión cultural y científica de la Universidad La Salle en Bolivia*, 11(11), 181-199. Recuperado en 14 de diciembre de 2020, de [http://www.scielo.org/bo/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2071-081X2016000100012&lng=es&tlng=es](http://www.scielo.org/bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2071-081X2016000100012&lng=es&tlng=es).

Pelekais, C; Pertuz, F; Pelekais, E. (2016). *Hacia una cultura de investigación cualitativa*. Ediciones Astro Data S.A Maracaibo. Venezuela.

Pelekais, C; El Kadi, O; Seijo, C; Neuman, N. (2015). *El ABC de la Investigación. Guía Didáctica*. Ediciones Astro Data S.A. Maracaibo. Venezuela.

Pinillos, P. (2018). *Marketing 4.0: marcas más humanas que se relacionan con sus clientes de igual a igual*. Disponible en: <https://empresas.blogthinkbig.com/marketing40-marcas-humanas-clientes-igual-igual/>.

Rivera, M. (2015). *La evolución de las estrategias de marketing en el entorno digital: Implicaciones jurídicas*. Tesis Doctoral Universidad Carlos III de Madrid. Getafe. Disponible en: [https://e-archivo.uc3m.es/bitstream/handle/10016/22498/rosario\\_rivera\\_tesis.pdf](https://e-archivo.uc3m.es/bitstream/handle/10016/22498/rosario_rivera_tesis.pdf)

Rodríguez, M., Pineda, D., Castro, C. (2020). Tendencias del marketing moderno, una revisión teórica. *Revista Espacios*. Vol. 41 (27): 306-322. Disponible en: <https://www.revistaespacios.com/a20v41n27/a20v41n27p26.pdf>

Salazar Zuniga, E. (2018). *El marketing 4.0 y su relación con la decisión de compra online de los Millenials de la provincia de Arequipa, 2018*. Trabajo de grado Universidad Nacional de San Agustín. Perú. Disponible en: <http://repositorio.unsa.edu.pe/bitstream/handle/UNSA/8174/ADsazuejj.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Santesmases, M. (2012). *Marketing*. Madrid, España: Pirámide.

Sixto, J. (2016). *Fundamentos de Marketing Digital*. Salamanca: Comunicación Social.

Suárez, T. (2018). Evolución del marketing 1.0 al 4.0, *Redmarka. Revista de Marketing Aplicado*, vol. 01, núm. 022, 209-227. <https://doi.org/10.17979/redma.2018.01.022.4943>



## CAPÍTULO 5

# DETERMINANTES DEL PRECIO DE LA ACCIÓN Y RENTABILIDAD DE LAS EMISORAS ESG EN LA BMV DURANTE EL COVID-19

*Arturo Morales Castro<sup>19</sup>, Rony Estuardo Monzón Citalán<sup>20</sup>,  
Eliseo Ramírez Reyes<sup>21</sup>, Gustavo Rodríguez Albor<sup>22</sup>*

### 5.1. INTRODUCCIÓN

La pandemia del COVID-19 ha traído acontecimientos sanitarios, económicos, financieros, geopolíticos, precios negativos del petróleo, de ciberseguridad, entre otros; de los cuáles no se tiene precedentes. En la actualidad se considera que los efectos negativos de la pandemia a las economías superan a las mayores crisis económicas-financieras como la de los años treinta o la del 2008 que se caracterizó por la crisis subprime (BBC News, 2020). El año 2020 en términos financieros será recordado como el fin del ciclo alcista de los mercados financieros estadounidenses que duró más de una década. La caída de las bolsas de valores fue a nivel global. La razón de este hecho se le atribuye a la pandemia del COVID-19.

La pandemia del COVID-19 desencadenó una crisis de salud que cambió las reglas del juego y, provocó una desaceleración de las actividades económicas a nivel global. Durante el primer trimestre del 2020, con el incremento de contagios en todo

---

19 Universidad Nacional Autónoma de México, Facultad de Contaduría y Administración, Av. Universidad 3000, C.U., Coyoacán, 04510 Ciudad de México, México, amorales@fca.unam.mx, <https://orcid.org/0000-0002-3159-5057>

20 Universidad Nacional Autónoma de México, Facultad de Contaduría y Administración, Av. Universidad 3000, C.U., Coyoacán, 04510 Ciudad de México, México, ronymonzón@cunoc.edu.gt, <https://orcid.org/0000-0001-9980-7944>

21 Universidad Nacional Autónoma de México, Facultad de Contaduría y Administración, Av. Universidad 3000, C.U., Coyoacán, 04510 Ciudad de México, México, eliseoramrez@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0002-1732-9983>

22 Decano Facultad de Ciencias Administrativas, Económicas y Contables, Universidad Autónoma del Caribe, Calle 90 # 46 112, Barranquilla, Colombia, Gustavo.Rodriguez51@uac.edu.co <https://orcid.org/0000-0002-6464-3182>

el mundo y por declaraciones de la OMS –Organización Mundial de la Salud– el COVID-19 se convierte en una pandemia. Situación que a la postre desencadena acciones de salubridad, económicas, y financieras, entre otras; por parte de los gobiernos, pero fundamentalmente el confinamiento. El confinamiento es algo que ya descontaban los inversionistas dentro de los mercados de valores, al proyectar la pérdida de la demanda agregada, y por consiguiente pérdidas de flujos de efectivo de las emisoras que cotizan en bolsa; en parte esto ocasionó el desplome de las bolsas de valores en gran parte de los mercados, americanos, latinoamericanos, asiáticos, europeos, entre otros.

La pandemia del COVID-19 ha puesto en evidencia la interconexión de personas, el planeta y las utilidades-ganancias empresariales, y en particular entre la salud, la pobreza, el cambio climático y la estabilidad del sistema financiero global. Esta interconexión principalmente se analiza a través de la inversión responsable.

En el presente trabajo de investigación se considera la inversión responsable como “una estrategia y práctica que incorpora los factores ambientales, sociales y de gobernanza –ESG– en las decisiones de inversión y la administración de activos. Además, complementa las técnicas tradicionales de análisis financiero y de construcción de portafolios” (Principles for Responsible Investment [PRI], s.f., p. 1). Los objetivos que persigue esta investigación son los siguientes: (1) determinar los factores económicos-financiero que impactan en el precio de la acción de las emisoras ESG que integran el sector productos de consumo frecuente de la Bolsa Mexicana de Valores (BMV) durante el periodo previo y durante la pandemia; (2) determinar cómo los hábitos del consumidor impactan en el rendimiento de la acción de las emisoras ESG durante el periodo previo y durante la pandemia.

La metodología empleada considera como unidades de análisis a las empresas ESG del sector consumo frecuente de la Bolsa Mexicana de Valores (BMV), el periodo va del primer trimestre del 2019 al primer trimestre del 2021. Los datos consideran tanto variables económicas-financieras como cualitativas. Las metodologías de análisis de datos utilizadas son dos; por un lado, un modelo de Redes Neuronales Artificiales con una arquitectura óptima de 9 nodos en la capa de entrada, 6 nodos en la primera capa intermedia, 2 nodos en la segunda capa intermedia y un nodo en la salida

–precio de la acción–. Por otro lado, se utiliza el Modelo de regresión logística multinomial para determinar las variables significativas en el rendimiento de las acciones ESG bajo análisis.

Para dar cumplimiento a los objetivos planteados en esta investigación este capítulo está estructurado en cinco secciones: En una primera sección de introducción se presenta el contexto del objeto de estudio, una segunda sección da cuenta de la revisión de la literatura y el marco teórico en el cual se sustenta la investigación, una tercera sección detalla la metodología y los datos empleados para validar los objetivos planteados, los resultados y discusión se presentan en una cuarta sección y se finaliza con la sección de referencias bibliográficas consultadas.

Los principales hallazgos sobre los factores económicos-financieros y cualitativos –hábitos de consumidor en México durante el COVID-19– que impactan sobre el precio de la acción bursátil son las razones de retorno sobre activos, retorno sobre el capital, rentabilidad sobre recursos propios, rentabilidad sobre capital ordinario y el tipo de cambio USD/MXN.

Por otro lado, se determinó que las variables económicas-financieras y cualitativas que impactan sobre el rendimiento de la acción son las variables hábitos del consumidor y la tasa de Cetes a 28 días.

## 5.2. REVISIÓN DE LA LITERATURA-MARCO TEÓRICO

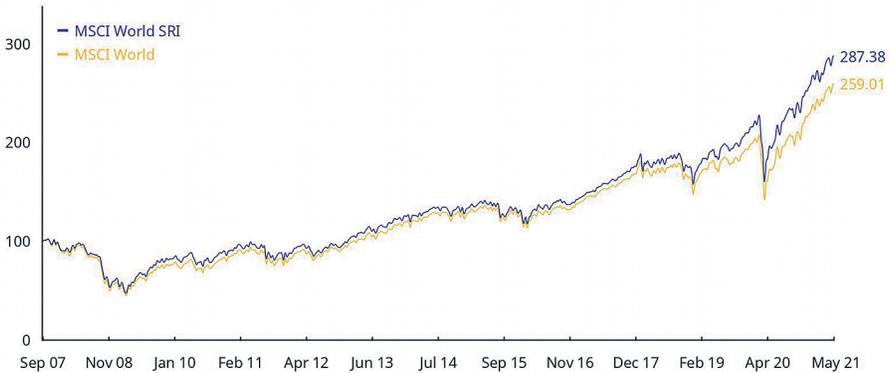
En el medio económico–financiero, es común que el término inversión responsable esté relacionado con las empresas ESG –del acrónimo en inglés *environmental, social and governance*–, es decir, empresas que dentro de sus operaciones consideren aspectos ambientales, sociales y de gobierno corporativo, y que además hayan sido evaluadas y seleccionadas para poder llamarles ESG.

La pandemia puso la ‘S’ de la sigla ESG bajo especial atención y proporcionó una razón para evaluar la ‘E’. La fragilidad de las cadenas de suministro, los mercados laborales, la calidad crediticia y la liquidez son debilidades del sistema financiero reveladas por la pandemia (CFA Intitute, 2020).

Además, existe una creciente preocupación sobre que el cambio climático pueda exponer aún más la vulnerabilidad del sistema financiero y poner a prueba su capacidad de recuperación (Franklin, 2020).

Con esta pandemia, se espera que la inversión responsable atraiga más la atención y flujos de capital por parte de inversionistas (Aegon Asset Management, 2020; JP Morgan, 2020). De hecho, el aparente rendimiento excesivo del índice MSCI de la inversión socialmente responsable, amplifica el atractivo de este tipo de inversión –v. figura 5.1.–. Sin embargo, se observa que ese exceso de rendimiento ya se dio incluso antes de la pandemia. Por ello resulta importante para el inversionista y para los académicos conocer cuáles son las variables económicas-financieras y preferencias de consumo que impactan en el precio de la acción y por consiguiente en el rendimiento de las acciones ESG.

**Figura 5.1.** Desempeño acumulativo del índice MSCI de sustentabilidad - rentabilidad bruta (USD)septiembre 2007 a mayo 2021



Fuente: cortesía de MSCI (2021)

Por lo anterior, no es de extrañar que los estudios sobre inversión ESG y el desempeño de la inversión sea objeto de reflexión, sistematización y análisis por parte de inversionistas, académicos, profesionales y reguladores; sin embargo, en periodos de crisis financieras y en especial en eventos extraordinarios como la pandemia del COVID-19, los resultados de las investigaciones realizadas son heterogéneas y no concluyentes de la relación entre rendimientos de las empresas ESG y las empresas que no lo son.

En ese sentido, hay un grupo de investigadores que concluyen que las estrategias de inversión ESG pagan un rendimiento adicional en comparación a la inversión

convencional<sup>23</sup> (Albuquerque et al., 2020; Broadstock et al., 2021; Omura et al., 2020; Pástor & Vorsatz, 2020; Singh, 2020; Wenzhi et al., 2020; Yoo et al., 2021). Por su parte, Demers et al. (2021), Döttling & Kim, (2020), Glossner et al., (2021) encuentran resultados diferentes.

La pandemia de coronavirus provocó una fuerte caída del mercado bursátil a nivel global al tiempo que generó respuestas heterogéneas en las empresas relacionadas con sus empleados, la cadena de suministro y la reconversión de las operaciones para proporcionar los productos y servicios necesarios. En ese sentido, Cheema-Fox et al. (2020) estudian la caída de los mercados inducida por la crisis sanitaria del COVID-19 a inicios del 2020. Durante ese periodo y hasta abril 2021 la mayoría de los inversionistas pondera y diferencia a las empresas de acuerdo a su función con el capital humano, la cadena de suministro y la respuesta de productos y servicios.

En ese entendido se evalúa la resiliencia de la inversión ESG en tiempos de pandemia. Este estudio se realiza a nivel global en el periodo de febrero a marzo del 2021. Utilizando Big Data derivados del procesamiento del lenguaje natural aplicado a la cobertura de noticias de las respuestas corporativas a la crisis del coronavirus para 3,023 empresas en todo el mundo y con la ayuda del *machine learning*. Los autores encuentran que, un sentimiento más positivo entorno a la respuesta de una empresa –empleados, cadena de suministro, productos/servicios– se asocia con retornos menos negativos. Esto es especialmente cierto para las empresas con respuestas más destacadas y en las industrias en las que es más probable que esas respuestas representen un compromiso creíble con sus partes interesadas.

Dado el anterior contexto, el precio y el rendimiento de las inversiones en acciones bursátiles juega un papel protagónico, ya que como toda crisis deja a empresas ganadoras y perdedoras. El tema del análisis del rendimiento de estas inversiones se agudiza cuando se habla de empresas ESG.

Desde una perspectiva financiera, los propietarios y administradores de activos también tienen un papel que desempeñar. Esto partiendo de la iniciativa de Principios para la Inversión Responsable –PRI del inglés *Principles for Responsible Investment*<sup>24</sup>–

<sup>23</sup> Para esta investigación, activos, fondos o instrumentos financieros convencionales, debe de entenderse como aquellos que no son evaluados ni seleccionados a través de criterios ESG.

<sup>24</sup> Desde su creación en abril de 2006, el PRI ha sido tomado por 400 propietarios de activos, 1,500 administradores de inversiones y 250 proveedores de servicios. Después de la crisis financiera mundial de 2008, el concepto de finanzas sostenibles se ha desarrollado rápidamente y ha impactado cada vez más el panorama del mundo financiero.

apoyada por las Naciones Unidas. El PRI es una red internacional de inversionistas que promueve la inversión ESG. Según Gao et al. (2020) a fines de 2017, exactamente 1,714 instituciones financieras en el mercado financiero internacional firmaron los Principios para la Inversión Responsable respaldados por las Naciones Unidas, lo que equivale a más de 73.5 billones de dólares. Estas cifras muestran claramente que la idea de inversión responsable se ha generalizado en el mercado financiero<sup>25</sup>.

Las razones para invertir en empresas con prácticas ESG, generalmente son en doble vía, por un lado están los valores éticos de los inversionistas, como por ejemplo el promover la igualdad de género, el reducir los niveles de carbono, o evitar el financiamiento en armamento o la minería; por otro lado, están motivados a gestionar el riesgo a largo plazo, el cual podrá ser operativo, reputacional, regulatorio pero también financiero (Bennani et al., 2019). La inversión ESG indica que, además de la rentabilidad de las acciones, los inversionistas también tienen en cuenta el desempeño de una empresa en materia de protección ambiental, responsabilidad social y gobierno corporativo –ESG– al tomar una decisión de inversión. Esta estrategia de inversión tiene como objetivo generar una mayor rentabilidad para los inversionistas a largo plazo y mantener el desarrollo sano y sostenible de los mercados financieros. Esto, a su vez, es beneficioso para la economía real y el medio ambiente (Gao et al., 2020).

En el mercado mexicano de valores a partir del 2011 se cuenta con empresas que cumplen con criterios ambientales, sociales y de gobierno corporativo -ESG- (Bolsa Mexicana de Valores, 2021). Este tipo de inversión, al ser una inversión emergente en los mercados financieros globales, presenta distintas tesis cuando se habla de rendimiento. Los rendimientos de estas inversiones han sido heterogéneos, tanto es así que se asemejan a una U (Bennani et al., 2019). En ese sentido hay quienes han encontrado que la inversión ESG no degrada ni maximiza el rendimiento (v Luther et al., 1992; Hamilton et al., 1993; Luther & Matatko, 1994; Gregory et al., 1997; Goldreyer & Diltz, 1999; Bauer et al., 2005; Bauer et al., 2006; Bauer et al., 2007; Arvidsson & Ljungbergh, 2015; Verheyden et al., 2016; Morningstar, 2020). En contraste, hay quienes han encontrado que invertir en ESG presenta mayores rendimientos (v. Statman, 2000; Schröder, 2004; Kreander et al., 2005; Verheyden et al., 2016; Erragraguy & Revelli, 2015).

---

25 Los desarrollos recientes en el mercado global ESG han hecho que la inversión ESG se convierta en la estrategia más popular de los inversores socialmente responsables. Por ejemplo, Eurex lanzó futuros ESG en Europa en marzo de 2019, con cerca de 20.000 contratos y casi 15.000 contratos de interés abiertos que ya se han negociado. Hay cinco creadores de mercado que ofrecen activamente precios de pantalla para este derivado durante el mes de apertura. Al mes siguiente, Eurex lanzó futuros ESG en EE. UU.

En línea con lo anterior, hay quienes han encontrado que invertir en ESG presenta menores rendimientos en comparación con la inversión convencional (v. Geczy et al., 2005; Reboledo et al., 2017; Renneboog et al., 2008a; Azmi et al., 2019).

El estudio de la inversión ESG para el mercado mexicano de valores y en específico para las emisoras que cotizan en la BMV –Bolsa Mexicana de Valores– presenta resultados diferentes, *e.g.*, Valencia-Herrera (2015) encuentra que el índice ESG tiene menor rendimiento que el Standard and Poor's índice de precios y cotizaciones de la Bolsa Mexicana de Valores –S&P BMV IPC–. Por el contrario De la Torre Torres & Martínez Torre-Enciso (2015) dicen que hay una igualdad de rendimiento entre el índice ESG y el S&P BMV IPC. Otro aspecto, que encuentran De la Torre et al. (2016), es que el índice ESG es tan eficiente en términos de media varianza como el índice S&P/BMV IPC CompMx<sup>26</sup>. Los índices del mercado mexicano ESG, S&P BMV IPC, y S&P/BMV IPC CompMx tienen un desempeño de varianza media estadísticamente igual (De la Torre Torres & Martínez Torre Enciso, 2017).

Para el contexto del mercado mexicano han surgido estudios como el de Morales-Castro et al. (2019) quienes al comparar el rendimiento de las empresas ESG del sector consumo frecuente de la BMV con el principal índice bursátil de ese mercado encuentran que las empresas ESG pagan mayor rendimiento que el mercado en general. En se tenor, Monzón-Citalán (2020) compara el rendimiento de las empresas ESG y convencionales del sector consumo frecuente de la BMV y encuentra que las empresas ESG generan mayor rendimiento que las convencionales. Finalmente, en tiempos de pandemia Monzón-Citalán et al. (2021) encuentran que existe una igualdad de rendimiento entre empresas ESG y el principal índice bursátil del mercado mexicano; también, que durante el periodo previo a la pandemia las empresas ESG tienen rendimiento negativo, situación que se mantiene durante la pandemia, pero con rendimientos menos negativos.

La revisión de literatura demuestra que el rendimiento de las empresas ESG es un tema toral y de actualidad en el mundo de las inversiones, pero que los resultados han sido heterogéneos, contradictorios y no concluyentes. También se evidencia que las investigaciones para los mercados financieros emergentes son exiguas. Su-

---

26 El índice S&P/BMV IPC CompMx sirve como un benchmark amplio para el mercado bursátil mexicano. Este índice busca medir el rendimiento de acciones domiciliadas en México, listadas en la Bolsa Mexicana de Valores y que cumplen con los criterios mínimos de tamaño y liquidez. Sus componentes son ponderados por capitalización de mercado modificada, sujetos a requisitos de diversificación <https://espanol.spindices.com/indices/equity/sp-bmv-ipc-compmx>

mado a ello, son pocas las investigaciones que traten esta línea de investigación en periodos de pandemia. Si bien en investigaciones previas se ha abordado el tema del rendimiento de las acciones de las emisoras ESG, de momento, se desconoce para el mercado mexicano de valores, y en específico la BMV, cuáles son las variables económicas-financieras y preferencias de consumo de la población que puedan afectar el precio y la rentabilidad de las acciones ESG en el periodo previo y durante la pandemia, y en particular, empresas que pertenecen al sector consumo frecuente de la Bolsa Mexicana de Valores.

Como es sabido, los precios de las acciones están influenciados por varios factores, entre ellos, los patrones de tiempo, los fundamentales de la empresa y los factores macroeconómicos (Aguilera-Alejo & Morales-Castro, 2018), también por factores psicológicos del inversionista que es el campo de estudio de las finanzas conductuales (Monzón-Citalán et al., 2017, 2018).

Por ello, dentro de este estudio se delimita a factores fundamentales de la empresa las razones financieras pertenecientes al grupo de rentabilidad, y como factores económicos la tasa de los CETES a 28 días, el tipo de cambio USD/MXN, índice nacional de precios al consumidor. Lo novedoso de este estudio es que incluye los hábitos del consumidor en México –variable cualitativa– durante el periodo de pandemia. Las variables anteriores consideradas independientes, se relacionan con las variables dependientes que son el precio de la acción y el rendimiento de la acción de las empresas ESG del sector consumo frecuente de la BMV.

Esta investigación aporta evidencia teórica y práctica al presentar los factores relevantes que impactan en el precio de la acción de las emisoras ESG, así como en su rendimiento; en un periodo previo y durante la crisis sanitaria-financiera ocasionada por el COVID-19, fundamentalmente para un mercado financiero emergente como es el caso de la BMV. Además porque, de acuerdo con Odell & Ali (2016), los mercados emergentes serán el próximo gran salto en la construcción y gestión de carteras, y argumentan que los desafíos únicos que enfrentan los mercados emergentes, como la pobreza, la urbanización y la corrupción, hacen que los mercados emergentes estén particularmente situados para beneficiarse del crecimiento sostenible y la rentabilidad ofrecida por las inversiones ESG.

A pesar de ello, cabe resaltar que, a diferencia de Europa y de EE. UU., que son regiones que han presentado un mayor avance en temas de inversión responsable

como en regulación y accionar de las empresas, así como en demanda de los consumidores por adquirir bienes/servicios de empresas ESG; en Latinoamérica el tema de la inversión responsable viene rezagado, pero sin duda se viene avanzando en el tema. El fenómeno de regulación, de demanda del mercado por ESG así como discutir la tesis de si la inversión ESG no sacrifica rendimiento, son temas de interés para el mercado mexicano (Bolsa Mexicana de Valores, 2020).

En el campo académico el tema de la inversión socialmente responsable es vigente ya que ha presentado un interés importante por parte de los investigadores, tal es el caso que dentro de un recuento de las investigaciones más relevantes dentro de los 30 años del *Global Finance Journal* dentro del top 10 de descargas de temas, 3 tienen que ver con la inversión ESG (Baker et al., 2021).

### 5.3. METODOLOGÍA Y DATOS

Esta investigación consideró como unidades de análisis a las empresas ESG del sector consumo frecuente de la BMV, que a junio del 2021 son ocho empresas –v. tabla 5.1.–. El sector de consumo frecuente de la BMV es el quinto dentro de los sectores analíticos de esta bolsa, es el más dinámico dentro del mercado accionario, debido al crecimiento en el nivel de consumo de la población mexicana, varias de las empresas que lo integran realizan ventas al extranjero, al 30 de junio del 2021 el sector representa el 30.2% del total de capitalización de empresas que componen el S&P/BMV IPC (S&P Dow Jones Indices, s.f.).

La importancia del sector de productos de consumo frecuente se refleja en la economía mexicana, tanto por su notable contribución en el *Standard and Poor's* –S&P– Índice de Precios y Cotizaciones –IPC– de la Bolsa Mexicana de Valores –BMV–, así como por el alto porcentaje de población que labora en las empresas que lo conforman.

Los objetivos que persigue este trabajo son los siguientes: (1) determinar los factores económicos-financiero que impactan en el precio de la acción de las emisoras ESG durante el periodo previo y durante la pandemia; (2) determinar cómo los hábitos del consumidor impactan en el rendimiento de la acción de las emisoras ESG durante el periodo previo y durante la pandemia.

Para lograr los objetivos la presente investigación abordó el tema del comportamiento bursátil de las acciones ESG con un enfoque mixto en donde se analizaron variables cualitativas y cuantitativas y la relación que existe con el precio de la acción y el rendimiento de la misma –v. tabla 5.2–.

**Tabla 5.1.** Empresas ESG que integran el sector productos de consumo frecuente de la BMV

No.	Clave de la emisora	Razón social
1	AC	ARCA CONTINENTAL, S.A.B. DE C.V.
2	BIMBO	GRUPO BIMBO, S.A.B. DE C.V.
3	FEMSA	FOMENTO ECONÓMICO MEXICANO, S.A.B. DE C.V.
4	HERDEZ	GRUPO HERDEZ, S.A.B. DE C.V.
5	KIMBER	KIMBERLY - CLARK DE MEXICO S.A.B. DE C.V.
6	KOF	COCA-COLA FEMSA, S.A.B. DE C.V.
7	LALA	GRUPO LALA, S.A.B. DE C.V.
8	WALMEX	WAL - MART DE MEXICO, S.A.B. DE C.V.

La temporalidad que se toma para este estudio comprende del primer trimestre del 2019 al primer trimestre del 2021, esto con el objetivo de evaluar el efecto antes de la pandemia y durante la pandemia del COVID-19.

La metodología empleada en esta investigación se divide en cinco etapas. La primera. Consiste en la recopilación de la información de cada una de las variables propuestas para construir la base de datos; se tienen como variables independientes las siguientes: el ‘grupo de razones financieras de rentabilidad’ para cada una de las emisoras –retorno sobre activos, retorno sobre capital, retornos sobre recurso propios, rentabilidad sobre el capital ordinario– esta información fue obtenida de la base de datos de Capital IQ, ‘Cetes a 28 días’ información obtenida del Banco de México, ‘tipo de cambio USD/MXN’ obtenido del Banco de México, ‘índice nacional de precios al consumidor quincenal’ obtenida del Banco de México, y como variable cualitativa se tiene ‘los hábitos de consumidor en México durante la crisis del COVID-19’, información obtenida de la consultora EY México (Lozano-Made, 2020). Las variables dependientes fueron: ‘el precio de cierre de cada una de las emisoras’ obtenida de Yahoo Finance, y el ‘rendimiento del precio de la acción’ –v. tabla 5.2.–.

Segunda etapa. Se realiza un análisis descriptivo de las variables independientes, en la tercera etapa se construye el modelo de redes neuronales artificiales, en la cuarta

etapa se construye el modelo de regresión logística multinomial y en la quinta etapa se analizan los resultados obtenidos por los modelos.

El software que se utilizó para construir el modelo de Redes Neuronales Artificiales y el modelo de regresión es *SPSS Statistics v.23* y se establece el criterio de función de activación sigmooidal para el modelo de Redes Neuronales y el criterio de pasos sucesivos hacia adelante para el modelo de regresión, donde el algoritmo ejecuta dos pasos: en el primero se añaden al modelo las variables que tengan una contribución estadísticamente significativa y en el segundo paso se eliminan las variables menos significativas hasta que todas las variables representen una contribución estadísticamente significativa. A través de este criterio se asegura que todas las variables del modelo de regresión logística multinomial sean estadísticamente significativas.

El modelo de redes neuronales artificiales empleado en esta investigación está basado en el modelo de Procesamiento Distribuido en Paralelo de Rumelhart & McClelland, (1986) el cual se define como:

$$y_j(t) = F_j \left( f_j \left[ a_j(t-1), \sigma \left( W_{ij}, X_j(t) \right) \right] \right) \quad (1)$$

Donde  $h_j(t) = \sigma [W_{ij}, X_j(t)]$  es la regla de propagación en función de los pesos sinápticos ( $W_{ij}$ ) y sus entradas ( $X_j(t)$ ). La función de activación está representada por  $a_j(t) = f_j[a_j(t-1), h_j(t)]$ . Para la construcción del modelo de redes neuronales artificiales se elige la función de activación sigmooidal. Se define como:

$$f[a_j(t)] = \frac{1}{1+e^{-h(t)}} \quad (2)$$

La técnica de Regresión Logística Multinomial es utilizada en esta investigación y se basa en la función lógica descrita por Nagadevara, (2019). La función lógica con  $m$  variables dependientes y  $k$  categorías como base se define como:

$$\ln \left[ \frac{p_j(X_i)}{p_k(X_i)} \right] = \alpha_j + \beta_{1j}X_{1i} + \beta_{2j}X_{2i} + \dots + \beta_{mj}X_{mi} \quad (3)$$

Donde:

$j = 1, 2, \dots, (k - 1)$ , es el conjunto de coeficientes de regresión asociados a la categoría  $j$ .  
 $i = 1$  a  $n$ , representa el conjunto de variables explicativas asociadas con la observación  $i$ .

Siendo

$$\sum_{j=1}^k p_j = 1$$

Los parámetros de la regresión multinomial son estimados a través del método de máxima verosimilitud.

$$p_j(X_i) = \frac{e^{\alpha_j + \beta_{1j}X_{1i} + \beta_{2j}X_{2i} + \dots + \beta_{mj}X_{mi}}}{1 + \sum_{j=1}^{k-1} e^{\alpha_j + \beta_{1j}X_{1i} + \beta_{2j}X_{2i} + \dots + \beta_{mj}X_{mi}}} \quad (4)$$

**Tabla 5.2.** Descripción de las variables de investigación

Variables	Descripción	Parámetro	Unidades
Retorno sobre activos	ROA muestra qué tan eficientes son los activos de una empresa para generar ingresos.	$(EBIT * 0,625) \div ((\text{Activos totales (t)} + \text{Activos totales (t-1)}) \div 2)$	Ra Numérico
Retorno sobre capital	ROIC cuantifica qué tan bien una empresa genera flujo de efectivo en relación con el capital que ha invertido en su negocio.	$(EBIT * 0,625) \div ((\text{Capital total (t)} + (\text{Capital total (t-1)}) \div 2)$	Rc Numérico
Rentabilidad sobre los recursos propios	ROE mide la tasa de rendimiento sobre la participación en la propiedad (capital social) de los propietarios de acciones ordinarias.	Ganancias de operaciones continuas / $((\text{Patrimonio total (t)} + \text{Patrimonio total (t-1)}) \div 2)$	Rr Numérico
Rentabilidad sobre capital ordinario	Mide el rendimiento que los inversionistas de capital común reciben sobre su inversión.	Utilidad neta a común Excl. Artículos extra / $((\text{Capital ordinario total (t)} + \text{Capital ordinario total (t-1)}) \div 2)$	Rco Numérico
Tasa de rendimiento Cetes a 28 días	Es el instrumento de deuda bursátil que emite el gobierno Federal.	Rendimiento a 28 días	Ct Numérico
Tipo de cambio peso dólar	Representa el precio del dólar estadounidense en término de pesos mexicanos.	Tipo de cambio Fix	Tc Peso (mxn) por dólar (usd)
Índice de precios al consumidor	Indicador económico que mide cuánto han cambiado los precios de un periodo a otro.	Incremento en los precios al consumidor quincenal.	INPC Índice
Hábitos del consumidor	Cambio en la demanda de productos de consumo.	Categoría del Incremento en ventas	Hc 0: mismas ventas 1: + 100% 2: + 200%
Precio de la acción	Es la cantidad monetaria que se pagaría por comprar la acción de la empresa en el mercado secundario.	Precio de la acción	Pi Peso (mxn)
Rendimiento del precio de la acción	Representa el cambio porcentual que ha tenido una acción de un periodo a otro respecto a su precio.	Rendimiento logarítmico	Ri R1: alto R2: medio R3: bajo

La categoría del rendimiento del precio de la acción se determinó en función del valor promedio y la desviación estándar como se muestra en la tabla 5.3.

**Tabla 5.3.** Categoría del rendimiento del precio de la acción

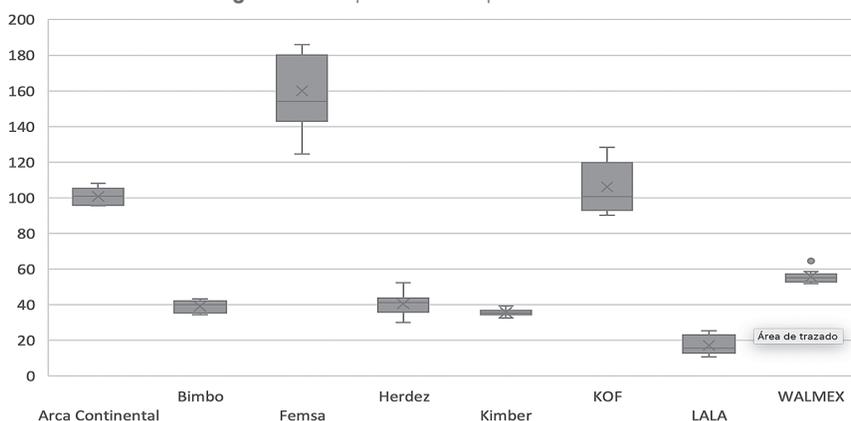
Categoría	Rango de rendimiento
1	9.4 a 27.7%
2	-9.6 a 9.3%
3	-42.6 a -9.5%

## 5.4. RESULTADOS

### 5.4.1. Comportamiento del precio de las acciones

En esta investigación se analiza el comportamiento de las empresas: Arca Continental, Bimbo, Femsa, Herdez, Kimberly Clark, KOF, Lala y Walmex, durante el periodo del primer trimestre de 2019 al primer trimestre de 2021. Las empresas que presentaron una mayor variación en sus precios son Arca Continental, Femsa, KOF y Lala, las cuales pertenecen al ramo de Bebidas. En la figura 8.2., se muestra ese comportamiento.

**Figura 5.2.** Comportamiento del precio de las acciones

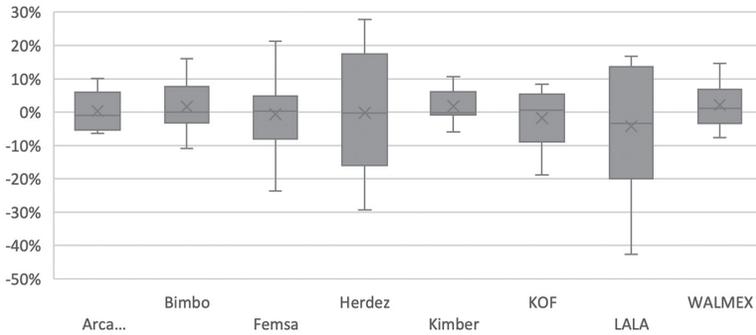


### 5.4.2. Rendimiento del precio de las acciones

El rendimiento del precio de las acciones se calculó mediante la ecuación siguiente:

$$R_i = \ln \left( \frac{\text{Precio al final del trimestre}}{\text{Precio al inicio del trimestre}} \right)$$

**Figura 5.3.** Comportamiento del rendimiento del precio de las acciones



Las empresas que presentaron una mayor variación en sus rendimientos son Herdez y Lala, sin embargo, Bimbo, Kimberly Clark y Walmex los que presentan más rendimientos superiores al 0%. En la figura 5.3., se muestra dicho comportamiento.

### 5.4.3. Modelo de Redes Neuronales Artificiales

Se construyeron los modelos de redes neuronales para analizar el impacto de las variables cualitativas y cuantitativas en el precio de las acciones de Arca Continental, Bimbo, Femsa, Herdez, Kimberly Clarck, KOF, Lala y Walmex. Las características del modelo de redes neuronales son las siguientes:

- Tipo de Red Neuronal: Perceptrón multicapa.
- Procesamiento de casos: entrenamiento (70%), Prueba (30%)
- Función de activación en la capa oculta: Sigmoidal.
- Función de activación en la capa de salida: Sigmoidal.

Se desarrollaron cuarenta arquitecturas de redes neuronales para encontrar la arquitectura con mejor desempeño en relación con el ajuste al conjunto de datos, de acuerdo con la metodología desarrollada por García-Salgado & Morales-Castro (2016). Los resultados de las 5 arquitecturas óptimas para determinar el impacto de las variables económicas-financieras y cualitativas sobre el precio de la acción se muestran en la tabla 5.4.

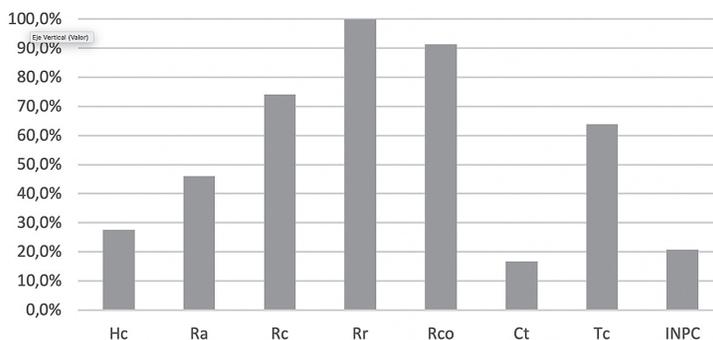
La arquitectura 5 es la óptima con 9 nodos en la capa de entrada, 6 nodos en la primera capa intermedia, 2 nodos en la segunda capa intermedia y un nodo en la salida –precio de la acción–. Los cuadros azules representan las variables con mayor impacto en

el precio de las acciones. A partir de esto se determinan que las variables con mayor impacto son: retorno sobre activos, retorno sobre el capital y rentabilidad sobre los recursos propios. A continuación, se presenta el impacto de variables –v. figura 5.4.–.

**Tabla 5.4.** Análisis de impacto de variables de los modelos de redes neuronales.

	Arquitectura				
	1	2	3	4	5
	9-2-2-1	9-2-4-1	9-4-2-1	9-4-6-1	9-6-2-1
Hc	16.4%	13.9%	21.1%	8.7%	27.6%
Ra	68.1%	91.3%	76.9%	100.0%	45.9%
Rc	100.0%	100.0%	100.0%	75.5%	74.0%
Rr	43.0%	82.2%	71.6%	81.0%	100.0%
Rco	26.2%	92.5%	51.2%	54.6%	91.3%
Ct	0.8%	13.4%	15.1%	15.7%	16.7%
Tc	25.2%	13.5%	13.1%	29.8%	63.8%
INPC	21.5%	8.6%	23.0%	2.8%	20.7%
Suma de cuadrados					
Entrenamiento	1.358	1.722	1.564	1.439	1.251
Prueba	0.787	0.504	0.652	0.903	0.947

**Figura 5.4.** Impacto de variables del modelo de RNA.



### Modelo de regresión logística multinomial

Se desarrolló un modelo de regresión para determinar el comportamiento del rendimiento de las acciones de Arca Continental, Bimbo, Femsa, Herdez, Kimberly Clark, KOF, Lala y Walmex a través de 7 variables económico-financieras y el cambio en el hábito de los consumidores en México. Para construir este modelo se tomó como referencia la categoría 3. En la tabla 5.5. se muestra la estimación de los parámetros del modelo de regresión logística.

**Tabla 5.5.** Estimación de los parámetros del modelo.

Categoría	B	Error estándar	Wald	gl	Sig.	Exp(B)	
I	Intersección	-11.119	5.318	4.372	1	0.037	
	Hc = 0	-11.901	4.069	8.555	1	0.003	6.786E-6
	Hc = 1	17.514	1.158	228.662	1	0.000	40405983.09
	Ct	2.810	1.218	5.322	1	0.021	16.613
II	Intersección	-9.647	4.587	4.423	1	0.035	
	Hc = 0	-7.277	3.40	4.58	1	0.032	0.001
	Hc = 1	19.553	0	0	1	0	310418425.8
	Ct	2.475	1.060	5.449	1	0.020	11.886

Para la categoría I, las variables Hábitos del consumidor (Hc) y Tasa de cetes (Ct) son significativas, al igual que para la categoría II, en donde la categoría III es la categoría base o de referencia.

Modelo para la categoría 1

$$Q_1 = -11.11 + 0.029 * H_{c0} + 17.51 * H_{c1} + 2.81 * C_t \quad (1)$$

Modelo para la categoría 2

$$Q_1 = -9.64 - 7.27 * H_{c0} + 2.47 * C_t \quad (2)$$

Donde:  $H_{c0}$  y  $H_{c1}$  son los valores de las categorías de hábitos del consumidor y  $C_t$  es el valor de la tasa de Cetes a 28 días.

De acuerdo con el modelo estas variables son significativas con un intervalo de confianza de 95%. La bondad de ajuste de este modelo se muestra en la tabla 5.6. donde se muestra que el valor de la significancia es mayor a 0.05 por lo que el modelo está bien ajustado.

**Tabla 5.6.** Bondad de ajuste.

	Chi-cuadrado	gl	Sig.
Pearson	128.433	136	0.665
Desviación	88.266	136	0.999

La calidad de ajuste del modelo se determina por el valor de R cuadrado de Cox y Snell, Nagelkerke y McFadden -v. tabla 5.7.-, para el modelo propuesto se observa que la calidad de ajuste es baja al tener un valor entre 0.25 y 0.42.

**Tabla 5.7.** Calidad de ajuste del modelo

Pseudo R Cuadrado	
Cox y Snell	0.342
Nagelkerke	0.424
McFadden	0.255

## 5.5. CONCLUSIONES

Se pudo determinar que los factores económicos financieros que impactan positivamente al precio de la acción bursátil de las emisoras ESG del sector productos de consumo frecuente de la BMV durante el periodo pre y durante la pandemia del COVID-19, en orden de relevancia son: rentabilidad sobre recursos propios, rentabilidad sobre capital ordinario, rentabilidad sobre capital, tipo de cambio USD/MXN y retorno sobre activos. Lo anterior tiene sentido debido a que el inversionista responsable también busca rendimiento de la empresa, en ese entendido, el sector de consumo frecuente de la BMV durante el periodo analizado presentó resiliencia a pesar de los cambios en los hábitos de consumo, por tanto, el inversionista estaba monitoreando durante ese periodo las ventas de las empresas, sus flujos de efectivo y por consiguiente la rentabilidad; de hecho varias de las empresas analizadas durante la pandemia mejoraron sus razones financieras de rentabilidad, en otras palabras, a pesar del confinamiento los consumidores siguieron demandando los productos de las emisoras analizadas. Los eventos mencionados afectaron positivamente el precio de la acción.

Respecto al tipo de cambio USD/MXN para el 2020 cerró con una caída anual del 5.63%, se trae a colación que durante el año de pandemia 2020 el peso mexicano fue la divisa con mayor sensibilidad respecto al dólar estadounidense, teniendo una depreciación de hasta del 27% durante los primeros cuatro meses del año, cuando alcanzó máximos históricos de 25.78 pesos por dólar el 6 de abril del 2020.

Mediante un modelo de regresión logística multinomial se pudieron determinar los factores económicos-financieros y de hábito de consumo que impactan en el rendimiento del precio de la acción de las empresas analizadas. A través de este modelo se determinó que hábitos del consumidor y la tasa de Cetes a 28 días, son las más significativas.

El hábito del consumidor será una variable cualitativa que habrá que estar monitoreando de ahora en adelante, debido que el consumidor cada vez está tomando mayor conciencia sobre los factores ambientales –como el cambio climático– sobre los factores sociales –como la equidad de género, trato digno de los colaboradores entre otros– y sobre los factores de gobierno corporativo –reportes de las empresas en materia sostenibilidad, directivos éticos, entre otros–. En ese entendido estudios afirman y han demostrado que las empresas ESG mejoran su imagen social y, por tanto, son capaces de diferenciarse a sí mismas y a sus productos de otras empresas. Estas empresas, a su vez, disfrutan de la lealtad a la marca de los clientes que valoran

la sostenibilidad. Por lo tanto, la sostenibilidad crea valor de marca y la lealtad de marca para las empresas responsables. Esto se traduce en una mayor demanda de sus productos, esto crea flujos de efectivo lo que a su vez se traduce en rentabilidad financiera por parte de las compañías, lo cual beneficia al precio de la acción y por consiguiente al rendimiento del inversionista vía precio de la acción. Además, reduce la sensibilidad de las empresas ESG ante riesgos sistemáticos y no sistemáticos, así como los problemas de salubridad y económicos.

Para futuras líneas de investigación, se recomienda evaluar los otros grupos de razones financieras –de liquidez, endeudamiento, gestión de activos, ciclo económico, de operación, entre otros– y aplicar el estudio a los demás sectores de la Bolsa Mexicana de Valores.

También sería interesante ver si el cambio en el hábito del consumidor beneficia a todos los sectores por igual o existirá una diferenciación ya sea positiva o negativa hacia el precio de la acción y su rendimiento.

## 5.6. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Aegon Asset Management. (2020). *Why ESG Matters in a Crisis*. Institutional Investors. <https://www.institutionalinvestor.com/article/blly879667bxnt/why-esg-matters-in-a-crisis>

Aguilera-Alejo, G., & Morales-Castro, A. (2018). *Contexto macroeconómico y precio de las acciones*. Ecoe Ediciones. [https://books.google.com.gt/books?id=\\_N29vQEACAAJ](https://books.google.com.gt/books?id=_N29vQEACAAJ)

Albuquerque, R. A., Koskinen, Y., Yang, S., & Zhang, C. (2020). *Love in the time of COVID-19: The resiliency of environmental and social stocks*.

Arvidsson, U., & Ljungbergh, E. (2015). *Socially Responsible Investments : Are investors paying a price for investing ethically?*

Azmi, W., Mohamad, S., & Shah, M. E. (2019). Ethical investments and financial performance: An international evidence. *Pacific Basin Finance Journal*, 101147. <https://doi.org/10.1016/j.pacfin.2019.05.005>

Baker, H. K., Kumar, S., & Pandey, N. (2021). Thirty years of the Global Finance Journal: A bibliometric analysis. *Global Finance Journal*, 47, 100492. <https://doi.org/10.1016/j.gfj.2019.100492>

Bauer, Koedijk, K., & Otten, R. (2005). International evidence on ethical mutual fund performance and investment style. *Journal of Banking and Finance*, 29(7), 1751–1767. <https://doi.org/10.1016/j.jbankfin.2004.06.035>

Bauer, R., Derwall, J., & Otten, R. (2007). The Ethical Mutual Fund Performance Debate: New Evidence from Canada. *Journal of Business Ethics*, 70(2), 111–124. <https://doi.org/10.1007/s10551-006-9099-0>

Bauer, R., Otten, R., & Rad, A. T. (2006). Ethical investing in Australia: Is there a financial penalty? *Pacific-Basin Finance Journal*, 14(1), 33–48.

BBC News. (2020). *Coronavirus y economía: cómo fue la Gran Depresión con la que comparan el impacto económico de la pandemia*.

Bennani, L., Le Guenedal, T., Lepetit, F., Ly, L., Mortier, V., Roncalli, T., & Sekine, Takaya. (2019). How ESG Investing Has Impacted the Asset Pricing in the Equity Market. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3316862>

Bolsa Mexicana de Valores. (2020). *Jueves de Bolsa Online | "Sustentabilidad: El Futuro de la Inversión"* [Video]. <https://www.youtube.com/watch?v=cbrk9dQtWAM>

Bolsa Mexicana de Valores. (2021). *El origen y la relevancia de las inversiones ESG*. Hablemos de Bolsa.

Broadstock, D. C., Chan, K., Cheng, L. T. W., & Wang, X. (2021). The role of ESG performance during times of financial crisis: Evidence from COVID-19 in China. *Finance Research Letters*, 38, 101716. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.frl.2020.101716>

CFA Institute. (2020). *Future of sustainability in investment management: From ideas to reality*. CFA Institute.

Cheema-Fox, A., LaPerla, B. R., Serafeim, G., & Wang, H. (2020). Corporate Resilience and Response During COVID-19. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3578167>

De la Torre, O., Galeana, E., & Aguilasocho, D. (2016). The use of the sustainable investment against the broad market one. A first test in the Mexican stock market. *European Research on Management and Business Economics*, 22(3), 117–123. <https://doi.org/10.1016/j.iedee.2015.08.002>

De la Torre Torres, O., & Martínez Torre Enciso, M. I. (2017). ¿Es útil la inversión socialmente responsable en México? Una revisión multifactorial y ex-ante. *Contaduría y Administración*, 62(1), 222–238. <https://doi.org/10.1016/j.cya.2016.09.001>

De la Torre Torres, O. V., & Martínez Torre-Enciso, M. I. (2015). Revisión de la Inversión Sustentable en La Bolsa Mexicana Durante Periodos de Crisis. *Revista Mexicana de Economía y Finanzas*, 10(2), 115–130. <https://doi.org/10.21919/remef.v10i2.71>

Demers, E., Hendrikse, J., Joos, P., & Lev, B. (2021). ESG did not immunize stocks during the COVID-19 crisis, but investments in intangible assets did. *Journal of Business Finance & Accounting*, 48(3–4), 433–462.

Döttling, R., & Kim, S. (2020). Sustainability preferences under stress: Evidence from mutual fund flows during COVID-19. Available at SSRN 3656756.

Erragraguy, E., & Revelli, C. (2015). Should Islamic investors consider SRI criteria in their investment strategies? *Finance Research Letters*, 14, 11–19. <https://doi.org/10.1016/j.frl.2015.07.003>

Franklin, J. (2020). Covid-19 boosts European social bond market. *International Financial Law Review*.

Gao, Y., Xiong, X., & Feng, X. (2020). Responsible investment in the Chinese stock market. *Research in International Business and Finance*, 52, 101173. <https://doi.org/10.1016/j.ribaf.2019.101173>

García-Salgado, O., & Morales-Castro, A. (2016). Desempeño financiero de las empresas: una propuesta de clasificación por RNA. *Dimensión Empresarial*, 14(2), 11–23.

Geczy, C., Stambaugh, R. F., & Levin, D. (2005). Investing in socially responsible mutual funds. Available at SSRN 416380.

Gibb, R., Redding, D. W., Chin, K. Q., Donnelly, C. A., Blackburn, T. M., Newbold, T., & Jones, K. E. (2020). Zoonotic host diversity increases in human-dominated ecosystems. *Nature*, 584(7821), 398–402. <https://doi.org/10.1038/s41586-020-2562-8>

Glossner, S., Matos, P. P., Ramelli, S., & Wagner, A. F. (2021). *Do institutional investors stabilize equity markets in crisis periods? Evidence from COVID-19*.

Goldreyer, E. F., & Diltz, J. D. (1999). The performance of socially responsible mutual funds: Incorporating sociopolitical information in portfolio selection. *Managerial Finance*.

Gregory, A., Matatko, J., & Luther, R. (1997). Ethical unit trust financial performance: Small company effects and fund size effects. *Journal of Business Finance and Accounting*, 24(5), 705–725. <https://doi.org/10.1111/1468-5957.00130>

Hamilton, S., Jo, H., & Statman, M. (1993). Doing well while doing good? The investment performance of socially responsible mutual funds. *Financial Analysts Journal*, 49(6), 62–66.

Kreander, N., Gray, R. H., Power, D. M., & Sinclair, C. D. (2005). Evaluating the performance of ethical and non-ethical funds: A matched pair analysis. *Journal of Business Finance and Accounting*, 32(7–8), 1465–1493. <https://doi.org/10.1111/j.0306-686X.2005.00636.x>

Lozano-Made, G. (2020). *Hábitos del consumidor*. EY Latin America North. [https://www.ey.com/es\\_mx/covid-19/habitos-del-consumidor](https://www.ey.com/es_mx/covid-19/habitos-del-consumidor)

Luther, R. G., & Matatko, J. (1994). The performance of ethical unit trusts: Choosing an appropriate benchmark. *The British Accounting Review*, 26(1), 77–89. <https://doi.org/10.1006/bare.1994.1007>

Luther, R. G., Matatko, J., & Corner, D. C. (1992). The Investment Performance of UK “Ethical” Unit Trusts. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 5(4), 57–70. <https://doi.org/10.1108/09513579210019521>

Monzón-Citalán, R. E. (2020). Rendimientos de las Empresas Sustentables en la bolsa de valores: El caso de la BMV. In P. Navarrete (Ed.), *Un espacio para la ciencia* (pp. 49–70). ManglarEditores. <https://doi.org/10.5281/zenodo.4294839>

Monzón-Citalán, R. E., Morales-Castro, A., & Alva. (2017). *Las finanzas conductuales al auxilio de mercados financieros irracionales - primera parte*. Rankia México. <https://www.rankia.mx/blog/alfasgestion-carteras-inversion/3736626-finanzas-conductuales-auxilio-mercados-financieros-irracionales>

Monzón-Citalán, R. E., Morales-Castro, A., & alvara. (2018). *Las finanzas conductuales al auxilio de mercados financieros irracionales - segunda parte*. Rankia México. <https://www.rankia.mx/blog/alfasgestion-carteras-inversion/3773998-finanzas-conductuales-auxilio-mercados-financieros-irracionales>

Monzón-Citalán, R. E., Morales-Castro, A., & Morales-Castro, J. A. (2021). *Análisis del rendimiento del sector de consumo frecuente del total mexico ESG index durante el periodo de covid-19 [ponencia]*. VII Congreso Internacional Grupo Unis, Varginha.

Morales-Castro, A., Santisteban, J. F., & Monzón-Citalán, R. E. (2019). Invertir en empresas con criterios ASG no significa renunciar a la rentabilidad. In P. Navarrete (Ed.), *Un espacio para la ciencia* (pp. 103–130). ManglarEditores.

Morgan, J. P. (2020). *Why COVID-19 could prove to be a major turning point for ESG investing*. JP Morgan.

Morningstar. (2020). *Evaluating ESG Effects on Risk and Return*. February, 1–15.

MSCI. (2021). *MSCI World SRI Index (USD)*. <https://www.msci.com/documents/10199/641712d5-6435-4b2d-9abb-84a53f6c00e4>

Nagadevara, V. (2019). Advanced regression analysis. In *Essentials of Business Analytics* (pp. 247–281). Springer.





## CAPÍTULO 6

# RESOLUCIÓN DE LA INSOLVENCIA EMPRESARIAL EN LOS TIEMPOS DE EMERGENCIA SANITARIA GLOBAL: UNA PROPUESTA PARA MÉXICO

*Henri Yves Louis Bricard Abbadie*<sup>27</sup>

### 6.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Los supuestos legales actuales, para que se declare en Concurso Mercantil<sup>28</sup> un negocio empresarial en situación de “incumplimiento generalizado en el pago de sus obligaciones”, no son los adecuados para que este procedimiento sea considerado oportuno y eficiente, por lo que es imprescindible replantearlos para así permitir al sector Micro Pequeña y Mediana Empresa (MIPyME) tener acceso a esta oportunidad de rehabilitación empresarial, al considerar que este sector está mayormente afectado por la pandemia y siendo además el de mayor generación del empleo a nivel nacional.

Asimismo, desde la entrada en vigor en el año 2000 de la Ley de Concursos Mercantiles (LCM) y sus reformas en 2007 y 2014, se han contabilizado solamente 800 procedimientos, monto sumamente reducido si se compara con las estadísticas de otras economías similares a México y que se sitúan en cifras del orden de mil quinientos procedimientos anuales.

---

27 Filiación institucional: Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM). Correo electrónico: henrybricard@gmail.com

28 El Concurso Mercantil, por esencia, es un procedimiento de rehabilitación financiera de una empresa que, por diferentes circunstancias financieras adversas, debe de reestructurar sus pasivos y en muchos casos solicitar apoyos financieros adicionales (sean externos, sean por parte de sus socios u otros inversionistas), por lo que las herramientas financieras deben de ser las que primordialmente alientan y facilitan este proceso, considerado por el legislador como de interés público.

Aunando a lo anterior, el porcentaje de éxito en México de la rehabilitación empresarial es muy bajo (de todos los casos declarados en Concurso Mercantil solamente en un 17% se logró el convenio concursal), por lo que se evidencia la poca efectividad de este recurso en México, esto es, aunándose el hecho que prevalece una proporción muy elevada de empresas informales en nuestro país (según INEGI, Censos Económicos 2019, sobre las 4,9 millones de Unidades Económicas que se contabilizan en México, el 62,6% son informales), lo que resulta ser una muy fuerte limitación sistémica para incentivar este procedimiento, bajo los supuestos y premisas actuales.

El empresario está además bastante renuente en recurrir a este procedimiento donde corre el riesgo elevado de perder su empresa, sin menoscabo de que la normatividad constitucional del privilegio absoluto de los adeudos a favor de los trabajadores limita considerablemente las posibilidades de aportaciones frescas por parte de nuevos inversionistas.

La hipótesis de este trabajo va entonces hacia una redefinición de los supuestos financieros detonadores del procedimiento del Concurso Mercantil en México, combinado con la des-judicialización del mismo, lo que permitirá resolver con eficacia y oportunidad la insolvencia empresarial del sector MIPyME en las circunstancias actuales de emergencia sanitaria global.

La propuesta atañe entonces dos aspectos: primero, cómo resolver la falta de liquidez de una empresa, entendida esta, la falta de capacidad de generar el autofinanciamiento de su capital de trabajo<sup>29</sup>, y, en segunda instancia, cómo vislumbrar una des-judicialización del proceso de rehabilitación empresarial en pro de una mayor aceptación y eficacia del procedimiento del Concurso Mercantil en México.

## **6.2. INTRODUCCIÓN: EL PROCESO DE DESHABILITACIÓN EMPRESARIAL Y LA PROTECCIÓN DEL PODER JUDICIAL**

### **6.2.1. El proceso de des-habilitación empresarial**

Caer en insolvencia, o sea en un incumplimiento generalizado en sus obligaciones líquidas de pago frente a una pluralidad de acreedores, fue durante mucho tiempo

---

<sup>29</sup> Sobre el concepto financiero contable de autogeneración del capital de trabajo de una empresa en marcha, ver “Romper un paradigma al evaluar el capital de trabajo de una corporación: la generación neta operativa”, Bricard Abbadie, Henri Yves Louis y Morales Castro, Arturo; Instituto Federal de Especialistas de Concursos Mercantiles, Boletín número 1, Julio de 2019. Disponible en: <https://www.ifecom.cjf.gob.mx/index.htm>

una especie de estigma de mal augurio para una empresa y los socios de esa: era como pertenecer a una categoría de gente poco confiable.

Si bien ya no es delito no poder pagar sus deudas, declararse en suspensión de pagos es un recurso que sigue sin agradar a la comunidad empresarial en muchos países, incluyendo el nuestro.

Sin embargo, con el paso de las diversas crisis económicas y financieras ocurridas durante el siglo pasado —muchas de ellas de carácter global y sistémico, similar por cierto a la actual crisis de emergencia sanitaria— la responsabilidad exclusiva del deudor se ha venido diluyendo en el sentido que, tratándose de un acreedor de tipo financiero, este tendría también a su cargo una especie de corresponsabilidad, por haber aceptado asumir un cierto riesgo, al prestar recursos financieros a una entidad comercial.

Tal servicio es otorgado a cambio de una contraprestación: el cobro de intereses, en el entendido que la proporción de estos debe de ser acorde a “buenas prácticas”.

El mecanismo de insolvencia es simple: una persona física o moral sobre- endeudada decide ponerse en moratoria ante sus acreedores y trata de negociar con estos una reprogramación de sus pasivos y/o una quita de capital y de intereses.

Si el sujeto de crédito cuenta con un bien propio, este bien puede servir de garantía o se ofrece una dación en pago a sus acreedores, pero rara vez estos últimos recuperan la totalidad de sus créditos y se genera entonces un proceso bastante desordenado de recuperación de cartera, proceso muchas veces asociado a medidas de apremio y de embargo de los bienes propios del sujeto, cuyo resultado es, en la mayoría de los casos, la paralización de la marcha del negocio, al verse afectados bienes productivos de la unidad empresarial.

Las partes involucradas en la marcha del negocio (básicamente proveedores y clientes) no estiman entonces prudente seguir trabajando con dicha entidad que queda como vetada y se genera de repente en contra suya todo un proceso de congelamiento de operaciones, tanto activas como pasivas, hasta de boicot, tanto por parte de su cadena productiva proveedora como proveída, lo que desencadena en un real problema de liquidez para la empresa afectada: nadie le da crédito, todas sus transacciones comerciales tienen que realizarse de contado.

Consecuencia de lo anterior, la compañía ya no cuenta con el suficiente capital de trabajo para mantener su operación en marcha en condiciones normales, o sea, la

empresa no tiene suficientes “fondos de rotación”, en el entendido que, en un estado de origen y aplicación de recursos, se definen “órigenes como las actividades que contribuyen al capital de trabajo neto y aplicaciones como las actividades que usan el capital de trabajo” (Brealey, Myers, Allen, 2010); estos autores aclaran inclusive que “no se pueden pagar las cuentas con inventario ni cuentas por cobrar; deben pagarse con efectivo” (Ibidem).

A este apretón de liquidez del lado pasivo del balance, se suma un descenso en la generación de recursos por menores ventas: los clientes temerosos de que dicha empresa proveedora incumpla con los pedidos dejarán de otorgarle anticipos financieros, las ventas se estancarán y paralelamente los inventarios se elevarán presionando los costos y consecuentemente, la empresa afectada perderá su liquidez inmediata<sup>30</sup>.

Para compensar este desequilibrio financiero y tratar de reponer su liquidez, el administrador de la comerciante afectada acorta sus plazos de cobranza, lo que provoca la pérdida de una clientela que venía trabajando con cierta “revolvencia” operativa, o sea, al amparo de una línea de crédito, repagar y volver a disponer de esta línea cuando se requiera, de tal suerte que, si se pierde esta “revolvencia”, esta clientela se cambiará a la competencia que le ofrecerá mejores condiciones.

Para culminar este proceso depredador, los Bancos Comerciales, en vez de contrarrestar este boicot del mercado hacia esta entidad empresarial, a través precisamente de un apoyo oportuno en su capital de trabajo (factoraje, crédito prendario, descuento de documentos), optan por adelantar la recuperación de su cartera, argumentando condiciones adversas del mercado crediticio, dificultades de “fondeo”, menor ritmo de captación de recursos del público, o simplemente de una menor calificación del riesgo de crédito de este cliente según sus políticas crediticias.

La empresa afectada se ve entonces “deshabilitada” y se debe proceder a la elaboración de un plan emergente para contrarrestar tal situación: los socios tienen que aportar recursos frescos al negocio para que esa situación no pase a mayores, en el

---

30 Marmolejo G. Martin (1997, p.230-231) recalca que la liquidez “ha venido siendo señalada, no de ahora, sino desde ya muchas décadas, como uno de los tres aspectos básicos en los que pueden ser resumidos los esfuerzos de la administración financiera de las empresas [...] Irónicamente, cuando una empresa confronta serios problemas de rentabilidad (pérdida), de no parar la descapitalización respectiva, eventualmente la solvencia de la empresa estará en juego. Ya a esos muy graves niveles extremos, la iliquidez / (sic) de la empresa simplemente será un reflejo de los muy graves problemas de fondo del caso. En resumen, dado que un inadecuado manejo del aspecto liquidez en las empresas puede repercutir en graves problemas con severa afectación en la buena marcha de aquellas y que, por contrapartida, un eficiente manejo del mismo puede contribuir favorablemente tanto en la buena marcha, como en los resultados de las empresas, la importancia de un eficiente manejo (incluyendo la planeación) del aspecto liquidez es evidente.”

entendido que el negocio está entrando en el umbral de caer en una situación de insolvencia que pondría en riesgo su permanencia de mercado.<sup>31</sup>

De no contar con recursos frescos por parte de sus socios, la entidad comercial se declarará “de facto” en mora en el pago de sus obligaciones financieras ante sus múltiples acreedores.

Acto seguido ocurre el despido de los trabajadores y la aniquilación del negocio: tal proceso se puede inclusive tornar telúrico, ya que podría engendrar una reacción en cadena de quiebras y de suspensiones de pago de proveedores y proveídos.

### **6.2.2. La protección del poder judicial**

Sin embargo, si el empresario tiene fe en su negocio y quiere seguir como actor en el mercado, no permitirá que desaparezca su negocio sin recurrir previamente a la protección del Poder Judicial, ya que solamente una autoridad judicial está habilitada para dar orden “erga omnes” a este proceso de recuperación de activos por parte de los acreedores, considerando su principal prioridad, de interés público: la rehabilitación empresarial.

La primera función del Especialista de Concurso Mercantil, designado por el Instituto Federal de Concursos Mercantiles (IFECOM), será de dictaminar si la empresa está o no, en términos de Ley, en los supuestos de una situación de insolvencia y si merece entonces ser declarada en Concurso Mercantil (CM), mereciendo la protección de la Justicia.

¿Cómo se define legalmente entonces la insolvencia empresarial en México?

La definición es muy sencilla, tal vez un poco simplista: el incumplimiento generalizado en el pago de las obligaciones de un comerciante a dos o más acreedores distintos y que se presenten las siguientes condiciones:

- 1.- Que las obligaciones vencidas que tengan por lo menos treinta días de haber vencido representen el 35% o más de todas las obligaciones a cargo del Comerciante, y
- 2.- El Comerciante no tenga activos líquidos, depósitos, inversiones, clientes y cuentas por cobrar cuyos plazos de vencimiento no sea superior a 90 días.

---

<sup>31</sup> Para una visión de los principales modelos matemático-financieros de predicción de la insolvencia empresarial considerados como los más confiables, ver el estudio de Astorga Alejandro (2007) disponible en <https://www.ifecom.cjf.gob.mx/resources/PDF/estudio/3.pdf>

La ventaja de esta definición escueta de la insolvencia empresarial es su claridad y nos da un margen casi nulo a la interpretación. Su desventaja o más bien su problemática radica en que proporciona una “visión estática” de la problemática de falta de liquidez de la empresa concursada, por lo que, desde el punto financiero, se estima que se tiene que enriquecer mediante una visión más bien evolutiva de flujo de efectivo que esté generando la compañía.

La insolvencia empresarial es un asunto primordialmente financiero y consiste en un desajuste entre los flujos de entrada de efectivo con los flujos de salida de efectivo. Consecuentemente, la hipótesis principal de este estudio es la redefinición de los supuestos financieros detonadores del procedimiento, por lo que se aborda, en una primera parte, consideraciones socioeconómicas y financieras y se determinará oportunamente los detonadores de la alerta temprana.

La segunda parte de este estudio evidencia una necesaria desjudicialización del proceso de rehabilitación empresarial en pro de una mayor aceptación y eficacia del procedimiento en México, proponiendo un criterio alternativo a los supuestos actuales de la Ley, lo que facilitará la resolución ordenada y expedita de la falta de liquidez de una empresa que sea declarada en concurso mercantil.

### **6.3. PRIMERA PARTE: REDEFINICIÓN DE LOS SUPUESTOS FINANCIEROS DETONADORES DEL PROCEDIMIENTO DEL CONCURSO MERCANTIL (CM)**

#### **6.3.1. Consideraciones socioeconómicas, jurídicas y financieras**

##### **6.3.1.1. Entorno macroeconómico adverso y la fuerza mayor**

El deterioro fundamental de las variables macro económicas, tanto a nivel global como domésticas, constituye el punto de partida de ese análisis: es en efecto una condición precedente “sine qua non” de la intervención del Estado para que el sector empresarial pueda recibir un apoyo financiero extraordinario, independientemente del ramo afectado y/ del tamaño de los negocios involucrados.

Claro está, que el degrado notorio de las principales variables macro económicas va a diferenciarse según tal u otro ramo de la economía nacional, pero se estima que por las interacciones inter sectoriales en la cadena de producción y de prestación de servicios, toda la economía nacional se verá afectada, repercutiendo de manera

directa o indirecta a múltiples sectores (se presenta en el Apéndice tales repercusiones visualizadas por parte de varias instituciones y organismos, tanto dentro del ámbito nacional como internacional, respecto a las implicaciones económico-socio financieras de la pandemia en México para 2020-2021).

Deben de subrayarse las siguientes variables bajo un horizonte y observaciones del orden de tres meses seguidos: baja pronunciada del PIB, aumento del desempleo asociado al aumento de la informalidad y creación casi nula de empleos formales, baja de competitividad de la paridad cambiaria por depreciación de la moneda nacional (sin la contra parte de un repunte de las exportaciones de bienes y servicios), caída de la captación de recursos del exterior y del turismo nacional, estancamiento y/o baja de las reservas internacionales del Banco Central, entre otras.

La crisis sanitaria mundial que estamos presenciando evidentemente en México desde principios de año revela que se reúnen plenamente la mayoría de las variables anteriores y que se justifica la intervención de la autoridad; tal aseveración conlleva un argumento jurídico de primer orden: la fuerza mayor.

El poder ejecutivo tendrá entonces el respaldo de la soberanía para decretar o someter al Congreso de la Unión proposiciones de emergencia extraordinarias, justificadas en función de la patente y brusca alteración que está sufriendo la economía nacional.

Se cuestiona si estas medidas extraordinarias pueden llegar a afectar los Derechos Humanos, ya que, en base a los términos del artículo 29 Constitucional, o sea,

“en los casos de perturbación grave de la paz pública, o de cualquier otro que ponga en grave peligro o conflicto...el Presidente de los Estados Unidos Mexicanos...podrá restringir o suspender en todo el país el ejercicio de los derechos y las garantías que fuese obstáculo para hacer frente, rápida y fácilmente a la situación”.

Pero de no tomar tales medidas se opina que el Ejecutivo Federal estaría incumpliendo con su obligación de hacer respetar el artículo 4 Constitucional, que señala claramente que el Estado debe de garantizar el derecho a la protección de la salud, siendo “la Ley la que definirá las bases y modalidades para el acceso a los servicios de salud y establecerá la concurrencia de la Federación.... conforme a lo que dispone la fracción XVI del artículo 73 de esta Constitución.”

Este artículo 73 fracción XVI recalca además que el Consejo de Salubridad General que depende directamente del Presidente de la República está facultado para emitir

disposiciones generales que serán obligatorias en el país y que “En caso de epidemias de carácter grave...la Secretaría de Salud tendrá obligación de dictar inmediatamente las medidas preventivas indispensables, a reserva de ser después sancionadas por el Presidente de la República”, acotando además de manera específica que “La autoridad sanitaria será ejecutiva y sus disposiciones serán obedecidas por las autoridades de la República”.

Todo el problema radica entonces por cuánto tiempo debe de perdurar la vigencia de tales medidas emergentes: lo lógico es regresar a los mismos termómetros macro económicos mencionados arriba y de darse una recuperación notable de los mismos en un periodo similar de observaciones de tres meses consecutivos, la autoridad deberá de reconsiderar, por lo menos de manera paulatina y/o parcial, su aplicación generalizada y/o estricta, independientemente del hecho que, en el caso de un sistema federativo, como el prevaleciente en México, la autoridad ejecutiva local esté facultada para intervenir de manera casual en función de la evolución de la situación del entorno, esto es, siempre y cuando la soberanía local avale tales decisiones.

### 6.3.1.2. Repercusiones financieras microeconómicas

La principal repercusión financiera a nivel de una empresa en marcha es la alteración en el flujo de su capital de trabajo<sup>32</sup>. En efecto, derivado de la baja generalizada de la actividad económica causada por la pandemia, una empresa contará por un lado con menores fuentes y fondeos operativos sin costo (desglosados en el siguiente inciso a) y por otro lado su liquidez se verá mermada en forma concomitante por mayores usos operativos (desglosados en el siguiente inciso b) que representan un costo de capital.

Cabe señalar que conviene apartarse de una visión meramente fotográfica del capital de trabajo<sup>33</sup> de una corporación (diferencia entre activos circulantes contra pasi-

---

32 Calvo Laganica Cesar (2013, p.113) procede a la siguiente reflexión: “Se podría pensar que el capital aportado por los socios accionistas de una empresa, es realmente con que se cuenta para realizar las operaciones para las que fue constituido el negocio. Si se analiza con mayor detenimiento el Estado de Situación financiera, podemos observar que entre los bienes y obligaciones señalados en dicho estado, juegan un papel muy importante, aquellos bienes que tienen movimiento por corresponder al ciclo económico de la empresa, es decir, dinero en efectivo, cuentas por cobrar e inventarios preferentemente; y, por otro lado, las exigencias que se tienen a corto plazo que generalmente es considerado hasta de un año para estos tratos, como son: cuentas por pagar, documentos por pagar y acreedores diversos”.

33 Dumrauf Guillermo (2013, P. 548) precisa: “A diferencia del capital fijo, el capital de trabajo es un capital que se transforma de modo permanente; siempre está mutando a medida que la firma compra activos y los aplica en el proceso productivo, a la vez que toma nuevas deudas y cancela otras...La mayor parte del tiempo que el gerente financiero dedica a la firma está constituida por la gestión del capital de trabajo... Esto consiste en escoger los niveles de caja, títulos valores, cuentas por cobrar, inventarios y tipos de deuda de corto plazo. La gestión del capital de trabajo es como la “trinchera”

vos circulantes), misma que no ayuda al analista financiero a determinar si una corporación cuenta con suficiente capital de trabajo para llevar a cabo sus operaciones normales<sup>34</sup>5 o si, por el contrario, requiere apoyos del exterior para hacer frente a sus necesidades de fondeo de su capital de trabajo, esto es, que sus fondos de rotación sean los adecuados para autofinanciar sus operaciones, sin que sea necesario recurrir a otras fuentes externas de financiamiento (Bricard, 2008 y Bricard, Morales Castro, 2019)<sup>35</sup>.

En el caso de una empresa que tiene precisamente un problema de liquidez, se analizan a continuación los efectos de menores fondeos de capital de trabajo, asociados a mayores usos de capital de trabajo:

a) Menores fondeos de capital de trabajo consistentes en:

-Disminución de los financiamientos vía proveedores que acortan sus plazos de cobranza y,

-Erogaciones irreductibles de gastos acumulados por pagar para mantener la fuerza laboral.

b) Mayores usos y aplicaciones de capital de trabajo derivados del:

-Aumento del plazo de cobro de cuentas por cobrar por morosidad de la clientela,

-Aumento del saldo de inventarios por menores ventas.

---

del gerente financiero. Como el capital de trabajo cambia vertiginosamente, por su propia naturaleza, los gerentes deben tomar decisiones muy rápidas...En las decisiones de administración del capital de trabajo también está muy implicada la supervivencia de la empresa en el largo plazo”.

34 Gitman y Zutter (2012 p.543) recalcan la importancia de la administración del capital de trabajo para los gerentes financieros: “Una investigación realizada con (334) gerentes financieros de empresas alrededor del mundo indica que la administración del capital de trabajo encabeza la lista de las funciones financieras del mundo indica que la administración del capital de trabajo encabeza la lista de las funciones financieras de más valor. Entre 19 funciones financieras, los gerentes encuestados consideraron que la administración del capital de trabajo es tan importante como la determinación de la estructura de capital, la administración y emisión de deuda, las relaciones bancarias y la administración de impuestos. Sin embargo, su satisfacción con el desempeño en la administración del capital de trabajo deja mucho que desear”.

Por su parte, Servaes y Tufano (2006, p.19), citados por Gitman y Zutter (2012) acotan precisamente como unas de las conclusiones de esta investigación realizada ante las 334 corporaciones alrededor del mundo: “La importancia y la insatisfacción con la gestión del capital circulante fue una sorpresa, dada su falta de atención en los programas de educación en finanzas y gestión y, hasta recientemente, por empresas de servicios financieros. Su importancia para los directores financieros probablemente refleja una apreciación de las implicaciones del flujo de efectivo de una función de capital de trabajo bien administrada y información oportuna que puede obtenerse mediante la apreciación de la velocidad con la que sus clientes pagan y cuánto tiempo están dispuestos a esperar sus proveedores para recibir el pago.”

35 Estos autores ejemplifican su estudio mediante dos tipos de compañías: la primera que disfruta de una amplia generación de fondos y sobrada liquidez (American Móvil) y la otra con falta aguda de liquidez, por estar en una situación de Concurso Mercantil (Corporación Geo). Se despliega en el Anexo único p.32, el formato de Generación de fondos de ambas empresas.

Ambos efectos actúan de manera conjunta y perversa, en el entendido que son simultáneos y concomitantes, por lo que el administrador estará en una situación de indefensa frente a este efecto de merma sustancial de auto generación de capital de trabajo<sup>36</sup> y el único recurso que tendrá para remediar a este “impasse” financiero será recurrir a fuentes de fondeo externas (instituciones financieras) o aportaciones adicionales por parte de socios (Ver el ejemplo del flujo de generación de fondos de Corporación Geo 2014/2015 en el Anexo único p.32, mediante el cual se desprende una aguda falta de liquidez, al tener una Generación Neta Operativa negativa por \$9,148 Millones).

### **6.3.2. Determinación oportuna de los detonadores de la alerta temprana**

#### **6.3.2.1. Delinear el criterio alterno**

Como se mencionó, el motivo de este estudio es encontrar un criterio alterno a los supuestos de los art. 10 y 11 de la Ley de Concursos mercantiles y de mayor asequibilidad financiera para una MIPyME, al determinarse con mucha precisión el déficit en flujo neto operativo de la compañía y que afecten directamente el capital de trabajo del negocio en marcha.

Cabe aclarar que si, al compensarse las partidas operativas mencionadas en los incisos a) y b) del apartado A 2) anterior, resulta a contrario un saldo positivo, la empresa no debe de considerarse en una situación de insolvencia, porque cuenta precisamente con suficiente flujo operativo propio para hacer frente a sus obligaciones circulantes.

#### **6.3.2.2. Cuantificación del criterio alterno**

Se propone una cuantificación y medición de la falta de liquidez, vía el flujo operativo bajo el siguiente supuesto:

Si el efecto acumulado 1) y 2) enunciado en el apartado A 2) anterior llega a representar, en un periodo de 90 días, una cantidad negativa equivalente al 50% del capital social de la empresa, se considera que la empresa está en una situación de insolven-

---

36 Monroy y Usobiaga (2012 p.430) recalcan: “El capital de trabajo es el dinero necesario para que la empresa pueda financiar sus activos circulantes” y acotan “el tener un buen capital de trabajo disminuye el riesgo de la empresa pues tiene la capacidad financiera para cumplir puntualmente sus obligaciones”. A su vez Ross, Westerfield, Jordan (2014 p. 492-493), confirman que “La preocupación principal en las finanzas de corto plazo se refiere a las actividades de operación y financiamiento de la empresa en dicho plazo [...] Estas actividades crean pautas de entradas y salidas de efectivo, flujos que no se sincronizan y son inciertos; no están sincronizados porque, por ejemplo, el pago al contado de materias primas no sucede al mismo tiempo que el ingreso de efectivo por la venta del producto, son inciertos porque la venta y costos futuros no pueden pronosticarse con precisión”.

cia (porcentaje que se acerca al 66% considerado por la Ley General de Sociedades Mercantiles<sup>37</sup>, art. 229 fracción V, como supuesto de quiebra técnica).

Dicho criterio de inminencia de la insolvencia lo recoge el artículo 339 apartado III inciso a) de la Ley bajo el procedimiento del Plan de reestructura previa y establece precisamente que debe de entenderse por inminencia un periodo inevitable de 90 días.

Este periodo “inevitable” de 90 días es además acorde al espíritu de la Ley, siendo los supuestos del Concurso Mercantil establecidos en los artículos 10 y 11 de la Ley que contemplan la presunción de incumplimiento generalizado en el pago de las obligaciones de un Comerciante y de manera puntual en caso de carecer activos (depósitos e inversiones a plazo, así como clientes y cuentas por cobrar) cuyo vencimiento no sea superior a noventa días naturales posteriores a la fecha de presentación de la demanda o solicitud ( artículo 10 fracción II inciso b) y c)).

Resolver de manera financiera la problemática de la insolvencia empresarial conlleva replantear entonces todo el procedimiento del Concurso Mercantil, o sea, primeramente, desde de la declaración de apertura del Concurso Mercantil y posteriormente, una vez iniciada la etapa de Conciliación, con la desjudicialización del procedimiento.

## **6.4. SEGUNDA PARTE. - DES JUDICIALIZACIÓN DEL PROCESO DE REHABILITACIÓN EMPRESARIAL EN PRO DE UNA MAYOR ACEPTACIÓN Y EFICACIA DEL PROCEDIMIENTO EN MÉXICO**

### **6.4.1. Resolución de la falta de liquidez y del proceso de insolvencia empresarial**

#### **6.4.1.1. Las herramientas tradicionales**

Las herramientas tradicionales de reestructuración consisten en negociar plazos de espera, así como diferir pagos de capital, pero la capitalización de intereses es en muchos casos perjudicable para el “credit scoring” de la empresa, al igual que una quita de capital, por lo que muchos empresarios consideran la alternativa del préstamo subordinado por parte de los socios, lo que coadyuva y afianza la voluntad de rescate de la empresa por parte de estos últimos ante los acreedores que conservan a su vez su grado de preferencia y prelación.

---

<sup>37</sup> El Artículo 8º de la L C M estipula que son de aplicación supletoria a este ordenamiento el Código de Comercio y la legislación mercantil.

El otro mecanismo también bastante socorrido es la emisión de unas obligaciones tipo cupón cero a favor de un sindicado de acreedores lo que permite a la concursada diferir el pago hasta la maduración del instrumento, además de representar una garantía que se capitaliza paulatinamente.

#### **6.4.1.2. El financiamiento vía Deudor en Posesión: su graduación y prelación**

El procedimiento del Plan de reestructura previa, en base a los art.339 al 342 de la propia Ley de Concursos Mercantiles representa una alternativa muy apreciable, siempre y cuando se contemple una nueva derrama crediticia, financiamiento vía Deudor en Posesión (DIP en inglés)<sup>38</sup> que tenga preferencia sobre todos los demás créditos (inclusive los laborales).

El problema en México radica en los términos del artículo 123 Constitucional: en efecto según el artículo 224 de la Ley de CM son créditos contra la Masa y serán pagados en el orden indicado y con anterioridad a cualquiera de los que se refiere el artículo 217 de esta Ley, los referidos en la fracción XXIII, apartado A, del artículo 123 constitucional y sus disposiciones reglamentarias: “ Los créditos en favor de los trabajadores por salario o sueldos devengados en el último año, y por indemnizaciones, tendrán preferencia sobre cualquier otros en los casos de concurso o de quiebra.”

El artículo 225 de la LCM estipula a su vez que tienen privilegio los acreedores por los conceptos a los que se refiere la fracción XXIII, apartado A, del artículo 123 constitucional y sus disposiciones reglamentarias, considerando los salarios de los dos años anteriores a la declaración de concurso mercantil del Comerciante, de tal suerte que el pago de los créditos contraídos para la administración de la Masa por el Comerciante con autorización del conciliador o síndico o, en su caso, los créditos indispensables para mantener la operación ordinaria de la empresa y la liquidez necesaria durante la tramitación del concurso mercantil (artículo 224 fracción II) están subordinados al previo pago de los créditos laborales.

---

38 El financiamiento del deudor en posesión (Debtor-in-Possession Financing (DIP)) es en Estados Unidos el financiamiento para empresas en bancarrota del Capítulo 11 y que les permite continuar operando. Los prestamistas del financiamiento DIP toman una posición de alto nivel sobre los gravámenes de los activos de la empresa, por delante de los prestamistas anteriores. El financiamiento DIP se diferencia de otros métodos de financiamiento en que por regla general tiene prioridad sobre las deudas existentes, capital y otros reclamos de acreedores.

Conviene mencionar, en el mismo sentido, la enmienda aprobada en agosto de 2019 por el Congreso de EUA para facilitar el proceso de reorganización de la pequeña empresa dentro del procedimiento del Chapter 11, el “Small Business Reorganization Act”, que reduce los costos y simplifica el proceso del plan de reorganización para permitir que las pequeñas empresas sobrevivan a la bancarrota y retengan el control de sus operaciones, siendo este último punto lo que más puede motivar a una comerciante para emprender tal procedimiento.

Tales ordenamientos representan una enorme limitación para convencer a un acreedor nuevo y/o socios inversionistas para rescatar una empresa en estado de concurso mercantil y que se le otorgue nuevas facilidades crediticias privilegiadas, bajo un esquema similar al “DIP Financing” previsto bajo el Chapter 11 (Ley de bancarrota de Estados Unidos).

## **6.4.2. Aspectos regulatorios y operativos de la propuesta**

### **6.4.2.1. Aspectos regulatorios**

Emisión de un Decreto Presidencial autorizando al IFECOM emitir una reglamentación específica al respecto de las PYMES que podrían optar por la figura del Concurso Mercantil y según los términos del art. 5 de la LCM, o sea, los pequeños comerciantes cuyas obligaciones vigentes y vencidas, en conjunto, no excedan el equivalente de 400 mil UDIs al momento de la solicitud o demanda.

Bajo tal reglamentación el IFECOM podría inclusive facilitar el acceso al procedimiento del Concurso Mercantil a los pequeños comerciantes, exceptuándolos de algunos requisitos previstos en los art. 20 y 20 bis de la Ley y básicamente relacionados con la entrega de información requerida de los IX anexos y que deben incluirse en tal solicitud, para conseguir el auto “admisorio” de la solicitud por parte del juez (condiciones que impone la Ley a los comerciantes cuyas obligaciones vigentes y vencidas exceden precisamente de los 400 mil UDIS fijados por la Ley).

### **6.4.2.2. Aspectos operativos**

Nueva operatividad del IFECOM que deberá ajustarse al nuevo entorno que solicitudes masivas de Concursos Mercantiles con un aumento considerable de cargas de trabajo de los diferentes actores para asimilar y atender un flujo mucho mayor de solicitudes de Concurso Mercantil.

Lo anterior implicará un cambio de la percepción de la insolvencia empresarial ante los jueces considerados como rectores del procedimiento concursal, así como de las entidades tanto deudoras como acreedoras involucradas para la resolución ordenada de tal problemática.

## **6.5. CONCLUSIÓN: PUNTOS DE REFLEXIÓN A LA LUZ DE LAS CIRCUNSTANCIAS DE EMERGENCIA SANITARIA DEL 2020-2021**

1) El Concurso Mercantil, por esencia, es un procedimiento de rehabilitación fi-

nanciera de una empresa que, por diferentes circunstancias financieras adversas, debe de reestructurar sus pasivos y en muchos casos solicitar apoyos financieros adicionales (sean externos, sean por parte de sus socios u otros inversionistas) por lo que las herramientas financieras deben de ser las que primordialmente alientan y facilitan este proceso, considerando que, para tener la más alta probabilidad de ser exitosa tal reinstalación financiera, el factor tiempo tiene una importancia trascendental.

- 2) La Ley de C.M. considera que esta materia es de interés público, en el entendido que “es de interés público conservar las empresas y evitar que el incumplimiento generalizado de las obligaciones de pago ponga en riesgo la viabilidad de las mismas y de las demás con las que mantenga una relación de negocios” (artículo 1ro de la LCM), o sea cuando la relación proveedor / proveído de una empresa se ve claramente afectada y que “Con el fin de garantizar una adecuada protección a los acreedores frente al detrimento del patrimonio de las empresas en concurso, el juez y los demás sujetos del proceso regulado en esta Ley deberán regir sus actuaciones, en todo momento, bajo los principios de trascendencia, economía procesal, celeridad, publicidad y buena fe.” (Ibídem)

Cabe recordar que el poder judicial, más allá de los términos del artículo 7 de la LCM que “el juez es el rector del procedimiento de concurso mercantil y tendrá las facultades necesarias para dar cumplimiento a lo que esta Ley establece, sin que pueda modificar cualquier plazo o término que fije la misma salvo que ésta lo faculte expresamente para hacerlo”, se sobreentiende que la voluntad del legislador es por esencia “la maximización del valor social de la empresa” en el entendido que “ la primera interpretación que tendríamos que refutar, es la que se refiere al valor cuantitativo en dinero del capital social de la empresa, es decir, su valor ante los accionistas solamente. Esta visión no es del sentido del artículo 1 de la Ley de Concurso Mercantil, la cual se define muy claramente de interés público, entendido el concepto de interés público como: “conservar las empresas” y atender “la viabilidad de las mismas” (Bricard et al 2005, citado por Horwitz Maurice 2007, p.6).

- 3) La alerta temprana propuesta, en base al déficit del capital de trabajo permite detectar a tiempo una pre insolvencia de una empresa, en base precisamente

al notorio deterioro de la relación proveedor/proveído y presumir una situación de incumplimiento generalizado en el pago de las obligaciones de un Comerciante, tal como la define la Ley, pero considerando un déficit pronunciado en el flujo de generación de su capital de trabajo, en el transcurso de un periodo de 90 días, en vez de “tomar una foto del balance contable” de la insolvencia tal como se estipula el artículo 10 y 11<sup>39</sup> de la LCM que contempla como supuesto “ el incumplimiento en sus obligaciones de pago a dos o más acreedores distintos y se presenten las siguientes condiciones: “Aquellas obligaciones vencidas... que tengan por lo menos treinta días de haber vencido representen el treinta y cinco por ciento o más de todas las obligaciones a cargo del Comerciante” y que “el Comerciante no tenga activos (líquidos o semis líquidos), para hacer frente a por lo menos el ochenta por ciento de sus obligaciones vencidas.”

- 4) La alternativa de salvación del Deudor en Posesión (DIP) es una solución expedita para impedir que se deteriore mayormente la liquidez de una empresa y antes de que la insolvencia invada y paralice el negocio en marcha. Esta fórmula muy socorrida en muchos países remedia, en la fase inicial del C.M., a un sesgo implícito del procedimiento actual que no obliga a los acreedores con garantía real suscribir el Convenio Concursal. En efecto, los propios acreedores garantizados pueden estar interesados en aportar recursos adicionales, si el plan propuesto por el Conciliador es satisfactorio para ellos, esto es, sin menoscabo que se le brinde al empresario por este medio una valiosa ayuda para pueda seguir conservando su empresa en marcha y por lo tanto se aminora el riesgo de perderla.
- 5) Una modificación sustancial del enfoque del procedimiento de resolución de la insolvencia de la MIPyME en México implica una necesaria voluntad política para remediar a una muy probable crisis de liquidez mayor en el país, debido a insolvencias empresariales “encadenadas” de proveedores y proveídos de múltiples sectores afectados por la pandemia (ver Apéndice).

Es más, considerando la importancia de la permanencia de la MIPyME en México, al ponderarse su participación tanto en el PIB (55%) y en el empleo (75%),

---

39 El Artículo 11 precisa que se presumirá que un Comerciante incumplió generalizadamente en el pago de sus obligaciones, por incumplimiento en el pago de obligaciones a dos o más acreedores distintos o en cualesquiera otros casos de naturaleza análoga.

la resolución expedita de la insolvencia empresarial de este tipo de empresas, mediante una Reforma a la LCM, se torna ahora como prioridad nacional.

- 6) Las circunstancias de emergencia sanitaria que el planeta está padeciendo requieren modular algunos paradigmas, como lo es el privilegio de créditos laborales que prevé el artículo 123 Constitucional, principio constitucional inviolable en condiciones normales, pero que representa una limitación importante para la resolución de un problema mayor: la permanencia de las empresas de mayor aportación al empleo nacional.

El punto esencial que se debe de subrayar es que el financiamiento Deudor en Posesión no implica que se renuncie al privilegio constitucional de los créditos a los trabajadores del artículo 123, sino que permite que la empresa siga en marcha y esta “oportunidad única” facilitará que, una vez reorganizada la empresa y solventado este financiamiento, los créditos laborales puedan cobrarse conforme las disposiciones constitucionales y reglamentarias, además del punto fundamental: la preservación del empleo.

- 7) Conviene mencionar finalmente un proyecto de Reforma a la Ley de Concursos Mercantiles que fue planteado en el Senado de la República el 28 de abril 2020<sup>40</sup> y que propone precisamente, en función de la contingencia sanitaria actual, modificar algunos artículos de la Ley para dar mayor accesibilidad al procedimiento a las empresas afectadas por la emergencia<sup>41</sup> y de manera específica propone que “el Comerciante podrá solicitar y obtener créditos que resulten indispensables para mantener la operación ordinaria de la empresa y la liquidez necesaria durante la tramitación del concurso mercantil, en los términos del penúltimo párrafo del artículo 37 y segundo párrafo del artículo 75 de esta Ley.”
- 8) A la luz de esta investigación y a la lectura del Reporte elaborado conjuntamente por INSOL International<sup>42</sup> y Banco Mundial (Medidas adoptadas para apoyar

---

40 Iniciativa con Proyecto de Decreto por el que se adiciona el Título Décimo Quinto “Régimen Concursal de Emergencia” a la Ley de Concursos Mercantiles. (Grupo Parlamentario del PRI, LXIV Legislatura, Senado de la República)

41 Proceso de Concurso Mercantil bajo Régimen de Emergencia se aplicará con motivo de un caso fortuito o fuerza mayor, que amerite la declaración de una emergencia en los términos del artículo 343, por todo el tiempo que la emergencia subsista y los seis meses subsecuentes.

42 INSOL International, con sede en Londres, es una federación mundial de asociaciones nacionales de contables y abogados que se especializan en reestructuración e insolvencia y que agrupa a de más de 9000 especialistas en la materia. <https://www.insol.org>

empresas afectadas a través de la crisis de la Covid-19 - abril 2020), se constató que México fue demasiado tímido para tomar las medidas oportunas de ajuste a su reglamentación en materia de insolvencia empresarial; además, es de añadir una actitud demasiado conservadora del Poder Judicial para flexibilizar los imperativos y requisitos normativos actuales del procedimiento concursal.

- 9) La recuperación económica en un país auto-sustentable, como México, se hará a través del repunte de la oferta de bienes y servicios, acompañada con una recuperación de la demanda. Asimismo, el multiplicador de inversión, por ende el de riqueza, debe iniciarse desde la base de la pirámide, para que se detone precisamente un proceso virtuoso de recapitalización empresarial: el rehabilitar el sector MIPyME mediante la reactivación del crédito y de la inversión productiva resulta entonces la principal prioridad, máxime en las circunstancias actuales de atonía económico-financiera post pandemia que el país sigue padeciendo<sup>43</sup>.

## 6.6. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

American Bar Association, The Small Business Reorganization Act: Big Changes for Small Businesses (febrero 2020), Lei Lei Wang Ekvall, Timothy Evanston, disponible en: [https://www.americanbar.org/groups/business\\_law/publications/blt/2020/02/smallbusinessreorg/#:~:text=%C2%A7%20101\(51D\)\(A,properties%20or%20activities%20incidental%20thereto](https://www.americanbar.org/groups/business_law/publications/blt/2020/02/smallbusinessreorg/#:~:text=%C2%A7%20101(51D)(A,properties%20or%20activities%20incidental%20thereto)

Astorga Alejandro (2007), Modelos de predicción e la insolvencia empresarial. Disponible en: <https://www.ifecom.cjf.gob.mx/resources/PDF/estudio/3.pdf>

Brealey, Myers, Allen (2010), Rastreo de los cambios en el efectivo y el capital de trabajo, en Principios de Finanzas Corporativas, Novena Edición, pp. 855- 859, McGraw-Hill/Interamericana Editores, México. Disponible en: [https://www.u-cursos.cl/usuario/b8c892c6139f1d5b9af125a5c6dff4a6/mi\\_blog/r/Principios\\_de\\_Finanzas\\_Corporativas\\_9Ed\\_Myers.pdf](https://www.u-cursos.cl/usuario/b8c892c6139f1d5b9af125a5c6dff4a6/mi_blog/r/Principios_de_Finanzas_Corporativas_9Ed_Myers.pdf)

Bricard Henri et al.(2005), “Vigilancia de la Administración en la etapa conciliatoria del Concurso Mercantil”, pp. 11-13, Trabajos efectuados en el Programa de Estudio de la Ley de Concursos Mercantiles, Instituto Federal de Especialistas de Concursos Mercantiles (IFECOM) disponible en : <http://www.ifecom.cjf.gob.mx/resources/PDF/estudio/27.pdf>

Bricard Henri (2008) “Una herramienta para el Conciliador: análisis de la generación de fondos de la concursada” en: “Actividades contables durante el proceso concursal” Trabajos Efectuados en el Programa de Estudio de la Ley de Concursos Mercantiles, Instituto Federal de Especialistas de Concursos Mercantiles (IFECOM), disponible en [www.ifecom.cjf.gob.mx/estudios](http://www.ifecom.cjf.gob.mx/estudios)

---

43 En su informe trimestral al 31 de agosto de 2021 ( abril-junio 2021), Banxico reporta : “En el periodo abril-mayo de 2021, la inversión fija bruta exhibió debilidad y se mantuvo 2% abajo del nivel reportado antes de la emergencia sanitaria con cifras desestacionalizadas” ( p.33); en el mismo reporte el Banco Central acota: “Con datos desestacionalizados en el periodo de referencia (abril-junio de 2021) el PIB se sitúa 2.1% por debajo del nivel reportado en el último trimestre 2019, previo al inicio de la emergencia sanitaria” (p.34) Disponible en: [www.banxico.org.mx/publicaciones\\_y\\_prensa/informes\\_trimestrales/](http://www.banxico.org.mx/publicaciones_y_prensa/informes_trimestrales/)

Bricard Abbadie Henri y Morales Castro Arturo (2019) "Romper un paradigma al evaluar el capital de trabajo de una corporación: la generación neta operativa" Boletín número 1 - julio de 2019 - Instituto Federal de Especialistas de Concursos Mercantiles (IFECOM) Disponible en: <https://www.ifecom.cjf.gob.mx/resources/PDF/boletin/Boletin1.pdf> ( pp.14- 21)

Calvo Langarica Cesar (2013), Concepto e importancia del capital de trabajo, en Administración Financiera, 2ª Edición, pp. 113- 115, Publicaciones Administrativas Contables Jurídicas, México . ISBN : 607-7583-95-2 CCI : 9786-0775- 8395-0 OP: 13-210-E01

Dumrauf Guillermo L. (2013), Capítulo 17 Política y administración financiera de corto plazo, p.548, en Finanzas Corporativas, Un enfoque latinoamericano, 3ª edición, Alfaomega Grupo Editor, México. ISBN 978- 987-1609-47-5

Gitman J., Zutter J. (2012), Fundamentos del capital de trabajo neto, en Principios de administración financiera, Decimosegunda Edición, pp. 543- 546, Pearson, México. ISBN E-Book: 978-607-32-0984-7. ISBN Versión Impresa: 978-607-32-0983-0

Grupo Parlamentario del PRI, LXIV Legislatura, Senado de la República (abril 2020), Iniciativa con Proyecto de Decreto por el que se adiciona el Título Décimo Quinto "Régimen Concursal de Emergencia" a la Ley de Concursos Mercantiles. Disponible: [https://infosen.senado.gob.mx/sgsp/gaceta/64/2/2020-04-30-1/assets/documentos/Inic\\_PRI\\_Sen\\_Claudia\\_Anaya\\_Titulo\\_Decimo\\_Ley\\_Mercantiles.pdf](https://infosen.senado.gob.mx/sgsp/gaceta/64/2/2020-04-30-1/assets/documentos/Inic_PRI_Sen_Claudia_Anaya_Titulo_Decimo_Ley_Mercantiles.pdf)

Horwitz Maurice (2007), "La Maximización del Valor de una Empresa como Interés Público. La Nueva Ley Concursal Mexicana y su Interpretación en el Derecho Internacional". *Norton Journal of Bankruptcy Law and Practice*, Vol. 16, No. 5 (Octubre de 2007), publicado por Thomson/West. Disponible en: <https://www.ifecom.cjf.gob.mx/paginas/publicaciones.htm?pageName=publicaciones%2Festudios.htm>

Ley de Concursos Mercantiles, Nueva Ley publicada en el Diario Oficial de la Federación el 12 de mayo de 2000, Última Reforma DOF 22/01/2020 Disponible en: [http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/29\\_220120.pdf](http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/29_220120.pdf)

Marmolejo G. Martín (1997) La liquidez en las empresas, en Inversiones, Práctica, Metodología, Estrategia y Filosofía, Novena edición, pp.229-231. Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas, A.C. , ISBN 968-7144- 35-1

Monroy Carlos, Usobiaga Alberto (2012), Capital de Trabajo, en Finanzas básicas para México, pp. 430- 450, Editorial Académica Española, ISBN:978-3-659-05578-2 Paragon Financial Group, Debtor-In-Possession (Dip) Financing Can Help Turn A Company Around Following Bankruptcy (2020) <https://www.paragonfinancial.net/how-factoring-works/articles-resources/factoring-articles/debtor-in-possession-dip-financing-company-bankruptcy/>

Ross, Westerfield, Jordan (2014), Seguimiento del efectivo y capital de trabajo neto, en Fundamentos de Finanzas Corporativas, Décima edición, pp. 491- 493, McDraw Hill/Interamericana de Editores, México. ISBN: 978-607-15- 1201-7

Servaes Henri y Tufano Peter (2006, pp. 1-104), "View on the Importance and Execution of the Finance Function, CFO Views (January 2006) Disponible en: <http://faculty.london.edu/hservaes/CFO%20Views%20-%20Full%20Paper.pdf>

## 6.7. APÉNDICE

### **Opiniones institucionales sobre las implicaciones económico-socio financieras de la pandemia en México para 2020-2021**

A esta fecha, primera quincena de Octubre 2020, varias instituciones y organismos, tanto dentro del ámbito nacional como internacional, han podido expresar opiniones respecto a las implicaciones económico-socio financieras de la pandemia en México para 2020-2021, mismas que se condensan a continuación:

Dentro del ámbito nacional

a) **Signos Vitales**, El pulso de México (abril 2020) “Elementos de un plan integral para atender las consecuencias económicas de la pandemia decoronavirus en México.”

“Es factible una recuperación gradual de la economía en 2021, y que se alcance un crecimiento de 3 % para ese año (Fuente: FMI, «Perspectivas de la economía mundial», abril 2020, disponible en: <https://www.imf.org/-/media/Files/Publications/WEO/2020/April/Spanish/Table1.a.shx>). “Sin embargo, existe una gran incertidumbre sobre la trayectoria de la economíamexicana: no hay claridad respecto a las futuras medidas económicas que pudiera tomar la presente administración y al impacto que tendrá lo limitado de las de índole fiscal. Algunas de estas, incluso, lucen contraproducentes para la reactivación económica, para la productividad y para el crecimiento.” (abril 2020,p. 10).

Disponible en: [https://ceey.org.mx/wp-content/uploads/2020/04/ELEMENTOS- DE- UN-PLAN-INTEGRAL-PARA-ATENDER-LAS-CONSECUENCIAS- ECONOMICAS-DE-LA-PANDEMIA-DE-COVID\\_compressed.pdf](https://ceey.org.mx/wp-content/uploads/2020/04/ELEMENTOS- DE- UN-PLAN-INTEGRAL-PARA-ATENDER-LAS-CONSECUENCIAS- ECONOMICAS-DE-LA-PANDEMIA-DE-COVID_compressed.pdf)

b) **Signos Vitales**, El pulso de México (Julio 2020) “La pandemia en México, Dimensión de la tragedia”

“En lo que respecta a la recuperación de la economía, la ausencia de medidas de emergencia por parte del gobierno federal para sostener los niveles de ingreso y de empleo, ha condenado a la economía y la sociedad a una crisis que se prolongará por años. No han valido los llamados y planteamientos de numerosos actores de todos los ámbitos de la sociedad para que el gobierno auxilie a millones de mexicanos. La renuencia a aplicar medidas contra cíclicas para sostener ingresos y salvar empresas, a financiar con deuda dichos gastos, así como las políticas de contracción del

gasto público, llevarán lamentablemente a una larga crisis. No existen mecanismos por los cuales la economía vaya a retomar el crecimiento económico en un futuro cercano. Ya de por sí proveníamos de una etapa recesiva que la pandemia agudizó.”

Disponible en:

[https://www.animalpolitico.com/wp-content/uploads/2020/07/Pandemia-en-Me%CC%81xico\\_reporte2020\\_SIGNOS-VITALES.pdf](https://www.animalpolitico.com/wp-content/uploads/2020/07/Pandemia-en-Me%CC%81xico_reporte2020_SIGNOS-VITALES.pdf)

c) **Signos Vitales**, El pulso de México (Octubre 2020) “México Enfermo, conindicios de un régimen totalitario”

Disponible en: <https://signosvitalismexico.org.mx/2020/05/26/signos-vitales-nace-por-la-preocupacion/>

## **LA OTRA EPIDEMIA:**

**El imparable contagio de cierre de empresas.**

“Más de 451 mil empresas en México se encuentran en un paro técnico: no han abierto sus puertas durante el confinamiento ni han realizado algún otro esfuerzo para seguir en funcionamiento por distintas razones. Es lo más cercano a una quiebra. Aún existe un 47% de empresas (sobre todo Pymes) que presentan una probabilidad mayor a 50% de cerrar sus puertas de manera permanente en los próximos meses, porcentaje que representa aproximadamente 60,283 empresas. Al menos se identifican dos efectos directos de la quiebra de empresas en el corto y mediano plazo: pérdida de empleos e insolvencia de las empresas. El impacto sobre la cartera vencida ya comenzó a mostrarse en el índice de morosidad de las Pymes, el cual muestra una tendencia al alza al incrementarse de 5.9% a 6.4% de febrero a mayo del presente año. Por su parte, el empleo formal e informal ha caído a sus tasas más bajas desde que se tiene registro.”

## **LAS EXPECTATIVAS DE LAS PYMES EN MÉXICO**

“Al tiempo de la realización de dicha encuesta, se han elaborado otros estudios a nivel internacional que bien pueden enriquecer el análisis, como el COVID-19 International Small Business Study, el cual revela que el 47% de las Pequeñas y medianas empresas (Pymes) en México tiene una probabilidad de quiebra mayor a 50% en los próximos seis meses, o lo que es igual a 60 mil 283 Pymes. El estudio mencionado, arroja otros tres resultados de gran importancia como son:

El 53% de las Pymes en México ha despedido al menos a un empleado debido a la crisis sanitaria, contra el 55% de las empresas del mismo tamaño en Latinoamérica.

El 65% de las Pymes en nuestro país piensa que tendrá que despedir a algún empleado en los siguientes 60 días, tres puntos porcentuales más que el resto de Latinoamérica.

El 80% de dichas empresas piensa que su negocio se recuperará totalmente en los próximos dos años, solamente un punto porcentual por arriba de lo declarado por las Pymes en el resto de la región, pero 9% mayor a las expectativas de las Pymes en Estados Unidos.”

Consejo de Estabilidad del Sistema Financiero (Informe anual, septiembre 2020, p. 55, p. 58 y pp. 185-186)

(p.55)

“El IMORa (Índice de morosidad ajustado) de la cartera crediticia presentó un promedio de 2.0%, 3.6% y 12.8% durante 2019 para las carteras de comercial, vivienda y consumo, respectivamente. Mientras que a junio de 2020 este indicador se ubicó en 2.0%, 3.9% y 14.0% para dichas carteras.”

“Sobre dicha morosidad, cabe destacar que los CCE contribuyeron a mantener los indicadores de calidad de activos. No obstante, para el último trimestre de 2020 podría generarse un aumento en la tasa de incumplimiento una vez que se reactiven los pagos de los créditos amparados por la facilidad regulatoria, lo que se reflejaría en pérdidas por riesgo de crédito.”

[...]

(p.58)

“Derivado de la expectativa de un deterioro futuro, los bancos crearon mayores estimaciones preventivas para riesgos crediticios. Dichas estimaciones constituyen herramientas que ayudan a mitigar el impacto en la solvencia que podría tener la morosidad en el futuro. A junio de 2020, el Índice de Cobertura (ICOR) se ubicó en 164.7%, por lo que los bancos registraron estimaciones crediticias suficientes para cubrir la totalidad de la cartera vencida.”

“En particular, el saldo de las estimaciones preventivas adicionales registró un nivel histórico de 31 mil millones de pesos en junio de 2020, cuando el promedio desde

2008 había sido de 8 mil millones de pesos. Al cierre del segundo trimestre de 2020, las estimaciones preventivas adicionales representaron el 15.3% de las estimaciones preventivas totales, lo que implicó un crecimiento de 2.6 veces respecto del dato observado en el mismo periodo del año anterior. Cabe señalar que a junio de 2020, tres bancos concentraron más de la mitad del total de las reservas adicionales del sistema.”

[...]

(pp. 185-186)

“Durante el periodo que cubre este informe, el balance de riesgos para el sistema financiero mexicano experimentó un deterioro significativo respecto de lo publicado en el informe anterior, tanto a nivel global como local, particularmente derivado del impacto de la pandemia de COVID-19. En este contexto se generaron condiciones de incertidumbre para las inversiones y la producción, así como efectos negativos sobre el empleo. Adicionalmente, el impacto negativo sobre la demanda, así como las menores expectativas de crecimiento futuro, provocaron una caída significativa en el precio de las materias primas y, notablemente, en el precio del petróleo. En este entorno, se produjo un aumento generalizado en las primas de riesgo, caídas en los mercados accionarios, y un aumento en la demanda de activos seguros ante la disminución del apetito por riesgo, lo cual contribuyó a generar pérdidas en los mercados de renta variable y al apretamiento de las condiciones financieras, limitando las oportunidades de financiamiento e inversión.” [...]

“Cabe señalar que, ante la situación derivada de la pandemia, las autoridades financieras en México han tomado una amplia gama de medidas para mitigar su efecto en la economía y mantener la operación adecuada del sistema financiero. En particular, se anunciaron medidas para promover el funcionamiento ordenado de los mercados financieros, fortalecer los canales de otorgamiento de crédito, principalmente a las pequeñas y medianas empresas, y proveer liquidez para fomentar la estabilidad y funcionamiento del sistema financiero. Adicionalmente, todas las autoridades financieras representadas en el Consejo han tomado medidas de continuidad operativa que, entre otras, facilitan los plazos para la entrega de información por parte de las instituciones reguladas. En este contexto, en lo que respecta al sistema bancario mexicano, del análisis de los riesgos de crédito, mercado y liquidez, destaca que en general la banca muestra una posición sólida, con capital suficiente y niveles de

liquidez razonables. Asimismo, otros intermediarios financieros como casas de bolsa, entidades en los sectores de seguros y fianzas, ahorro para el retiro, así como fondos de inversión, banca de desarrollo, entidades de fomento y otros intermediarios no bancarios, en general, mantienen niveles acotados de riesgo.”

“Si bien el sistema financiero se encuentra en general bien capitalizado y cuenta con suficiente liquidez, continúa enfrentando los siguientes retos: i) contar con buenas condiciones de operación en los mercados financieros nacionales, y mantener un funcionamiento apropiado de los sistemas de pagos; ii) evitar que se amplifiquen los problemas de liquidez y operatividad que puedan enfrentar los agentes económicos; iii) mantener el flujo de crédito que requieren las empresas, los hogares y algunos intermediarios financieros y conservar condiciones de liquidez adecuadas, tanto en moneda nacional como extranjera, procurando la estabilidad del sistema financiero; iv) trabajar con los agentes económicos solventes que han visto comprometida su situación a causa de problemas derivados de la pandemia; v) gestionar de forma adecuada el aumento en los riesgos de mercado, crédito y operativos de las instituciones financieras.”

[...]

“En este contexto, es fundamental mantener un marco macroeconómico sólido basado en la estabilidad de precios, la disciplina fiscal y la estabilidad financiera, al tiempo que se apoya el crecimiento sostenible y se busca mitigar los efectos negativos sobre la salud de la población y otros costos sociales que puede llegar a tener el actual episodio epidemiológico. Asimismo, contar con mayor certidumbre sobre el rumbo futuro de la economía mexicana y de ciertas políticas públicas sectoriales abonará a la recuperación. Finalmente, será importante que las autoridades financieras mexicanas estén alertas para, en caso necesario, tomar medidas complementarias congruentes con el fortalecimiento del sistema financiero y para mantener la estabilidad.”

**d) BANXICO:** Ver la presentación del FMI que sintetiza las acciones del Banco Central, en la siguiente Sección II Dentro del ámbito internacional.

**Dentro del ámbito internacional:**

**a) El Instituto Internacional de Finanzas (IIF)** <https://www.eleconomista.com.mx/sectorfinanciero/IIF-ola-de-insolvencias-empresariales-con-impacto-en-bancos-seria-nuevo-choque-mundial-20201004-0063.html>

Sonja Gibbs, Directora Gerente de Iniciativas de política mundial, comenta en el aná-

lisis “Zombies Inc. Citado por Yolanda Morales, El Economista 5 de octubre de 2020: “Con la recuperación económica aún irregular y variada entre sectores, una retirada prematura de las medidas de política de apoyo podría dejar a muchas empresas frágiles en vilo y con importantes deudas acumuladas”.

Bank for International Settlements (BIS)

“Bankruptcies, Unemployment and Reallocation from Covid-19” Ryan Banerjee, Enisse Kharroubi and Ulf Lewrick

BIS Bulletin Número 31- 9 de octubre de 2020 Disponible en: <https://www.bis.org/publ/bisbull31.pdf>

Resumen:

“La ola esperada de fracasos comerciales en la recesión de Covid-19 aún no se ha materializado, debido en parte a apoyo a las políticas, sino que también refleja el desfase inherente entre la disminución del PIB y las insolvencias.

- Las quiebras pesan mucho sobre los mercados laborales. El desempleo normalmente aumenta tres veces más si una caída del PIB va acompañada de un aumento similar de las quiebras.
- La concentración de quiebras en aquellos sectores especialmente afectados por Covid-19 podría ejercer un importante arrastre en el mercado laboral.
- El proceso de renovación natural en el que las empresas jóvenes y dinámicas desplazan a las que salieron lleva de dos a tres años, dejando un período prolongado de actividad mediocre. Esto subraya la necesidad de reasignar recursos de manera rápida y eficiente para impulsar el crecimiento en el mundo pos pandémico.”

FMI Policy Responses to Covid

Disponible en: <https://www.imf.org/en/Topics/imf-and-covid19/Policy-Responses-to-COVID-19#top>

En este rastreador de políticas el FMI “resume las respuestas económicas clave que están tomando los gobiernos para limitar el impacto humano y económico de la pandemia de COVID-19. El rastreador incluye 196 economías. Última actualización el 9 de octubre de 2020.”

Para México:

#### FISCAL

“El Gobierno está implementando una serie de medidas destinadas a: 1) asegurar que el Ministerio de Salud cuente con recursos financieros suficientes y no se enfrente a trámites burocráticos en la adquisición de equipo y materiales médicos; 2) apoyar a hogares y empresas; 3) impulsar el crédito, fortalecer la liquidez y garantizar el buen funcionamiento de los mercados financieros; 4) acelerar los procesos de licitación del gasto público para asegurar la ejecución total del presupuesto.”

“En su discurso a la nación el 5 de abril, el presidente López Obrador señaló las prioridades del Gobierno para combatir los efectos económicos del COVID-19. Además de un mayor gasto en salud, el plan incluye las siguientes medidas: 1) adelantar dos pagos bimestres de las pensiones de vejez e invalidez; 2) acelerarlos procesos de adquisiciones y devoluciones del IVA; 3) préstamos a empresas y trabajadores tanto del sector formal como del informal; 4) apoyo de liquidez de la banca de desarrollo (64,5 mil millones de pesos). Específicamente:

“La Secretaría de Economía está otorgando préstamos con amortización opcional a 1 millón de pymes que mantienen empleados en nómina, autónomos y trabajadores domésticos (25 mil pesos por préstamo), y otro millón de préstamos a empresas familiares previamente inscritas en el Censo de Bienestar (25 mil pesos por préstamo). miles de pesos por préstamo). El gobierno está proporcionando un seguro de desempleo subsidiado por 3 meses a los trabajadores que tienen una hipoteca con el Instituto de la Vivienda (7300 millones de pesos). Además, se destinan recursos adicionales al gasto social relacionado con infraestructura, seguridad, educación y otras áreas (50 mil millones de pesos).”

“El Gobierno está implementando otras medidas, entre las que se encuentran créditos habitacionales para trabajadores gubernamentales con bajas tasas de interés (préstamos del ISSSTE por un monto total de 35 mil millones de pesos), préstamos personales a baja tasa (3 mil millones de pesos) y un programa de aplazamiento de pagos mensuales. (500 millones de pesos) por el Fondo Nacional Instituto de Consumo de los Trabajadores (FONACOT).”

“En general, las medidas fiscales por encima de la línea ascienden al 0,2 por ciento del PIB en gasto en salud y al 0,5 por ciento del PIB para apoyar a hogares y empresas. Las medidas por debajo de la línea ascienden a alrededor del 0,5 por ciento del

PIB y comprenden préstamos a trabajadores formales y trabajadores recientemente despedidos, así como pasivos contingentes. Durante la semana del 19 de abril, el Presidente anunció además un programa de austeridad para el gasto público, incluida la reasignación de gastos no prioritarios a rubros prioritarios y reducciones voluntarias de salarios para funcionarios gubernamentales de alto rango.”

## **MONETARIO Y MACRO-FINANCIERO**

“El banco central ha recortado las tasas en 275 puntos básicos desde el brote de la pandemia, de marzo a septiembre de 2020. También ha introducido medidas para apoyar el funcionamiento del sistema financiero por hasta 750 mil millones de pesos, o 3.3 por ciento del PIB de 2019 como se describe abajo.”

“Para apoyar el flujo de crédito, el banco central ha reducido el depósito regulatorio obligatorio (en 50 mil millones de pesos, o alrededor del 15 por ciento del stock actual). También está abriendo líneas de financiamiento para la banca comercial y de desarrollo (350 mil millones de pesos) que les permitiría canalizar recursos a las micro, pequeñas y medianas empresas y personas afectadas por las medidas de encierro luego de la pandemia del COVID-19. El crédito se proporcionará a cambio de una garantía de recompra convencional, así como de préstamos corporativos de los bancos, que liberarían liquidez en los balances de los bancos.”

“Para respaldar la liquidez en los mercados financieros, el banco central ha ampliado sustancialmente sus facilidades de liquidez, haciéndolas más asequibles, aceptando una gama más amplia de garantías y ampliando la gama de instituciones elegibles. En particular, el Banco Central abrió una facilidad para recomprar títulos públicos con vencimientos mayores a los de las operaciones regulares de mercado abierto por hasta 100 mil millones de pesos. El costo de los repos se redujo significativamente. Se ha introducido un servicio de canje temporal de valores de deuda para promover el orden en los mercados de deuda y proporcionar liquidez a los instrumentos de negociación. El banco central también estableció un servicio de recompra de valores corporativos para respaldar el mercado de bonos corporativos.”

“Para garantizar el pleno funcionamiento de los mercados financieros, el banco central ha recurrido a la línea de canje de 60.000 millones de dólares con la Fed. Realizó dos subastas a bancos comerciales de 5.000 millones de dólares cada una y completó dos subastas de renovación con una demanda en declive. Se proporciona mayor liquidez durante el horario de negociación para evitar picos en las tasas de interés a corto plazo

y se esteriliza al cierre de la negociación. El Banco Central también está participando en canjes de bonos del gobierno para acortar los vencimientos de los bonos del gobierno en manos de instituciones privadas, mejorando así su posición de liquidez.”

“En el aspecto financiero, la Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNBV) ha emitido normas contables excepcionales temporales que permiten a los proveedores de crédito diferir préstamos por hasta 4 o 6 meses, y ha tomado medidas relacionadas con la incorporación digital de personas jurídicas para la apertura de la banca. cuentas y otorgamiento de préstamos. La CNBV, junto con la Comisión Nacional de Seguros y Fianzas (CNSF), también recomendó a las instituciones bancarias y de seguros no pagar dividendos, realizar recompras de acciones ni realizar ningún otro mecanismo destinado a remunerar a los accionistas. Ha prohibido las ventas en corto al descubierto, mientras que los disyuntores en las bolsas de valores mexicanas funcionan bien para suavizar la volatilidad. Además, el Comité de Regulación Bancaria de Liquidez está describiendo flexibilidades temporales sobre los requisitos de liquidez para los bancos, permitiendo el uso de hasta el 50% del colchón de capital y anunciando flexibilidades temporales, incluidas las aplicables a las empresas que cotizan en bolsa, depósitos financieros generales y entidades de apoyo financiero.”

INSOL INTERNACIONAL (octubre 2020)

Pandemic Prepacks: Making the Most of Chapter 11, with the Least of Chapter 11

David L. Lawton, Kurt Mayr & Shannon Wolf, Morgan, Lewis & Bockius LLP; [www.morganlewis.com](http://www.morganlewis.com)

“El Capítulo 11 del Código de Quiebras de los Estados Unidos es uno de los procedimientos de reorganización más utilizados en el mundo, pero puede resultar caro. De hecho, los críticos que comparan el Capítulo 11 con regímenes rivales como los esquemas de acuerdo en el Reino Unido y otras jurisdicciones apuntan a los costos potencialmente altos de asesoramiento honorarios asociados con la práctica de mociones que acompaña a la supervisión judicial, los comités estatutarios y litigio concursal asociado. Aunque la capacidad de hacer cumplir una reestructuración a los acreedores que no consienten puede justificar el aumento de los costos y la complejidad de la quiebra, los prestatarios con limitaciones o negativas La liquidez, como ha sido un lugar común durante la pandemia, puede ser incapaz de soportar costos como una preocupación, incluso con el financiamiento disponible del deudor en posesión (DIP).”

“Seis meses después de la pandemia, la influencia del COVID-19 en la salud personal y económica, y su efecto en nuestra vida diaria, presagia meses inciertos; nos queda preguntarnos si esta realidad alterada es la “nueva normalidad”. Mientras tanto, nos adaptamos. La necesidad es la madre de la invención, y somos testigos del ingenio que nace de la crisis en todos los aspectos de nuestra vida personal y profesional. Desde los avances en la tecnología del cuidado de la salud hasta los “happy hours” de teleconferencias que conectan a amigos y colegas en un mundo socialmente distante, las personas encuentran soluciones. En el contexto de los servicios de reestructuración e insolvencia, los asesores y las legislaturas continúan innovando y reaccionando a los efectos continuos de COVID, adaptando soluciones probadas y verdaderas a nuevos problemas, e implementando nuevos regímenes de insolvencia con mayor flexibilidad, eficiencia y certeza.”

Disponible en: [https://i.emlfiles4.com/cmpdoc/8/7/4/8/2/2/files/16646\\_document-1.pdf?utm\\_campaign=690124\\_ENL%20October%202020&utm\\_medium=email&utm\\_source=INSOL%20International&dm\\_i=4WAM,ESI4,IRIU6G,IQ5XQ,I](https://i.emlfiles4.com/cmpdoc/8/7/4/8/2/2/files/16646_document-1.pdf?utm_campaign=690124_ENL%20October%202020&utm_medium=email&utm_source=INSOL%20International&dm_i=4WAM,ESI4,IRIU6G,IQ5XQ,I)

#### **Nota del Editor:**

David Lawton Morgan, Lewis & Bockius LLP USA

“Seis meses después de que se presentaron los primeros casos del Capítulo 11 inducidos por COVID-19, se desconoce el impacto económico total de la pandemia, pero las presentaciones del Capítulo 11 han aumentado año tras año. Afortunadamente, no todos los casos del Capítulo 11 se crean por igual. Una revisión de las presentaciones del Capítulo 11 desde la implementación de las órdenes de cierre o de quedarse en casa en marzo de 2020 revela que, para las empresas con pasivos y activos de más de \$ 50 millones, la mayoría de los casos del Capítulo 11 siguen siendo presentaciones de quiebra de “caída libre” - casos en los que las partes no tienen un camino coordinado o negociado previamente a través de la quiebra. No obstante, los datos disponibles para tales casos de la era de COVID-19 demuestran que los deudores y sus electores que se reorganizaron a través de un Capítulo 11 pre empaquetado o negociado previamente salieron de la quiebra antes y de manera más económica. Para demostrar los beneficios de una reorganización del Capítulo 11 pre empaquetada o negociada previamente en comparación con una caída libre, esta actualización examina brevemente un mes (más o menos) en la vida de algunos casos recientes.”

“Si miramos hacia atrás seis meses, este número incluye seis artículos que abordan es-

tas soluciones en tantas jurisdicciones en todo el mundo. El artículo destacado marca la pauta al considerar el uso de un subconjunto de casos de bancarrota “preempaquetados” y “preestablecidos” del Capítulo 11 de EE. UU. Confirmados desde marzo. Este tema de eficiencia y flexibilidad continúa en los Países Bajos, que han promulgado un nuevo procedimiento de insolvencia híbrido con elementos del Capítulo 11 y esquemas de acuerdos que permiten el “imprimatur” judicial de reestructuraciones privadas para obligar a los objetores minoritarios. Al lado, en Alemania, una onza de prevención vale una libra de cura: la Legislatura está elaborando reformas para agregar medidas de pre- insolvencia a sus procedimientos de insolvencia. La respuesta innovadora de Australia a la pandemia incluye planes para adoptar aspectos clave de las bancarrotas del Capítulo 11 de EE. UU. para introducir un procedimiento de insolvencia eficiente y rentable para las pequeñas empresas que luchan por sobrevivir a la crisis actual. En consonancia con el alcance mundial de la pandemia, consideramos los procedimientos de liquidación y reorganización en Malawi y su importante papel tras la pandemia. Por último, examinamos el intrigante giro del Brasil hacia el arbitraje como medio de abordar el marcado aumento de las insolvencias.”

“A medida que aumenta la magnitud de los casos de insolvencia a nivel mundial, también aumentan los artículos que se ofrecen. Además de una variedad de notas instructivas de casos que afectan a casi todos los continentes, e islas vecinas, este número presenta dos excelentes guías regionales de insolvencia: un manual sobre reestructuración en Canadá y una revisión de los procedimientos de insolvencia en dieciséis jurisdicciones diferentes en Asia Pacífico curada por el Asian Business Law Institute: un “estímulo” informativo para su práctica.”

“Ya sea que se resista, o abrace, la nueva normalidad, mientras se prepara para los próximos seis meses de COVID y sus continuas consecuencias, confío en que estos artículos resultarán útiles en su práctica y lo inspirarán a buscar soluciones innovadoras para sus clientes durante estos tiempos difíciles.”

David Lawton Morgan, Lewis & Bockius LLP USADisponible en:

<https://mail.google.com/mail/u/0/?hl=es#inbox/FMfcgxwkjBGjXVgQNNcvtzbswcfVjnL>

Anexo único: Estado de Generación de Fondos comparativo, American Móvil (AMX) y Corporación GEO

		<b>ESTADO DE GENERACIÓN DE FONDOS</b>		Cifras en \$ <b>Millones</b>	
		<b>AMX</b>	<b>Corp GEO</b>		
FECHA: DÍA / MES / AÑO		<b>enero sept 2012</b>	<b>dic 2014 dic 2015</b>		
PERIODO ANALIZADO: HISTORICO / PROFORMA					
<b>GENERACIÓN OPERATIVA</b>					
<b>FONDOS BRUTOS DE OPERACIÓN</b>					
UTILIDAD NETA		73,645		-725	
DEPRECIACIÓN Y AMORTIZACIÓN		77,277		97	
OTROS CARGOS NO-MONETARIOS		6,556		28	
OTROS		- 29			
<b>GENERACIÓN BRUTA</b>		<b>157,449</b>		<b>-600</b>	
<b>(+) FUENTES OPERATIVAS</b>					
AUMENTO (DISMINUCIÓN) DE PROVEEDORES		- 15,954		-2492	
AUMENTO (DISMINUCIÓN) DE GASTOS POR PAGAR				-3797	
AUMENTO (DISMINUCIÓN) DE IMPUESTOS POR PAGAR		- 11,422		-1158	
AUMENTO (DISMINUCIÓN) DE OTROS PASIVOS OPERATIVOS				-513	
<b>TOTAL FUENTES OPERATIVAS</b>		<b>- 27,376</b>		<b>-7960</b>	
<b>(-) USOS OPERATIVOS</b>					
AUMENTO (DISMINUCIÓN) CLIENTES		- 1,032		-49	
AUMENTO (DISMINUCIÓN) INVENTARIOS		- 5,369		551	
AUMENTO (DISMINUCIÓN) PAGOS ANTICIPADOS		- 2,621		-17	
AUMENTO (DISMINUCIÓN) OTROS ACTIVOS OPERATIVOS				103	
Otras cts por cobrar		5,404			
<b>TOTAL USOS OPERATIVOS</b>		<b>- 3,618</b>		<b>588</b>	
<b>GENERACIÓN NETA OPERATIVA</b>		<b>133,691</b>		<b>-9148</b>	
<b>GENERACIÓN NO OPERATIVA</b>					
<b>(+) FUENTES NO OPERATIVAS</b>					
AUMENTO EN EFECTIVO DEL CAPITAL				3500	
AUMENTO PASIVO BANCARIO DE LARGO PLAZO					
AUMENTO PASIVO PROVEEDORES DE MAQUINARIA					
AUMENTO PASIVO BANCARIO DE CORTO PLAZO		- 8,643			
VENTA DE ACTIVOS FIJOS		39		10789	
CAMBIOS EN LA VALUACIÓN DE DERIVADOS		- 141			
DESINCORPORACIONES DE ACTIVIDADES				9293	
AUMENTO DE PASIVOS DIFERIDOS		1,338		80	
OTROS PASIVOS		2,865		847	
CREDITOS BURSATILES		50,110		275	
<b>TOTAL FUENTES NO OPERATIVAS</b>		<b>45,568</b>		<b>24784</b>	
<b>(-) USOS NO OPERATIVOS</b>					
DIVIDENDOS EN EFECTIVO		17,185			
DISMINUCIÓN PASIVO BANCARIO DE LARGO PLAZO		27,332		13583	
Recompra de Acciones		14,966			
otras cts por cobrar		- 20,039			
COMPRA DE ACTIVOS FIJOS PROPIOS		92,554			
AUMENTO DE LA INVERSIÓN EN SUBSIDIARIAS					
Otros activos no circulantes		5,402			
CREDITO MERCANTIL (GOODWILL)		- 15,863			
INVERSION EN ACTIVOS INTANGIBLES		254			
Otras partidas		2,298			
otros pasivos no circulantes		1,158			
<b>TOTAL USOS NO OPERATIVOS</b>		<b>125,247</b>		<b>13583</b>	
<b>AUMENTO (DISMINUCIÓN) EN CAJA Y VALORES REALIZABLES</b>		<b>54,012</b>		<b>2053</b>	





## CAPÍTULO 7

# LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO COMO ESTRATEGIA DE MEJORA EN PYMES DE SERVICIO DE MANTENIMIENTO AUTOMOTRIZ

*Rick Kevin Acosta Vega<sup>44</sup>, Leandro Miguel Pérez Gómez<sup>45</sup>*

La Gestión del Conocimiento permite facilitar la mejora de la calidad del servicio de las Pymes inscritas al CDP-ATA (Centro de desarrollo productivo asociación técnica automotriz). La metodología de investigación está basada en la utilización de un estudio descriptivo con un enfoque mixto, estableciendo además un método deductivo. Se tomaron 35 Centros de mantenimiento automotriz talleres como muestra para el trabajo de campo, utilizando el análisis factorial que permitió realizar la caracterización de talleres que identificó los factores donde se busca concretar respectivas soluciones según el tipo de pyme, con el fin de poder clasificar las unidades productivas para que la institución y las empresas de mantenimiento automotriz puedan establecer los planes de mejoramiento. Los procesos de capacitación que se deben gestionar en el taller para el fomento de buenas prácticas a los trabajadores son el eje fundamental para el mejoramiento en aspecto como la productividad y competitividad, claves para el desarrollo económico del sector, teniendo en cuenta que se quiere conformar como una organización resilientes.

## 7.1. INTRODUCCIÓN

De acuerdo con González (2003), el CDP-ATA se define como una asociación sin ánimo de lucro, de carácter asociativo, que agremia talleres de mantenimiento automotor en la ciudad de Barranquilla que ejecuta programas por el mejoramiento

---

44 Correo Institucional: [racosta@unimagdalena.edu.co](mailto:racosta@unimagdalena.edu.co) (R. K. Acosta Verga), Universidad del Magdalena.

45 Correo Institucional: [Leandro.perez91@uac.edu.co](mailto:Leandro.perez91@uac.edu.co) (L. M. Pérez Gómez), Universidad Autónoma del Caribe.

de la competitividad del subsector de mantenimiento automotor, donde capacita y asesora a técnicos automotrices, talleres automotrices y profesionales interesados en actualizarse en el ramo automotriz, mantenimiento industrial y afines.

El Centro de Desarrollo Productivo Asociación Técnica Automotriz CDP-ATA presenta inconvenientes a nivel organizacional como la falta de comunicación entre los miembros del CDP-ATA y talleres adscritos que imposibilita evidentemente la transferencia de conocimiento clave, mala planeación de las tareas diarias, ausencia de un modelo pedagógico en el área de tecnología, no se cuenta con un diagnóstico formal o estudio mercado acerca de los temas que relación la razón social del CDP-ATA teniendo en cuenta lo informado por los directos de la asociación. Además, no existe una metodología formal y documentada de trabajo, así como la poca gestión de fondos de inversión en tecnologías apoyadas en entidades gubernamentales y privadas, que se refleja en el poco desarrollo y tenencias de herramientas técnicas para transmitir el conocimiento de manera dinámica. Asimismo, en la Actualidad, los talleres adscritos al CDP-ATA presentan un bajo nivel de competencias reflejados en sus trabajadores que no permiten responder de forma efectiva a las necesidades de servicio de mantenimiento automotriz, conjunto a esto, se presenta la pérdida de conocimientos claves en materia de tecnología e innovación ubicados en el sector teniendo en cuenta los debates realizados entre los miembros de la asociación, debido a que no tienen un proceso de gestión para capacitación en esta área, que permita un desarrollo profesional de los trabajadores de mantenimiento automotriz, que genere una visión amplia del desarrollo industrial.

Teniendo en cuenta lo anterior, es significativo la aplicación de la gestión del conocimiento como estrategia para afrontar los cambios significativos del ambiente económico y productivo, teniendo en cuenta las tendencias del mercado. Nace como una herramienta que brinda oportunidades que apoyan entidades gubernamentales y gremios. Así mismo, buscar formar una entidad resilientes ante las adversidades que promueve el entorno.

Para enfrentar dicho problema surge la siguiente pregunta investigativa: ¿Cuál debe ser el modelo de Gestión del Conocimiento que contribuya al desarrollo del centro de desarrollo productivo ATA?

## **7.2. ANTECEDENTES Y OBJETIVOS**

Por lo dicho anteriormente, el objetivo del trabajo de investigación se basó en diseñar un modelo de gestión del conocimiento, apoyado en análisis de datos Multivariado (análisis factorial) que contribuya al desarrollo del sector automotor buscando con su aplicación, mejorar la prestación de dichos servicios de los talleres adscritos al CDPATA de Barranquilla. Adicionalmente, con el diseño del proyecto investigativo se busca un desarrollo de la capacidad investigativa y poder generar nuevos bloques conocimientos, y de esta forma diseñar los instrumentos para resolver problemas de cierta área, con lo cual se puede contribuir al aumento del nivel de competitividad y el mejoramiento continuo de cierta organización o sector industrial.

De acuerdo con González (2003), EL CDP-ATA se podemos definir como una asociación sin ánimo de lucro, de carácter asociativo que agremia talleres de mantenimiento automotor en la ciudad de Barranquilla que ejecuta programas por el mejoramiento de la competitividad del subsector de mantenimiento automotor, donde capacita y asesora a técnicos automotrices, talleres automotrices y profesionales interesados en actualizarse en el ramo automotriz, mantenimiento industrial y afines. La Asociación Técnica Automotriz A.T.A y actividades afines, es una entidad gremial sin ánimo de lucro, de carácter asociativo y privado con personería jurídica No. 884 expedida el 21 de septiembre de 1973 otorgado por la gobernación del Atlántico.

### **7.2.1. Estudios Realizados para la Creación del CDP-ATA**

Un primer estudio lo inició la ATA elaborando un estudio de pre factibilidad, el cual se presentó en 1997 pero no tuvo éxito debido a que no se expusieron las potencialidades de él. Sin embargo, para el año 1999, la ATA en cooperación con la División de ingenierías de la Universidad del Norte diseñaron el estudio técnico y económico para la creación del CDP-ATA en Barranquilla. Comenzando así, a realizar encuestas tomando como muestra a 100 talleres en la ciudad, evaluando las necesidades primarias en este sector, en el cual citando a González (1999), el 70% de los talleres se consideró como microempresarios dado que el número de empleados era menor o igual a 10.

### **7.2.2. Estudios Relacionados con el CDP-ATA**

Citando a Julio y Mejía (2006), el crecimiento de la industria automotriz viene acompañado en los últimos años del desarrollo tecnológico impulsado principalmente por la difusión electrónica en especial la digital. Esto trae como consecuencia la constante actualización y necesaria capacitación en los conocimientos técnicos

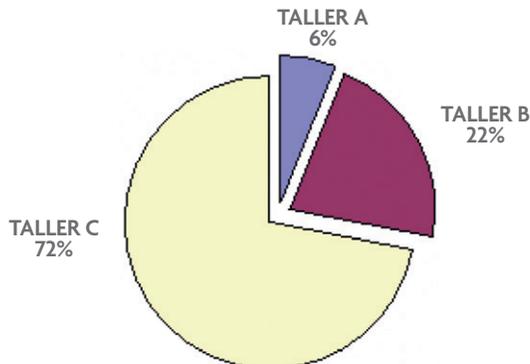
de la mano de obra que se encuentran en los talleres de mantenimiento automotriz.

De acuerdo con González Ariza (2003), en su tesis doctoral “un Modelo de vinculación Universidad-Pyme-Gobierno para la creación de Centros de Desarrollo Productivo en la Costa Norte de Colombia”, desarrolló un estudio en el cual, su objetivo era evaluar aspectos como las condiciones de trabajo y diseño del panorama de riesgos de los talleres de mantenimiento automotor. En él se hizo una clasificación de los talleres de acuerdo a estos factores en tres grupos: A, B y C; y en el que se utilizaron criterios de clasificación como:

- Formalización de la organización.
- Condiciones de seguridad existente en los talleres de la muestra
- Mecanismos modernos de prestar el servicio, es decir, el tipo de tecnología actualizada para este tipo de actividades.

A continuación, se muestra los resultados en la Ilustración 1 y se observa que el 6% son de tipo A, 22% son de tipo B y 72% de tipo C. En ella se puede observar que el mayor porcentaje corresponde a los talleres tipo C en la cual no existe una organización formal, y las condiciones no son favorables, las herramientas tecnológicas son obsoletas, los trabajos se realizan de forma manual, según información detallada por el investigador. La muestra fue recogida en la ciudad de Barranquilla, y está comprendido por los 100 talleres adscritos a la Asociación Técnica Automotriz de Barranquilla. Para la muestra se decidió que fuera 50 talleres, pues se consideró que entre mayor número de negocios fuera entrevistado mayor sería la confiabilidad de los datos suministrados por los mismos.

**Figura 7.1.** Clasificación de los talleres según criterios.



A continuación, se describen las características del servicio ofrecido por lo TMA de Barranquilla en la siguiente Tabla:

**Tabla 7.1.** Características del servicio de los talleres automotriz de Barranquilla.

SERVICIO	% DEL SERVICIO EN LOS TMA
Mecánica General	80
Mantenimiento Preventivo	80
Frenos	73,3
Pintura	73,3
Electricidad	73,3
Latonería	66,7
Suspensión	66,7
Venta de Repuestos	60,7
Aire Acondicionado y Refrigeración	53,3

**Fuente.** Estudio de Mercado, desde la perspectiva del consumidor, de talleres de mantenimiento automotriz (TMA, 2006. Pág. 25).IPSON

En el estudio de planeación estratégica realizado por ATA y la Universidad del Norte en el año 1999, se estableció que los servicios que se realizan con más alta frecuencia en la ciudad de Barranquilla son:

- Mecánica de suspensión y frenos
- Mecánica de motor
- Mecánica de Transmisión
- Mantenimiento y reparación eléctrica

Según tesis de Marsiglia, Rodríguez & Moreno (2007) el tipo de mantenimiento que mayormente le realizan al automóvil en la ciudad de Barranquilla es de tipo correctivo, con un 60%; mientras que el preventivo 40%.

Citando a (González, Morales y Rovina,2002), se pudo constatar que existen grandes diferencias en los costos de los trabajos realizados en un vehículo, debido a que hay factores que influyen para ello, por ejemplo: estrato, Herramientas utilizadas, instalaciones, etc. De igual manera, hay servicios que no pueden prestar los talleres de clasificación C, entre los que se encuentran: Balanceo y sincronización con sistema fuel injection, Esto Ocurre porque no poseen las herramientas y equipos indicados para poder realizar dichas tareas.

Davenport (1998), establece el conocimiento como una información combinada con experiencia, contexto, interpretación y reflexión. Básicamente propone tener una

mayor visión dentro del campo de acción, por lo tanto, es un activo muy valioso para el desarrollo corporativo y de la creatividad en las organizaciones. El conocimiento es un instrumento estratégico para el personal de las organizaciones, con el fin de crear valor dentro de ellas y puedan mantenerse en un mundo en constante globalización y cambio.

La base de la gestión del conocimiento (Nonaka, 1991), se considera además un tipo de conocimiento como potencial cuando existe una información a la que están expuestos los individuos, este conocimiento potencial se transforma en conocimiento tácito cuando se combina la información dentro del contexto y experiencia de los humanos.

De acuerdo con Davenport y Prusak (2005), el conocimiento es una mezcla de experiencias, valores e información que promueve la incorporación de nuevas experiencias e información. El conocimiento es incluyente en los procesos y prácticas organizacionales, de tal manera que permite la estandarización y no solamente en la mente como suele suceder en las personas, es decir, hay una traducción a la realidad que facilita el mejoramiento del desempeño. Además, complementa esta teoría con base a lo mencionado por Lee (2001), conceptualizándolo como “el proceso de captura, almacenamiento, compartir y utilizar el conocimiento”.

De acuerdo con Nonaka (1994) establece dos tipos de conocimiento tácito y explícito. El conocimiento tácito es muy personal, difícil de formalizar y comunicarse con otros, y el conocimiento explícito su tendencia es ser de carácter sistemático y con principios de formalidad. Por otro lado, el conocimiento explícito, es un conocimiento formal y sistemático que puede ser fácilmente comunicado y compartido por el agente que lo posee. Tiene como características que es cuantificable, se puede recoger en documentos y formulas, entre otros, Además, este conocimiento puede ser transferido fácilmente.

La intención de acuerdo con Hwang et al. (2018), es que las organizaciones serán capaces de lograr que los procesos de Gestión del Conocimiento sea un mecanismo emergente que puede encontrar particular Información más eficiente y organizar esa información para una rápida recuperación y reutilización. Adicional a esto, Blumenberg et al. (2009), establece que el poder del conocimiento va mucho más allá de un conjunto de saberes y propone que es más valioso que cualquier otro activo de las organizaciones, para él, la gestión del conocimiento es esencial. La Gestión del

Conocimiento (KM) se ha convertido en un tema de discusión en un contexto de investigación, académico y empresarial (Al-Emran et al., 2018).

La gestión del conocimiento es un trabajo con ciclo continuo, que permite a los usuarios de SI alcanzar sus objetivos, generando y compartiendo conocimientos, establecido por Tiwana (2000). Dentro de las etapas de la Gestión del conocimiento, Probst et al. (2000) afirma que incluye los procesos de identificación del conocimiento, captura del conocimiento, Desarrollo del conocimiento, intercambio de conocimientos, difusión del conocimiento, Aplicación del conocimiento y almacenamiento del conocimiento. Igualmente, Tiwana (2000) señaló que los procesos de KM incluyen: adquisición, creación de conocimiento, Intercambio, difusión de conocimiento, y utilización del conocimiento.

En cuanto a las estrategias empresariales, deben de alinear y direccionar la gestión del Capital Humano, donde se enfatiza en la cooperación y el intercambio de conocimientos como pilar para que el performance de los colaboradores sea sólida y perdurable, evitando la alta rotación, promoviendo el conocimiento como una tendencia organizacional y elemento para crear valor, a través del aprendizaje organizativo que propongan métodos y herramientas para la gestión de la experiencia y la cooperación. La gestión del capital humano debe estar alineada con la estrategia empresarial, en el sentido de que es posible enfatizar cooperación y el intercambio de conocimientos entre los empleados y traducirlos en propuestas de tecnologías de la información para que la cultura organizacional sea sólida e invariable en términos de resultados cuando hay rotación de empleados (Kaplan, Norton, 2003).

La formulación de estrategias basadas en el conocimiento organizativo y sus efectos sobre los resultados económicos constituye una nueva línea de investigación que hasta el momento no ha generado hallazgos notables. En este sentido, McEvily y Chakravarthy (2002), indican que son muy escasos los trabajos que han encontrado una relación clara entre gestión del conocimiento y la ventaja competitiva de la empresa.

Se indica que los procesos de GC son los elementos esenciales para mejorar las capacidades de una tecnología particular, y la exitosa implementación de las tecnologías. La gestión del conocimiento es un proceso fundamental para la adopción e implementación de un nuevo sistema de información (Chong, Et al., 2013; Lin & Lee, 2005; Migdadi et al., 2016). Los sistemas pueden ser empleados para aprovechar los procesos de adquisición, almacenar, compartir y aplicar un conocimiento particular

(Turban et al., 2003). Además, Mitchell (2003) demostró que las tecnologías de la información podrían servir como facilitador de la Gestión del conocimiento.

Se debe tener en cuenta las teorías modernas de gestión. Costa y Monteiro (2016) realizaron una revisión sistemática para analizar los procesos de GC articulándolo con la cultura de la innovación. Meese y McMahon (2012) realizaron un estudio para revisar sistemáticamente y analizar los estudios de intercambio de conocimientos relacionados con el desarrollo sostenible. Desarrollo orientado a entender los principales conceptos de intercambio de conocimientos y estrategias de investigación que se utilizaron en la ingeniería civil. Yiu y Law (2014) realizaron una revisión sistemática para analizar KM y estudios de intercambio de conocimientos con el objetivo de abordar los principales Conceptos de conocimiento, KM e intercambio de conocimientos en el turismo. Algunos estudios han tratado de analizar la influencia de las iniciativas de gestión del conocimiento sobre los resultados organizacionales reconociendo a la vez la importancia de la dirección de la innovación en este proceso Zhang, Di Benedetto y Hoenig (2009). Sin embargo, los esfuerzos para formalizar y medir la influencia de las estrategias de conocimiento en el proceso de innovación y en los resultados de la empresa, aunque crecientes, no se han traducido en conclusiones claras y recomendaciones en el terreno práctico debido, entre otras cuestiones, a la dificultad para hacer operativa la medida del conocimiento (Hansen et al., 1999; McEvily y Chakravarthy, 2002).

Por último, la actitud de la empresa ante la innovación indica la postura de una empresa hacia el liderazgo y vanguardia tecnológica en su sector de actividad. Desde el Enfoque basado en el Conocimiento (EBC), esta postura no estaría únicamente relacionada con la “posición pionera” en la entrada de nuevos productos (o el desarrollo de productos mediante nuevos procesos) en el mercado, sino más bien a la persecución de un liderazgo tecnológico en el desarrollo y acumulación de activos “innovadores”, esto es, recursos, capacidades y competencias que formarán la base tecnológica de la empresa y que asegurarán la generación continua de innovaciones (Christensen, 2001; Donate y Guadamillas, 2008; Zhang et al., 2009).

## **7.3. MATERIALES y METODOS**

### **7.3.1. Dimensionamiento de la Muestra**

El Tamaño de la población es igual a 70 Talleres, sin embargo, con participación de

un experto perteneciente a la directiva de la agremiación y teorías relacionadas con las técnicas estadísticas de análisis multivariados se determinó que una muestra representativa debe ser igual a 35 Pymes, estableciendo un tamaño confiable para obtener información veraz. El muestreo aleatorio simple fue escogido debido a que el tamaño de la población es pequeño.

### **7.3.2. Metodología de investigación**

El Método de investigación fue deductivo dado que parte del diagnóstico, pasando por el desarrollo de un marco teórico para la GC hasta lograr el diseño de un modelo que le facilite al CDP-ATA transferir conocimiento clave y útil para sus operaciones administrativas y operativas.

Se realizó un trabajo de campo en los talleres adscritos al CDP-ATA, con el fin de extraer toda la información que sea posible, mediante el diseño previo de una encuesta a los representantes de este tipo de Pymes para aprovechar recopilar información sobre las buenas prácticas. Por esta razón, se estableció un tipo de estudio descriptivo, basado en los resultados de los instrumentos de investigación aplicado se permite exponer las características significativas del entorno de negocios y transferencia de conocimiento que existen entre los diferentes mandos en las Unidades de negocio.

Por otro lado, es importante establecer como corte de investigación de tipología transversal, permitiendo evaluar en un tiempo determinado a distintos elementos, permitiendo generar un análisis alrededor de la situación de los elementos productivos de los talleres de mantenimiento automotriz.

La información tabulada y ordenada es sometida a técnicas matemáticas de tipo estadístico. Se especificó los parámetros que utilizarse utilizo en el tratamiento de la información obtenida. Igualmente, debe definir la forma de presentación de los datos: escrita, tabular, uso de gráficas, etc. Con esto, nos permite realizar la categorización de los talleres, y la apertura para proponer estrategias que agreguen valor a los talleres adscritos a la asociación.

### **7.3.3. Fuentes y Técnicas para la recolección de la información**

A continuación, se clasificaron los tipos de información de acuerdo a la relación directa o indirecta con el problema de investigación, y se describe las técnicas de recolección de acuerdo al trabajo realizado:

### 7.3.4. Clasificación de Variables

A continuación, se describe una metodología (ver tabla 7.2.), que describe las Macrovariables utilizadas para el desarrollo de la encuesta que se utilizó para la operacionalización de las variables.

**Tabla 7.2.** Macrovariables del proceso

Macrovariables
Información General
Gestión Organizacional
Recursos Humanos
Calidad de Vida Laboral
Área de Servicios
Gestión Tecnológica
Gestión del Conocimiento
Gestión de servicios al cliente

**Fuente:** Diseño propio

Estas variables fueron escogidas de acuerdo a análisis en conjunto con los directivos de la agremiación basados en el estado del arte de la GC, con el fin de abarcar en los instrumentos de investigación los aspectos claves que aprovecharán para el desarrollo de ella.

Se incluye todos los aspectos representativos de la PYME (Información General, Gestión Organizacional, Recursos Humanos, Gestión de operaciones, Gestión tecnológica, Gestión del Conocimiento, servicio al cliente) se realizó una encuesta, en la cual se aplicó una técnica de análisis estadístico multivariados.

#### 7.3.4.1. Técnica de selección y análisis de datos:

Dada la naturaleza del estudio, se tuvo en cuenta los enfoques cualitativos y cuantitativos en la recolección de los datos, lo cual permitirá construir el diagnóstico y caracterización mediante la aplicación del análisis Multivariado. Se aplicó la encuesta a los directivos de los talleres afiliados al CDP-ATA, de la cual, se recolectó información sobre GC, e igualmente, sobre información de las áreas administrativas de las Pymes. Dicha encuesta, se aplicó presencialmente sobre cada uno de los talleres seleccionados aleatoriamente de la base de datos que se encuentran en el CDP-ATA.

Para la tabulación de los datos se utilizó del paquete de office, Microsoft Excel 2010. Igualmente se utilizaron los paquetes estadísticos Statgraphics, SPSS, con el fin de analizar estadísticamente la información utilizando las técnicas de Análisis multivariados.

## 7.4. PROCESOS Y RESULTADOS

### 7.4.1. Factores y elementos del modelo diseñado

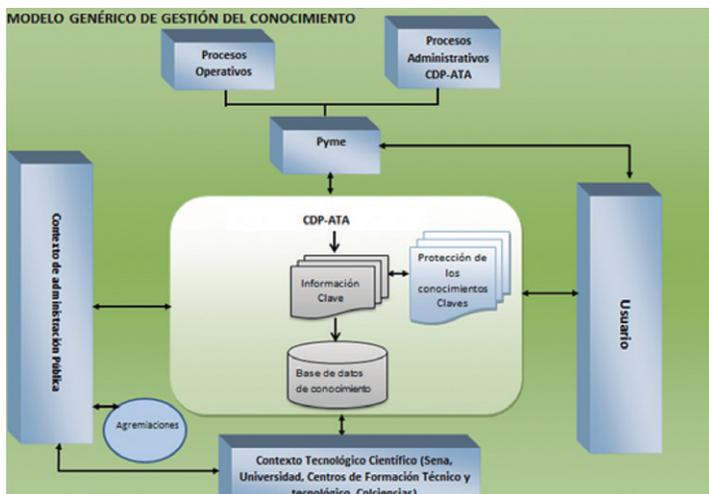
Para éste trabajo investigativo se tuvo en cuenta la revisión de Varios modelos de GC y las circunstancias de investigación que se presentaron en ellos. Además, se tiene en cuenta dos entornos muy importantes en el desarrollo del modelo como lo son:

Entorno Industrial Y Tecnológico: es el espacio Macroeconómico que afecta principalmente al sector de la Industria automotriz y la gestión Tecnológico de ésta.

Entorno Academia: es el espacio en el cuál se materializa y se formalizar los conocimientos claves que pueden ser socializados entre los entes taller-taller, taller CDP-ATA, Industria-Taller.

Se describe a continuación (Ver figura 2.2.), en el modelo Genérico de Gestión del conocimiento mostrando los elementos claves enlazados que se describe a continuación:

Figura 7.2. Modelo de Gestión del Conocimiento.



Fuente: Diseño propio

Entorno operativo Pyme: hace referencia a las circunstancias y las gestiones de desarrollo profesional, tanto del personal de operación como de los directivos que laboran en la PYME, y del desarrollo técnico de las competencias laborales.

Modelo Gestión organizacional PYME: hace referencia a la capacidad de organización en aspectos como financiero, recursos humanos, servicio al cliente, I&D, operación que influyen en la capacidad para crecer en el sector de mantenimiento automotriz.

Entorno Gestión CDP-ATA: Es el espacio que está conformado por los talleres asociados al ATA, que describe el grado de organización y desarrollo que llevan a cabo.

Contexto de Administración Pública: refiriéndose a las áreas competentes referentes a los gobiernos locales, departamentales, y nacionales que podrían apoyar activamente la gestión de Recursos y desarrollo empresarial, relacionándola igualmente con agremiaciones existentes a nivel nacional (bancoldex, ministerio de industria y comercio, entidades bancarias, entre otros) e igualmente con el CDP-ATA.

Contextos Tecnológicos y científicos, son aquellas instituciones de carácter privado o público que pueden apoyar al CDP-ATA a la formación de competencias laborales, identificación del conocimiento y su respectiva socialización.

Usuario, son las personas o empresas que indirectamente serán beneficiados de una mejor transferencia de conocimientos claves mediante la recepción de un servicio de mantenimiento automotor el cual se desea que se preste un servicio con calidad y eficiente.

Teniendo en cuenta estos elementos, se describe una relación que vincula a la agremiación con centro de formación y centros de Capacitación en el área tecnológica, lo que puede permitir que información clave se convierta en conocimiento, almacenado en una base de datos que permitiría socializar dicho conocimiento entre los operarios de los diferentes talleres adscritos a la Asociación. El CDP-ATA necesita de la total cooperación con el apoyo de las entidades pertenecientes a la administración pública y diferentes agremiaciones. Este apoyo se va a ver reflejado en la eficiente gestión del conocimiento que acciona en el CDP-ATA y sus talleres afiliados y por lo tanto en la calidad del servicio ofrecido por la Pyme.

Los clientes requieren un servicio eficiente valorado con aspectos como atención inmediata, calidad técnica, información sobre el costo y diagnóstico del servicio,

que conlleva a generar un alto grado de Confianza del usuario. Igualmente, existen factores que ayuden a direccionar la organización y ayudar a desarrollarla como los siguientes:

Una Estructura Organizacional Abierta, donde se permita el aporte de sus empleados, no solo por su fuerza de trabajo, sino que además generan ideas nuevas e innovadoras para el mercado dinámico y cambiante.

La Comunicación Organizacional, que debe ser facilitada por la estructura Organizacional. El área Administrativa no puede estar desarticulada del área operativa, debe de existir un ambiente de confianza y compromiso mutuo para que la organización marche en armonía y Equilibrio.

El clima organizacional, entra a jugar un papel importante dentro de la empresa. Puede significar que el empleado se motive o se desmotive, que tenga una u otra actitud frente a la empresa, aborde los problemas que se le presenten.

Valores Corporativos, partiendo de que la responsabilidad, honestidad, compromiso y cumplimiento contribuyen a mejorar los procesos, disminuir costos, aumentar la productividad y rentabilidad.

## **7.4.2. Análisis Estadístico de Datos**

### **7.4.2.1. Clasificación de la información y Utilización de técnicas Estadísticas**

Dicha categorización de la información se realizó de acuerdo a las Macrovariables, y de este modo se puede relacionar dentro y entre cada uno de ellos. A continuación, se describirá detalladamente el procedimiento a realizar para el análisis de datos utilizando Técnicas Estadísticas específicas acorde a la naturaleza y características del procedimiento.

Para cada tipo de Macrovariables (Información General, Gestión Organizacional, Recursos Humanos, Calidad de vida laboral, Área de servicios, Gestión tecnológica, Gestión del conocimiento, Gestión de servicio al cliente) se aplicará Análisis Factorial la cual “crear nuevas variables que resuman toda la información de la que podría disponerse en las variables originales”<sup>46</sup>. Se trata de que las nuevas variables brinden una mejor comprensión (Razonable) de los datos. Luego de esto, se busca la interpretación de dichas variables representativas de cada uno de los bloques.

---

46 DALLAS, E. Johnson. Métodos Multivariados aplicados al análisis de datos. Thompson editores S.A. México. 2000

## 7.5. RESULTADOS Y DISCUSIONES

### 7.5.1. Gestión del conocimiento

El primer elemento observado en la matriz de correlaciones fue el determinante (0.001), indica que, al ser muy pequeño, el grado de intercorrelación entre las variables es muy alto, condición inicial que se debe cumplir en éste análisis. El Segundo elemento analizado en el procedimiento realizado es el test de esfericidad de Bartlett, la cual contrasta formalmente la existencia de correlación entre las variables. Su P-Valor correspondiente es de 0.0001, concluyendo que existe relación entre las variables. El estadístico KMO cuyo valor es de 0.545 indica que existe una buena adecuación de los datos a un modelo del análisis factorial.

A continuación, se generan los modelos matemáticos representando la relación entre los factores y las variables:

$$\text{Factor 1} = -0.214 * \text{aprendizaje} + -0.472 * \text{InveDocumentos} + 0.235 * \text{HerramientasdelInvestigación} + 0.392 * \text{AsesoríaAdministrativa} + -0.074 * \text{asistenciatecnica} + -0.069 * \text{fomentoemprendimiento} + 0.571 * \text{campañas medioambientales} + E \quad (0.1)$$

$$\text{Factor 2} = 0.201 * \text{ComunicaciónconCDP-ATA} + 0.118 * \text{ServiciosCDP-ATA} + -0.223 * \text{Capacitacióntecnica} + E \quad (0.2)$$

$$\text{Factor 3} = 0.015 * \text{EquiposdeTecnología} + 0.374 * \text{asistenciaacongresos} + 0.554 * \text{Capacitaciónadministrativa} + E \quad (0.3)$$

### Observaciones Sobre la Macrovariable Gestión del Conocimiento

En el análisis multivariado realizado para la Macrovariable Gestión del Conocimiento demuestra que los elementos de transferencia del conocimiento puede ser factor clave para el desarrollo del proceso de transferencia del conocimiento en conjunto con la gestión tecnológica capacitando a los operarios esencialmente en ésta última área, apoyado por una buena gestión administrativa. Identificar herramientas de Investigación (Área Tecnológica) que susciten de forma eficiente la socialización de ese conocimiento clave, es indispensable para mejorar la calidad de servicio en las diferentes pymes que estén clasificadas en los talleres tipo A, B y C. Motivar a que talleres denominados por el CDP-ATA como los tipo A, puedan promover esta serie de actividades para crear un ambiente de participación entre los otras dos clases de talleres y de tal forma generar un entorno de cooperación entre ellos para su potencial desarrollo. Área de Servicios.

El primer elemento observado en la matriz de correlaciones fue el determinante (0.057), indica que, al ser muy pequeño, el grado de intercorrelación entre las variables es relativamente alto, condición inicial que se debe cumplir en el análisis Factorial.

El Segundo elemento analizado en el procedimiento realizado es el test de esfericidad de Bartlett, el cual contrasta formalmente la existencia de correlación entre las variables. Su P-Valor correspondiente es de 0.006, concluyendo que existe relación entre las variables. El estadístico KMO cuyo valor es de 0.465 indica que es una Regular adecuación de la muestra a este análisis.

Se utilizó la rotación Varimax que conlleva a que la matriz Factorial está representada por las variables estudiadas:

**Factor 1:** cantidad de trabajadores que cursan hasta básica primaria, cantidad de trabajadores que alcanzaron a cursar hasta un nivel técnico, cantidad de trabajadores de alcanzaron a cursar hasta un nivel universitario. **Formación Académica**

**Factor 2:** cantidad de trabajadores de alcanzaron a cursar hasta la secundaria, quejas de los trabajadores, estrategia de trabajo. Gestión humana

**Factor 3:** Cantidad de aprendices, cantidad de expertos. Número de tipos de trabajadores

**Factor 4:** tipos de incentivos, tipos de instituciones en que quiere capacitarse. Incentivos.

A continuación, se generan los modelos matemáticos representando la relación entre los factores y las variables:

$$\text{Factor 1} = -0.162 * \text{IndCanPri} + 0.553 * \text{IndCanTec} + 0.162 * \text{IndCanUni} + E \quad (0.4)$$

$$\text{Factor 2} = 0.372 * \text{IndCanSec} + 0.341 * \text{QuePestra} + 0.164 * \text{EstTrab} + E \quad (0.5)$$

$$\text{Factor 3} = -0.050 * \text{IndCanApre} + 1.086 * \text{IndCantExp} + E \quad (0.6)$$

$$\text{Factor 4} = -0.477 * \text{tiposInc} + 0.043 * \text{InsCap} + E \quad (0.7)$$

### Observaciones Sobre la Macrovariable Áreas de Servicio

La Categorización de la formación académica de los operarios de los diferentes talleres adscritos al CDP-ATA, puede permitir una mejor transferencia del conocimiento utilizando diferentes instrumentos dependiendo del grado de educación con que

cuenten en los diferentes talleres. Adicionalmente, garantizando diseñar adecuadas estrategias de trabajos a nivel grupal e individual, teniendo en cuenta que el operario puede ser: aprendiz, Experto o Maestro. En la Macrovariable servicio es importante destacar que puede haber variaciones en la calidad de la prestación del servicio debido a la posible dispersión en el grado de escolaridad que tenga los operarios.

### 7.5.2. Gestión Tecnológica

El primer elemento observado en la matriz de correlaciones fue el determinante (0.794), indica que al ser muy grande (cercano a uno) que el grado de intercorrelación entre las variables es relativamente bajo, el cual tenía que una condición inicial que se debe cumplir en el análisis Factorial. Un segundo elemento analizado es la medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin el cual tiene un valor de 0.538 lo que indica una aceptable adecuación de los datos presentados en el paquete estadístico para la realización del análisis factorial. Sin embargo, se presenta la prueba del valor p del contraste de Bartlett (0.289), interpretando de que es no se rechaza la hipótesis nula la cual afirma que la matriz de correlaciones es una matriz identidad, en cuyo caso no existirían correlaciones significativas entre las variables estudiadas y por lo tanto el análisis factorial no sería pertinente.

### 7.5.3. Recursos Humanos

El primer elemento observado en la matriz de correlaciones fue el determinante (2,00E-007), indica que, al ser muy pequeño, el grado de intercorrelación entre las variables es muy alto, condición inicial que se debe cumplir en el análisis Factorial. El Segundo elemento analizado en el procedimiento realizado es el test de esfericidad de Bartlett, la cual contrasta formalmente la existencia de correlación entre las variables. Su P-Valor correspondiente es de 0,0001, concluyendo que existe relación entre las variables. El estadístico KMO cuyo valor es de 0,522 indica que se existe una adecuación excelente de los datos a un modelo del análisis factorial. Los tres factores que contiene este análisis Multivariado representan aproximadamente el 38% de la variación total.

Determinado los 3 factores debido a que representan aproximadamente un 38 % de la variación total. A continuación, están representados por las variables estudiadas:

**Factor 1:** CondicionesÁreadelTaller, CondicionesInsfraestructuraFísica, condicionesDistribucióndeEquipos, CondicionesdeUbicaciónUrbana, condicionesdetemperatura, condicionesdehumedad, condicionesdepolvo, Esquemadereclutamientoyseleccióndelpersonal, Elementosdeprotecciónpersonal,

Normas de seguridad Industrial, programación de horarios de trabajo, protección contra la exposición a cualquier riesgo profesional. **Condiciones de Trabajo**

**Factor 2:** Relación aprendiz Vs aprendiz, Relación Maestro Vs aprendiz, Relación Experto Vs experto, Relación Experto Vs aprendiz, Relación Experto Vs Maestro, Equipos de Seguridad Industrial, Relación entre directivos y trabajadores. **Clima Laboral**

**Factor 3:** Capacitaciones autoayudas superación, Relación Maestro Vs Maestro. **Motivación**

El modelo Matemático para cada uno de los tres factores es:

**Factor 1=**  $-0.148 * \text{Condiciones Área del Taller} + -0.225 * \text{Condiciones Infraestructura Física} + 0.409 * \text{condiciones Distribución de Equipos} + -0.601 * \text{Condiciones de Ubicación Urbana} + 0.015 * \text{condiciones de temperatura} + 0.017 * \text{condiciones de humedad} + 0.228 * \text{condiciones de polvo} + 0.028 * \text{Esquema de reclutamiento y selección del personal} + -0.550 * \text{Elementos de protección personal} + -0.115 * \text{Normas de seguridad Industrial} + -0.050 * \text{programación de horarios de trabajo} + 0.143 * \text{protección contra la exposición a cualquier riesgo profesional} + E \quad (0.8)$

**Factor 2=**  $-0.112 * \text{Relación aprendiz Vs aprendiz} + 0.483 * \text{Relación Maestro Vs aprendiz} + 0.041 * \text{Relación Experto Vs Experto} + 0.203 * \text{Relación Experto Vs aprendiz} + 0.277 * \text{Relación Experto Vs Maestro} + 0.214 * \text{Equipos de Seguridad Industrial} + 0.175 * \text{Relación entre directivos y trabajadores} + E \quad (0.9)$

**Factor 3=**  $-0.531 * \text{Capacitaciones autoayudas superación} + -0.103 * \text{Relación Maestro Vs Maestro} + E \quad (0.10)$

### Observaciones Sobre la Macrovariable Recursos Humanos

Esto puede ser gestionado por el área administrativa del taller con apoyo del CDP-ATA, tratando de mantener un clima laboral adecuado para que en las relaciones entre empleados tanto del área operativa como administrativa se generen el mínimo de conflicto que permita de manera mucho más ágil la gestión del conocimiento.

### 7.5.4. Gestión Organizacional

El primer elemento observado en la matriz de correlaciones fue el determinante (0.000), indica que, al ser muy pequeño, el grado de intercorrelación entre las variables es muy alto, condición inicial que se debe cumplir en el análisis Factorial.

El Segundo elemento analizado en el procedimiento realizado es el test de esfericidad de Bartlett, la cual contrasta formalmente la existencia de correlación entre las

variables. Su P-Valor correspondiente es de 0.000, concluyendo que existe relación entre las variables. El estadístico KMO, cuyo valor es de 0.676 indica que se puede realizar el análisis factorial con los datos muestrales que se está utilizando. Los cuatro factores que contiene este análisis Multivariado representan el 48.56%% de la variación total, destacándose el factor 1 y 2 que representan aproximadamente el 27 y 13% respectivamente de la variación total.

A continuación, en la matriz de Factores está representado por las variables estudiadas:

**Factor 1:** Administración del Taller, misión. Visión, Organigrama, Base de Datos, EPS, ARP, Cotización de pensiones. **Gestión organizacional y Humana**

**Factor 2:** Sistema contable, Intercambio de información, tipo de contrato, tipo de pago, importancia de documentos. **Gestión de la información**

**Factor 3:** Gestión de Recursos Financieros, Gestión Actividades Tecnológicas. **Recursos para tecnología**

**Factor 4:** Área Total del Taller, forma de pago. **Condiciones Laborales**

El modelo Matemático para cada una de los cuatro factores es:

**Factor 1:**  $-0.042 * \text{Administración del Taller} + 0.139 * \text{misión. Visión} + 0.085 * \text{Organigrama} + -0.098 * \text{Base de Datos} + -0.181 * \text{EPS} + 0.510 * \text{ARP} + 0.466 * \text{Cotización de pensiones} + E$

**Factor 2:**  $0.073 * \text{Sistema contable} + 0.119 * \text{Intercambio de información} + -0.132 * \text{tipo de contrato} + -0.033 * \text{tipo de pago} + -0.051 * \text{importancia de documentos} + E$

**Factor 3:**  $-0.182 * \text{Gestión de Recursos Financieros} + 0.147 * \text{Gestión Actividades Tecnológicas} + E$

**Factor 4:**  $-0.372 * \text{Área Total del Taller} + 0.035 * \text{forma de pago} + E \quad (0.11)$

### Observaciones Sobre la Macrovariable Gestión Organizacional

Realizar una Gestión de la información adecuada de cualquier área del taller, permitirá manejar informaciones claves que permitan mantener una organización eficiente de la empresa y permita investigar cierta información a cualquier instante y poder ser transferida a través de cualquier medio. Además, la Gestión de Recursos financieros esencialmente para la inversión en la transferencia del conocimiento tiene que ser gestionada mediante entes estatales como las áreas de administraciones

públicas e igualmente agremiaciones que apoyan al sector automotor y al desarrollo económico de la región y centros de formación.

### **7.5.5. Información General**

El primer elemento observado en la matriz de correlaciones fue el determinante (0.794), indica que al ser muy grande (cercano a uno) que el grado de intercorrelación entre las variables es relativamente bajo, el cual tenía que se una condición inicial que se debe cumplir en el análisis factorial. Un segundo elemento analizado es la medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin el cual tiene un valor de 0.513 lo que indica una aceptable adecuación de los datos presentados en el paquete estadístico para la realización del análisis factorial.

### **7.5.6. Servicio al Cliente**

El primer elemento observado en la matriz de correlaciones fue el determinante (0.213), indica que al ser muy grande (cercano a uno) que el grado de intercorrelación entre las variables es relativamente bajo, el cual tenía que se una condición inicial que se debe cumplir en el análisis factorial. Un segundo elemento analizado es la medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin el cual tiene un valor de 0.491 lo que indica una inaceptable adecuación de los datos presentados en el paquete estadístico para la realización del análisis factorial. Adicional a esto, con base en los análisis no se rechaza la hipótesis nula la cual afirma que la matriz de correlaciones es una matriz identidad, en cuyo caso no existirían correlaciones significativas entre las variables estudiadas y por lo tanto el análisis factorial no sería pertinente.

Por último, el análisis del bajo nivel educativo en los diferentes talleres y las pocas estrategias de motivaciones que ocurren en ellos constituyen el punto de partida para gestionar Recursos que ayuden a eliminar estos problemas, que aquejan al CDP-ATA y sus Pymes adscritas. Por esto, se sugiere que los talleres tipo C, en el cual se encuentran los bajos niveles de educación que los aprendices utilicen una metodología de enseñanza que contenga más contenido práctico que teórico. Adicionalmente de estas estrategias importantes para las mejoras en las condiciones de trabajo, se encuentran la creación de óptimos entornos en relación a la seguridad industrial del personal operativo y administrativo que permitan crear un clima adecuado para la transferencia efectiva del conocimiento. Promover los elementos indispensables para transferir el conocimiento especificando procesos relevantes como la investigación y capacitación, son aspectos que permite desarrollar las competencias labo-

rales y humanas necesarias para prestar un adecuado servicio. Por último, la gestión administrativa deberá desarrollar espacios para crear relaciones con entes gubernamentales que apoyen estos procesos de innovación, desarrollo empresarial y tecnológico al igual que agremiaciones e instituciones de carácter privado.

### 7.5.7. Características de los Tipos de Talleres

Esta clasificación se realizará de acuerdo a las clasificaciones anteriormente realizadas e igualmente se tuvo en cuenta el análisis factorial realizada. A continuación (ver Tabla 7.3.), se presentarán las características de cada tipo de Taller:

**Tabla 7.3.** Caracterización de los Talleres

Características del Taller Tipo A	Características del Taller Tipo B	Características del Taller Tipo C
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Propuesta para asesoramiento empresarial</li> <li>• Incentivo a formarse en el área técnica</li> <li>• El RRHH genera herramientas para procesos de investigación.</li> <li>• Presentan equipos de tecnología y de seguridad industrial, elementos de protección personal acordes con las normas Internacionales de Seguridad Industrial y las normas documentadas por la Pyme.</li> </ul> <p>Los operarios cuentan con buen nivel de estudio.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuentan con una técnica de compensación salarial e incentivos</li> <li>• Planeación en la distribución de planta.</li> <li>• Agradable relación entre los diferentes trabajadores del taller</li> <li>• Presenta un esquema documentado y adecuado de reclutamiento y selección del personal</li> <li>• Posee un adecuado sistema contable             <ul style="list-style-type: none"> <li>• Presentan un adecuado manejo y documentación e intercambio de la información.</li> <li>• Gestionan los servicios relacionados con EPS, ARP, Cotización de pensiones y el pertinente contrato.</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Regularmente apoya el desarrollo de la pyme. No cuenta con estructura organizacional</li> <li>• Capacitación medianamente gestionada.</li> <li>• Formalmente no cuenta con herramientas.</li> <li>• Presentan los Equipos de tecnología y seguridad industrial.</li> <li>• Nivel de Estudio hasta la secundaria.             <ul style="list-style-type: none"> <li>• No existe una formalidad para el pago de los salarios</li> </ul> </li> <li>• El taller cuenta con un procedimiento adecuado para la selección del personal.</li> <li>• Posee un sistema contable no basado en las normas del área de la contabilidad</li> <li>• Tiene documentados los servicios prestados y sus respectivos clientes.</li> <li>• Gestionan los servicios relacionados con EPS, ARP, Cotización de pensiones, y los tipos de contrato y de pago.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No se Gestionan Actividades para el desarrollo de la asociación.</li> <li>• Falta de interés en la capacitación técnica</li> <li>• No presentan herramientas para gestionar la investigación dentro del grupo de trabajo.</li> <li>• No presentan en su totalidad los elementos necesarios y adecuados para poder desarrollar su trabajo</li> <li>• El personal de trabajo presenta un nivel de estudio hasta básica primaria.</li> <li>• Presentan inconveniente y una mala gestión salarial.</li> <li>• Presenta una mala adecuación de las instalaciones del taller y una mala ubicación urbana.</li> <li>• La relación entre el personal que labora en el taller es muy tensa, en la cuales se generan muchos conflictos.</li> <li>• Sistema ineficiente para reclutar y seleccionar personal.             <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ausencia del sistema contable</li> <li>• No se documentan los servicios.</li> </ul> </li> <li>• No gestionan los servicios relacionados con la afiliación a las prestaciones sociales.</li> </ul>

Fuente: Diseño propio

## 7.6. CONCLUSIONES

El diseño del proyecto contiene la documentación de un conjunto de estrategias mixtas, que puede servir como instrumento utilizado, con el fin de mejorar la prestación de los servicios y de pueda apoyar los procesos de mejoras en competencias laborales y el desarrollo del sector de mantenimiento automotriz, si se tiene en cuenta las buenas prácticas y/o errores documentados en este estudio. La presentación del documento práctico que contenga las estrategias claves de Gestión del conocimiento, puede facilitar mediante su utilización sistematizada y metódica que los procesos de Gestión institucional mejoren al igual que los problemas que afectan a los trabajadores tanto de la parte operativa como administrativa de las Pymes Adscritas a la agremiación.

La utilización de técnicas de Análisis Factorial puede permitir de forma eficiente realizar la reclasificación y caracterización de talleres, mediante la idea de concebir factores determinados que conllevaría a tal distinción de los diferentes tópicos que pueden ser primordiales para la organización de la agremiación y poder establecer respectivas soluciones según el tipo de pyme, teniendo en cuenta las buenas prácticas y/o errores registrados en este estudio. Con el cumplimiento de este propósito se pudo visualizar cuales son los factores que son claves y representativos para la mejora en los procesos de gestión del conocimiento.

Los procesos de Capacitación que se deben de gestionar en el taller para el fomento de buenas prácticas a los trabajadores, pueden ser un eje fundamental que permite el mejoramiento en aspecto como la productividad y competitividad, claves para el desarrollo económico de la ciudad y de la región. Gestionar los diferentes tipos de área que se pretenden capacitar, que organizaciones acreditadas puede capacitar, quienes necesitan capacitarse, son algunas de las actividades concernientes, que se deben desarrollar y que posibilita obtener un conocimiento técnico y clave para la prestación del servicio en el taller. Igualmente, permitir el desarrollo de los diferentes niveles de estudio generaría el desarrollo de un trabajador con adecuadas competencias: el solo hecho de que ya un trabajador no tenga un nivel de primaria, sino que tenga la formación académica de la secundaria, o de técnico a tecnólogo, genera en él una mayor seguridad en sus quehaceres y amplitud de esa gamma de conocimientos que presenta el sector automotriz, es decir puede ser un operario competente. Por último, generar herramientas y contextos favorables al ámbito in-

vestigativo son aspectos que influyen en que el operario o administrativos de las pymes asociadas al CDP-ATA no se estanquen con aquel conocimiento que es útil pero no es pertinente ni importante.

## 7.7. REFERENCIAS

Al-Emran M., Mezhuiev, V., Kamaludin, A., Shaalan, K., (2018). The impact of knowledge management processes on information systems: A systematic review, *International Journal of Information Management* Vol. 43, 173-187. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2018.08.001>

Blumenberg, S., Wagner, H.T., Beimborn, D. (2009). Knowledge transfer processes in IT outsourcing relationships and their impact on shared knowledge and outsourcing performance. *International Journal of Information Management*. 29 N°5. pp. 342–352. DOI: [10.1016 / j.ijinfomgt.2008.11.004](https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2008.11.004)

Chong, AYL, L., Chan, FTS M., Tiwari, Goh. M. (2013). Do interorganisational relationships and knowledge-management practices enhance collaborative commerce adoption?. *International Journal of Production Research*, 51(7), 2006–2018. DOI: [10.1080 / 00207543.2012.701776](https://doi.org/10.1080/00207543.2012.701776) .

Christensen, J.F. (2001). "Analyzing the Technology Base of the Firm. A Multidimensional Resource and Competence Perspective", en FOSS, N. y KNUDSEN, C. (Eds.): *Towards a Competence Theory of the Firm*, Routledge, Londres, pp. 111-132. ISBN 9781315812519.

Costa, V., & Monteiro, S. (2016). Key knowledge management processes for innovation: A systematic literature review. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*. Pp.66-78.

Davenport, L. Prusak. (1998). *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*. Harvard Business School Press. 1ra Edición. pp. 88-107. Boston, USA. ISBN: 0875846556.

Davenport, T., Prusak., L. (2005). "Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know" in ACM: *Ubiquity*, 1st edition, New York, USA. ISBN: 1578513014.

Donate, M., Guadamillas, F. (2008): "La Relación entre la Postura Tecnológica de la Empresa y su Estrategia de Conocimiento. Un Análisis de su Efecto en los Resultados". *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol. 17, No. 4, pp. 29-54. ISSN 1019-6838.

González, Ángel León. (1999). CDPA: Centro de Desarrollo Productivo de Mantenimiento Automotriz, Estrategia para la competitividad de la microempresa. *Ingeniería & Desarrollo*, Universidad del Norte. pp. 136-150.

González Ariza Á. L. (2003). *Un Modelo de vinculación Universidad-Pyme-Gobierno para la creación de Centros de Desarrollo Productivo en la Costa Norte de Colombia* (Doctorado en Ingeniería Industrial). Valencia (España), pág. 347. Tesis Doctoral. Universidad Politécnica de Valencia.

Hansen., M. T., Nhoria. N., Tierney, T. (1999). "What's Your Strategy for Managing Knowledge", *Harvard Business Review*, Marzo-Abril, pp.106-116. ISBN: 0684841487.

Hwang. Y., Lin, H., Shin. D. (2018). Knowledge system commitment and knowledge sharing intention: the role of personal information management motivation. *International Journal of Information Management*. Vol 39. Pag 220-227. 2004DOI: [10.1016/j.ijhcs.2011.02](https://doi.org/10.1016/j.ijhcs.2011.02).

Juliao Consuegra, L., Mejía Piedris, H. (2006). *Diseño de estrategias de tecnología informática para la aplicación de la gestión del conocimiento del CDP-ATA de Barranquilla*. Barranquilla (Colombia), Tesis

(Especialista en Negocios Internacionales). Universidad del Norte. División de Ingenierías.

Kaplan, R., Norton, D. (2003). *The Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*. Harvard Business School Press, Cambridge, USA. ISBN: 10, 1591391342.

Lee, C., Yang, L. (2001). «The knowledge value of customers and employees in product quality», *Journal of Management Development*, 20, 7/8 pp. 691-705. DOI: 10.1108 / 02621710110401419.

Lin, H. F., Lee, G. G. (2005). Impact of organizational learning and knowledge management factors on e-business adoption. *Management Decision*, 43(2), 171–188. <https://doi.org/10.1108/00251740510581902>.

Marsiglia, I., Rodríguez, O., Moreno, L. (2007). *Diseño y Desarrollo de una Herramienta informática para la Gestión de servicios de mantenimiento Automotor a través de temporarios para los talleres adscritos al CDP-ATA De Barranquilla*. Barranquilla, Universidad del Norte. División de Ingenierías.

Mcevily, S.K., Chakravarthy, B. (2002). The persistence of knowledge-based advantage: an empirical test for product performance and technological knowledge. *Strategic Management Journal*, Vol. 23, No. 4, pp. 285-305.

Meese, N., McMahon, C. (2012). Knowledge sharing for sustainable development in civil Yiu, M., Law, R. (2014). Review and application of knowledge management and knowledge sharing in tourism. *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, 19(7), 737–759. <https://doi.org/10.1080/10941665.2013.812128>

Migdadi, M. M., Abu Zaid, M. K. S., Al-Hujran, O. S., Aloudat, A. M. (2016). An empirical assessment of the antecedents of electronic-business implementation and the resulting organizational performance. *Internet Research*, 26(3), 661–688. DOI: 10.1108.

Mitchell, H.J. (2003). Technology and knowledge management: Is technology just an enabler or does it also add value? *Knowledge management: Current issues and challenges*. IGI Global 66–78. DOI: 10.4018.

Nonaka, I. (1991). The Knowledge Creating Company. *Harvard Business Review*. Número 69. Págs. 96-104. Boston, USA. DOI: 10.4236.

Nonaka, I. (1994). A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation. *Organization Science*. Volumen 5 N° 1. pp 14–37. DOI: 10.1016.

Probst, G., Romhardt, K., Raub, S. (2000). Managing knowledge: Building blocks for success. *Chichester UK: John Wiley y sons Ltda*. Vol. 33, pp. 20-230. ISBN: 978-0-471-99768-9.

Tiwana, A. (2000). *The Knowledge Management Toolkit*. Prentice Hall. Primera Edición. pp. 45-102. Nueva Jersey, Estados Unidos. ISBN: 978-0-13-012853-9.

Turban, E., Sharda, R., Denle, D. (2011). *Decision support and business intelligence systems*. Editores Pearson. Vol. pp. 234–696. ISBN-13: 9780136107293.

Zhang, J., Benedetto, C.A.D., Hoenig, S. (2009). Product development strategy, product innovation performance, and the mediating role of knowledge utilization: Evidence from subsidiaries in China. *Journal of International Marketing*, 17(2), 42–58. DOI:10.1509/jimk.17.2.42.



## CAPÍTULO 8

# ALTO EN EL CAMINO: OPORTUNIDADES, DESAFÍOS Y RESILIENCIA DE LAS FUNDACIONES EMPRESARIALES EN COLOMBIA FRENTE A LA CRISIS POR COVID-19

*Laura María Novoa,<sup>47</sup> Lauren Janeth Lozano,<sup>48</sup>  
Ibelis Blanco-Rangel,<sup>49</sup> Kevin Ruiz Bossio<sup>50</sup>*

### RESUMEN

Este capítulo tiene como objetivo analizar las acciones que adelantaron tres Fundaciones Empresariales (Fundación Surtigas, Grupo Social y Entretejiendo) adheridas al Pacto Global en medio de la crisis sanitaria del Covid-19 en Colombia. La metodología utilizada fue mixta secuencial, dado inicialmente desde un enfoque cuantitativo, donde se estudió información estadística contenida en portales web de pacto global, y los Estándares Global Report Initiative – Colombia. Se aplicó a un enfoque cualitativo mediante el análisis documental de los informes de Responsabilidad Social Empresarial de las Fundaciones Empresariales y entrevistas semiestructuradas a estas mismas. Las organizaciones estudiadas, compartieron, los retos, oportunidades y demás aspectos que posibilitaron el análisis.

---

47 Trabajadora Social, Magister en Cooperación Internacional para el Desarrollo. Correo: [launovo19@gmail.com](mailto:launovo19@gmail.com)

48 Comunicadora Social y Periodista, Magister en Cooperación Internacional para el Desarrollo, Coordinadora de Cooperación y comunicaciones de la Fundación Empresarial PROCAPS. Correo: [laurenl@uninorte.edu.co](mailto:laurenl@uninorte.edu.co)

49 Socióloga, especialista y magister en Cooperación Internacional. Líder del grupo de Investigación de la Escuela Latinoamericana de Cooperación y Desarrollo (GIELACID), editora de la Revista Internacional de Cooperación y Desarrollo. Docente investigadora de la Facultad de Derecho y Ciencias Políticas de la Universidad de San Buenaventura, Cartagena. Correo: [prof.ibelisb@gmail.com](mailto:prof.ibelisb@gmail.com)

50 Estudiante de pregrado en el programa Gobierno y Relaciones Internacionales, Universidad de San Buenaventura – Cartagena. Correo: [karuizb@miusbctg.edu.co](mailto:karuizb@miusbctg.edu.co)

Como oportunidad la Crisis sanitaria se convirtió en una plataforma para el posicionamiento y el estatus empresarial, cuanto más solidario has sido más legitimidad has ganado en el territorio y más oportunidades de alianzas público-privadas.

## **8.1. CONTEXTO DE LAS FUNDACIONES EMPRESARIALES COMO ACTORES DE DESARROLLO EN EL MARCO DE LA CRISIS POR COVID-19 EN COLOMBIA**

Adaptación y flexibilidad son dos características importantes de la globalización. En este contexto, con llegada de la pandemia por COVID- 19, la CEPAL (2020) asegura que las empresas han experimentado cambios a nivel económico, social y ambiental, lo que ha generado cambios y estrategias en su formas de gestionar los recursos.

Mientras se exacerba la incertidumbre por la duración de la pandemia, las empresas y la población en general se encerraron, lo que ocasionó afectaciones a corto, mediano y largo plazo. En Latinoamérica, hay más de 180 millones de personas que viven en condiciones de pobreza, se estima que a partir de la pandemia aumentarán a 240 millones de personas viviendo en esta condición. Lo que quiere decir que la pobreza habrá aumentado aproximadamente diez puntos porcentuales, esta cifra es igual al avance que se ha tenido en los últimos 15 años, lo que significa que se habrá retrocedido cerca de 15 años en los logros sociales que se habían avanzado durante este tiempo. (CEPAL, 2020)

En el caso de Colombia, las empresas como motor de la economía en Colombia, generadoras de empleos (91,7% de los empleos en el país) y del 92% del PIB (SDG Corporate Tracker, 2021) también han sentido el impacto de la pandemia en sus negocios. Sin embargo y muy a pesar de la grave crisis actual no se puede desconocer ni ocultar los vacíos y factores históricos que agravan los efectos de la pandemia en el mundo, sobre todo en los territorios más vulnerables, plagados de corrupción, desenfocados del bien común, con índices altos de pobreza y sistemas de salud con pocas capacidades para afrontar este suceso.

Recuperarse de esta crisis no es sencillo, pues el aumento de la vulnerabilidad supone consecuencias devastadoras como el incremento del trabajo infantil, lo que suma a los indicadores la deserción y abandono escolar y por

ende la brecha educativa, que impacta sobre el futuro y el desarrollo de los países latinoamericanos (Barragán, Martínez, Quiroga, 2018) y deterioro socio emocional como consecuencia del confinamiento. El Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) expresa desde su plataforma de filantropía para los ODS que: “El mundo se enfrenta al mayor impacto socioeconómico en una generación, que se produce en un momento de grave desigualdad, fragilidad ecológica y creciente desconfianza dentro y entre nuestras sociedades, lo que hace que el logro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) sea aún más urgente”.

En el caso de Colombia la crisis económica y social que atraviesa el país a raíz de la pandemia y que ha dejado entrever problemáticas históricas que se escondían bajo el impulso de la economía informal hoy es una muestra de las barreras existentes para alcanzar el desarrollo. Así como la caída histórica de 6,8% del PIB en 2020 y las altas cifras de desempleo e informalidad. Según publicaciones del Departamento Nacional de Estadísticas (DANE) el coeficiente de Gini pasó de 0,52 en 2019 a 0,54 en 2020 a nivel nacional. Informó además que el porcentaje de personas clasificadas como pobres respecto al total de la población nacional fue 42,5%, lo que significó un aumento de 6,8 puntos porcentuales (pps) frente a la cifra de 2019 (35,7%). En este sentido, 3,6 millones de personas ingresaron a la situación de pobreza monetaria, pues en 2019 la cifra era de 17,4 millones y en 2020 la cifra pasó a 21,02 millones de personas. (DANE, s.f.) Estas cifras son el reflejo de un retroceso en lo proyectado por la agenda 2030 y que en cierta medida se requerirá mayor contribución por parte del sector privado para alcanzar un equilibrio.

Pese al crecimiento económico acelerado que se venía viviendo en el mundo antes del año 2020 y a menos de 10 años de cumplirse el plazo de la Agenda 2030, que según la CEPAL:

En este marco (pandemia), la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible y sus 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) siguen más vigentes que nunca pues constituyen la base que se dio la comunidad Internacional en 2015 para avanzar hacia un nuevo modelo de desarrollo capaz de eliminar la pobreza extrema, generar empleos de calidad, garantizar una vida sana y promover el bienestar de todos a todas las edades y enfrentar la crisis ambiental sin dejar a nadie atrás. (Echavarría, Villa, & Andrea, 2021, pág. 4)

La pandemia, hizo más evidente las debilidades del modelo económico en aspectos ambientales y sociales (CECODES, 2020). Asimismo, el mercado ha tenido que adaptarse, lo que exige a las empresas apelar a la innovación no solo en su modelo de negocio, sino también en su inversión social.

### **8.1.1. RSE, empresa y sus fundaciones empresariales como actores del desarrollo en Colombia**

Para entender la inclusión de la empresa como actor del desarrollo es necesario traer a colación el término de economía social y/o solidaria, que se refiere a aquella economía que:

“trata de poner límites sociales al mercado capitalista y, si es posible, construir mercados donde los precios y las relaciones resultan de una matriz social que pretende la integración de todos con un esfuerzo y unos resultados distribuidos de manera más igualitaria.” (Coraggio, Laville, & otros, 2016, pág. 45).

En Colombia, las empresas que conforman la economía solidaria son denominadas Entidades Sin Ánimo de Lucro (en adelante ESAL), que actúan donde el Estado y el mercado no tienen la capacidad de construir tejido social y apoyan el fortalecimiento de políticas públicas y la institucionalidad. Además, son aceptadas y reconocidas socialmente como un actor importante que trabaja por el desarrollo social y político. La razón por la que se denominan el tercer sector radica en que no operan bajo las reglas del mercado como las empresas y tampoco hacen parte del Estado como el sector público. (COMISIÓN DE EXPERTOS PARA LA EQUIDAD Y LA COMPETITIVIDAD TRIBUTARIA, 2015)

Durante la última década Colombia vivió el auge de las ESAL, lo que hizo que el Gobierno diseñara una reforma para poder regular este tipo de organizaciones. En 2017 se decretó el denominado Régimen Tributario Especial- (RTE), reforma tributaria para las ESAL que consiste en un régimen preferencial de impuesto sobre la renta para entidades que demuestren el cumplimiento de su función social. La diferenciación sobre esta reforma consistió en un proceso de aplicación y clasificación para pertenecer al RTE. Esta reforma tributaria se instauró incluyendo las tecnologías de la información a través de un aplicativo web que exige publicar en sus páginas web información sobre la gestión realizada durante años anteriores, siendo la transparencia y la rendición de cuentas dos de las prácticas más promovidas en este ejercicio (DIAN, 2016).

Con esta reforma el Gobierno colombiano busca entre otras razones evitar la evasión de impuesto que se lograba a través de esta figura para entidades que en realidad no cumplían ninguna función social y al mismo tiempo disminuir el número de ESAL que estaban creadas en las Cámaras de Comercio de cada ciudad que no ejercían ninguna labor.

Dentro de las ESAL se encuentran las Fundaciones Empresariales (en adelante F.E.), lo que confirma que el RTE es una reforma que incentiva a la empresa a crear sus propias fundaciones en donde tienen la posibilidad de donar la inversión social dirigida a su área de influencia, al mismo tiempo que reciben el beneficio de disminuir sus impuestos sobre renta, siendo esta una de las razones más robustas para que justificar la existencia de las F.E. dentro de las ESAL.

Es importante reconocer que la inversión social realizada desde las empresas a través de sus F.E. ha trascendido, hoy por hoy, como un instrumento que no solo moviliza recursos, sino que se ha convertido en una importante herramienta que influencia la agenda pública e impulsa políticas que antes se consideraban solo temas del Estado.

Para nadie es un secreto que la poca capacidad institucional y los intereses personales de los más ricos se han unido con un doble propósito que les permite a los empresarios seguir produciendo sus fortunas, mientras abanderan causas que no han podido ser resueltas por los Estados, lo que permite a la empresa aumentar su capacidad para influir en la agenda pública (Castells, 2005).

Es claro el protagonismo que ha tomado la empresa, que desde sus departamentos de Responsabilidad Social Empresarial (en adelante RSE) y sus F.E. trabajan cada vez más por las problemáticas sociales y ambientales de sus zonas de influencia. Sobre la RSE el Libro Verde (2001) referencia que “entienden este concepto como la integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores” (Comisión Europea, 2001). Un concepto más reciente sobre la RSE lo brinda el Observatorio de Responsabilidad Corporativa (2021) en donde refieren que es una forma de gerenciar la empresa basada en la gestión de los impactos que produce su actividad sobre sus públicos y la sociedad en general.

Existen varias razones por las que las empresas insertan voluntariamente a su agenda corporativa la RSE, -- implementar este modelo de gestión dentro de las organiza-

ciones trae consigo beneficios que permiten, entre otros; generar confianza, cumplir con la normativa, visibilizar oportunidades de fortalecimiento, fortalecer la gestión del riesgo, mejora el relacionamiento estratégico, aumentar la competitividad, mejora la reputación de la marca y les permite trabajar sobre el concepto de sostenibilidad. Agregar cita aquí: (Barragán, Martínez, Quiroga, 2018).

Por otro lado, en 2010 la European Foundation Quality Management generó la ISO 26000, normatividad de carácter voluntario que funciona como la guía de responsabilidad social, destacada por dedicarse a ayudar a empresas y organizaciones a contribuir al desarrollo sostenible (Kolb, 2018). No obstante, es importante mencionar que esta ISO no es de carácter obligatorio.

De acuerdo con la ISO 26000, la RSE procura que la organización se responsabilice por los impactos de cada una de sus acciones -esto incluye productos y servicios, área de influencia y responsabilidad en la cadena de producción- en la sociedad y en el medio ambiente. Todo esto enmarcado sobre los principios éticos para propiciar el desarrollo sostenible, incluyendo la salud y el bienestar de la sociedad (Montero, 2012).

De acuerdo con la ISO 26000: “La RSE es la responsabilidad de una organización con respecto a los impactos de sus decisiones y actividades sobre la sociedad y el medio ambiente, mediante un comportamiento ético y transparente que:

- Contribuya al desarrollo sostenible, incluyendo la salud y el bienestar de la sociedad
- Tome en consideración las expectativas de sus partes interesadas
- Cumpla con la legislación aplicable y sea coherente con la normativa internacional de conducta
- Esté integrada en toda la organización y se lleve a la práctica en sus relaciones”

La evolución de la RSE ha permeado cada vez más a la sociedad, logrando un relacionamiento negocio-sociedad que genera valor social y económico (Porter y Kramer, 2011). La RSE, al igual que el Pacto Global son propuestas que se acercan más a la ideología del capitalismo y de las empresas, hecho que aporta una legitimidad intrínseca (Cantú, 2013).

El término de RSE es también un validador dentro de la agenda de la política pública, impulsada por la Unión Europea. Además del surgimiento del Pacto Global de las Naciones Unidas, los instrumentos y guías de gestión han dado soporte para que la RSE siga su crecimiento y reconocimiento. (Perdomo & Escobar, 2011).

### **8.1.2. Empresas y sus F.E. en relación con la Cooperación Internacional para el Desarrollo (CID) y las agendas globales.**

La participación del sector privado como actor del desarrollo, ha sido objeto de discusión durante años en los foros internacionales. Desde 1960 se ha establecido una preocupación que gira en torno al creciente poder de las empresas multinacionales, que por sus influencias y el fácil acceso podrían irrumpir la soberanía de un país en vía de desarrollo (país con buena fuente de recursos naturales, pero con instituciones débiles y poco desarrollo económico), siendo esta una de las razones principales por la que se propuso en la Asamblea de las Naciones Unidas buscar equiparar la distribución de las riquezas y poder regular el creciente poder e influencia de las empresas. Un hito clave en esta discusión fue: el Código de Conducta para las Empresas Transnacionales de 1974, que después de varias discusiones al respecto en 1982 se declaró incompleto, lo que fue diluyéndolo a parecerse más a un documento con directrices, más no normas vinculantes (Cantú Rivera, 2013).

Sobre este mismo tema se volvió a abrir espacio en la agenda internacional cuando el entonces secretario de la Organización de las Naciones Unidas, Kofi Annan, en el Foro Económico Mundial celebrado en Davos, Suiza en 1999, presentó una propuesta que hoy se conoce como el Pacto Global, en la que se busca que las empresas se suscriban voluntariamente a alinear sus estrategias a los 10 principios universales sobre derechos humanos, normas laborales, medio ambiente, lucha contra la corrupción y a la promoción de los Objetivos de Desarrollo del Milenio en ese momento y a partir del 2015 con la llegada de los Objetivos de Desarrollo Sostenible. (Cantú Rivera, 2013) La Agenda 2030 con sus 17 ODS, 169 metas y sus 231 indicadores constituyeron el primer marco de acción global para el desarrollo, que permite la alineación de todos los países y actores “bajo el argumento de...” unir sus esfuerzos y fomentar la Cooperación Internacional para el Desarrollo (en adelante CID) como principal estrategia para alcanzar las metas. (DNP, 2021)

Figura 8.1. 10 principios del pacto global



Fuente: Imagen tomada del Global Compact (2021).

Tal y como se muestra en la ilustración, estos diez principios son la base en la que reposa la RSE, a través de ellos y la comunidad internacional el Pacto Global se ha generado una cultura que promueve metodologías para la medición y los reportes de la RSE, prácticas que se basan en el “accountability y las auditorías” se volvieron comunes desde que existe el Global Reporting Initiative (en adelante GRI, por sus siglas en inglés), iniciativa impulsada por el Pacto Global, cuya primera versión fue lanzada en el 2000.<sup>16</sup> (GRI, 2021) Los GRI son una serie de estándares aplicables a cualquier organización, así:

“que crean un lenguaje común para las organizaciones y los grupos de interés, con el que los impactos económicos, ambientales y sociales de las organizaciones pueden ser comunicados y comprendidos. Los Estándares se han diseñado para fomentar la comparabilidad global y la calidad de la información sobre estos impactos y posibilitar una mayor transparencia y rendición de cuentas por parte de las organizaciones.” (GRI, 2021)

Los GRI y la cultura del reporting (informes) en el sector privado en el marco de la RSE, son reforzados por los premios, sellos y certificaciones permitiendo mayor reconocimiento. Estos estándares, se diseñaron para realizar los reportes de sostenibilidad de las

empresas centrados en tres temas económicos, ambientales o sociales, es importante aclarar que las entidades que decidan reportar bajo esta metodología pueden elegir uno o los tres temas materiales mencionados para presentar sus informes GRI. Dentro de la plataforma y la base de datos de los GRI se puede registrar cualquier tipo de informe de sostenibilidad, siempre y cuando la información esté disponible públicamente. (GRI, 2021).

Por su parte el Pacto Global, hace un llamado a las empresas para que alineen sus estrategias con los 10 principios sobre Derechos Humanos, estándares laborales, medio ambiente y anticorrupción, además se hace necesario alinear sus estrategias al cumplimiento de las metas de los ODS. A este llamado se han adherido más de 12,765 empresas en 160 países incluyendo Colombia, realizando más de 78,337 reportes a lo largo de (Global Compact, 2021)

Ahora bien, la Agenda 2030 otorga un papel importante a las empresas para su cumplimiento, pues los ODS invitan a aportar a las metas relacionadas con la capacidad de las empresas para invertir e innovar. Sin embargo, la presencia transversal de las empresas en la Agenda 2030 representa es un desafío al ser vistas, como actores de desarrollo que En palabras de Domínguez; las grandes empresas:

“Necesitan conseguir la licencia para operar (asegurarse la bienvenida en las comunidades en las que se vayan a instalar) con el patrocinio de proyectos de cooperación al desarrollo que faciliten el acceso a las infraestructuras de agua potable y electricidad, y equipamientos de servicios sanitarios y educativos a la base de la pirámide (60% de la población mundial, que alcanzará la cifra de 6.000 millones en 40 años), además de financiar proyectos de cooperación empresarial y microcréditos, y contribuir al fortalecimiento del liderazgo local y la difusión de las Tics” (Domínguez, 2007, pág. 2)

## **8.2. ANÁLISIS DE 3 FUNDACIONES EMPRESARIALES EN COLOMBIA, EN TIEMPOS DE CRISIS (COVID-19)**

### **8.2.1. Recorrido por el Global Compact para la selección de las fundaciones objeto de estudio**

La ambición de la Agenda 2030 requiere la incorporación de recursos de las empresas, y sus F.E. en el marco de la CID El ODS 17 es un instrumento generador de alianzas multi-actor (CONPES, 2018). Los esfuerzos por responder a la crisis emergente se están volcando a las contribuciones desde el sector privado.

Aunque la teoría de la interdependencia compleja, reconoce las empresas como actores en el sistema internacional, siguen existiendo vacíos del sector privado hacia la cooperación internacional para el desarrollo, que dificultan el acceso a los recursos disponibles para su aporte a la Agenda 2030, sin embargo, la trayectoria reflejada hasta ahora indica que es posible encontrar un horizonte hacia la consecución del desarrollo. La tendencia internacional desde las empresas camina hacia las alianzas público privado, que involucran a empresas y gobiernos con el fin de no robarse protagonismo y más bien repartirse el poder: “Una de las fórmulas para conseguir dicha licencia son las Alianzas Público Privadas para el Desarrollo. Se trata de la cooperación voluntaria entre el sector público, el privado y el Tercer Sector para mejorar el acceso a los bienes y servicios básicos que afectan a la vida digna de las personas, y que implica para las partes compartir riesgos, responsabilidades, recursos, competencias, beneficios y la gestión basada en una distribución equitativa del poder” (Domínguez, 2007)

Es igualmente importante reconocer que dentro de estas relaciones siempre habrán intereses comerciales, por lo que el sector público, mejor dicho, el gobierno, tendrá que interactuar con esos intereses para poder ponerlos a su favor y beneficiarse, de esta manera, la globalización dejaría de ser una explícita desventaja para los países en vía de desarrollo y se transformaría en un proceso de fragmentación e integración que permite llevar mejores calidades de vida a sus habitantes al potenciar los sectores económicos.

Y tal como decía Hocking: “los procesos de relocalización de las regiones y de las ciudades se da cuando ellas definen sus intereses en relación a las fuerzas económicas internacionales” (Hocking, 1999).

Es por lo anterior, las respuestas a la actual crisis debe estar acompañadas por la reflexión, “el alto en el camino” y la “la acción” que permita estrategias sólidas, diferenciadas y posibiliten soluciones sostenibles. En este orden de ideas y haciendo un recorrido por las empresas que se encuentran adheridas al pacto, se evidenció que, de las 581 participantes en Colombia, 178 (31%) son Empresas y 172 (29%) son pequeñas y medianas Empresas, lo que significa que un 60% de la participación es exclusiva del sector empresarial. El 40% restante lo componen otros entes (Fundaciones, ONG Locales, ONG Globales, Academia, entre otras) del sector privado. Las Fundaciones (10%), academia (10%) y ONG locales (8%), representan el 28% del total, porcentaje representativo del sector privado.

**Tabla 8.1.** Participación de Colombia en el Global Compact.

Tipo de Participante	# de organizaciones	% que representa
<b>Total</b>	<b>581</b>	<b>100%</b>
Empresas	178	31%
Pequeña o Mediana Empresa	171	29%
Académico	60	10%
Fundación	56	10%
ONG Local	46	8%
Organización del sector público	31	5%
Asociación empresarial local	18	3%
ONG Global	10	2%
Ciudad	5	1%
Asociación empresarial global	4	1%
Laboral local	2	0%
Laboral Global	1	0%

**Fuente:** Creación propia, a partir de la información del Global Compact (2021)

Del 60% correspondiente a pequeñas y medianas empresas, representado en la anterior tabla, se encontró que estas están categorizadas en los siguientes sectores en concreto: (52) servicios de apoyo, (45) diversificados, (27) industriales en general, (18) gas, agua y servicios múltiples, (17) productoras de petróleo y gas. Del 40% de las organizaciones restantes, 118 es decir el 20% (Académico, Organizaciones del sector público y Ciudades) corresponden a organizaciones de tipo familiar, agremiaciones empresariales, religiosas, académicas, alcaldías, y entidades público/privadas. En el caso de las Fundaciones (56) se evidencia que 9 de ellas son Fundaciones Empresariales relacionadas a continuación: Carmelitas, Entretejiendo, La Cayena, Surtigas, Coomeva, El Nogal, Amanecer, Aviatur, Grupo Social). Se revisaron tres de ellas para analizar los retos, oportunidades de mejora y capacidad de Resiliencia de las Fundaciones Empresariales en Colombia a raíz de la crisis por COVID-19, desde el año 2020.

### **8.2.2. Selecciones de las Fundaciones Empresariales y descripción de sus acciones en el 2020, relacionadas con su área de influencia.**

La selección de las Fundaciones Empresariales estuvo orientada en aquella que contaban con información disponible y pública en sus portales web, realizan reportes GRI de la serie 400, que corresponde al reporte social, enfocado en las comuni-

dades de influencia y al mismo tiempo que responde a los ODS enfocados en el pilar persona, por ello se seleccionó la Fundación Grupo Social, Fundación Surtigas, Fundación Entretejiendo.

### 8.2.2.1. Fundación Grupo Social (FGS)

Es una organización con un cuerpo financiero sólido. Más de 110 años de experiencia, a partir de la obra social que realizaba el sacerdote Jesuita José María Campoamor en localidades vulnerables de Bogotá, la intención era brindar oportunidades de ahorro a los campesinos y oportunidades de bienestar social mediante la conformación del Círculo de obreros de San Francisco Javier, la obra se extendió por más departamentos de Colombia, profesionalizándose y transformándose en una organización sin ánimo de lucro, la matriz de un grupo empresarial al servicio del bien común.

**Tabla 8.2.** Grupo empresarial Grupo Social.

Grupo Empresarial Grupo Social	
Empresas: Inversora Fundación Grupo Social, Banco Caja Social, Colmena Seguros, Colmena Fiduciaria, Colmena Capitalizadora, Colmena Inversora, DecoConstrucciones, PIC Promotora Inversiones y Cobranza, GESTORA de Proyectos Empresariales, SERVIR.	
Sector	Financiero - empresarial
Activos totales (2020)	19,9 billones
Fundación Grupo Social	
Año de creación	1 de enero de 1911
Domicilio	Bogotá, Colombia
Tipo de reporte GRI	Informes GRI - avanzado
Propósito/ Misión	Contribuir a superar las causas estructurales de la pobreza para construir una sociedad justa, solidaria, productiva y en paz.
Activo total	\$3,2 billones
Inversión social	No mencionan
Agenda 2030	No se mencionan en sus informes
Líneas de acción	
Instrumentos	

1. Proyectos Sociales Directos (PSD), enfocados en Condiciones básicas de Desarrollo y la Calidad de vida.
2. Empresas enfocados en la generación de riqueza para la sociedad en conjunto por medio de las empresas.

Según su informe de gestión para el 2020, la FGS realizó una revisión de sus líneas estratégicas puntuales y las acciones definidas para cada programa, clasificando cada

una por su nivel de afectación (alto, medio, bajo) con el fin de realizar los ajustes que les permitieran continuar impactando a las comunidades. Al mismo tiempo realizaron actividades para suplir algunas necesidades básicas. En relación con sus áreas de influencia y grupos de interés, la fundación:

“A pesar de no poder tener a sus equipos de manera presencial en cada uno de los municipios, hizo esfuerzos importantes en la búsqueda de mecanismos para acompañar a las comunidades, que apalancados en sus líderes le permitió estar actualizada sobre los impactos y la realidad que estaban viviendo sus habitantes” (Fundación Grupo Social, 2020).

Algunas de acciones realizadas para dar respuesta a la crisis por el COVID-19 en las comunidades de interés tuvieron que ver con:

- \$1.079 millones en bonos de mercado, que podían ser canjeables en tiendas barriales y comercios locales, lo que posibilitó dinamizar la economía local en las comunidades.
- \$128 millones para la instalación de acueductos en zonas priorizadas
- \$1.253 millones en alimentos y kits de protección inicial de urgencias, entrega de mercados y kits de protección a la población más vulnerable de Buriticá, Bogotá, Cartagena, Ibagué, Nariño, Necoclí y Soacha
- \$740 millones para obras de mejoramiento urbano en zonas priorizadas

Acciones desde su grupo empresarial para dar respuesta a la crisis a corto plazo:

- El Banco caja social invirtió \$81.199 millones, distribuidos en 3 fases para generar 536.168 alivios de aplazamiento de dos cuotas de manera automática, reducción del 30% sobre el valor de los intereses del crédito para quienes pagaron sus cuotas (\$11.251 millones). Entrega a domicilio de tarjeta debito a pensionados (\$42 millones)
- Colmena Seguros invirtió \$7.026 millones en la entrega de medicamentos a domicilio por un valor de \$112 millones, realizó el pago de prima de póliza de deudores a 362 mil clientes, invirtió \$27 millones en siniestros, póliza de desempleo como licencia no remunerada y suspensión de contrato, e incluyó a la pandemia en seguros de vida e incapacidad temporal por hospitalización y UCI por un valor de \$334 millones de pesos.

Frente a sus aportes a los ODS de la Agenda 2030, no se evidenció apuestas puntuales. Sin embargo, se deduce que, por la naturaleza de la organización, le apuntan al ODS 1 relacionado con una vida digna y el fin de la pobreza:

- “Fundación Grupo Social, que tiene como misión inquebrantable contribuir la construcción de una sociedad más digna del ser humano, ha reafirmado en todo este complejo entorno la razón de ser de su actuación. Es por ello que, durante el 2020, no ahorró esfuerzos para responder a su vocación, para ofrecer un testimonio de una forma de actuación económica y de convivencia social acordes con la solidaridad, la ética, la búsqueda del bien común y el desarrollo de los sectores marginados” (Fundación Grupo Social, 2020).
- Fundación Surtigas.

La Fundación Surtigas crea oportunidades para que los jóvenes alcancen su máximo potencial y sean agentes de cambio que transforman positivamente la sociedad, así impulsa el desarrollo sostenible de comunidades en el Caribe colombiano, implementando iniciativas estratégicas que empoderan a los jóvenes para la construcción de una mejor sociedad.

**Tabla 8.3.** Surtigas S.A.E.S.P.

<b>Surtigas S.A.E.S.P.</b>	
Empresas: Surtidora de Gas del Caribe S.A. empresa de servicios públicos o Surtigas S.A. E.S.P. es una empresa colombiana con presencia en cinco departamentos del país: Bolívar, Córdoba, Sucre, Antioquia y Magdalena. Es filial de Promigas.	
Sector	Gas natural – servicios públicos
Activos totales (2020)	1.285 millones
<b>Fundación Surtigas</b>	
Año de creación	2005
Domicilio	Cartagena, Bolívar
Tipo de informe GRI	No informes GRI
Activo total (2019)	No reporta por fusión
Inversión social (2019)	\$ 2.477 millones
Agenda 2030	ODS 1 – Fin de la pobreza ODS 4 – Educación de calidad ODS 5 Equidad de Género ODS 8 – Trabajo decente y crecimiento económico ODS 16 – Paz e instituciones solidas
Líneas de acción	1. Jóvenes con Valores Productivos 2. Jóvenes Incidiendo en el Territorio 3. Fortalecimiento de Organizaciones de Base 4. Comunidades que Aprenden

Para comprender las acciones de la Fundación Surtigas frente al 2020, es clave situarse en su contexto actual. La Fundación Surtigas adscrita a la Empresa Surtigas y filial de Promigas; en el año 2020 inicio un proceso de fusión con la Fundación Promigas fundación de manera independiente. Otro aspecto relevante se refiere a que la Fundación Surtigas no reporto públicamente informe de gestión para el año 2020, por tanto, la información de sus acciones se analizaron a partir de los informes de gestión de la Empresa Surtigas.

Teniendo claro estos aspectos, se evidencia que para Surtigas y su Fundación Empresarial fue necesario:

“Activar de manera ágil los planes de contingencia, diseñar nuevas estrategias administrativas, operacionales, comerciales y servicio de manera segura, protegiendo la salud de nuestros colaboradores, contratistas y usuarios, ayudar a las comunidades más vulnerables y lograr los resultados esperados por los accionistas” (Surtigas S.A. E.S.P, 2020).

Desde su fundación empresarial se reorientaron dos de sus líneas de acciones permanentes, relacionadas con el empoderamiento juvenil a través de dos iniciativas:

Jóvenes con Valores Productivos: Creamos una oferta permanente de promoción a emprendimientos juveniles, como puerta de acceso a nuevas oportunidades. Y Jóvenes Incidiendo en el Territorio: Empoderamos a los jóvenes para el ejercicio de su ciudadanía y su reconocimiento como sujetos de derecho (Surtigas S.A. E.S.P, 2020).

La inversión total para el 2020 fue de \$ 5.459.530.197, duplicando la inversión en comparación con 2019 que fue de \$ 2.477 millones desglosada de la siguiente forma:

- Jóvenes con Valores Productivos: \$45.676.771
- Jóvenes incidiendo en el Territorio: \$ 198.019.426
- Ayuda humanitaria y donaciones Covid-19: \$3.965.891.160
- Ayuda humanitaria calamidad IOTA: \$ 322.389.185
- Sinergia Empresa-Comunidad: \$23.940.285
- Espacios colaborativos: \$40.014.577

De estas cifras es posible evidenciar que el mayor monto invertido en 2020 se refirió a las ayudas humanitarias y donaciones por Covid-19. Realizaron además apoyos económicos a hospitales de sus zonas de influencia con el fin de fortalecer los equipos médicos y comprar elementos hospitalarios que fuesen necesarios con ur-

gencia; Hospital Universitario de Cartagena (\$1.216 millones), la E.S.E. Hospital Cartagena de Indias (\$411 millones); Hospital Napoleón Franco Pareja – Casa del Niño (\$438 millones); Hospital Universitario de Sincelejo (\$450 millones); Hospital de campaña Coliseo Miguel Happy Lora de Montería (\$225 millones) y Hospital de También entregaron 27.000 ayudas humanitarias, representadas en bonos alimentarios por valor de \$1.000 millones de pesos, para las comunidades más vulnerables de los departamentos de Bolívar, Córdoba y Sucre.

**Tabla 8.4.** Canacol Energy.

Canacol Energy	
Canacol es la empresa independiente de exploración y producción de gas natural convencional en tierra más grande de Colombia, y suministra aproximadamente el 20% 2 de las necesidades de gas del país.	
Sector:	Gas natural - empresa
Activos totales (2020)	
Fundación Entretejiendo	
Año de creación	2017
Domicilio	Bogotá, Cundinamarca
Tipo de informe GRI	No realiza informes GRI
Propósito/ Misión	Desarrollar e implementar soluciones innovadoras a los desafíos sociales en las regiones, con un enfoque de participación integral entre comunidades, autoridades, empresa, fundación y otros aliados.
Activo total (2020)	2.759 millones
Inversión social (2020)	2.533 millones
Agenda 2030	No reporta cuales
Líneas de acción	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Desarrollo Humano</li> <li>2. Crecimiento sostenible</li> <li>3. Fortalecimiento institucional</li> <li>4. Medio ambiente</li> <li>5. Respuesta humanitaria a la emergencia</li> </ol>

- Fundación Entretejiendo

Líneas de acción Gas natural - empresa 2017

Bogotá, Cundinamarca No informes GRI

Desarrollar e implementar soluciones innovadoras a los desafíos sociales en las regiones, con un enfoque de participación integral entre comunidades, autoridades, empresa, fundación y otros aliados.

La Fundación Empresarial Entretejiendo es una organización joven, creada en 2017 que tiene como principal donante la Empresa CANACOL, quienes realizan sus acciones de RSE desde esta fundación.

Para el año 2020 se evidenció que la Fundación La Fundación Entretejiendo navegó por este mar tormentoso con especial pericia. A pesar de todas las restricciones impuestas por la pandemia, un equipo de trabajo muy comprometido logró acoplar todos nuestros procesos y nuestras actividades sociales a estas desconocidas circunstancias, permitiendo así la ejecución de proyectos sociales de gran impacto y de la mayor relevancia para la atención de la crisis humanitaria. No fue fácil. Tuvimos que reinventarnos (Fundación Entretejiendo, 2020)

### **8.3. OPORTUNIDADES DE ALIANZAS Y CID, RETOS Y DESAFÍOS PARA MITIGAR LOS EFECTOS DE LA CRISIS EN LAS COMUNIDADES DEL ÁREA DE INFLUENCIA**

Para dar respuesta a los interrogantes surgidos luego de la revisión documental de las F.E. se desarrolló bajo el instrumento de entrevistas semi-estructurada, una interlocución con las tres Fundaciones Empresariales objeto de estudio. Se definieron cuatro aspectos puntuales; 1) Acciones que desarrollaron desde la organización para afrontar la crisis; 2) Nuevos proyectos o líneas estratégicas, que se convierten en oportunidades nuevas de acción, 3) Cuáles cambios, desafíos se han planteado desde la organización, 4) Uso de la CID para dar respuesta a la crisis y aportes a la Agenda 2030.

Referente a las acciones que desarrollaron desde la organización para afrontar la crisis, se evidenció que las fundaciones actuaron de forma inmediata en la asistencia de las necesidades básicas de las comunidades que intervienen en sus áreas de influencia. En los informes de gestión se evidenció que la crisis en principio, paralizó a las fundaciones, pero de inmediato se movilizaron en alianza con actores del sector público y en conjunto con otras empresas para apoyar la contingencia; en el caso de Fundación Surtigas:

“El proceso se nos retrasó, nos tuvimos que re-inventar en la distancia, el ideal no es hacer esto en la distancia, tenemos que seguir y promover más participación, en las zonas rurales donde trabajamos el tema de lo digital un tema muy complejo. Si tú me dices con que se quedan, pues hay reuniones de tipo administrativo donde uno se

siente cercano a las personas. pero creo que nosotros seriamos la fundación como la primera línea que tiene que estar en campo para las empresas.” (Trucco, 2021)

Por su parte la Fundación Grupo Social expresa que “La fundación envió a todos los colaboradores a sus casas, mantuvo los sueldos, porque lo más valioso es su capital humano. Sin dejar de lado lo que estábamos haciendo”.

“Ante el anuncio de la propagación del virus y su inminente llegada al país, la Fundación construyó y analizó diferentes escenarios y proyectó cuál sería la forma en que afrontaría esta dura situación, lo que supuso un replanteamiento tanto de sus metas como de su forma de gestión para, con aún más fuerza llevar a la realidad su propósito genuino de servir a quienes más lo necesitan” (Fundación Grupo Social, 2020)

Para la Fundación Entretejiendo, la COVID-19 también fue una oportunidad para desarrollar iniciativas que se relacionaran con el core o naturaleza del negocio y sus intereses hacía la intervención en sus comunidades del área de influencia.

“A pesar de las restricciones producto del Covid19, este año a través de la iniciativa de Territorios Innovadores para el Desarrollo, liderada por el Laboratorio de Innovación Social de la Fundación, logramos implementar un nuevo sistema participativo de diagnóstico e identificación de brechas locales y un formato novedoso de relacionamiento con los actores locales, lo cual será un insumo muy importante para la toma de decisiones de la Fundación y de Canacol. Esta iniciativa tiene una visión de largo plazo para contribuir al desarrollo de toda una región”. (INFORME DE GESTIÓN 2020)

Con respecto al uso de la CID como herramienta de la cooperación internacional, en el marco de la crisis por COVID-19 la Fundación Grupo Social confirma que “...no utilizó la cooperación para dar respuesta, lo que hicimos fue incluir nuevas acciones y reestructurar las acciones permanentes de la fundación...” dentro de los resultados más significativos durante esta experiencia están “hicimos uso de las jornadas virtuales, diplomados virtuales, sesiones con las familias de manera virtual.” Además, aseguran que en sus comunidades “la mayor afectación fue a nivel emocional por la incertidumbre de no saber que venía”. (Palacio, 2021)

Las iniciativas lideradas por la Fundación Grupo Social durante la crisis sanitaria y el aislamiento obligatorio fueron:

- Entrego 12 mil bonos de mercado a las 3 mil personas más vulnerables, no los compraron en las grandes cadenas de mercado sino en tiendas locales lo que les permitió dinamizar la economía en los territorios.

- Obras del buen vivir, realizando mejoramiento de espacios físicos generando empleos de emergencia con prestaciones sociales para miembros de las comunidades.
- Pedagogía del buen vivir, donde realizamos acciones de pedagogía para la prevención del virus y la promoción del bienestar emocional.

Asimismo, la Fundación Surtigas al respecto comentó que “donamos 5 mil millones de pesos para ayudas humanitarias, 3 mil millones para la salud, bonos de comida por 40 mil pesos, a través de la factura que para que reclamaran.” Al tiempo que reconocen que estos apoyos a pesar de ser asistencialistas eran necesarios, pero se mantienen en su posición sobre “...no damos cosas, sino que participamos en procesos.”

Sobre los tiempos de crisis vividos en el 2020 la Fundación Entretejiendo comentó que por estar en su etapa de crecimiento desde su creación (2017), esta experiencia les permitió agregar una línea de acción que le permitiera responder a este tipo de situaciones “Creamos un nuevo eje: el eje de ayuda humanitaria que surge a raíz de la pandemia, lo desarrollamos para atender cualquier tipo de emergencia, no cumple nuestros requisitos 100% sin embargo es necesario.”

Agregaron que a pesar de que “...nuestro trabajo en campo se vio afectado por el COVID-19, nos dimos cuenta de que la presencialidad es clave...” permitiendo identificar una necesidad de que no basta con solo tener el operador en el territorio, sino que también se hace necesario tener recurso humano en el territorio, por ser esta una fundación de segundo piso (que no opera proyectos directamente, sino que lo hace a través de terceros) durante la pandemia identificaron que “el desarrollo de los proyectos para garantizar la sostenibilidad y el seguimiento de los mismos requiere presencialidad.” (Herrera, oportunidades para afrontar la crisis, uso y retos de la CID, 2021)

Con respecto a la afectación en tema presupuestal las F.E. comentaron que, teniendo presente que la pandemia inició durante el primer trimestre del 2020 y sus presupuestos son aprobados a finales del 2019, la crisis no afecto para disminuir sus presupuestos, si no que sus casas matrices como principales donantes definieron aumentar el presupuesto para poder mitigar las problemáticas que se exacerbaron con la llegada de la COVID-19. Al respecto las F.E. entrevistadas comentaron:

“...se adicionaron 5 mil millones más a este presupuesto para apoyar los territorios que ellos intervienen.” Sin embargo, no hicieron uso de la CID para dar respuesta a

la crisis, lo que si fue relevante para ellos en el 2020 fue el aumento de su inversión social: "...nuestro presupuesto anual eran 2mil millones, lo que quiere decir que se duplico el presupuesto en el año de pandemia" (Trucco, 2021).

La Fundación Entretejiendo también incrementó su inversión social para dar respuesta a la crisis, a través de su nueva línea de acción Ayuda Humanitaria, liderando las siguientes iniciativas "Entregamos mercados a las comunidades de incidencia, entregamos sillas de rueda a personas con discapacidad (por una donación de la Orden de Malta). Realizamos jornadas en salud sexual y reproductiva" (Herrera, 2021).

Uno de los mayores desafíos que enfrentaron las F.E. fue la virtualidad; para la Fundación Entretejiendo "...aquellos proyectos que no estaban priorizados en temas de salud se vieron afectados y la virtualidad fue en toda nuestra mayor dificultad por la debilidad de la red en los territorios" Lo que dejó en evidencia la brecha digital que existe en los territorios de Colombia con respecto a las comunidades vulnerables (Herrera, oportunidades para afrontar la crisis, uso y retos de la CID, 2021).

Desde la Fundación Grupo Social comentan que "Con relación a los cambios, nos tocó afrontar la virtualidad, el trabajo autónomo y trabajar bienestar emocional." agregando que los retos no se trataban solo de la virtual sino también de la salud mental y emocional de las familias beneficiarias en medio de la crisis. Así fue como construyeron para la comunidad de Cartagena acciones nuevas relacionadas con esta nueva necesidad identificada, se realizaron "tele terapias y los "quitapesares" que se refieren a muñecos que las personas cosían y al mismo tiempo podían contar sus angustias, preocupaciones y sus pesares" agregan que la actividad "...de tejer permite que las personas exterioricen todo lo que les agobia en estos momentos, esto fue y es una oportunidad que nos permite ver una nueva puerta para trabajar el tema del bienestar en las familias" (Palacio, 2021).

Asimismo, la Fundación Surtigas reflexionó sobre la reactivación e inicio de la alterancia que se está empezando a reactivar en los sectores sociales que trabajan las F.E. "debemos vencer el miedo, poder expresar a las comunidades que estar juntos no es un peligro, el otro no nos hace daño, la virtualidad no nos permite ver las formas de interacción, esas cosas que no se dicen, que no se ven (Trucco, 2021).

## 8.4. DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

- La pandemia por Covid-19 y la crisis generada en el 2020 se convirtió en un alto

para las Fundaciones Empresariales, en ese año las acciones se volcaron a la atención de la emergencia desde la ayuda humanitaria y en ese sentido se convirtió en una oportunidad para reconfigurar sus líneas estratégicas de acción. Que, si bien impactaban a las comunidades del área de influencia, no están generando acciones en concreto que incidan de manera radical en la consecución del Desarrollo.

- La crisis se convirtió en una plataforma para el posicionamiento y el estatus empresarial, cuanto más solidario has sido más legitimidad has ganado en el territorio y más oportunidades de alianzas público- privadas logras licitar (Domínguez, 2007):

“Participando en estas alianzas, las empresas consiguen impregnarse de la legitimidad del sector público y de la sensibilidad del Tercer Sector, lo que puede aportar el acceso a nuevos contratos, y el desarrollo de nuevos productos y servicios orientados a la base de la pirámide, además de facilitar la licencia para operar”.

- Las F.E. nacen por decisión y se financian principalmente vía aportaciones de una empresa, (London, Silvia, Formichella, 2006). Sin embargo, dentro de los casos estudiados se encontró que la Fundación Grupo Social es atípico, porque nace en principio por la obra social a comunidades vulnerables y es quien decide luego generar unidades de negocios para mantener a la organización. Es importante resaltar que esta F.E. se ha mantenido enfocada en su objetivo desde su nacimiento y a pesar de no seguir todas las tendencias internacionales, específicamente la Agenda 2030, si es importante para ellos estar adheridas al Pacto Global y han reconocido que es importante retomar las prácticas que se relacionan directamente con la CID.
- La CID a través de Naciones Unidas, han creado espacios como el Pacto Global, por otra parte, los estándares internacionales como los reportes GRI han acercado al sector privado, (empresas y Fundaciones Empresariales) con la idea de alcanzar un bienestar global y local, como lo son los 17 ODS enmarcados en la Agenda 2030. Ha logrado unificar los lenguajes, cambiar los enfoques, darle otro rumbo a las políticas, sin embargo, ha generado un impacto limitado en la consecución de los mismos ODS. Al no propiciar la rigurosidad y eficacia en los alcances o avances de las organizaciones frente a los ODS.
- Las acciones de la CID que se identificaron en la investigación evidencian que

los esfuerzos y avances de la aplicación del ciclo de la CID son incipientes, las F.E. encuentran mayor atractivo y posibilidades de oportunidades en las alianzas, por lo que no es una prioridad para ellas adquirir conocimiento y capacitar a su equipo en temas relacionados con las CID.

- A pesar de que las tendencias internacionales (Agenda 2030, Pacto Global, Agenda 2050) validan la pertinencia del instrumento de CID dentro de la F.E. estudiadas, estas desconocen la potencialidad del instrumento de la CID. Pero al mismo tiempo reconocen que actividades del ciclo de la CID como la búsqueda de espacios con aliados y trabajo conjunto permite potenciar sus objetivos y resultados de intervención. Sin embargo, no lo relacionan estas acciones como parte del ciclo de la CID por desconocimiento.

Con respecto al análisis relacionado con el COVID-19 la Fundación Grupo Social confirma que:

“No utilizó la cooperación para dar respuesta, lo que hicimos fue incluir nuevas acciones y reestructurar las acciones permanentes de la fundación, por ejemplo, hicimos uso de las jornadas virtuales, diplomados virtuales, sesiones con las familias de manera virtual.” Además, aseguran que en sus comunidades “la mayor afectación fue a nivel emocional por la incertidumbre de no saber que venía”.

La Fundación Surtigas al respecto comentó que donaron “5 mil millones de pesos para ayudas humanitarias, 3 mil millones para la salud, bonos de comida por 40mil pesos, a través de la factura que para que reclamaran.”

Un hallazgo importante, comentado en el documento fue la fusión entre fundaciones. La Fundación Surtigas se disolvió en 2020 para iniciar 2021 como parte de la Fundación Promigas; sus programas los seguirá desarrollando con el fin de responder a las comunidades de interés en medio de la crisis.

Por otra parte, la Fundación Entretejiendo también incrementó su inversión social para dar respuesta a la crisis y al mismo tiempo incluyó dentro de su estrategia de acción una nueva línea Ayuda Humanitaria, en esta nueva línea: “Entregamos mercados a las comunidades de incidencia, entregamos sillas de rueda a personas con discapacidad (por una donación internacional de la Orden de Malta). Realizamos jornadas en salud sexual y reproductiva” (Herrera, 2021).

La organización contempla esta nueva línea de acción como un referente de respuesta rápida en emergencias que no se limita a aportar solo durante la crisis sanitaria por el COVID-19.

### 8.3. CONCLUSIONES

La hipótesis de la presente investigación se enmarcó en que las F.E. limitan los alcances de la CID por desconocimiento de ésta, aún en tiempos de crisis como el actual por COVID-19, limitan su accionar solo a la gestión de recursos lo que no les permite potenciar este instrumento de manera transversal dentro de la organización para lograr mayor impacto en sus metas y aportar en el cumplimiento de la Agenda 2030. Esta falta de conocimiento sobre la CID como instrumento para el logro del Desarrollo, no les permitió ver la oportunidad en momentos de crisis, ni les posibilita acceder a recursos que estaban disponibles para la atención en emergencias y en ayuda humanitaria.

Es posible realizar las siguientes afirmaciones:

- 1) Se ha demostrado que las empresas a través de sus F.E. son un actor importante para el desarrollo, sin embargo, su concepción está orientada al Desarrollo Económico.
- 2) La F.E. aún no cuentan con las herramientas suficientes para realizar el reporte de sus acciones, intervenciones o proyectos de manera cuantitativa, si bien realizan sus informes de gestión año a año de forma descriptiva, estos no cuentan con elementos suficientes que permitan hacer mediciones y comparaciones del impacto que generan sus acciones en las comunidades del área de influencia.
- 3) No se evidencia que las F.E. adopten la cultura empresarial de sus casas matrices en el ejercicio de recolección de información para el reporte de progresos, aún no existe un sistema unificado de reporte por la naturaleza voluntaria y flexible de este tipo de iniciativas (Pacto Global y Estándares GRI), lo que impide mayor rigurosidad en la calidad de los reportes.
- 4) En lo que se refiere a la CID no se evidenciaron acciones que influyeran en el relacionamiento con la comunidad; se confirma que para las F.E. la CID no es prioridad en su agenda pues es la empresa quien cubre las necesidades en temas de presupuesto. Sin embargo, si se reconoce a la CID como una estrategia de relacionamiento que además permite la gestión de recursos, pero este no es su interés principal, lo hacen más por seguir las tendencias internacionales.

Dentro de las F.E. analizadas sólo la Fundación Entretejiendo, considera la CID como una de sus fuentes de recursos que le permita la diversificación de recursos. El resto de las organizaciones confirma que son los cooperantes o aliados quienes los buscan porque es atractivo trabajar con una organización que tiene el respaldo del sector privado.

- 5) Las F.E. desconocen la CID como un instrumento transversal, pues la ven desde una perspectiva que se limita sólo a la movilización de recursos y no conocen las demás oportunidades que ofrece la misma. El hecho de que las F.E. realicen acciones de CID de manera orgánica, no les permite formalizar este proceso, sino que más bien lo toman como alianzas con entidades internacionales, además no cuentan con recurso humano capacitado para cumplir el ciclo de la CID. A pesar de esto las F.E. actúan como donantes para apoyar el fortalecimiento de iniciativas que estén acorde con las políticas públicas que se alinean a sus planes de acción.
- 6) La crisis generada por el Covid-19, fue una oportunidad, para que las F.E. visibilizaran el respaldo económico con el que cuentan por parte de sus casas matrices. Esto fue posible por medio de las acciones e iniciativas reportadas en sus informes de gestión, además del incremento considerable en temas de inversión social para responder a la emergencia.
- 7) Uno de los desafíos que se evidencia en la práctica de las F.E. es el potenciar su accionar, una vez entiendan las lógicas de CID, no solo como una forma de obtener recursos para proyectos, sino como una herramienta para el desarrollo.

## 8.4. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICA

Aguilar, M. G. (2021). Los fondos de Responsabilidad Social Empresaria minera como sostén económico de políticas públicas. La experiencia de la Fundación Agencia de Desarrollo San Julián, Patagonia Argentina. *Revista Internacional De Cooperación Y Desarrollo*, 8(1), 78–94. <https://doi.org/10.21500/23825014.5210>

Barragán Giraldo, D. F., Martínez Posada, J. E., & Quiroga Sichacá, L. E. (2018). El Campo Hermenéutico para el Desarrollo (CHD): Sobre el vulnerable como un « otro». *Revista Internacional De Cooperación Y Desarrollo*, 5(2), 196–210. <https://doi.org/10.21500/23825014.3921>

CECODES. (4 de marzo de 2020). CECODES-Desarrollo Sostenible. Obtenido de ¿Cuál es la importancia de los ODS?: <https://www.cecodes.org.co/site/cual-es-la-importancia-de-los-ods/>

CEPAL. (2020). La Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible en el nuevo contexto mundial y regional: escenarios y proyecciones en la presente crisis. Obtenido de Comisión Económica para América Latina y el Caribe.

COMISIÓN DE EXPERTOS PARA LA EQUIDAD Y LA COMPETITIVIDAD TRIBUTARIA. (2015). Informe final presentado al Ministerio de Hacienda y Crédito Público. Bogotá: DIAN.

Comisión Europea. (2001). Libro Verde, Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas. Bruselas: Comisión Europea.

Coraggio, J., Laville, J., & otros. (2016). Economía Social y Solidaria: Conceptos Prácticos y políticas públicas. En J. L.-L. Carlos Puig (coord.), *Economía social y solidaria* (pág. 45). Bilbao: Impresión: Lankopi, S.A.

Correa Argota, R. (2017). Desarrollo socio-económico regional: Impactos de la minería artesanal en el Bajo Cauca antioqueño. *Revista Internacional De Cooperación Y Desarrollo*, 4(1), 46–61. <https://doi.org/10.21500/23825014.311>

DANE. (s.f.). Estadísticas Dane. Obtenido de <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/informacion-regional/informacion-estadistica-desagregada-con-enfoque-territorial-y-diferencial>

Domínguez, R. (2007). El papel de las empresas en la Cooperación al Desarrollo. *Boletín Fundación Carolina*.

Echavarría Jaramillo, A. A., Villa Zapata, A. M. & Pardo Sánchez, A. (2021). Tendencia a gravar la canasta familiar haciendo un recorrido histórico de las últimas reformas tributarias [Trabajo de grado especialización]. Universidad de Antioquia, Medellín, Colombia.

Fundación Entretejiendo. (2020). Informe de gestión 2020.

Fundación Grupo Social. (2020). Informe de labores y balance de gestión 2020.

Fundación Surtigas. (2020). Informe de gestión 2020.

Global Compact. (2021). United Nations Global Compact. Obtenido de Participantes: <https://www.unglobalcompact.org/what-is-gc/participants>

GRI (2021). Global Reporting standards. Obtenido de: <https://www.globalreporting.org/standards/>

Herrera, C. (07 de 21 de 2021). oportunidades para afrontar la crisis, uso y retos de la CID. (L. Novoa, & L. Lozano, Entrevistadores)

Herrera, C. (21 de Julio de 2021). Uso de la CID y aporte a los ODS, oportunidades, desafíos y retos durante la pandemia. (L. L. Novoa, Entrevistador)

ISO 26000. (2014). Guía sobre responsabilidad social Secretaría central de ISO. Obtenido de Organización Internacional de Normalización, Ginebra, Suiza.: [https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/store/sp/PUB100258\\_sp.pdf](https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/store/sp/PUB100258_sp.pdf)

Pelekais, E., A. & Ortega Carvajalino D. V. (2020). Rendimiento empresarial sostenible para las micro, pequeñas y medianas empresas en Colombia. *Revista Internacional De Cooperación Y Desarrollo*, 2(7), 104–118. <https://doi.org/10.21500/23825014.4955>

Perdomo, J., & Escobar, A. (2011). La investigación en RSE: Una Revisión desde Management. *Cuad. admon.ser. organ.* , 193- 219.

SDG Corporate Tracker. (Febrero de 2021). Unidos por los ODS el aporte de nuestras empresas. Obtenido de El aporte de las empresas a los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

Surtigas S.A. E.S.P. (2020). Informe de gestión 2020.

Trucco, M. C. (20 de Julio de 2021). Acciones relacionadas con CID y aportes a la agenda 2030. (L. Novoa, & L. Lozano, Entrevistadores)



## CAPÍTULO 9

**ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA  
EL APALANCAMIENTO EMPRESARIAL  
EN ESCENARIOS CONVULSIVOS**

*Elmar Aldrin Pelekais<sup>51</sup>, Cira de Pelekais<sup>52</sup>, Gabriela Cuba Yépez<sup>53</sup>*

El capítulo tiene como objetivo examinar las estrategias gerenciales para el apalancamiento empresarial en escenarios convulsivos. Con este propósito, es realizada una indagación bibliográfica y documental, la cual permite fundamentar el estado del arte de las categorías examinadas. Para alcanzar la meta propuesta, son utilizadas como fuentes de información bases de datos, libros, repositorios institucionales, trabajos de grado y artículos científicos. En la recolección de la información se implementan las técnicas de observación documental, acopio bibliográfico y análisis de contenido. Los hallazgos que emergen de la investigación realizada demuestran que los autores examinados coinciden en afirmar que, ante la presencia de escenarios convulsivos, las organizaciones empresariales requieren formular estrategias gerenciales que contribuyan al apalancamiento de sus procesos, a manera de favorecer la sostenibilidad en el tiempo, logrando generar las condiciones ideales de efectividad y competitividad, que las diferencie de sus competidores. Colocando como ejemplo de este tipo de adversidades, los escenarios críticos vividos ante el advenimiento de la pandemia COVID-19. En conclusión, es vital para cualquier empresa, implementar estrategias gerenciales, para que sus procesos organizacionales alcancen los óptimos niveles de eficiencia y calidad esperados. Lo descrito se ha podido evidenciar en un panorama tan hostil como el vivido desde el año 2020 con la presencia de la pandemia.

---

51 Universidad Autónoma del Caribe, elmar.pelekais@uac.edu.co

52 Florida Global University, cira.fernandez@floridaglobal.university

53 Universidad Autónoma del Caribe, gabriela.cuba@uac.edu.co

Ha quedado confirmado que el sector empresarial no estaba preparado para afrontar un escenario tan convulsivo como el imperante en el mundo a partir de marzo 2020. Sin embargo, también es evidente que las organizaciones en su afán de sobrevivir a la problemática actual, se ingenian con creatividad e innovación, no solo para mantenerse en un mercado tan competitivo, sino para avanzar a pasos agigantados hacia un nuevo porvenir.

## 9.1. INTRODUCCIÓN

Partiendo de los señalamientos expuestos por González y Pelekais (2010), citados por Estupiñan (2018), “las estrategias gerenciales constituyen una herramienta fundamental en materia organizacional para el próspero desarrollo de las organizaciones, ya sean éstas de carácter público o privado” (p.343). En este sentido, resulta vital su aplicación por parte del líder de una organización, para el logro y perfeccionamiento de la gestión, asimismo sostienen los autores, que un líder debe incrementar fórmulas apropiadas para que la institución sea exitosa. (p.21).

De igual forma, según Estupiñan (2018), la estrategia gerencial es importante:

Para cualquier institución grande o pequeña, es necesario que se den excelentes decisiones para llevar a la institución directo a sus objetivos y al acatamiento de su misión y visión. Entonces podemos entender que la estrategia gerencial se perfila en una institución con la finalidad de impulsar de manera efectiva los cambios y enfrentar los desafíos que le propone el contexto, consiste en una serie de técnicas utilizadas por el gerente para alcanzar que los objetivos de la institución se logren con efectividad y eficiencia. (p.21).

Complementando lo expuesto, Chiavenato (2009), citado por Carrillo et al., (2018), asegura que las estrategias gerenciales, se refieren “al comportamiento de la organización como un todo integrado, es holística, sistemática y medular, donde se planea, calcula y se asigna recursos a las actividades básicas para el éxito de la empresa” (p. 454), en otras palabras, representan la posición asumida por cualquier organización para gestionar sus relaciones con el entorno en el cual se encuentran enclavadas, las cuales se constituyen de forma estratégica con el propósito de alcanzar las metas formuladas. (p.124)

Agregan los citados autores, que a partir de esta representación, la capacidad de un directivo, desde la visión estratégica, hace posible su conversión en líder de una organización, lo cual consiente estrechar con el contexto, las relaciones interpersonales,

además de estudiar el entorno, al igual los procesos internos de la institución tanto motivacionales como integradores, a los fines de obtener al máximo, la calidad de desempeño con un inestimable clima organizacional. En este sentido, las estrategias para conseguir la calidad del desempeño gerencial están fundamentadas en las competencias del líder, entre ellas la capacitación y la adquisición de aptitudes. (p.125).

En correspondencia con lo señalado en el anterior párrafo, según Duque et al., (2020), la función gerencial en cualquier organización, ejecuta un papel primordial para conseguir maximizar el valor empresarial, a través de una eficaz dirección, acertada toma de decisiones y un liderazgo asertivo; por ello es primordial entender que las cualidades de quien administra redundan en sus resultados. (p.115).

Corroborar lo expresado Tito Cárdenas et al., (2020), quienes opinan que en cualquier organización, las exigencias gerenciales aumentan cada día, en sus diferentes niveles, por ello, ante estos escenarios, el comportamiento gerencial de quien lideriza los procesos, se vuelve cada vez más difícil, siendo deseable, además de imprescindible emprender acciones encaminadas al logro de los objetivos, al igual crear condiciones favorecedoras del éxito.

En otro orden de ideas, pero enfocado al tema en análisis, es necesario recordar, que a partir del año 2020, los países del mundo viven una de las más grandes crisis del nuevo milenio, tanto en el campo económico, social, cultural, ecológico, así como político, esto debido entre otras causas al virus SARS-CoV-2 o comúnmente llamado COVID-19, conocido como Coronavirus, de manera coloquial.

Lo descrito, según Calderón y Rodríguez (2020), ha obligado a muchas organizaciones empresariales a migrar de manera acompasada la oferta de servicios y productos, mediante canales de gran impacto y distribución alternativos como son los domicilios, los cuales favorecen el incremento de ventas de diversas marcas, que han visto esta estrategia como una alternativa viable, confiable, además segura de continuar posicionando la empresa que lideran en el mercado.

Neira (2020), citado por Calderón y Rodríguez (2020), agrega que:

El aislamiento como medida para mitigar el contagio y la propagación del COVID-19 ha hecho que las aplicaciones de domicilios se conviertan en el mejor aliado de las personas pues no tienen que exponerse en un supermercado o establecimiento comercial. (p.17).

Como puede evidenciarse, la situación ejemplificada representa uno de los tantos escenarios convulsivos, a los cuales pueden verse expuestas las organizaciones empresariales en todos los campos de acción. Y es precisamente, en momentos tan temibles para la economía de cualquier país, cuando hace falta la visión prospectiva y resiliente de un gerente que además de innovador, se caracterice por una extraordinaria creatividad.

En relación a lo expuesto, el trabajo tiene como objetivo examinar las estrategias gerenciales para el apalancamiento empresarial en escenarios convulsivos. Con este fin es realizada una indagación bibliográfica y documental, la cual permite fundamentar el estado del arte de las categorías examinadas. Siendo importante destacar, que del estudio desarrollado queda demostrado que pueden ser generadas líneas de investigación en diversos ámbitos, especialmente cuando los diferentes contextos organizacionales están convulsionados por la crisis producto de la pandemia vivida desde el 2020.

## **9.2. REFERENTE TEÓRICO**

En todo estudio que sea examinado un tema en particular, es importante explorar el estado del arte de dichas categorías, a los fines de ampliar el marco teórico referencial, enfocándolo a un contexto en específico. Desde esta perspectiva, se inicia la indagación del tema propuesto:

### **9.2.1. Estrategias**

Para iniciar son tomados en consideración los criterios esgrimidos por Useche y Guerrero (2021), quienes hacen algunos planteamientos, entre los cuales se encuentran: Durante mucho tiempo, la estrategia, se constituyó en un contenido reservado al ambiente militar, sin embargo, desde inicios del siglo XX, las ciencias económicas adoptan la terminología, concretamente en lo relacionado con la teoría de los juegos, con el firme propósito de ubicarla en el contexto de las decisiones asentado en las ciencias exactas, tales como la matemática, para que los sujetos que toman decisiones lograsen diferentes objetivos por medio de la abstracción de aspectos comunes.

De acuerdo con las citadas autoras, en las ciencias administrativas concurre:

Una diversidad de posturas sobre la dinámica organizacional y de mercado. Uno de los precursores, Chandler (1962), ideó la estrategia desde la administración para determinar las metas y objetivos de las organizaciones; así como, designación de recur-

sos para alcanzar dichas metas, entre otros. Por su parte, Ansoff (1965), señala que la estrategia viabiliza la dialéctica de las organizaciones con el entorno, por lo que, es el lazo entre ellas y el mercado. Posteriormente, surgieron otras concepciones, como: Tabatorny y Jarniu (1975, p.45), considerando a las estrategias como “...el conjunto de decisiones que determinan la coherencia de las iniciativas y reacciones de la empresa frente a su entorno”. (s/p).

Por otro lado, a manera de complementar lo expuesto, para Suárez (2019), “el análisis de la estrategia no puede ser visualizado en el sólo hecho de qué hacer o en cómo debería actuar la organización ante las situaciones a las que pueda enfrentarse”, por el contrario es importante estudiar el comportamiento de los individuos que forman parte de ella, teniendo en cuenta ciertos factores como la personalidad, motivación, entre otros aspectos que pueden contribuir al alcance con éxito del propósito de la estrategia, pues en muchas oportunidades, los empleados pueden aportar buenas ideas, por lo cual no debe circunscribirse su creatividad dando únicamente órdenes (p.20).

Según lo menciona Urdaneta (2013), las estrategias están conformadas por cuatro elementos: a) concepto del ambiente, el cual se encuentra integrado por una serie de elementos extraños a la organización, a las que debe responder. En algunos momentos, estas condiciones se constituyen en amenazas u oportunidades; b) la empresa debe establecer metas u objetivos básicos, siendo el más alto la misión de la misma; c) es imprescindible que la gerencia efectúe un estudio de la situación (análisis de fuerzas, oportunidades, debilidades y amenazas, conocido como FODA), a los fines de poder determinar el estado en el cual se encuentra con relación al ambiente y a los recursos con los que cuenta; d) la empresa tiene la necesidad de planear la forma de distribuir sus recursos, garantizando lograr los objetivos propuestos.

De acuerdo con Serna (2006), citado por Rodríguez y Rodríguez (2019), la estrategia de una organización es la forma como una empresa se posiciona en el mercado, adelantándose a los competidores. Adicionalmente, refiere el autor, que los expertos en gerencia así como en planificación estratégica, coinciden en afirmar que 5 actividades gerenciales indispensables representan este exitoso proceso:

- a) Formular una visión estratégica de lo que será la estructura de la organización y hacia dónde debe dirigirse: Esto no es más que un mapa de caminos hacia el futuro de la empresa, del destino que lleva, de la posición que pretende ocupar y de las competencias que desea desplegar.

- b) Establecimiento de objetivos: se establecen con el fin de dar seguimiento al ejercicio y al progreso de una organización.
- c) Crear una estrategia para garantizar la consecución de los resultados deseados: Son las acciones y enfoques de negocios que utiliza la gerencia para alcanzar un desempeño organizacional satisfactorio.
- d) Implantar y ejecutar la estrategia elegida de una manera efectiva y eficiente: Esta actividad requiere de una valorización de los recursos no solamente naturales sino también de los recursos humanos para que la estrategia garantice los resultados esperados.
- e) Evaluar el desempeño y tomar las medidas correctivas en la visión, en los objetivos, en la estrategia y en la implantación de la estrategia; ya que los mismos nunca son concluyentes. (s/p).

En palabras de Duran et al., (2017), al interior de este concepto la perspectiva es compartida, debido a que la estrategia puede ser considerada como una visión de equipo asumida por los miembros de una organización, de igual forma entre ellos, mediante sus acciones e intenciones.

Mintzberg y Quinn (2005), también realizan sus aportes al tema, en este sentido, instituyen que las estrategias efectivas formales, llevan implícito tres elementos fundamentales: Las metas, principales secuencias de acción y políticas. Razón por la cual, las estrategias gerenciales, se convierten en uno de los puntos centrales de toda organización, en cuanto a los procesos administrativos se refiere, implementando acciones sistemáticas e integradas, relacionadas en un elemento con otro.

Asimismo, David (2013), expone que las transformaciones acontecidas en la estrategia, van a causar diferenciaciones en la disposición práctica de una organización. A tal punto, que la estructura debe congruentemente diseñarse a manera de vincularse con las intenciones estratégicas, al igual con la posibilidad de utilizarlas. En este contexto, es primordial que las empresas instituyan cambios de modo periódico en su estructura funcional, a los fines de conseguir una respuesta efectiva en los requerimientos necesarios, además de convenientes, en la organización.

Por otra parte, el citado autor compartiendo la postura de Pérez y Fuenmayor (2013), confirma la dificultad de que exista una óptima estructura organizacional, para un tipo de empresa en particular, al igual una estrategia en específico; no obstante,

dentro de una determinada rama, las organizaciones tienden a constituirse de similar forma, por lo general la estructura funcional acata a una rigurosa planificación.

Aseguran los citados autores, que si la estructura funcional es encauzada tan solo con razonamientos correctivos, origina un contexto discrepante, en el cual se minimizan las oportunidades de desarrollo profesional, tendiendo a caracterizarse por una moral baja en los empleados, adicionalmente, con alta presencia de conflictos entre las líneas de trabajo y el personal, más una planificación inadecuada de productos y mercados, al igual delegación deficiente de autoridad.

Complementa lo expresado Díaz (2019, pág.109), quien sostiene la necesidad de asumir la tesis que la monitoria estratégica vislumbra uno de los propósitos fundamentales de la gerencia, al fortalecer el desarrollo y creación de racionales seguimientos sobre eventos y actividades realizadas. Por lo tanto, como estrategia contribuye en el proceso de innovación, facilitando una gerencia proactiva, anticipadora del entorno en que se desenvuelve la organización, dinámica e innovadora. En este sentido, toda actividad productiva la necesita permanente para la ejecución y ajustes oportunos de planes, programas estratégicos o proyectos.

Por último, Aguilar Rondón (2017, pág.336), asegura que, según Deming, son siete las estrategias que favorecen la calidad y productividad del proceso gerencial: Liderazgo, comunicación, solucionador de conflictos, motivación, organización, dirección y toma de decisiones.

### **9.2.2. Planificación estratégica**

Para Moreno et al., (2018), en cualquier organización el proceso de planeación estratégica forma parte de una función significativa desempeñada por la dirección. Por ello, aun cuando en muchas oportunidades es subvalorado el papel que desempeña como fundamental figura impulsadora del desarrollo de la empresa, formulación eficiente, ejecución y acierto, en gran medida la capacidad de respuestas, el exitoso desenvolvimiento que logren alcanzar los objetivos de trabajo, las metas propuestas y la solución de problemáticas, depende de la correcta ejecución de la misma.

Prosiguen afirmando los citados autores que, desde el pasado siglo, los cambios en el sistema empresarial, han venido siendo generados, trayendo trascendentales cambios al entorno a nivel del mundo, además acentuando su importancia en el desarrollo técnico y científico. Incrementándose esta realidad, en los últimos años, de igual

forma, la velocidad con la cual los estilos de vida han comenzado a modificarse, las respuestas dadas por cualquier entidad, así como los comportamientos. La propia aceleración del cambio, en especial la dirección o gerencia de cada organización, se perfila en uno de los retos principales que enfrenta la administración. De allí, la necesidad de resolver mediante la gestión o la planeación estratégica este problema.

Con respecto a lo planteado, Ruíz (2019), citado por Huilcapi et al., (2020), fundamentalmente explica que la planeación (o planificación) estratégica de una organización, se encuentra reseñada en un proceso por medio del cual es posible instituir su visión (futuro) y, en atención a éste, el despliegue de determinadas actividades y procedimientos para poder de manera efectiva lograr dicha proyección. “Es un ejercicio de formulación y establecimiento de objetivos de carácter prioritario, cuya característica principal es el mapeo de la ruta de acción (estrategia) para alcanzar dichos objetivos.” (p.78).

Por otra parte, según Lemus (2016), el empresario, como agente promotor de la eficiente funcionabilidad de la organización, de igual forma tiene la necesidad de reflexionar acerca de la maleabilidad de su plan, con el propósito que pueda adaptarse a los cambios que vayan presentándose, a raíz del avance de la tecnología, además por el paso del tiempo. De esta forma, garantiza el éxito de la empresa, independientemente del plan estratégico, el cual, sin duda alguna, debe ajustarse de acuerdo a las expectativas y exigencias de un entorno cambiante.

Siguiendo con el análisis, Leyva Carreras et al., (2018), señala que el desarrollo de la habilidad gerencial, proviene del valor de la estrategia en una competencia, la cual sirve para interponerse en un sistema complejo con limitada información, intentando generar un cambio tanto deseable como predecible en el equilibrio del sistema. Porque definitivamente, la puesta en práctica de habilidades gerenciales hace posible crear una adecuada planeación estratégica en cualquier empresa, ayudando a la gerencia a establecer las acciones que debe ejecutar, a los fines de poder lograr la meta propuesta por la organización, en otras palabras, para llegar a alcanzar competitividad empresarial, le dará la ruta a seguir en la realización de sus actividades.

### **9.2.3. Estrategias gerenciales**

De acuerdo con los estudiosos de la temática, entre ellos, Gairín (2004, pág.157), citado por Rojas et al., (2019, pág.60), son pensadas como el arte de utilizar para lograr los objetivos, todos los elementos del poder. “Dícese del arte de la táctica,

es decir, el despliegue y manejo de fuerzas para alcanzar un objetivo limitado o un fin inmediato” (Diccionario Enciclopédico Universal Bolivariano, 2005). La estrategia implica la utilización y profunda integración del poder económico, político, cultural, social, moral, espiritual y psicológico. Por otra parte, soslayando el problema terminológico, estrategia “es el conjunto de decisiones y acciones fundamentadas relativas a la elección de medios y a la articulación de recursos con miras a lograr un objetivo”.

Para Naveda et al., (2013), citado por Suárez (2019), las estrategias gerenciales son consideradas como:

Una “búsqueda deliberada por un plan de acción que desarrolle la ventaja competitiva de la empresa y la multiplique”, donde su formulación e implementación es un proceso dinámico, complejo, continuo e integrado, el cual requiere de una constante evaluación y de ajustes necesarios para que se alcancen los objetivos planeados. (p.22).

De igual forma, Cedeño et al., (2019), sostiene que las estrategias gerenciales constituyen parte fundamental para el progresivo cumplimiento de los negocios, considerando la responsabilidad vital para hacerse sustentable en los mercados, más aun cuando la competitividad y globalización, generan una actividad dinámica al momento de promover operaciones y asumir disposiciones primordiales en el desarrollo de mecanismos que hagan posible elevar la calidad al momento de satisfacer las expectativas de consumo. Dependiendo del grado de comprensión, fondo filosófico de la organización, además del conocimiento, puesto que deben ser prácticas diarias, es decir, un sistema de principios gerenciales establecedores de un punto de equilibrio entre lo externo del mercado con lo interno de los negocios.

Continúan señalando los citados autores, que las estrategias a desarrollar en cualquier tipo de organizaciones, especialmente para pequeñas empresas, grandes que necesiten un lineamiento de carácter de calidad y personas naturales, son las orientadas a los procesos, basado en competencias de capital humano, en producción asentadas en el uso de maquinarias y equipos, financieras como sustento eficaz para la toma de decisiones que aseguren el eficiente desenvolvimiento de la empresa.

Asimismo, de acuerdo con Pachano de Amaya (2015), las estrategias gerenciales son aquellas que:

Se desarrollan a través de un plan, en el cual se integran las principales metas y políticas de una organización, estableciendo la secuencia coherente, al igual armónica de las acciones por realizar, con el fin de lograr una situación viable y original con los recursos adecuados, así como anticipar en el entorno y las acciones imprevistas de los oponentes inteligentes. Las estrategias existen en casi todos los niveles de las grandes organizaciones. Sin embargo, las mismas también deben estar orientadas a enfrentar la realidad dentro de su propio contexto social enmarcados en los principios de innovación. (p.83).

Finalmente, es importante señalar que implementándolas como herramienta fundamental, las estrategias gerenciales, tienen la misión de ser aplicadas con el propósito de apalancar el fortalecimiento de la gestión organizacional, por medio de quienes están encargados de implantar procesos. En este caso, el líder debe estar en capacidad de crear eficaces fórmulas para competir, satisfacer la demanda y garantizar el éxito de la empresa.

#### **9.2.4. Estrategias gerenciales basadas en la comunicación**

Según Pachano (2015), el gerente para la comunicación, debe implementar eficaces estrategias, a los fines de alcanzar el éxito de su gestión, en este sentido, es necesario que cuente con un sistema de información idóneo, para forjar la oportunidad de mejorar los procesos organizativos, valorando diferentes perspectivas al momento de compartir información, construir conocimiento o socializar experiencias, apoyados en las tecnologías de información y comunicación.

De acuerdo con el citado autor, la estrategia gerencial fundamentada en la comunicación se caracteriza por: Ser situacional, en otras palabras, es utilizada para cada momento en especial, con el propósito de colectivizar “la complejidad de los componentes institucionales, articulada con la filosofía organizacional directamente relacionada con el entorno, desarrollando la inteligencia emocional para optimizar el desempeño laboral y, en consecuencia, mejorar la cultura organizacional”. (p.97).

Por último, asegura Pachano (2015), que la estrategia gerencial apuntada en la gestión comunicativa, se encuentra estructuralmente sustentada por dos fases:

- a) Mediante un liderazgo transformador de cultura, el cual se instaure con la participación de todos los actores de la organización el rumbo a seguir, metas y objetivos, con la continua verificación de que se realizan las tareas, a través de registros y documentos informativos. En ella se inscriben los equipos multidisci-

plenarios de trabajo caracterizados por: clara dependencia de las tareas, al igual en los objetivos trazados, liderazgo explícito y roles definidos. b) Con la revisión de los campos de experiencia y conocimientos, generando reconocimientos en los avances, logros, progresos significativos. En esta sección, se inscribe toda la comunidad organizacional interna, a través de diferentes áreas de interés que son compartidas para resolver problemas. Esta fase se acrecienta en red de individuos colaborativos, por quienes representan mecanismos para capturar el conocimiento e información. (p.97).

### **9.2.5. Tipos de estrategias gerenciales**

Partiendo de lo expuesto por Chiavenato (2009), citado por González y Serrano (2017, pág.9), a los fines de utilizar distintas estrategias, resulta necesario gestionar la interdependencia entre los diversos elementos del ambiente de trabajo en cada organización, obedeciendo a cada situación en especial, esto conlleva contingencias y coacción, en este sentido, es imprescindible la suma de todos los miembros, a los fines de poder aumentar el valor organizacional, reduciendo su interdependencia. Por ello, existen estrategias en casi todos los niveles de las grandes corporaciones. Además, enmarcadas en los principios de innovación, también deben estar orientadas a enfrentar la realidad dentro de su propio contexto social.

Lo anteriormente descrito, según los citados autores, implica que al ser definida la estrategia a seguir para el logro de los propósitos, el gerente debe establecer planificaciones y sistemas administrativos de apoyo, además comportamientos, lo cual sugiere que los líderes de los procesos dispondrán de una auténtica acción gerencial de orientación para encaminar sus esfuerzos e integrar todo el personal, además es posible direccionar a la comunidad hacia los métodos responsables, en pro de la unión de criterios para poder conseguir la interdependencia. (p.9).

Por su parte, Cedeño et al., (2019), hacen hincapié en que dentro de los métodos empleados con mayor frecuencia, se encuentra: El sistémico fundamentado en la caracterización del proceso real (in situ), continuando con la fase de la medición, soportado en el análisis respectivo, luego su evaluación para la mejora en base a lo anterior, después es generada la propuesta que es la etapa de la normalización, siguiendo con la evaluación para la mejora continua, con base a periodos de prueba.

La otra estrategia, según los referidos autores, es la reingeniería de procesos, consiste en un radical cambio al proceso actual, que en muchas oportunidades, ha sido histó-

rico, trayendo consigo apegos sentimentales, lo cual conduce a generar resistencia al cambio, por mantener la idea que se tiene algo muy bueno, sin haber dedicado tiempo a la comprobación de la nueva propuesta, en este sentido, es recomendable sugerir explorar la petición de los clientes, al igual el estímulo que puede ser recibido por parte del mercado, al llegar a un nuevo proceso.

En relación a lo señalado, Durán et al., (2017), explican que este tipo de estrategias, concretamente consiste en buscar las personas adecuadas, capaces de concentrarse además de dedicarse a las actividades encomendadas, al igual tengan la forma de dirigirse en forma continua a los niveles superiores para el logro de los objetivos, así como metas a corto, mediano y largo plazo, aprovechando la retroalimentación de la información generada por la empresa, para formular estrategias que sean beneficiadoras de sistemas y prácticas de trabajo eficaces, a los fines de poder demostrar una imagen ante los clientes, estructuralmente de calidad.

Según los citados autores, lo perfecto como meta propuesta, es la generación de ambientes organizacionales, donde puedan conseguirse equipos totalmente comprometidos, aquellos individuos que se consideran parte de la empresa y no piensan que trabajan para una, además en casos de presentarse alguna diferencia, buscan soluciones beneficiadoras para todo el equipo, en forma transparente y honesta, sin pretensiones o intereses particulares, siendo el origen de este tipo de conflictos por discrepancias, la acción geográfica, fallas en la comunicación, procesos no estructurados, recursos físicos o financieros y la actitud competitiva.

### **9.2.6. Gerencia estratégica**

Para abordar este punto, se inicia desarrollando la postura asumida por González et al., (2019, pág.242), quienes aseguran que en las organizaciones empresariales, la gerencia estratégica es de vital importancia, pues es la encargada de planificar en un futuro inmediato, el direccionamiento del negocio; en consecuencia, las acciones bosquejadas por el rumbo trazado, tienen necesariamente que estar ordenadas en total alineación con el pensar de aquellas personas encargadas de gestionar los procesos de los negocios.

Asimismo, complementan la idea expuesta al señalar, es una herramienta utilizada para ordenar y administrar cambios, en donde son definidos los propósitos de la organización, además son establecidas las estrategias; de igual forma, la participación basada en el liderazgo es reconocida, al igual la toma de decisiones correspondiente a las demandas del futuro e inmediato ambiente (p.243).

En tal sentido, según Chiavenato y Sapiro (2011), citados por González et al., (2019, pág.244), llamada direccionamiento estratégico, gerencia estratégica, planificación estratégica o dirección estratégica, demanda el análisis de las organizaciones a partir de una integral perspectiva, de igual forma, la aceptación de visiones extendidas, acogiendo y adecuando directrices por aquellas personas encargada de tomar decisiones, facilitando la armonización de la visión del mundo y de sus integrantes, por medio de modelos mentales.

Por otro lado, según González et al., (2019, pág.255), el proceso implícito en la gerencia estratégica como herramienta vital, de incuestionable importancia en todas las organizaciones, puede ser utilizado tanto en pequeñas como grandes empresas. Puesto que toda organización ostenta una estrategia desde el momento de su concepción. Siendo necesario señalar que las metas, estrategias, políticas y objetivos, no tienen probabilidades de éxito, sin la participación activa de un equipo de gerentes motivados para ponerlas en práctica, inmediatamente ocurran cambios y sean formuladas, además de ser reconocidas como necesarias, además de beneficiosas en el transcurrir del tiempo.

Agregan los citados autores, que la ventaja competitiva trascendental y de mayor importancia:

Es el talento humano creativo altamente especializado y, sin duda la tecnología como medio y fin de conducir desarrollos significativos con grandes aportaciones no solo para las empresas, sino para el país y la región en la cual se desenvuelven. De allí, que la gerencia estratégica permite la toma de decisiones del gerente, las cuales deben asumirse como transformaciones, que conduzcan a las organizaciones por nuevos rumbos, nuevos procesos, nuevos objetivos, nuevas estrategias, nuevas tecnologías e incluso nuevos riesgos; y a nuevos comportamientos y actitudes del capital humano. Todo ello, utilizando herramientas que permitan un desarrollo gerencial dirigido e incrementar la habilidad del liderazgo y resaltar los valores institucionales. (p.255).

Para Noriega et al., (2018, pág.18), para la continuidad del negocio, de acuerdo con la gestión estratégica, son necesarios algunos aspectos filosóficos, tales como: Visión, valores, misión, competitividad e imagen. En tal sentido, es imprescindible que los individuos en la organización, tomen en consideración dichos elementos estratégicos, puesto que sirven para trazar el mapa de acción, resultando su desconocimiento

un recorrido sin rumbo, con esfuerzos innecesarios al desconocer los propósitos planteados. Esta situación en gran medida afecta a toda la jerarquía organizacional, lo cual imposibilita adherirse a las oportunidades requeridas por la empresa para generar las ventajas competitivas que precisa para sobrevivir.

Según Suárez et al., (2017), como proceso esencial en la edificación de una visión compartida, ambicionando éxito, el alineamiento estratégico se convierte en una realidad necesaria para apalancar la gestión organizacional, en este sentido, son señalados tres tipos de lineamientos: Integral, vertical y horizontal, los cuales sólo se consiguen en el momento que las estrategias, procesos, clientes y colaboradores estén alineados completamente.

Por su parte, de acuerdo con Gómez Ortiz (2018), el análisis del posicionamiento estratégico está referido al lugar que tiene la empresa en el sector industrial, posición obtenida cuando su producto posee características distintivas en relación a sus competidores, esta situación en la empresa, se constituye en una ventaja competitiva, siendo relevante en el momento que los clientes le imputan una consistente diferencia al producto, servicio o al proceso empleado en la distribución.

### **9.2.7. Apalancamiento empresarial en escenarios convulsivos**

Según es descrito en el Informe especial No. 4 emanado del CEPAL (2020), citado por Pelekais et al., (2021):

La crisis económica generada por la enfermedad del coronavirus (COVID-19) tiene un impacto importante en los países de América Latina y el Caribe y golpea una estructura productiva y empresarial con debilidades que se han originado a lo largo de décadas. La estructura productiva de la región presenta una gran heterogeneidad entre los sectores y entre las empresas. Pocas actividades de producción y procesamiento de recursos naturales, algunos servicios de alta intensidad de capital (electricidad, telecomunicaciones y bancos) y pocas grandes empresas tienen altos niveles de valor agregado por trabajador, mientras que los demás alcanzan niveles muy bajos de productividad. (p. 139).

En este sentido, como lo ha reseñado Deloitte (2020, pág. 7), citado por Pelekais et al., (2021), con la llegada del COVID-19, asociado a las funestas derivaciones que ha traído consigo esta terrible pandemia, se han tenido que concebir estrategias orientadas en garantizar a la sociedad, estabilidad y transparencia en términos de cómo deben ser los procesos comunicacionales, puesto que resulta evidente que muchos

trabajadores experimentan “confusión, y ansiedad, debido a mensajes apresurados, conflictivos o inadecuados”, por lo cual se hace necesario, formular estrategias que traigan consigo nuevas experiencias significativas para todos los involucrados. (p.140).

### **9.2.8. Estrategias en escenarios convulsivos**

De acuerdo con Llopis (2020, pág.46), a los clientes, en época de crisis, es necesario proteger y cuidar. Este comentario, surge ante la creciente incertidumbre, al igual ansiedad, acerca de los peligros personales de la epidemia y el impacto en la economía, lo cual hará aún mayor el desafío de adaptarse a estos cambios laborales. Ante la situación descrita, el trabajo modalidad online, experimenta iguales pautas a las recomendadas antes de la pandemia, siendo necesario dotarlo de un mecanismo que transmita confianza en el futuro, además de esperanza, de igual forma, lograr drenar el miedo, que es nocivo, fundamentalmente en escenarios estresantes, de igual forma, desarrollar gestiones compensadoras del aislamiento social.

Complementa la idea el citado autor, al enfatizar que debido a la necesidad de conservar la unión de los trabajadores, muchos de ellos desarrollando su labor durante la pandemia de manera remota, deben proponerse los siguientes objetivos: a) Impulsar sentimientos de cohesión y pertenencia. b) Exaltar, además de conservar la motivación, implicación de los empleados ante la incertidumbre de la situación y la productividad. c) Promover la comunicación interna, forjándola más cercana. d) Reducir el estrés y suscitar una mente clara. Apelando al rol de CEO.

Por otra parte, al hacer referencia a los impactos de la pandemia, como ejemplo de un escenario convulsivo, puede mencionarse lo expresado por Martin y Reyes (2020), quienes opinan que es necesario tomar en consideración, de manera permanente, en función de las empresas, la presencia de un ciclo principal: “Las empresas dependen de la demanda, ésta del ingreso, éste del empleo, del trabajo productivo, el cual, a su vez, depende del desempeño de las unidades de producción”. Por lo tanto, es posible instituir círculos de causación acumulativa, tanto viciosos como virtuosos.

Con respecto a lo señalado, reafirman los citados autores, que el crecimiento de la producción, así como el dinamismo de los intercambios, son considerados concluyentes para el normal accionar de los agentes económicos, siendo precisamente estos aspectos, los impactados de manera dramática por la pandemia del COVID-19. En este sentido, como primer aspecto a resaltar es de esperarse que los principales

centros del comercio internacional, tales los casos de China, la Unión Europea, y Estados Unidos, sufran contracciones económicas.

Siguiendo con el análisis, para Martin y Reyes (2020), en este marco de convulsivos escenarios producto de la crisis sanitaria vivida, los desafíos más importantes que deben desafiar los países están relacionados con:

(i) preservar la funcionalidad y organización de los sistemas de salud; (ii) evitar el quiebre de las empresas; (iii) evitar mayores caídas de la demanda; (iv) mantener la relativa estabilidad de las finanzas de los gobiernos sabiendo que este no es tiempo para ortodoxias mayores en la macroeconomía; (v) amortiguar caídas en el empleo; y (vi) promover la asistencia humanitaria de emergencia (AHE) para los grupos más vulnerables, para los que viven en condiciones de pobreza tanto total como extrema.(Cepal, 2020). De manera específica, para las empresas se deben de enfrentar dos choques complementarios. Por una parte la pandemia del coronavirus y, por la otra, la devaluación monetaria, que generalmente está ocurriendo, en un contexto de baja de los precios del petróleo. (s/p).

Por su parte, según Huilcapi et al., (2020), de acuerdo a la literatura consultada, es posible atreverse a confirmar que la tendencia es realizar una valoración más allá del impacto negativo del COVID-19 en las empresas, debido a que si es asumida como una oportunidad tal circunstancia, es indudable como este evento puede servir para reevaluar la productividad, al igual el uso de la tecnología en sus procesos, a los fines de apalancar procedimientos y prácticas de gestión, sin duda alguna, según los citados autores, esta pandemia de igual forma, proyecta algunos resultados positivos. (p.84).

De acuerdo con Luzón citada por Gutama (2020), diferentes representantes económicos del sector empresarial, han manifestado una opinión contraria a la anteriormente señalada, en donde aseguran que el efecto primordial de la situación planteada, es afín a la merma de la demanda, la cual ocasiona una reducción en las ventas, hace restringido el acceso a los insumos, dificulta las vías de financiamiento y exige la disminución de la mano de obra. Adicionalmente, se presenta la imposibilidad remota de ejecución que ostentan algunos procesos productivos, lo que deriva en un efecto contractivo de algunos microempresarios en sus ingresos.

### **9.2.9. Bussines Intelligence**

Procediendo a dar respuesta al tema central de este trabajo, se examina la Bussines

Intelligence, herramienta que según Villa et al., (2019), constituye una herramienta de interpretación y análisis, que es de bastante utilidad en el caso del marketing digital, al momento de ser empleada cuando se toman decisiones que permiten crear tácticas en internet. Lo cual puede constituirse en una técnica muy apropiada para utilizarse en escenarios convulsivos. (p.329)

Agregan Villa et al., (2019), con relación a lo expuesto, que las Organizaciones en el siglo XXI:

“Están completamente ligadas a la tecnología y al mismo tiempo se encuentran saturadas de información que en la mayoría de los casos no han gestionado adecuadamente, debido a esta situación se buscan acciones que les permitan mantener el control y conocer la manera apropiada de interpretar esta información, por esta razón se ha desarrollado el Business Intelligence, por sus siglas en inglés o Inteligencia de Negocios como una herramienta que apoya a las compañías. Actualmente hay un incremento en la demanda de las soluciones de Business Intelligence dentro del entorno global por las ventajas y utilidad que estas aplicaciones ofrecen, por tal motivo ya no son de uso exclusivo de las grandes corporaciones, sino que también las pequeñas empresas se favorecen de ellas” (p.331).

Por otro lado, de acuerdo con Ahumada Tello y Perusquia (2016, p.149), esencialmente, el entorno de negocios es un trabajo conjunto entre el gobierno y las empresas; siendo responsabilidad del primero conferir los escenarios necesarios que proporcionen a las empresas definir mayor cantidad de proyectos. En consecuencia, la viabilidad de hacer negocios, incrementando la idoneidad de las organizaciones, es un factor que no obedece exclusivamente a la empresa. Para ello es importante la existencia de los medios facilitadores del acceso a los mercados internacionales y nacionales, al mismo tiempo se requiere avalar la existencia de un entorno económico y sociopolítico seguro para el desarrollo de productos nuevos.

Continúan afirmando los citados autores, que como herramienta o metodología, la inteligencia de negocios no es una estrategia que por sí sola pueda incrementar la competitividad de la organización. Por lo tanto, la realidad integral del ambiente influye en el resultado de las acciones implementadas para optimizar la capacidad de generar valor en sus servicios y productos. Este descubrimiento instruye la inherente complejidad en las empresas, en la cual, aun cuando los procesos para generar inteligencia son importantes, estos no son exitosos sino se combinan una serie de

condiciones sistémicas. (p.149).

Para Loja Tepán (2021,pág.149), tener la información que una empresa crea, es necesario a los fines de saber proyectarse al futuro, además de conocer el estado inicial, actual partiendo de los datos los directivos de las empresas, quienes sabrán tomar decisiones asertivas, con el propósito de resolver las acaecimientos que probablemente surjan, dando soporte para la planificación a futuro y de esta manera reducir márgenes de error que se puede presentar, si las decisiones se toman sin considerar la información disponible (Coello- Paute, et al., 2020).

Según los citados autores, las empresas manejan grandes volúmenes de datos, razón por la cual se considera que la diferencia está marcada por el éxito respecto a las demás, sin embargo, no obedecerá a la cantidad de información con la que cuentan, sino por el contrario se debe a la calidad de la misma, dependiendo de lo útil, disponibilidad en el momento oportuno y lugar donde sea requerida. (Palacios Tapia, et al., 2020). Asimismo, al situar una cantidad de datos, gran parte de estos, no se encuentran clasificados ni analizados, únicamente están almacenados en un ordenador, ocupando espacio dentro del mismo, haciendo que se vuelvan lentos y saturados los respectivos sistemas informáticos. (Gómez-Morales, 2013).

De igual forma, para Loja Tepán (2021, pág.151), en toda organización la información producida es un elemento clave que orienta la toma de decisiones, haciendo posible generar las acciones y rutas a seguir, sinónimo de visualizar la realidad para actuar de manera eficiente y oportuna, considerando la información que se encuentre debidamente analizada y clasificada, la cual formará un determinante elemento a la hora de definir por una decisión a seguir (Mazón-Olivo, et al., 2018). Por lo tanto, el acceso a la información consentirá la adopción de una racional posición en el instante de tomar una decisión que conlleve a solucionar problemas surgidos, perfeccionando tanto el recurso humano como el económico (Vega-Pérez, et al., 2017).

### **9.3. METODOLOGÍA**

Conformando el camino a seguir en la investigación realizada, al momento de ejecutar el estudio que genera este trabajo, son delineados una serie de pasos que conllevan a una metodología bajo el enfoque postpositivista con un paradigma cualitativo, de tipo documental, la cual según Hernández et al., (2017), consiste en:

“Un análisis de la información escrita sobre un determinado tema, con el pro-

pósito de establecer relaciones, diferencias, etapas, posturas o estado actual del conocimiento respecto al tema objeto de estudio. Las principales fuentes de información en este tipo de investigación son: Documentos escritos (libros, periódicos, revistas, actas notariales, tratados, conferencias escritas), documentos filmicos (películas, diapositivas) y documentos grabados (discos, cintas, casetes, disquetes)” (p.120).

Complementa lo expuesto, Guerrero Dávila (2015), para quien la investigación documental “es una de las técnicas de la investigación cualitativa que se encarga de recolectar, recopilar y seleccionar información de las lecturas de documentos, revistas, libros, grabaciones, filmaciones, periódicos, artículos resultados de investigaciones, memorias de eventos, entre otros” (p.1).

Asimismo, en este tipo de investigación, de acuerdo con el citado autor, la observación se encuentra incorporada en el análisis de datos, su identificación, articulación con el objeto de estudio y respectiva selección.

De igual forma, se sustenta en un diseño bibliográfico. Adicionalmente, producto del referente teórico examinado, es empleado el método analítico deductivo a los fines de efectuar el respectivo análisis.

Para alcanzar la meta propuesta, fueron utilizadas como fuentes de información bases de datos, libros, repositorios institucionales, trabajos de grado y artículos científicos, en total 35 documentos. En la recolección de la información se implementan las técnicas de observación documental, acopio bibliográfico y análisis de contenido. Fundamentando lo expuesto en Pelekais et al., (2015) y Pelekais et al., (2016).

En relación a la sistematización de la información, es utilizada una matriz elaborada para tal efecto, en la cual se carga el material teórico examinado. En el desarrollo de la etapa de análisis de los documentos, fuentes o datos, se procedió a la preparación de las fichas de contenido textual, organizándolas esquemáticamente.

## **9.4. RESULTADOS**

Partiendo del propósito del trabajo, el cual tiene como objetivo examinar las estrategias gerenciales para el apalancamiento empresarial en escenarios convulsivos, se exponen los hallazgos encontrados:

Efectivamente, los autores examinados coinciden en afirmar que ante la presencia de escenarios convulsivos, las organizaciones empresariales requieren formular estrategias

gerenciales que contribuyan al apalancamiento de sus procesos, a manera de favorecer la sostenibilidad en el tiempo, logrando generar las condiciones ideales de efectividad y competitividad, que las diferencie de sus competidores. Colocando como ejemplo de este tipo de adversidades, los escenarios críticos vividos ante el advenimiento de la pandemia COVID-19. Situación que ha derivado una serie de acontecimientos negativos para las empresas, las cuales requieren afrontarlos de manera responsable, por ello la necesidad de establecer iniciativas para impulsar los desafíos actuales.

Porque las estrategias gerenciales constituyen la herramienta a utilizar de manera proactiva, para posibilitar el crecimiento y éxito de cualquier organización empresarial que quiera mantenerse en el tiempo.

Estos resultados coinciden con lo expuesto por Duran et al., (2016), para quienes las estrategias gerenciales, deben plantearse ajustadas a las necesidades de la organización, pero bajo los lineamientos de eficiencia. De igual forma, con Berrios (2020), cuando asegura que la actual pandemia, amenaza el rol fundamental del sector empresarial, por lo tanto, se requiere la formulación de estrategias para contrarrestar este grave problema.

Asimismo, guarda relación con los planteamientos realizados por Lemus (2016), cuando insiste que suscitarse las buenas prácticas se vuelve algo imprescindible, como es el caso de la planeación estratégica, proceso optimizador de los procesos administrativos y financieros, además permite el fortalecimiento del control interno de cualquier organización. Complementando lo descrito en función que dicha programación facilitará la fijación de determinados objetivos a largo y mediano plazo. Teniendo en cuenta la correcta determinación de las capacidades de la empresa y la objetividad, las cuales constituyen en este tipo de proyectos, los puntos clave a ser abordados.

En cambio, de acuerdo al estudio efectuado, los gerentes de las microempresas para alcanzar sus objetivos implementan estrategias de manera empírica, sin formular la planificación de las acciones, ejecutándolas obedeciendo la situación a la cual se enfrentan. Sin evaluar si las acciones cumplidas les ayudan para acercarse al cumplimiento de sus propósitos.

## 9.5. CONCLUSIONES

Después de haber realizado el análisis e interpretación de los hallazgos encontrados, al examinar las fuentes de información seleccionadas, surgen las siguientes conclusiones:

Es vital para cualquier empresa, implementar estrategias gerenciales para que sus procesos organizacionales alcancen los óptimos niveles de eficiencia y calidad esperados, lo cual permitirá que sean más competitivas, en un entorno atiborrado de situaciones críticas, afectando de manera significativa la sostenibilidad en el tiempo, además de la rentabilidad y continuidad de sus acciones. Lo descrito se ha podido evidenciar en un panorama tan hostil como el vivido desde el año 2020 con la presencia de la pandemia.

De igual manera, ha quedado demostrado que el sector empresarial no estaba preparado para afrontar un escenario tan convulsivo como el imperante en el mundo a partir de marzo 2020. Sin embargo, también es evidente que las organizaciones en su afán de sobrevivir a la problemática actual, se ingenian con creatividad e innovación, no solo para mantenerse en un mercado tan competitivo, sino para avanzar a pasos agigantados hacia un nuevo porvenir, en el cual quienes gestionan sus procesos, se armen con herramientas que les sirvan de plataforma apalancadora en sus funciones gerenciales, además de adquirir en algunos casos, o actualizar en otros, competencias y habilidades tecnológicas, de marketing, al igual resilientes.

Otro aspecto importante a considerar, es la disponibilidad tanto física como mental, que debe tener el equipo encargado de gestionar los procesos organizativos en cualquier empresa, porque el cambio es inminente, en consecuencia, es necesario además de promover, al igual, fomentar las habilidades requeridas para emprender el nuevo camino, manteniendo el control de las acciones que deben ejecutarse partiendo de un liderazgo transformador e integrador de posibles potencialidades.

## 9.6. REFERENCIAS

Aguiar Rondón, S. (2017). Estrategias Gerenciales de Calidad y Productividad: Dos Opciones para la Gerencia Educativa. *Revista Scientific*, 2(3), 325–342. <https://doi.org/10.29394/scientific.issn.2542-2987.2017.2.3.18.325-342>

Ahumada Tello, E., Perusquia Velasco, J. (2016). Inteligencia de negocios: estrategia para el desarrollo de competitividad en empresas de base tecnológica. *Contaduría y administración*, 61(1), 127-158. <https://doi.org/10.1016/j.cya.2015.09.006>

Berrios, M. (2020). ¿Qué políticas pueden ayudar a las pequeñas empresas a superar el COVID-19?. Disponible en: OIT - Organización Internacional del Trabajo: [https://www.ilo.org/global/about-the-ilo/newsroom/news/WCMS\\_741889/lang--es/index.htm](https://www.ilo.org/global/about-the-ilo/newsroom/news/WCMS_741889/lang--es/index.htm)

Calderón, L., Rodríguez, M. (2020). Toma de Decisiones gerenciales para la reactivación de las Pymes del Sector Gastronómico en la ciudad de Villavicencio ante las medidas de confinamiento producto de la epidemia por COVID-19. Trabajo de grado Universidad Cooperativa de Colombia. Disponible en: [https://repository.ucc.edu.co/bitstream/20.500.12494/28714/1/2020\\_toma\\_decisiones\\_gerenciales.pdf](https://repository.ucc.edu.co/bitstream/20.500.12494/28714/1/2020_toma_decisiones_gerenciales.pdf)

Carrillo, Y., Rojas, S., Rojas, L. (2018). Estrategias gerenciales para el manejo del conflicto en las instituciones educativas. *Revista REDHECS*. Vol. 26, No.13. Disponible en: <http://ojs.urbe.edu/index.php/redhecs/article/view/3140/4078>

Cedeño Velasco, A., Asencio Cristóbal, L., Villegas Alava, M. (2019). Las estrategias gerenciales como base fundamental para la administración en los negocios. *Revista Universidad y Sociedad*, 11(5), 191-200. Epub 02 de diciembre de 2019. Recuperado en 21 de junio de 2021, de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2218-36202019000500191&lng=es&tng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202019000500191&lng=es&tng=es).

David, F. (2013). *Administración Estratégica*. Décimo cuarta edición. México: Prentice Hall.

Díaz Ortega, C. (2019). Gerencia estratégica como factor de competitividad en entornos cambiantes. *Dictamen Libre*, 13(25), 103–114. <https://doi.org/10.18041/2619-4244/dl.25.5762>

Duque Espinoza, G., Córdova León, F., González Soto, K., Aguirre Quezada, J. C. (2020). Evaluación de la gestión financiera y cualidades gerenciales en empresas ecuatorianas. *INNOVA Research Journal*, 5(3.1), 115-184. <https://doi.org/10.33890/innova.v5.n3.1.2020.1562>

Duran, S., Crissien, J., Virviesca, J. García, J. (2017). Estrategias gerenciales para la formación de equipos de trabajo en empresas constructoras del Caribe Colombiano. *Revista Espacios Volumen 38 numero 13*. Págsina 26-28. <http://www.revistaespacios.com/a17v38n13/a17v38n13p24.pdf>.

Estupiñan, M. (2018). Estrategias gerenciales y eco-eficiencia para mitigar el impacto ambiental en la I.E. “Simón Bolívar”, distrito de Pativilca, Lima, 2017. Trabajo de grado Universidad César Vallejo. Perú. Disponible en: [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/14968/Estupi%C3%B1an\\_RME.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/14968/Estupi%C3%B1an_RME.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Gómez Ortiz, E. (2018). Gestión estratégica de costos una herramienta de competitividad. *Revista Espacios*. Vol. 39 (Nº 32):4.

González Díaz, R., Serrano Polo, E. (2017). Estrategias gerenciales para la innovación en instituciones educativa públicas. *Journal of Latin American Science*, 1(1), 1-23. Disponible en: <https://lasjournal.com/index.php/abstract/article/view/4>

González, J., Salazar, F., Ortiz, R., Verdugo, D. (2019). Gerencia estratégica: Herramienta para la toma de decisiones en las organizaciones. *Revista TELOS*. Vol. 21, núm. 1. Disponible en: <https://www.redalyc.org/jatsRepo/993/99357718032/99357718032.pdf>.

Gutama, H. (2020). Claves para lograr la reactivación de los micronegocios en la nueva normalidad. Disponible en: <https://ww2.elmercurio.com.ec/2020/06/24/claves-para-lograr-la-reactiva-cion-de-los-micronegocios-en-la-nueva-normali-dad/>

Huilcapi Masacón, N., Troya Terranova, K., Ocampo Ulloa, W. (2020). Impacto del COVID-19 en la planeación estratégica de las pymes ecuatorianas. *RECIMUNDO*, 4(3), 76-85. doi:10.26820/recimundo/4.(3).julio:76-85

Lemus, D. (2016). Control Interno para Pymes: Los beneficios de la planeación estratégica. Disponible en: Auditool: <https://www.auditool.org/blog/control-in-terno/4110-control-interno-para-pymes-los-benefi-cios-de-la-planeacion-estrategica>.

Leyva Carreras, A., Cavazos Arroyo, J., Espejel Blanco, J. (2018). Influencia de la planeación estratégica y habilidades gerenciales como factores internos de la competitividad empresarial de las Pymes. *Contaduría y administración*, 63(3)<https://doi.org/10.22201/fca.24488410e.2018.1085>

Loja Tepán, M., Bermeo, K., Cisneros, D. (2021). Inteligencia de negocios aplicado al área técnica en una empresa de telecomunicaciones. Revista CIENCIAMATRIA. Año VII. Vol. VII. No.12. Disponible en: <https://www.cienciamatriarevista.org.ve/index.php/cm/article/view/424/579>

Llopis, E. (2020). Marketing, ventas y marca en la crisis del coronavirus. Disponible en: <https://www.marcasrenombradas.com/wp-content/uploads/2020/04/guia-marketing-venta-branding-coronavirus-garrigosyllopis.pdf>.

Martin, V., Reyes, G. (2020). Desafíos y nuevos escenarios gerenciales como parte de la herencia del Covid-19. Revista Venezolana de Gerencia, vol. 25, núm. 90, pp. 710-722. Disponible en: <https://www.redalyc.org/jatsRepo/290/29063559019/html/index.html>.

Moreno, C., Cevallos, D., Balseca, N. (2018). La planeación estratégica en el sector empresarial ecuatoriano. Estudio de caso: Cerraduras Ecuatorianas S.A. Vol. 39 (Nº 42):18. Disponible en: <http://www.revistaespacios.com/a18v39n42/a18v39n42p18.pdf>

Mintzberg, E., Quinn, B. (2005). El proceso estratégico. Conceptos, contextos y casos. Prentice Hall Hispanoamericana, S.A. México.

Noriega, E., Suárez, F., Vengoechea, J., Jaafar, H. (2018). Gestión estratégica como agente impulsor en las pymes para el éxito organizacional. Revista Espacios. Vol. 39 (Nº 16):18.

Pachano de Amaya, N. (2015). Estrategias gerenciales para fortalecer el aprendizaje colaborativo de los estudiantes del programa de postgrado administración de la educación básica de la UNERMB, sede Cabimas. Revista REDHECS. No. 18. Año 9: 79-101. Disponible en <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/6844398.pdf>.

Pelekais, C., Guarisma, J., Pelekais, E. (2021). La comunicación empresarial ante escenarios convulsivos. Revista Global Negotium, Vol.4. No. 2. Mayo-agosto. 133-144.

Pelekais, C; El Kadi, O; Seijo, Cristina; Neuman, N. (2015). El ABC de la Investigación. Pauta Pedagógica. Ediciones Astro Data S.A. Maracaibo. Venezuela.

Pelekais, C., Pertuz, F., Pelekais, E. (2016). Hacia una cultura de investigación cualitativa. Ediciones Astro Data S.A. Maracaibo. Venezuela.

Pérez, H., Fuenmayor, R. (2013). ¿Cómo ayuda la planeación estratégica y la gestión tecnológica en el desarrollo económico de un país?. Revista Coeptum de la Universidad Privada Dr. Doctor Rafael Belloso Chacín. Disponible en: <http://ojs.urbe.edu/index.php/coeptum/article/view/1700/3818>

Rodríguez, A., Rodríguez, A. L. (2019). Estrategias gerenciales para promover la gestión empresarial en PyMEs de confección del Departamento del Atlántico (Colombia). Revista Espacios. Vol. 40 (No.6). Pág. 26.

Rojas Chacín, O., Del Valle Giraldoth, D., Valles de Rojas, M., Urdaneta De Rincón, D., Jiménez Reyes, D. (2019). Estrategias gerenciales utilizadas en educación básica ante su transformación en liceo bilingüe. Caso Municipio Miranda. Panorama, 13 (24), 57–66. <https://doi.org/10.15765/pnrm.v13i24.1206>.

Suárez, F., Vengoechea, J., Hurtado, D., Llanos, F., Niebles, W. (2017). Construyendo una cultura emprendedora desde el modelamiento estratégico. Raleigh: Universidad Metropolitana.

Las organizaciones inevitablemente enfrentan adversidades que amenazan su funcionamiento y desempeño. Desde las recesiones económicas hasta un creciente número de desafíos que amenazan la existencia de los negocios, como lo ha sido la crisis derivada de la pandemia por COVID-19, ha evidenciado lo vulnerable que puede ser cualquier organización, más allá del sector, tamaño o naturaleza de esta. En todas estas situaciones adversas las habilidades gerenciales resultan determinantes para enfrentar los diversos desafíos administrativos actuales.

Ante ello, este segundo volumen de la serie PERSPECTIVAS EMPRESARIALES, convocado en conjunto con la Universidad Autónoma del Caribe de Colombia, la Universidad Nacional Autónoma de México y la Universidad Miguel de Cervantes de Chile, estudia las situaciones y desafíos que enfrentan las empresas, y en general, cualquier organización en temáticas tales como la globalización, la tecnología, los cambios en el entorno financiero, la responsabilidad empresarial frente al desarrollo sostenible y las nuevas tendencias del marketing, entre otros. Este libro, se compone de nueve capítulos en los que se analizan diferentes aspectos que involucran las crisis que afectan los negocios, la resiliencia organizacional para afrontarlas y los desafíos que le aguarda en la cada vez más creciente competitividad de los mercados.



EDITORIAL  
**UNIAUTÓNOMA**

