



UNIVERSIDAD  
DE LOS ANDES  
VENEZUELA

Universidad de Los Andes, Mérida, Venezuela. ULA  
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales. FACES  
Centro de Investigaciones y Desarrollo Empresarial. Cide



**Año 20 • N° 1 Enero - Junio 2021**

p-ISSN 1317-8822

e-ISSN 2477-9547

# Visión gerencial

Revista del Centro de Investigaciones y Desarrollo Empresarial (CIDE)

# 20

# Visión gerencial

Año 20 • Nº 1 Enero - Junio 2021

p-ISSN 1317-8822

e-ISSN 2477-9547

Depósito Legal pp 200102me1179 / ISSN 1317-8822

Depósito Legal Electrónico: ppi201202Me4042 / ISSN Electrónico 131996

Es una publicación de carácter científico, según la normativa del Consejo de Desarrollo Científico Humanístico y Tecnológico de la Universidad de Los Andes

## Traducción y corrección:

Profa. Mariely Del Valle Viloría Vielma - Universidad de Los Andes (Venezuela).

Profa. Laura Beartriz Vidal - Universidad Juárez Autónoma de Tabasco (México).

Prof. Johan Miguel Graterol Vergara - Universidad de Los Andes (Venezuela).

## AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

**RECTOR:** Mario Bonucci Rossini

**VICERRECTOR ACADÉMICO:** Patricia Rosenzweig Levy

**VICERRECTOR ADMINISTRATIVO:** Manuel Aranguren Rincón

**SECRETARIO:** José María Andérez

**DIRECTOR CDCHTA:** Alejandro Gutiérrez

**JEFE EDITORIAL DEL CDCHTA:** Mariela Ramírez

**DECANO FACES:** Raúl Guillermo Huízz Gamarra

**DIRECTORA CIDE:** Marlene Peñaloza de García

**COORDINADOR DE EXTENSIÓN:** Tibaire Paredes

**EDITORIA:** Marysela Coromoto Morillo Moreno

## Consejo Editorial

Kleber Luna Altamirano, Universidad Católica de Cuenca (UCACUE), Ecuador  
Carlos Castilla Gutiérrez, Universidad de La Laguna, España  
Flora María Díaz Pérez - Universidad de La Laguna (España)  
Carlos Eduardo Méndez Álvarez, Universidad del Rosario (UR), Colombia  
César Enrique Mora Contreras, Universidad de Los Andes (ULA) Mérida, Venezuela.  
Diego Cisneros Quintanilla, Universidad Católica de Cuenca, Ecuador  
Eleonora Peliza, Universidad Tres de Febrero (UNTREF), Argentina  
José Antonio Álvarez, Universidad de La Laguna, España  
José Jaime Ronzón Contreras, Universidad Juárez Autónoma de Tabasco (UJAT), México  
José Sánchez Pérez, Universidad de La Laguna, España  
Juan Carlos Delgado Barrios, Universidad de Los Andes (ULA), Venezuela.  
Magda Francisca Cejas Martínez, Universidad de Las Fuerzas Armadas (ESPE), Ecuador  
Mariana del Valle Buitrago Rodríguez, Universidad de Los Andes (ULA), Venezuela.  
Miguel Ángel Sastre Castillo, Universidad Complutense de Madrid, España  
Olga Gonzalez Morales - Universidad de La Laguna (España).  
María Auxiliadora Briceño - Universidad de Los Andes, Venezuela.  
Osvaldo Agustín Marcón, Universidad Nacional del Litoral (UNL), Argentina  
Sandra Rolim Ensslin, Universidad de Santa Catarina, Brasil  
Vidigal Fernandes Martins, Universidade Federal de Uberlândia (UFU), Brasil  
Ricardo José María Pahlen Acuña, Universidad de Buenos Aires (UBA), Argentina  
Jaime Tinto A., Universidad Católica de Cuenca (UCAECUE), Ecuador  
Juan Carlos Leiva, Instituto Tecnológico de Costa Rica (TEC), Costa Rica  
Daniel Ramírez Claderón - Universidad de Los Andes (III A) Venezuela

## Comité Editorial

Marysela C. Morillo Moreno - Coordinadora - Universidad de Los Andes (Venezuela).  
Marlene Peñaloza de García- Universidad de Los Andes (Venezuela)  
Cecilia García Muñoz - Universidad Juárez Autónoma de Tabasco (México)  
Imaira Josefina Contreras de Ussher - Universidad de Los Andes (Venezuela)  
José Antonio Rivas Leone - Universidad de Los Andes (Venezuela)  
Fernando de Almeida Santos, Pontificia Universidade Católica de São Paulo (Brasil)  
María Liliana Quintero Rizzuto - Universidad de Los Andes (Venezuela)  
Francklin Rivas-Echeverría - Universidad Técnica Federico Santa María (Chile)

## Comité de arbitraje para la presente edición

Aquiles S. Alvarez Valero - Universidad de Los Andes (Venezuela)  
José Alberto Hurtado - Universidad de Los Andes (Venezuela)  
Kléber A. Luna Altamirano - Universidad Católica de La Cuenca (Ecuador)  
Marlene Peñaloza de García- Universidad de Los Andes (Venezuela)  
Marysela C. Morillo Moreno - Universidad de Los Andes (Venezuela)  
Mariely Del Valle Viloría Vielma - Universidad de Los Andes (Venezuela)  
Laura Beartriz Vidal - Universidad Juárez Autónoma de Tabasco (México)  
Ritha Elena Cohelo - Universidad de Los Andes (Venezuela)  
Mariana Buitrago Rodríguez - Universidad de Los Andes (Venezuela)  
Christi Rngel Guerrero - Universidad de Los Andes (Venezuela)  
Carlos Castilla Gutierrez - Universidad de La Laguna (España)  
José J. Ronzón Contreras - Universidad Juárez Autónoma de Tabasco (México)  
Jonás Montilva Calderón - Universidad de Los Andes (Venezuela)  
Adrián Contreras Colmenares - Universidad de Los Andes (Venezuela)

**Fuentes de Financiamiento:** Centro de Investigaciones y Desarrollo Empresarial, de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, Universidad de Los Andes.

Se agradece además el apoyo institucional del CDCHTA, de la Universidad de Los Andes por la permanente ayuda y colaboración para la publicación de esta revista, apoyo sin el cual sería imposible desarrollar esta labor.

## Indización y registro nacional e internacional

- Citas Latinoamericanas en Ciencias Sociales y Humanidades -CLASE - BIBLAT - México.
- Sistema de Información sobre las revistas de investigación científica: LATINDEX- Directorio - México
- Sistema de indización y Biblioteca Electrónica: REVENCYT - Clase A-
- Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal -REDALYC-.
- Directory of Open Access Journals - DOAJ -
- Red Iberoamericana de Innovación y Conocimiento Científico -REDIB-
- Matriz de Información para el Análisis de Revistas - MIAR-
- The European Reference Index for the Humanities and the Social Sciences - ERIH PLUS-
- Emerging Sources Citation Index de Thomson Reuters - ESCI -
- Amelica -Conocimiento Abierto para América Latina y el Sur Global-
- Actualidad Iberoamericana. Google Scholar Metrics.



## Visión Gerencial como revista arbitrada e indizada, de

periodicidad semestral y órgano de divulgación de productos científicos, tiene por finalidad promover la discusión sobre temas de actualidad relacionados con las organizaciones, aplicados a las ciencias administrativas y hallazgos de las ciencias sociales en general. El eje temático sobre el cual versa el contenido de esta revista, tiene un espectro amplio de utilidad a lectores de variada naturaleza, como investigadores, docentes, estudiantes de pre y postgrado de las ciencias sociales, gerentes, profesionales y demás interesados en las ciencias administrativas y sus aplicaciones. La revista recibe durante todo el año trabajos inéditos y originales que versen sobre temas relativos a la gerencia, como aportes teóricos y empíricos con enfoques locales y/o internacionales. También recibe trabajos en áreas afines a las ciencias administrativas (economía, contaduría, estadística, sociología, psicología, informática, filosofía, legales y jurídicas y políticas, matemáticas, etc.) siempre que aporten al estudio de la gerencia.

# 20

visión  
**gerencial**  
revista del centro de investigaciones y desarrollo empresarial cide

## ÍNDICE - TABLA DE CONTENIDO

### EDITORIAL

6

### Informes de investigación y artículos de revisión

#### Marketing

##### El sector automotriz en México y el impacto en ventas de las estrategias multi-marcas.

Eva Conraud Koellner - Universidad de Guanajuato y Eric Israel Rios Nequis - Universidad Autónoma de La Baja California, México. **Recibido:** 27-02-2020 **Revisado:** 15-04-2020 **Aceptado:**12-11-2020 ..... 7-30

##### Mix de Marketing de servicios y fidelización en una empresa de servicios educativos

Sergio Esteban Lucio Navarrete, Jorge Alberto Vargas Merino y Walter Enrique Zavaleta Chávez - Universidad Cesar Vallejo, Lima-Perú. **Recibido:** 24-03-2020 **Revisado:** 15-04-2020 **Aceptado:**15-10-2020 ... 31-49

#### Gerencia financiera y fiscal

**Análisis de la rentabilidad económica integral. Producción de papa. Municipios Pueblo Llano y Rangel. Mérida, Venezuela.** Olga Rosa Molina de Paredes – Universidad de Los Andes, Venezuela, y Carlos Castilla Gutierrez – Universidad de La Laguna, España. **Recibido:** 20-07-02020

**Revisado:** 30-08-2020. **Aceptado:** 01-12-2020 ..... 50-65

##### Notas teóricas a las ofertas públicas en la Ley de Mercado de Valores venezolana.

Jean Denis Rosales Gutiérrez – Universidad de Los Andes, Venezuela. **Recibido:** 13-07-2020  
**Revisado:** 15-09-2020 **Aceptado:** 30-11-2020 ..... 66- 83

#### Talento humano y gerencia de Pymes

**Métodos formales usados en la auditoría de gestión de mantenimiento.** José Isaías Salas Hernández - Fundación Universitaria Cafam de Colombia, y Mariana Losada Agudelo - Universidad Tecnológica de Pereira, Colombia. **Recibido:** 29-05-2020 **Revisado:** 15-06-2020 **Aceptado:** 15-10-2020 ..... 84-97

##### El valor de la confianza institucional entre los agentes económicos en México: Teoría y Hechos.

Oshiel Martínez Chapa, Jorge Eduardo Salazar Castillo y Saul Roberto Quispe Aruquipa - Universidad Autónoma de Tamaulipas, México. **Recibido:** 08-01-2020 **Revisado:** 15-04-2020  
**Aceptado:**15-10-2020 ..... 98-111

#### Gerencia universitaria y Gerencia pública

##### La universidad venezolana como sistema sociotécnico en el contexto de la Universidad Nacional Experimental del Táchira.

Yolimar Velazco Araque - Universidad Nacional Experimental del Táchira. San Cristóbal – Venezuela. **Recibido:** 08-04-2020 **Revisado:** 15-06-2020 **Aceptado:** 25-11-2020 ..... 112- 126

##### Capital estructural en la organización universitaria: Una valoración del personal docente de la Universidad Católica Cecilio Acosta, Venezuela.

Rigo Grimaldos Olmos - Universidad Católica Cecilio Acosta. Maracaibo - Venezuela. **Recibido:** 08-01-2020 **Revisado:** 15-04-2020 **Aceptado:**15-10-2020 ..... 127-138

##### La ética del desarrollo y la ética empresarial en la búsqueda del buen gobierno corporativo.

Maria Fatima Pinho de Oliveira - Universidad Simón Bolívar **Recibido:** 08-05-2020 **Revisado:** 15-06-2020  
**Aceptado:**15-10-2020 ..... 139-156

## ENSAYOS

### **El principio de innovación tecnológica de Gobierno Abierto para servir mejor al ciudadano.**

Ritha Elena Cohelo – *Universidad de Los Andes, Venezuela.* **Recibido:** 25-06-2020 **Revisado:** 15-05-2020

**Aceptado:** 22-11-2020 ..... **157-168**

**Normativa de la revista**

**169**

## EDITORIAL

Para iniciar un nuevo año de la Revista Visión Gerencial, en el cual se cumplen 20 años de ininterrumpida y satisfactoria trayectoria editorial, es ineludible reconocer y agradecer la impecable labor desempeñada por la gran cantidad de investigadores que participan en esta recién edición; investigadores y maestros que sin escatimar esfuerzos en sus diferentes especialidades y disciplinas, desde sus diversos contextos y países, e incluso desde sus diversas limitaciones propias de un ambiente amenazado por la pandemia del Covid-19, hacen posible el presente número de nuestra revista.

Particularmente, debemos agradecer la participación de quienes han integrado el comité de árbitros y revisores de esta edición, en la persona de los profesores Juan Carlos Delgado Barrios, Adrián Contreras Colmenares y Aquiles Álvarez Valero, Profesores Jubilados de la Universidad de los Andes; de los profesores Mariely Rosales Vielma y Johan Miguel Graterol Vergara del Núcleo Universitario Rafael Rangel de la Universidad de los Andes; de la profesora Laura Beatriz Vidal de la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco, México; de la profesora Mariana Buitrago Contreras, del Núcleo Universitario del

Táchira de la Universidad de los Andes; del profesor Kléber Antonio Luna Altamirano de la Universidad Católica de La Cuenca, Ecuador; del Profesor jubilado Jonás Arturo Montilva Calderón de la Facultad de Ingeniería, de la Universidad de los Andes; y de los Profesores Christi Rangel Guerrero, Marlene Peñaloza, Ritha Elena Cohelo Contreras, y Alberto José Hurtado de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de los Andes.

Gracias a esta participación, aunado al esfuerzo de nuestros articulistas, procedentes de diversos países, como Colombia, México, Perú, España y Venezuela, se presenta la edición N° 1 del año 20, correspondiente al periodo Enero-Junio 2021, el cual contiene siete reportes de investigación, dos artículos de revisión y un ensayo, en las áreas más importantes de las Ciencias Administrativas, como lo son marketing, gerencia financiera y legal, talento humano, gerencia universitaria y gerencia pública; como un aporte a la formación y actualización de los profesionales de la gerencia, y a la gestación y consolidación de líneas de investigación de las ciencias administrativas.

**Dra. Marysela C. Morillo Moreno**  
Editora

# El sector automotriz en México y el impacto en ventas de las estrategias multi-marcas

## Informe de investigación

**Eva Conraud Koellner<sup>1</sup>**

División de Ciencias Económico-Administrativas  
Universidad de Guanajuato, Guanajuato México.

<https://orcid.org/0000-0002-9121-1641>

Correo electrónico: [evac@ugto.mx](mailto:evac@ugto.mx)

**Eric Israel Rios Nequis<sup>2</sup>**

Facultad de Ciencias Administrativas  
Universidad Autónoma de Baja California, Mexicali B.C. México.

<https://orcid.org/0000-0003-4233-4458>

Correo electrónico: [eric.israel.rios.nequis@uabc.edu.mx](mailto:eric.israel.rios.nequis@uabc.edu.mx)

## RESUMEN

El presente trabajo describe y evalúa las características de la estructura de mercado de la industria automotriz mexicana desde una perspectiva generalizada y particular, basada en segmentos de mercado, específicamente tiene por objetivos analizar comparativamente la concentración automotriz en México, y evaluar los efectos de la diferenciación en la cuota de mercado. Por medio de técnicas correlacionales para muestras pequeñas (Correlación de Spearman), regresión lineal y diferencia de medias, se encuentra que la diferenciación de productos es fundamental como indicador de competitividad en la industria porque desconcentra el mercado. Sin embargo, el análisis de correlación y de regresión, la diferenciación de productos por marcas múltiples con enfoque de análisis por segmentos que contienen ventas grandes y una amplia cantidad de competidores, es una estrategia importante para obtener mayores cuotas y monopolizar los segmentos mencionados. En conclusión, las estrategias de diferenciación de productos y segmentación se traducen en ventajas competitivas; la segunda permite a las empresas maximizar sus fortalezas y especializarse en su porción de mercado, ya sea para ganar mayor cuota de mercado o preservarla, según sea el caso.

**Palabras Clave:** segmentación de mercados, capital de marca, estrategia multimarca, poder de mercado, industria automotriz.

## ABSTRACT

The research work aims to analyze in a comparative way the automotive concentration in Mexico from a generalized perspective and another by market segments. It also evaluates the effects of differentiation in market share. In the aforementioned concentration analysis, the second criterion finds a greater concentration in Mexico, denoting that companies defend their market in the segments where they have strengths. Applying techniques such as Spearman correlation for small samples, it is found that product differentiation is essential as an indicator of competitiveness in the industry because it deconcentrates the market in a generalized approach. However, the Spearman correlation for segments and regression analysis, the differentiation of products by multiple brands in segments that contain large sales and a big number of competitors, is an important strategy to obtain higher market share and monopolize the mentioned segments. In conclusion, product differentiation and segmentation strategies translate into competitive advantage. The second mentioned allows companies to maximize their strengths and specialize in their markets, either to gain greater market share or preserve it, depending on the case.

**Keywords:** market segmentation, brand equity, multibrand strategy, market power, automotive industry.

**Recibido:** 27-02-2020

**Revisado:** 15-04-2020

**Aceptado:** 12-11-2020

<sup>1</sup> Doctora en Administración por el Instituto Politécnico Nacional y Miembro del Sistema Nacional de Investigadores CONACYT, Profesora-Investigadora de la Universidad de Guanajuato, División de Ciencias Económico-Administrativas, Guanajuato, Guanajuato, México, Líneas de Investigación: Marketing, Marketing Ambiental, Marketing Verde, Responsabilidad Social. <https://scholar.google.com/citations?user=o5K2E9sAAAAJ&hl=es>

<sup>2</sup> Doctor en Economía por la UNAM y Miembro del Sistema Nacional de Investigadores CONACYT, Profesor-Investigador de la Universidad Autónoma de Baja California en la Facultad de Ciencias Administrativas, Mexicali, Baja California. Líneas de Investigación: Organización Industrial, Competitividad y Marketing <https://scholar.google.com/citations?user=niNvAG0AAAAJ&hl=es>

Como citar este artículo - How to cite this article

Conraud Koellner, E. y Rios Nequis, E. (2020). El sector automotriz en México y el impacto en ventas de las estrategias multi-marcas. *Revista Visión Gerencial*, 20(1), 7-29. Recuperado de: <http://erevistas.saber.ula.ve/visiongerencial>

## 1. Introducción

La industria automotriz ha experimentado una serie de cambios con la apertura comercial que inició con la firma del tratado del libre comercio con América del Norte (TLCAN), tales como aspectos de mayor integración, evolución tecnológica (Vicencio, 2007) y reconfiguración geográfica de la producción (Carbajal, 2013). Otros resaltan los aumentos de la producción automotriz y su participación en el crecimiento del Producto Interno Bruto (Álvarez, 2014; Carbajal y del Moral, 2014) y sus áreas de oportunidad en el sentido de que la industria misma no ha podido arrastrar a otras a crecer dentro del sector manufacturero (Carbajal y Del Moral, 2014). Finalmente, Gereffi (2001) puntualiza que la industria automotriz es un ejemplo de cadena global de valor dirigida, donde los productores intensivos en capital y tecnología marcan la coordinación de redes de largo plazo a lo largo de la cadena.

Por otro lado, debe mencionarse que otros cambios, los cuales radican en la entrada de competidores, puesto que se ubicaban cinco competidores (Chrysler, Ford, Chevrolet, Volkswagen y Nissan) en la industria automotriz antes de la firma del tratado (Solis, 2012). Posteriormente, entraron competidores asiáticos y europeos, entre los que destacan Honda, Toyota, Seat, Renault, Peugeot y Susuki. Recientemente, Hyundai y Kia ingresaron al mercado sin socios comerciales (proveedores de su cadena de valor) en los meses de Mayo y Junio de 2014 y 2015, respectivamente (Hoyo, 2014 y Kogan, 2015), así como competidores chinos, tales son los casos de BAIC y JAC (Cavazos, 2017 y Rodríguez, 2018).

Por otro lado, se ubica evidencia de que los segmentos de mercado han aumentado ya que anteriormente la industria automotriz en el año 2000 y 2008, se catalogaba el mercado en autos subcompactos,

compactos, de lujo y deportivo (Castañón y Méndez, 2012) e incluso dicha clasificación data de 1989, según el diario oficial de la federación en México (Campos, 2009).

En este contexto de competencia, se visualiza que el mercado ha experimentado desconcentración porque Rios, Carbajal y Solis (2018) encontraron que las cuatro empresas más grandes (Cr4) tenían el 66.04 por ciento de las ventas totales por volumen en febrero de 2018, mientras que a dos años de la firma del tratado del libre comercio con América del Norte, las cuatro más grandes tenían una cuota de 91.8 por ciento respecto a las ventas totales por volumen (Campos, 2009). Lo anterior permite preguntarse lo siguiente ¿Qué tipo de estructura de mercado posee la industria automotriz en México bajo un contexto de apertura comercial? ¿Cuál es la concentración general de mercado en la industria automotriz respecto a las ventas totales por volumen? Otra pregunta derivada del aumento de segmentos en el mercado automotriz es ¿Qué nivel de concentración de mercado tiene cada uno de los segmentos de mercado? Finalmente, otra cuestión derivada a la segmentación ¿Cuáles son los efectos asociados de la estrategia de diferenciación multi-marcas en la cuota de mercado como herramienta de ventaja competitiva?

Los objetivos de la investigación son determinar la estructura de mercado adecuada en un contexto de apertura comercial para el caso de la industria automotriz en México. En particular, se pretende evaluar el grado de concentración de manera comparativa que contiene la industria automotriz mexicana desde un enfoque generalizado y de segmentos. Finalmente, se busca medir los efectos asociados de la estrategia de diferenciación multi-marcas en la cuota de mercado de cada empresa automotriz que compite en sus respectivos segmentos de mercado.

El artículo intenta probar que la industria automotriz es alusiva a un oligopolio concentrado, segmentado y diferenciado con fuertes actividades de diferenciación, como el gasto publicitario y la diferenciación de producto, donde el último elemento mencionado es un indicador de competitividad porque está correlacionado inversamente con la concentración de mercado desde una perspectiva generalizada. Sin embargo, paradójicamente la estrategia multimarcas es esencial para crecer en mercados segmentados, donde la cantidad de competidores es alta y las ventas son grandes.

Por otro lado, se pretende demostrar que desde el inicio de la apertura comercial, la industria ha experimentado desconcentración desde un enfoque generalizado y que por segmentos la disminución es menor, lo que confirma que la segmentación es una herramienta de preservación de mercado.

El artículo consta de cuatro secciones. La primera sección trata el contexto teórico del artículo. La segunda abarca aspectos competitivos de orden empírico para describir la estructura de la industria automotriz. Consecuentemente, se detalla la metodología empleada y los resultados alcanzados que demostrarán la hipótesis de investigación y finalmente se presentan las conclusiones.

## 2. Contexto teórico y literario

La presente sección contiene el referente teórico de la investigación, basándose en los principios del marketing, la ventaja competitiva y la teoría microeconómica heterodoxa para comprender el comportamiento que actualmente tiene la industria automotriz mexicana. Dentro de la sección, se realiza una revisión de la

literatura respecto a la industria automotriz en México para dar soporte a la metodología empleada.

### 2.1. Composición teórica de los estudios sobre el tema tratado

#### *La industria automotriz mexicana*

La industria automotriz en México posee una estructura de competencia imperfecta donde compiten diversas empresas. La Asociación Mexicana de Distribuidores Automotores (AMDA) ubica 32 competidores en la industria, los cuales compiten en distintos segmentos. Por un lado, se ubican a marcas como Bentley, Jaguar, Infiniti, Land Rover, Acura, Lincoln, Porsche, Subaru, Volvo, Mini, Audi, Mercedes Benz y BMW que comercializan autos de lujo en mercados con exigencias específicas en calidad y lujo. Por otro lado, se encuentran empresas que compiten por volumen, como Nissan, General Motors, Volkswagen, Kia, Toyota, Honda, FCA, Ford, Hyundai, Renault, Suzuki, Seat, Peugeot, Mitsubishi, BAIC y JAC que compiten en el mercado por volumen. Como se puede apreciar la estructura de mercado es amplia en cuanto a la cantidad de participantes, los cuales ofrecen productos diversos. Esto es resultado, de la apertura económica que experimentó el país. De hecho, la teoría pos-keynesiana menciona que al experimentar el último fenómeno mencionado, las estructuras de mercado conformaban semejanzas a estructuras oligopólicas diversas, clasificándolas en oligopolios competitivos, oligopolios diferenciados, oligopolios concentrados y oligopolios concentrados con altos niveles de diferenciación (Steindl, 1952). Esto fue planteado por Domínguez y Brown (1997), donde la entrada de competidores es fundamental para la desconcentración generalizada de la industria, Rios. Contreras y González (2019)

determinaron que la entrada de competidores es fundamental para la competitividad mediante cuotas de mercado en el corto plazo. Por otro lado, se determina que la entrada de un competidor afecta en mayor medida a la empresa dominante. Los trabajos anteriores denotan que la estructura es imperfecta, semejantes a los oligopolios.

### Las organizaciones

La teoría de la organización industrial aborda el paradigma estructura-conducta y desempeño (ECD), el cual analiza los elementos de la estructura industrial, tales como el tamaño de las empresas, la concentración de productores, compradores y la tecnología. Dentro de ésta última, las economías de escala y ámbito, como los determinantes de las conductas empresariales, las que a su vez determinan el desempeño de la industria y de las empresas que la componen (Tarziján y Paredes, 2006).

Concretamente, la visión tradicional del ECD argumenta que la conducta y desempeño de las empresas son resultado de la estructura de mercado, es decir, industrias con elevados niveles de concentración (variable estructura), reportarán mayores utilidades (variable desempeño), debido a las posibilidades de colusión y menor competencia (variable de conducta) que tendría el hecho de participar en un mercado con un menor número de empresas (Tarziján y Paredes, 2006).

Más tarde nace el nuevo enfoque de eficiencia o la nueva relación ECD, el cual establece que las relaciones entre estructura y desempeño no son unidireccionales, ni mecánicas. En particular, se postula que la conducta de las empresas afecta en forma determinante su estructura y ésta, a su vez, influye en su desempeño (Tarziján y Paredes, 2006). De esta manera, las empresas podrán

alterar la estructura de un mercado mediante conductas que involucren variables como investigación y desarrollo, publicidad, capacidad, innovación y diferenciación de productos. Por tanto, la publicidad puede concentrar el mercado y fomentar la creación de barreras a la entrada aumentando la lealtad de los consumidores (Tarziján y Paredes, 2006). En este sentido, la teoría económica reconoce que la diferenciación tiene un rol elemental en el comportamiento y la estructura de mercado.

El último elemento mencionado, es objeto de análisis por la teoría económica pos-keynesiana o heterodoxa. Steindl (1952) establece cinco tipos de estructura, en un contexto de apertura comercial, las industrias competitivas, el oligopolio competitivo, oligopolio competitivo y diferenciado, oligopolio concentrado y oligopolio concentrado y diferenciado, donde la tercera y quinta estructura, la publicidad y la diferenciación de productos es un patrón dominante (Domínguez y Brown, 1997A). Esto implica que dentro del comportamiento de las empresas, se desplieguen estrategias de marketing enfocadas a diferenciar productos a mercados específicos. Por tanto, cobran relevancia las marcas, que es conceptualizada formalmente por Keller (1993) a partir de su relación con la creación de marcas fuertes y sus retornos en el largo plazo, por lo cual hoy en día constituye una línea de actuación prioritaria para las empresas (Ortegón, 2013).

La teoría del marketing menciona que la administración de marcas acertada se fundamenta y logra su función/misión en las dimensiones que conforman la equidad de marca o *brand equity* (Escobar, 2000). En otras palabras, el conjunto de actividades y estrategias envueltas en el cuidado de la marca, conformarán lo que se le denomina *brand equity* (equidad o capital de marca).

Como es conocido por los teóricos de la competitividad y la administración estratégica, se plantean tres estrategias para obtener ventaja competitiva: el liderazgo en costos, la diferenciación y el enfoque, asociados los últimos dos a la ventaja competitiva (Porter, 1980 y 1985; Ma, 2000; Bridoux, 2004).

En lo que concierne a la diferenciación, se ubican planteamientos de actividades que se ejercen para desarrollar activos de mercadotecnia y el desempeño financiero de la empresa (Rust *et al*, 2004), asociando marcas y la ventaja competitiva para las empresas que las poseen. Como resultado, es aceptado que las marcas son un activo intangible que contribuye al desempeño de la compañía (Sullivan, 1998; Capron y Hulland, 1999; Ailawadi, Lehmann y Neslin, 2001). De hecho, las empresas de consumo comercializan una amplia gama de marcas (es decir tiene un portafolio de marcas) y toman decisiones estratégicas de unidades de negocio acerca del activo intangible o el portafolio de marcas (Dacin y Smith, 1994; Laforet y Sanders, 1999; Aaker, 2004).

Dentro de las estrategias mercadológicas, el administrador puede contar con tres opciones fundamentales: i) marcas nuevas, ii) extensión de marca y iii) marcas múltiples. La última estrategia en mención sirve para introducir muchos productos dentro una categoría de productos (Pride, 2000). Por tanto, un negocio que implementa una estrategia de múltiples marcas consigue ganar lugares más amplios en los estantes o canales de distribución, dejando menores plazas o lugares a sus competidores. También permite tomar ventajas en diferentes secciones (segmentos) de mercado y conseguir saturación de los mismos. Está es una práctica común en la industria automotriz (Morgan y Rego, 2009).

Lo anterior permite establecer una asociación entre segmentación de mercados y diferenciación de productos. Al

igual que como se mencionó, segmentar mercados permite alejarse de los competidores y no ser imitado fácilmente.

#### *Estrategia multi-marcas en el portafolio de la empresa*

La literatura indica que hay tres aspectos fundamentales en la gestión del portafolio de la empresa: i) El alcance que puede tener la cantidad de marcas que pertenecen a la empresa, ii) La competencia interna y externa que se suscita en las marcas del portafolio y que están enfocadas a los mismos segmentos de mercado, iii) el posicionamiento logrado en las percepciones de calidad y precio que tienen las marcas del portafolio en sus consumidores.

#### *Alcance del portafolio de marcas*

La literatura señala que hay diversos beneficios de tener portafolios con una amplia gama de marcas respecto a sus pares con menos marcas, donde uno de los beneficios es de orden administrativo. En particular, se plantea que comercializar una cantidad vasta de marcas permite a la empresa tener mejores administradores de marcas, obtener sinergias en el desarrollo y compartir capacidades especializadas en la gestión de marcas, como la construcción de capital de marca (brand equity), la investigación de mercados y el manejo de medios publicitarios (Kapferer, 1994; Aaker y Joachimsthaler, 2000). Como resultado, se obtiene una mayor participación de mercado por satisfacer las necesidades heterogéneas de los consumidores en un sentido eficiente (Kekre y Srinivasan 1990; Lancaster 1990). Asimismo, permite mayor poder sobre los medios publicitarios y los canales de distribución (Putsis, 1997; Capron y Hulland, 1999). Otro de los beneficios es la

disuasión de nuevos entrantes a la industria (Lancaster, 1990 y Bordley, 2003).

Contrariamente, otra evidencia sugiere que la aplicación de portafolios con líneas de productos y marcas robustas, muestra ineficiencia porque disminuyen las economías de manufactura y distribución (Finskud *et al.* 1997; Laforet y Saunders 1999; Hill, Ettinson y Tyson 2005), diluyen los gastos de marketing (Ehrenberg, Goodhardt, y Barwise 1990; Hill y Lederer, 2001; Kumar 2003). Asimismo, la proliferación de marcas es identificada como una causa potencial de debilidad en torno a la fidelidad de marca e incrementa la competencia en precios (Bawa, Landwehr y Krishna 1989; Quelch y Kenny 1994), sugiriendo costos asociados mayores en los portafolios con amplias marcas (Morgan y Rego, 2009).

#### *Competencia Intra-Portafolio*

La evidencia empírica muestra un debate interesante, donde se plantean beneficios en materia de negocios, así como áreas de oportunidad respecto al manejo de múltiples marcas en el portafolio de la empresa. Desde la perspectiva que aborda las áreas de mejora, se argumenta que en el portafolio de la compañía, puede suscitarse un posicionamiento similar entre los mismos segmentos de consumidores. Para defender dicha tesis, diversos analistas sugieren una reducción de marcas en el portafolio, reducir precios premium desde los miembros del canal y consumidores (Aaker y Joachimsthaler, 2000) e incluso reducir el presupuesto publicitario para cada una de las marcas del portafolio, como resultado de la canibalización de la demanda (Park, Jaworsky y Mac Innis, 1986 y Kapferer, 1994). Asimismo, disminuye la eficiencia administrativa a raíz de la duplicación de esfuerzos (Laforet y Sanders, 1994).

Por otro lado, se defienden diversos beneficios como la competencia por los canales y el gasto de los consumidores,

creando un mercado interno, lidiando con una mejor eficiencia y un adecuado uso de los recursos (Low y Fullerton, 1994; Shocker, Srivastava y Ruekert 1994), creando barreras para entrantes potenciales (Schmalensee, 1978; Scherer y Ross, 1990), mitigando los efectos negativos la búsqueda de variedad y el cambio a otras marcas por parte de los consumidores, los cuales afectan el desempeño de la compañía.

#### *Posicionamiento de las marcas que conforman el portafolio*

Este indicador se aborda desde calidad y precio. Por un lado, se presenta la tesis que fundamenta una correlación positiva entre calidad-precio, es decir productos con calidad alta tienen posibilidades de fijar precios elevados, derivado del creciente valor que ofrece. Por otro lado, se presenta la tesis racional, la cual postula que hay una relación entre calidad competitiva y precios económicos.

Según la teoría, la calidad percibida pertenece a la fortaleza de las asociaciones positivas sobre la calidad para las marcas que conforman el portafolio de la empresa (Gale, 1992; Smith y Park, 1992). En cierta medida, el valor de la marca está relacionado con la habilidad de reducir el riesgo que conlleva la compra en los consumidores. Por tanto, las marcas con alta calidad reducen el valor del riesgo (Aaker y Keller, 1990; Smith y Park, 1992). Asimismo, marcas con alta calidad tienen ventaja de fijar precios premium (Sivakumar y Raj, 1997).

La literatura indica que hay un punto no favorable para productos diversos que comparten la misma marca. Así mismo, que la calidad percibida para productos plurales que poseen la misma marca afecta el valor de la marca desde una perspectiva generalizada (Randall, Ulrich y Reibstein, 1998).

Por otro lado, las acciones o esfuerzos de marketing enfocados a las promociones de

precios, ofrecen mayores beneficios económicos para las marcas de alta calidad que para sus pares de menor calidad (Kamakura y Russell, 1989; Blattberg y Wisniewski 1989; Allenby y Rossi 1991). En este sentido, se genera una especie de blindaje porque las marcas con alta calidad viven menores impactos negativos asociados a los aumentos de precios (Sivakumar y Raj, 1997), y requieren menos gasto publicitario, así como reducciones de precios (Agrawal, 1996).

En lo que concierne al precio percibido de las marcas que integran el portafolio de la empresa, a éste último pertenece las percepciones personales de precio en los consumidores (Dacin y Smith, 1994; Gale, 1994). Estas percepciones son fundamentales en la construcción del valor percibido porque se suscitan en la elección de la marca en el proceso de la compra y en las actitudes generadas, así como el comportamiento realizado durante la fase pos-compra (Zeithaml, 1988; Dodds, Monroe y Grewal, 1991). En la medida que los consumidores perciban precios bajos en las marcas que conforman el portafolio de la compañía (*ceteris paribus*), pudiera resultar en mayor satisfacción y lealtad (Gale, 1994; Chaudhuri y Holbrook, 2001), y así conducir a mayores ventas y participación de mercado, el cual se traduce en economías de escala, así como un desempeño financiero superior (Woodruff, 1997; Aaker, 1991). No obstante, lograr ambas posiciones simultáneamente para todas las marcas del portafolio es difícil porque los consumidores perciben el precio como indicador de calidad, lo que dificulta la percepción de calidad y precio módico (Kirmani y Rao, 2000). Sin contar, que para lograr percepciones de alta calidad entre los consumidores conlleva elevados gastos, como alta calidad en materias primas, mejores entrenamientos en las operaciones de servicios, tecnología y operaciones superiores de manufactura y mayores gastos

de marketing (Rust, Zahorik y Keiningham 1995). Estos costos adicionales dificultan a la empresa, la posibilidad de fijar precios que se perciban como bajos o módicos (Morgan y Rego, 2009).

#### *Capital de marca y la cuota de mercado*

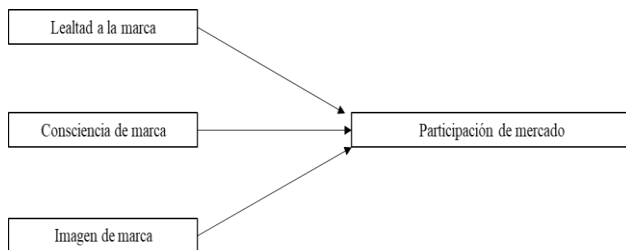
La teoría referenciada en el apartado anterior permite establecer dos elementos fundamentales. La posibilidad de que la marca demuestre su valor mediante una participación de mercado significativa. El segundo elemento destaca que un portafolio de marcas robusto y con amplio valor, muestra un desempeño eficiente con la dominancia por segmento de mercado. La sección próxima busca explicar la asociación entre capital de marca y su desempeño en ventas (participación de mercado).

Desde la perspectiva de los consumidores, el capital de marca es el valor del negocio y las expectativas que tiene el consumidor respecto a la organización, productos y servicios, incluyendo la experiencia de comunicación y la conciencia de marca (Auken, 2002). Asimismo, el capital de marca puede ser medido por la personalidad y la actitud de marca, siendo importantes y necesarias para la administración del capital de marca, así como la evaluación del comportamiento del consumidor mediante la lealtad de marca y la disposición a pagar precios más altos para los productos que han mostrado su valor por medio de la marca (Blackston, 1995).

El brand equity es dimensionado en cuatro aristas: lealtad a la marca, calidad percibida, conciencia de marca y asociaciones de marca (Yoo y Donthu, 2001). Más aún, se plantea que la lealtad a la marca, la calidad percibida y la imagen de marca (asociaciones) son los componentes principales del capital de marca en los consumidores; lo anterior tiene

una asociación positiva con el desempeño de la empresa (Kim y Kim, 2005).

Bajo este contexto, Zhang, Chatchai y Rizwan (2014) proponen un modelo teórico de las dimensiones del capital de marca en la participación de mercado, en la cual la lealtad, la consciencia y la imagen de marca tienen una correlación positiva en la participación de mercado.

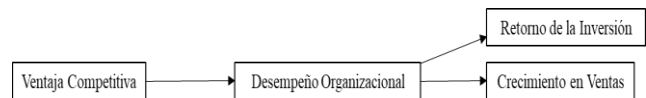


**Gráfico N° 1. Dimensiones del Capital de Marca y su asociación con la cuota de mercado.** Fuente: Zhang *et al* (2014) con planteamientos Aaker (1991) y Keller (2003).

Como se mencionó, el capital de marca es una fuerte ventaja competitiva, genera ventas, ganancias y provee una estable y fuente de diferenciación de la marca (Keller, 2003), su se despliega en tres puntos de vista: la perspectiva de la compañía, su homóloga del comercio y la correspondiente a consumidores (Farquhar, 1989) y esto afecta los indicadores financieros de capital de marca, el valor económico y las ventas por volumen. Especialmente el modelo teórico presentado tiene sustento en su homólogo denominado "valor para el consumidor y la pirámide dinámica de la marca" (Dyson, Farr y Hollis, 1996), donde se consideran las ventas, la participación de mercado, la compra repetida, el valor del tiempo en las compras y ventas, así como la probabilidad de compra y la respuesta del consumidor a los cambios en precios. En este sentido,

Zhang, Chatchai y Rizwan (2014) señalan que el modelo citado asocia comportamiento de compra y la participación de mercado por volumen para dimensionar el capital de marca que a su vez conlleva elementos como lealtad a la marca y crecimiento en la cuota de mercado.

Por otro lado, se asume que como consecuencia del desempeño de la marca, ésta se traduce en una ventaja competitiva derivada de las estrategias y gastos de marketing aplicados, lo cual se traduce en un crecimiento en ventas, donde la participación de mercado (por volumen y en valores) es un indicador relacionado con las ventas. Tal y como lo establece Majeed (2011), la ventaja competitiva está asociada al desempeño organizacional, que es medido en el retorno sobre activos, inversiones e indicadores de crecimiento en ventas (Gráfico N°2). Asimismo, Raduan *et al*, (2009 A y B), señala que para obtener un buen desempeño organizacional, anteceden los recursos organizacionales, capacidades y sistemas. Por tanto, en este sentido de los recursos de la empresa, el capital de marca que es traducido en ventaja competitiva, es evaluado en ventas desde la perspectiva estratégica, confirmando los postulados mercadológicos presentados en líneas anteriores.



**Gráfico N°2. Ventaja Competitiva y sus efectos en el crecimiento de ventas (cuota de mercado).** Fuente: Majeed (2011).

En el presente trabajo, se asume que las marcas con altas participaciones de mercado tienen un alto capital de marca (recursos de la empresa), es decir tienen una imagen positiva en los consumidores, hay asociaciones favorables en la marca, una

calidad percibida por el consumidor positiva y se plantea que hay cierta lealtad a la marca en la industria automotriz, traduciéndose en una fuente de ventaja competitiva diferenciándose de las demás. Por tanto, marcas fuertes en la cuota de mercado, es resultado de una buena ejecución de la estrategia mercadológica en sus cuatro dimensiones (producto, precio, plaza y promoción). Por ende, tiene poder en el mercado mediante su participación y en cierta medida, la marca es una forma de defensa para la compañía.

## 2.2. Revisión de la literatura

La literatura automotriz aplicada a la temática analiza la concentración de mercado desde un enfoque generalizado y por segmentos en México.

### *Concentración de Mercado*

La literatura señala que la apertura comercial ha desconcentrado los mercados con la entrada de nuevos competidores.

Desde un enfoque histórico, Solís (2012) analiza que en el periodo de sustitución de importaciones, se ubicaban pocos competidores, como Ford, Chrysler, General Motors, Volkswagen y Nissan, en el cual las ventas y producción eran similares a las de un oligopolio concentrado, derivado de la poca cantidad de ofertantes en aquella época.

Trejo (1983) menciona que la industria automotriz era un oligopolio concentrando las cuatro principales empresas la producción y los empleos en la década de los setenta.

En un contexto de apertura comercial, la evidencia empírica estudia la concentración de mercado general, por segmentos y regional.

Los primeros estudios empíricos comienzan con el análisis de Casar (1995), en el cual se concluye que la industria

automotriz era una ganadora de la inversión extranjera, lo cual se traduce en modernización y eficiencia en costos, antecedidos de la entrada de nuevos competidores en la apertura económica. En este sentido, Domínguez y Brown (1997B) destacan que con la apertura comercial, las cuatro empresas más importantes tienen un descenso en cuota de mercado (Cr4) de 1.94 por ciento para el periodo 1984-1993; las analistas deducen que fue ocasionado por la introducción de nuevas tecnologías con producción de menores lotes y de productos diversificados. En este sentido, se plantean los principios de la diferenciación de producto en la apertura económica.

También se ubicó una evaluación que inicia a dos años haberse firmado el TLCAN. En otras palabras, toma como referencia inicial el año 1995 y mide la concentración por un periodo de 10 años. En este sentido, Campos (2009) analiza la concentración de las ventas (Cr4) para los periodos 1995, 2000 y 2005. Los hallazgos indican que el índice de concentración que corresponde a las cuatro más grandes fue de 91.8, 88.74 y 86.76, respectivamente, es decir, en un periodo de 10 años la concentración había disminuido cinco puntos porcentuales. Asimismo, el autor evalúa la concentración en las exportaciones y el Cr4 fue 88.37, 89.87 y 91.61 por ciento en los mismos periodos, donde se aprecia un aumento en dicho rubro, y respecto a la producción total nacional el índice (Cr4) fue de 88.4, 84.07 y 80.38 por ciento, lo que indica un desempeño concentrado en 2005, último periodo analizado por Campos.

Se ubica otro estudio, el cual evalúa la concentración desde un enfoque de segmentación por categorías. En aquellos periodos, se tipificaban cuatro mercados, subcompactos, compactos, de lujo y deportivos. El trabajo abarca los periodos 2000 y 2008, y el índice de concentración (Cr4) era de 97 por ciento en el primer

periodo de análisis, mientras que en 2008, el índice había disminuido a 81 por ciento en 2008 para el segmento de autos subcompactos (Castañón y Méndez, 2012).

En el mercado de autos compactos el Cr4 fue de 79.45 y éste disminuyó a 67 por ciento en los periodos citados anteriormente. Asimismo, el índice de la concentración disminuyó en los autos de lujo de 69.94 a 57.37 por ciento. Finalmente, la concentración declinó de 93.63 a 73.97 por ciento en los autos deportivos (Castañón y Méndez, 2012).

Desde una perspectiva regional Carbajal, Almonte y Mejía (2016) analizan la concentración de la producción, el crecimiento económico de la industria automotriz y sus efectos en el crecimiento de la manufactura regional, indicando que la ubicación de plantas está asociada a estrategias empresariales para abastecer el mercado interno y externo.

La evidencia demuestra que la concentración disminuyó con la apertura comercial. Aunque en algunos segmentos hay indicios de alta concentración. En este sentido, se ubica un trabajo internacional desarrollado por Espitia y Ubé-San Juan, (2014) para un mercado hispano como el español; este trabajo aborda el análisis de segmentos y dentro de los hallazgos, se presenta una variación entre segmentos (ocho mercados clasificados), es decir hay unos concentrados y otros con menor concentración, lo que confirma evidencia de que la segmentación permite preservar dominancia en los distintos segmentos. Sin embargo, no se ha encontrado trabajos empíricos de México que evalúen a la industria con un enfoque actualizado porque se ubican dos segmentos adicionales clasificados por INEGI, las camionetas y Pick-up's y las SUV (Sport Utility Vehicles) no contemplados en el trabajo de Castañón y Méndez (2012). Asimismo, no hay evidencia empírica en México que analice

asociativamente los efectos de la diferenciación por marca (estrategias multimarcas) en la cuota de mercado y el volumen (poder de mercado).

Los dos elementos mencionados, es lo que busca evaluar la investigación porque es importante explorar los elementos que respaldan la defensa de un segmento de mercado y determinar la forma en que defienden territorio por medio de la concentración de mercado.

#### *Características de la estructura automotriz en México*

Los índices más utilizados por los economistas es el Cr4 y el Índice Herfindahl-Hirschman (IHH), los cuales indican la concentración que tienen las empresas más grandes respecto a las ventas totales.

Los índices muestran que la industria automotriz tiene una concentración moderada, puesto que el Cr4 es de 54.30 por ciento y el índice Herfindahl es menor a 1000 puntos (rango mínimo de concentración moderada), lo que indica una estructura en desconcentración (998.75 puntos), según información presentada en el cuadro N° 1.

**Cuadro N° 1. Cuota de mercado e índices de concentración de las empresas automotrices en México (Junio 2019).**

Empresa	Cuota%	Empresa	Cuota%	Empresa	Cuota%
<b>Nissan</b>	19.40	Susuki	2.60	Infiniti	0.10
<b>G.M</b>	15.80	Renault	2.60	Porsche	0.10
<b>V.W</b>	11.40	Merc. Benz	1.90	Land Rover	0.10
<b>KIA</b>	7.70	Seat	2.00	Volvo	0.10
<b>Toyota</b>	6.30	Mitsubishi	1.50	Isuzu	0.10
<b>Honda</b>	6.00	BMW	1.40	Jaguar	0.00
<b>Ford</b>	4.60	Audi	1.00	Smart	0.00
<b>Chrysler</b>	5.10	Peugeot	0.90	BAIC	0.20
<b>Mazda</b>	4.50	Mini	0.40	Bentley	0.00
<b>Hyundai</b>	3.60	Acura	0.10	<b>Total %</b>	100.00
<b>Cr4</b>	54.30	Lincoln	0.10		
<b>IHH</b>	998.75	Subaru	0.10		

Fuente: Elaboración propia con datos de la Asociación Mexica de Distribuidores Automotrices (2019).

### 3. Metodología

La metodología aplicada al trabajo de investigación es de corte cuantitativo y su alcance es descriptivo en la primera fase y correlacional. Sin embargo, se incluyen técnicas de análisis de sensibilidad para medir los efectos de la variable multimarcas en la cuota de mercado (modelo de regresión), lo que implica un alcance superior a una correlación general. Asimismo, se aplicó una prueba de hipótesis para establecer diferencias estadísticamente significativas y así construir conclusiones.

La fuente de información básicamente es el registro administrativo de la industria automotriz de vehículos ligeros del Instituto Nacional de Geografía y Estadística (INEGI).

La población total de análisis es la cantidad de submarcas registradas por segmento y abarca todas las marcas registradas por la Asociación Mexicana de Distribuidores Automotores, es decir no se obtiene una muestra. Por otro lado, de la misma fuente de INEGI, se calcula la concentración de mercado (Cr4) con las participaciones de las marcas que componen cada uno de los segmentos. Asimismo, sucede con la cantidad de competidores por segmento. Finalmente, con las ventas por segmento y las ventas totales nacionales, se obtiene el tamaño de mercado, respecto a las ventas totales de su categoría que posee cada segmento. (Cuadro 2).

La investigación consiste de cuatro fases con sus respectivas técnicas de análisis cuantitativas. La primera está integrada por una examinación de índices económicos de concentración de mercado (Cr4) para analizar y comparar las cuotas de mercado por marcas automotrices y segmento respecto a las ventas totales por volumen y demostrar que la concentración es mayor desde dicho enfoque. En segunda instancia, se pretende correlacionar variables,

específicamente por el método de Spearman para muestras pequeñas ya que se estudian indicadores por segmento de mercado desde una perspectiva específica. La asociación se aplica entre cantidad de marcas por portafolio de cada compañía, sus extensiones de línea de productos por marca y la cuota de mercado por volumen en sus segmentos correspondientes, respecto a las ventas en la industria automotriz mexicana.

Por otro lado, se establece un análisis de regresión lineal econométrica para determinar las asociaciones entre la cuota por volumen y la cantidad de marcas en los segmentos que tienen una asociación positiva en las correlaciones de Spearman aplicadas en la segunda fase del estudio. En el estudio econométrico, las variables son transformadas en logaritmos para analizar los efectos marginales asociados en la variable dependiente (cuota de mercado).

Finalmente, por una prueba de hipótesis t student, se busca comparar los segmentos donde las estrategias multimarcas están asociados a variaciones positivas en la cuota de mercado (compactos y SUV's) con pares donde la estrategia no está asociada a variaciones en la cuota de ventas (subcompactos, deportivos, de lujo, pick up's y minivans).

El objetivo, como se señaló anteriormente es comparar diferencias entre indicadores, e incluir algunos elementos de competencia, como la cantidad de competidores, características propias de cada segmento, como el tamaño de mercado en ventas, variables de diferenciación de productos, como la cantidad de marcas y sus extensiones de la mencionada. Esto con la finalidad de establecer algunas correlaciones entre los mismos y poder sustraer una muestra de análisis posterior para correr un modelo de regresión, así como obtener resultados previos en cada segmento.

Las características de las variables en el análisis por segmento son las siguientes: i) la cuota de mercado por marca (expresada en porcentaje, de orden numérica y discontinua), ii) la cantidad de marcas que tiene una compañía dentro de un segmento, las extensiones de las marcas (numéricas y discontinuas) que integran el portafolio, iii) la cantidad de competidores por segmento que es numérica y discontinua, iv) la cantidad de presentaciones que tiene una marca (extensión de línea de producto), la cual es numérica y discontinua, v) se incluye la cuota de concentración Cr4 por segmento.

En el primer análisis se establecen las correlaciones simples entre las variables involucradas para poder determinar si existe la asociación entre ellas, analizando primero la estructura en general y por segmento sucesivamente.

Posteriormente, los segmentos que poseen correlación entre diferenciación de producto y cuota de mercado son discriminados por una elevada cantidad de competidores y representatividad en las ventas. De esta manera se obtiene una muestra para analizar con la técnica de regresión y establecer un análisis de sensibilidad, entre la variable cantidad de marcas (numérica) y la cuota de mercado (numérica), las cuales fueron transformadas a logaritmos con la finalidad de establecer un efecto marginal entre la independiente (cantidad de marcas) y la dependiente (cuota de mercado). Por tanto, la regresión es una función log-log.

#### 4. Análisis de resultados y discusión

El primer análisis comprende la representatividad, respecto a las ventas totales de cada segmento y un análisis descriptivo de la diferenciación en cada mercado.

**H<sub>i</sub>:** La industria automotriz es una estructura oligopólica, segmentada donde las cuotas de mercado por segmento son mayores a la concentración de mercado generalizada y diferenciada donde las marcas son un indicador de competitividad.

**H<sub>o</sub>:** La industria automotriz no es una estructura oligopólica, segmentada donde las cuotas de mercado por segmento son mayores a la concentración de mercado generalizada y diferenciada donde las marcas no son indicador de competitividad.

La información del cuadro 2 indica que los autos compactos y subcompactos poseen la mayor cantidad de ventas totales por volumen en la categoría de autos ligeros (93 por ciento), donde poseen índices de concentración (Cr4) moderadamente altos puesto que las ventas que corresponden a las cuatro compañías líderes en sus respectivos segmentos son mayores al 68 por ciento de las ventas totales por volumen (74 y 68.20 por ciento respectivamente), donde se ubican 38 y 36 marcas compitiendo en los segmentos mencionados, así como 16 y 13 armadoras automotrices compitiendo, es decir en promedio, se visualizan 2.37 marcas por compañía automotriz en el segmento de compactos y 2.11 marcas en subcompactos, lo que indica un elevado nivel de diferenciación por segmentos y una estructura oligopólica (Cuadro N° 2).

En segundo lugar, se ubican los autos de lujo y deportivos quienes poseen el 7 por ciento restante de las ventas totales por volumen en la categoría de autos ligeros. Estos poseen un índice de concentración de 60.81 y 85.39 por ciento, respecto a las ventas totales en su segmento. Los autos de lujo reportan 82 marcas y 24 ensambladoras compitiendo, es decir 3.42 marcas por compañía. Mientras que los autos deportivos tienen 18 marcas y 13 armadoras compitiendo, es decir 1.38 marcas por compañía (Cuadro N° 2).

**Cuadro N° 2. Tamaño, concentración de mercado respecto a las ventas totales, marcas y competidores en la industria automotriz mexicana (Junio 2019).**

Segmento	Tamaño de Merc. %	Cr4	Marcas	Competidores
Compactos	34.54	74.00	38.00	16.00
De lujo	5.94	60.81	82.00	24.00
Deportivos	0.98	85.39	18.00	13.00
Subcompactos	58.55	68.20	36.00	17.00
Total Autos ligeros	100.00		174	
Minivans	3.21	79.39	11.00	9.00
Pick-ups	34.48	70.38	42.00	11.00
SUV's	62.31	63.21	114.00	27.00
Total Cam. Ligeros	100.00		167	

Fuente: Elaboración propia con datos del Instituto Nacional de Geografía y Estadística (2019).

Por otro lado, en la categoría de camiones ligeros, se ubican tres segmentos de mercado, las minivans, pick up's y las SUV's, donde los últimos dos segmentos mencionados representan el 97 por ciento de las ventas totales por volumen en la categoría citada (Cuadro 2). Los índices de concentración son de 70.38 y 63.21 por ciento respectivamente (Cuadro N° 2).

En el caso de las Pick up's se reportan 42 marcas y 11 armadoras compitiendo, una media de 3.81 marcas por armadora. Las SUV's registran 114 marcas y 27 armadoras, lo que indica un promedio de 4.22 marcas por empresa o armadora. Finalmente, se encuentran las minivans con 11 marcas y 9 compañías, con una media de 1.22 marcas por compañía. La información presentada, indica que hay una tendencia a ofertar una cantidad vasta de productos o marcas por segmento, lo que demuestra un patrón de competencia a ofertar productos para satisfacer necesidades específicas entre los segmentos (nichos de mercado), según información del cuadro N° 2.

**Cuadro N° 3. Publicidad como herramienta de competencia en la industria automotriz mexicana**

Subrama industrial	Coficiente% (Gastos Pub. /Vta:	Censo	Crec. Coef. por censo %
Autos y Camionetas	0.29	2004	
Camiones y tractocamiones	0.05	2004	
Autos y camionetas	0.29	2009	0.0
Camiones y Tractocamiones	1.36	2009	2620
Autos y Camionetas	0.55	2014	89.70
Camiones y Tractocamiones	1.38	2014	1.47

Fuente: Elaboración propia con datos del Censo Económico que pertenece al Instituto Nacional de Geografía y Estadística (2004, 2009 y 2014)

El cuadro N° 3 indica que la publicidad como herramienta competitiva es un patrón de competencia dinámico en el sector porque de cada 100 pesos vendidos, se destinan 55 centavos a la dicha partida en la sub-rama de autos y camionetas en 2014, año para que se tiene el último estadístico. Asimismo, para la subrama de camiones y tractocamiones, se destina a la publicidad 1.38 pesos por cada 100 vendidos, donde los coeficientes han crecido por periodo censal (cuatro años) en 89.7 por ciento para la subrama de autos camionetas de 2009 a 2014, y de 1.47 por ciento de 2009 a 2014 para camiones y tractocamiones, visualizando que la publicidad es un medio para diferenciar productos.

En lo que concierne al análisis correlacional simple se pretende analizar las marcas desde dos perspectivas. La primera, se encarga de evaluar a las marcas desde una perspectiva de competencia económica, es decir su asociación con la concentración de mercado. La segunda busca analizarla desde un enfoque empresarial y de segmentación y

mercadológico en los mercados (análisis particular).

**H<sub>i</sub>:** Las marcas están inversamente asociadas a la concentración de mercado por segmentos.

**H<sub>o</sub>:** Las marcas no están inversamente asociadas a la concentración de mercado por segmentos.

**Cuadro N° 4. Correlación entre cantidad de marcas y el índice de concentración para los siete segmentos que conforman las ventas automotrices en México (Junio 2019).**

Numero de observaciones =	7
Spearman's rho =	-0.8214
Test de H <sub>o</sub> : cr4 y marcas son	independientes
Prob > t =	0.0234

Fuente: Elaboración propia con software stata.

Los resultados indican un coeficiente de correlación de Spearman (rho) de -.8214, significativo al 95 por ciento de confianza. La correlación indica que cuando aumenta el índice de concentración, la cantidad de marcas disminuye (Cuadro 4) para los siete segmentos que clasifica el Instituto Nacional de Geografía y Estadística (INEGI).

Lo anterior permite decirnos que la diversidad de productos, es un indicador de innovación comercial, así como de producción. Estos dos términos se les conocer como competitividad productiva porque los nuevos productos y marcas son un indicio de flexibilidad de parte de las empresas en operaciones y procesos (Saavedra y Tapia, 2011; Zevallos, 2003; Medina y Naranjo, 2014; Du y Banwo, 2015) comercial porque las nuevas marcas poseen intrínsecamente la definición del mercado meta, estudios de mercado, uso de estrategias de mercadeo, satisfacción del cliente (Zevallos, 2003; Aragón y Rubio, 2005; Flores y González, 2009; Martínez, Palos, León y Ramos, 2013).

El segundo análisis correlacional comprende de una evaluación entre los patrones de competencia (diferenciación)

con sus respectivos indicadores (cantidad de marcas por segmento y las extensiones a la línea de una marca en específico) sobre la cuota de mercado como indicador de desempeño, que es consecuencia de la capitalización de la marca (brand equity). La evaluación consiste de una evaluación exploratoria por segmento para establecer los casos donde la estrategia múltiples marcas se traduce en ventaja competitiva por asociaciones positivas a la cuota de mercado.

El supuesto de diferenciación por segmentos tiene sustento en el paradigma de estructura-conducta y desempeño que sostiene la ventaja competitiva por Porter (1985) quien argumenta tres elementos que detonan la ventaja competitiva: eficiencia en costos, ii) diferenciación de producto, iii) enfoque, la cual se traduce en un desempeño organizacional dado, como el ROI y ventas (Morgan, Kaleka y Katsikeas, 2004; Majeed, 2011), donde las segundas son medidas cuotas de mercado, las cuales pueden ser fijadas en volumen, valores, actividad, y financieramente (Johnson y Marshall, 2009). Para fines de la investigación las primeras mencionadas, es sujeto de medición en la investigación.

Los incrementos en la cuota de mercado en cierta medida cumplen con las rentas monopólicas de las cuales hablaba David Ricardo (Conner, 1991). En este sentido, la ventaja competitiva planteada por Porter (1980), radica en obstaculizar fuerzas competitivas que tienden a conducir rendimientos cercanos a cero, construyendo barreras a la entrada y restringiendo el suministro (Bridoux, 2004). Por tanto, al aumentar la cuota de mercado, el resultado es disminuir la cuota de otro, lo que modifica las fuerzas competitivas. En este sentido, las compañías ensambladoras introducen nuevos productos para obtener mayores cuotas de mercado y modificar el entorno.

La cuota de mercado corresponde al porcentaje que posee una empresa o negocio en un mercado determinado. Este porcentaje se obtiene de la relación entre la demanda del producto y la demanda del mercado, ya sea en unidades vendidas (volumen) o en valor monetario (Steenburg y Avery, 2010).

En cuanto a las múltiples marcas, responden a una de las mayores consecuencias de los costos de marketing con la utilización de una marca para desarrollar nuevas líneas de producto a fin de penetrar nuevos segmentos de mercado en una misma categoría de productos (Chailan, Boyer, Calderón-Moncloa, 2003).

La estrategia multi-marcas es una opción utilizada por corporaciones que apuestan por estrategias de segmentación basadas en marketing selectivo, consistente en aprovechar determinados segmentos para posicionar marcas fuertes y competitivas (Marin y Ruiz, 2010).

**H<sub>i</sub>:** La estrategia multimarcas es asociada positivamente a la cuota de mercado en algunos segmentos como las Suv's y Compactos.

**H<sub>0</sub>:** La estrategia multimarcas es asociada positivamente a la cuota de mercado en algunos segmentos como las Suv's y compactos.

El análisis para los vehículos ligeros evalúa lo mencionado en párrafos anteriores, donde las estrategias enfocadas a robustecer la presencia de una compañía en un segmento específico como la cantidad de marcas (múltiples marcas) o añadir versiones adicionales a una marca en específico (extensión de marca) tienen asociaciones plurales en los mercados de autos compactos y subcompactos. En el primer segmento (autos compactos), las marcas tienen una asociación positiva (.6930) y significativa al 99 con la cuota de mercado, es decir un aumento en la cantidad de marcas, está asociada a un incremento en la cuota de mercado. Por su parte, en el segmento de subcompactos, las

extensiones de marca tienen una correlación positiva (.4591) al 90 por ciento de confianza, es decir al aumentar un modelo o presentación de una marca, las ventas crecen en el segmento mencionado.

**Cuadro N° 5. Correlación de marcas, extensiones de marca y cuota de mercado para autos compactos y subcompactos (Junio 2019).**

<b>Compactos</b>			
Num. de observaciones	16	Num. de observaciones	16
Spearman's rho =	0.6930	Spearman's rho =	0.3390
Test de Ho: cuota y marcas son	Indep.	Test of Ho: cuota y extensiones son	Indep.
Prob > t =	0.0029	Prob > t =	0.1991
<b>Subcompactos</b>			
Num. de observaciones	17	Num. de observaciones	17
Spearman's rho =	.2065	Spearman's rho =	.4591
Test Ho: cuota y marcas son	Indep.	Test Ho: cuota y extensiones son	Indep.
Prob > t =	.4266	Prob > t =	.0638

Fuente: Elaboración propia con software Stata.

**Cuadro N° 6. Correlación entre cantidad de marcas, extensiones de marca y participación de mercado en vehículos de lujo y deportivos (junio 2019)**

<b>De Lujo</b>			
Num. de observaciones	24	Num. de observaciones	24
Spearman's rho =	0.2523	Spearman's rho =	0.0722
Test de Ho: cuota y marcas son	Indep.	Test of Ho: cuota y extensiones son	Indep.
Prob > t =	0.2343	Prob > t =	0.7373
<b>Deportivos</b>			
Num. de observaciones	13	Num. de observaciones	13
Spearman's rho =	.0542	Spearman's rho =	.0821
Test Ho: cuota y marcas son	Indep.	Test Ho: cuota y extensiones son	Indep.
Prob > t =	.8603	Prob > t =	.7723

Fuente: Elaboración propia con software Stata

Por otro lado, en el segmento de autos de lujo y deportivos, las estrategias de diferenciación no necesariamente están asociadas a aumentos en la cuota de mercado (Cuadro N° 6).

En lo que concierne a la categoría de camiones ligeros, los segmentos más grandes respecto a las ventas totales por volumen (SUV's y pick-up's), la estrategia multimarcas tiene una correlación positiva con la cuota de mercado en el segmento de SUV's, que es significativo al 99 por ciento. Por su parte, las extensiones no presentan significancia. Asimismo, ambas estrategias no están asociadas al segmento de pick-up's (Cuadro 7).

Finalmente, se analiza la asociación entre la estrategia multi-marcas, extensiones de línea y la cuota de mercado en un segmento pequeño respecto a las ventas totales de la categoría de camiones ligeros, que es el caso de las minivans. El cuadro N° 8 indica que las dos estrategias mencionadas no tienen asociación alguna con la variación en la cuota de mercado, puesto que no son significativas.

**Cuadro N° 8. Correlación entre cantidad de marcas, extensiones de marca y cuota de mercado para las minivans (Junio, 2019).**

Minivans			
Num. de observaciones	9	Num. de observaciones	9
Spearman's rho =	-.1035	Spearman's rho =	.02739
Test de Ho: cuota y marcas son	Indep.	Test of Ho: cuota y extensiones son	Indep.
Prob > t =	0.7910	Prob > t =	0.4748

Fuente: Elaboración propia con software Stata

El siguiente análisis está enfocado a evaluar directamente los efectos asociados de la estrategia multimarcas donde la correlación es significativa, tales son los casos de los autos compactos y las SUV's.

La evaluación consiste de un modelo econométrico de corte transversal para los segmentos de SUV's y compactos. Las variables involucradas son cantidad de marcas y sus asociaciones específicas con la cuota de mercado, considerando la cantidad de competidores específicamente en los segmentos indicados, como se mencionó anteriormente, las variables fueron transformadas en logaritmos para expresar porcentualmente, los cambios marginales al cambiar en una unidad las variables independientes en la dependiente.

La especificación del modelo es la siguiente:

$$Ln_{Cuota} = \beta_0 + \beta_1 Ln_{Marcas} + \varepsilon$$

El modelo de regresión simple de corte transversal contiene 42 observaciones y posee un coeficiente de determinación de .3121, es decir, el 31.21 de la variación en la participación de mercado en los segmentos seleccionados es explicado por la variable (cantidad de marcas) que conforma el modelo. Los resultados señalan que las marcas son significativas al 99 y 95 por ciento de confianza, donde al aumentar en uno por ciento la cantidad de marcas, la participación de mercado incrementará en 1.74 por ciento en los segmentos de subcompactos y Suv's. Las pruebas estadísticas fueron satisfactorias, es decir tiene distribución normal, varianza homogénea de los errores y correcta especificación (Cuadro 12, 13, 14 y 15 Revisar Anexo).

**Cuadro N° 9. Resultados la regresión lineal simple Junio (2019).**

Obs.	42	R <sup>2</sup>	0.3121
Prob>F	0.0009	F (1, 40) =	12.79
Variable (Cuota)	Coeficiente	Efecto %	Valor t
Marcas	1.740677	1.74	4.2
			P>t
			0.000

Fuente: Elaboración propia con datos del INEGI (2019)

Finalmente establece un análisis para determinar las circunstancias estructurales de mercado donde la estrategia multi-marcas tiene efectos.

**H<sub>i</sub>:** La estrategia multimarcas está asociada de manera positiva a la cuota de mercado en contextos donde hay alta cantidad de competidores.

**H<sub>o</sub>:** La estrategia multimarcas está asociada de manera positiva a la cuota de mercado en contextos donde no hay alta cantidad de competidores.

La evaluación contiene dos pruebas t por diferencia de medias. La primera prueba sirve para comprobar que la estrategia multi-marcas, se practica efectivamente en contextos donde la cantidad de compañías competidoras en promedio es mayor (21.50) que en casos donde es menor (14.8). En este sentido, el resultado de la prueba t de una cola y con 7 grados de libertad, son significativos al 90 y 95 por ciento, ya que el coeficiente es mayor al valor de la prueba en un 90 y 95 por ciento (Cuadro 10), lo que permite corroborar el planteamiento hipotético.

**Cuadro N° 10. Prueba de hipótesis (Competidores)**

Segmento	Comp. Prom.	Desviación	Prueba t (90%)	Grados libertad
<b>Multi</b>	21.50	7.80	1.4149	7
<b>No Multi</b>	14.8	5.93	Prueba t (95%)	Resultado
<b>Muestra</b>	16.71	6.65	1.9432	2.28

Fuente: Elaboración propia con software Stata.

Otro elemento adicional estructural que forma parte de la asociación entre la estrategia multi-marcas y la cuota de mercado, es el tamaño medido en ventas respecto a las ventas totales del segmento al que pertenece. En este sentido, los autos compactos y las SUV's son segmentos grandes por sus ventas en sus categorías respectivas (autos ligeros y camiones ligeros).

**Cuadro N° 11. Prueba de hipótesis (cuota de mercado)**

Segmento	Cuota Prom.	Desviación	Prueba t (90%)	Grados libertad
<b>Multi</b>	48.42	19.64	1.4149	7
<b>No Multi</b>	20.63	25.17	Prueba t (95%)	Resultado
<b>Muestra</b>	28.57	25.9	1.9432	3.74

Fuente: Elaboración propia con datos del INEGI (2019)

Los mercados de SUV's y compactos representan en promedio el 48.42 por ciento de las ventas totales, respecto a los segmentos que no presentan efectos significativos de las estrategias multi-marcas (20.63 por ciento). El resultado de la prueba (3.74) es significativo al 90 y 95 por ciento, puesto que el coeficiente es mayor.

Los resultados indican que la estructura de la industria de automotriz corresponde a un oligopolio diferenciado, donde la diferenciación es el patrón común en dicha estructura, la cual se ha desconcentrado con la apertura comercial, tal y como lo establece Steindl (1952). En este sentido, el estudio difiere de los planteamientos de Ros (1990) y Domínguez y Brown (1997B) donde la estructura de la industria automotriz, se ubicaba como un caso de oligopolio diferenciado con altos niveles de concentración. La evidencia empírica, indica que los niveles de concentración, respecto a las ventas totales es menor 60% (dato mínimo de concentración para clasificarlo como alto, según Domínguez y Brown, 1999, A). En este sentido, la concentración es menor 54.30, y el resultado contrapone los hallazgos de Campos (2009) quien ubica una concentración más alta respecto a las ventas totales. Sin embargo, los análisis coinciden con Domínguez y Brown (1997), respecto a la diversificación de productos, como resultado de la apertura ya

que dichos planteamientos, se plasman en los resultados de la investigación.

Por otro lado, los resultados de la diferenciación son consistentes con Domínguez y Brown (1997, A) quienes utilizan el coeficiente de publicidad sobre ventas en porcentaje (.30), el cual es mayor en los hallazgos de la presente investigación (0.55), el cual ha crecido conforma transcurre el tiempo.

Otro elemento dentro del esquema de diferenciación son los segmentos de mercado, donde el análisis por cada clasificación indica que todos los segmentos son concentrados si se toma el 60 por ciento del Cr4 como regla general. En este sentido, los hallazgos coinciden con los resultados obtenidos por Castañón y Méndez (2012). Sin embargo, el estudio agrega dos segmentos no analizados anteriormente (Pick up's y SUV's).

Como objeto adicional de estudio en la diferenciación, se ubica a la estrategia multi-marcas, la cual está asociada al desarrollo de mercado en la industria en contextos donde, existe una alta cantidad de competidores y las ventas tienen un tamaño grande respecto a las ventas totales. El presente elemento puede ayudar a los gerentes automotrices en materia de planeación y análisis de mercados a desarrollar estrategias que busquen obtener mayores cuotas de mercado, tal y como lo establece la matriz de producto y mercado desarrollado por Ansoff (1957), donde la oferta de nuevos productos en un mercado existente puede traducirse en ventas. El artículo aporta que dichos productos deben ser marcas nuevas en ciertas circunstancias. Por tanto, el valor y capital de marca son fundamentales para explicar el éxito de un producto en ventas (cuota de mercado), conformando la ventaja competitiva en un escenario donde la rivalidad y el libre comercio juegan un papel fundamental en una industria que experimentó un cambio

estructural a razón de los cambios en el comercio internacional.

## 5. Conclusiones

El estudio evalúa el desempeño de la estructura de mercado en términos de concentración de mercado. En este sentido, tiene resultados paradójicos, porque desde un enfoque generalizado o de ventas totales sin segmentar es menos concentrada y al segmentar la concentración es mayor. Este fenómeno es explicado por el atrincheramiento de las empresas que defienden el segmento.

Los segmentos son protegidos por la diferenciación porque los gastos publicitarios son importantes para posicionar productos. Aunque, la estrategia principal es ofertar múltiples marcas en mercados fragmentados, la cual es paradójica a su vez porque la mencionada es un indicador de competitividad si se analiza de manera generalizada. Sin embargo, la segmentación es una herramienta que les permite obtener resultados distintos porque en mercados con alta competencia y ventas grandes, la estrategia multi-marcas es una herramienta que permite crecimiento y monopolizar mercado. En mercados que no cumplen ventas grandes y alta cantidad de competidores los resultados no son significativos. Sin embargo, se puede concluir que los principios de la estrategia competitiva bajo el enfoque de Porter se cumplen porque la supremacía (ventaja competitiva) depende de la combinación de estrategias de enfoque y diferenciación de productos en la industria automotriz mexicana. Asimismo, el desarrollar productos en sus mercados fragmentados, según los principios de la matriz producto-mercado se cumplen en cierta medida, por ende, es una herramienta totalmente vigente para temas de gerencia y planeación estratégica.

## 6. Referencias

- Aaker D, Keller K (1990), Consumer Evaluations of Brand Extensions, *Journal of Marketing*, 54 (1), 27-41
- Aaker, D (1991), *Managing Brand Equity*. New York: The Free Press.
- Aaker D & Joachimsthaler E. (2000), *Brand Leadership*. New York: The Free Press.
- Aaker D. (2004) *Brand Portfolio Strategy*. New York: The Free Press
- Agrawal, D (1996), Effects of Brand Loyalty on Advertising and Trade Promotions: A Game Theoretic Analysis with Empirical Evidence, *Marketing Science*, 15 (1), 86-108.
- Ailawadi, K, Donald L Lehmann R, & Neslin S. (2001), Revenue Premium as an Outcome Measure of Brand Equity *Journal of Marketing*, 67 (October), 1-17.
- Allenby, G. & Rossi P (1991), Quality Perceptions and Asymmetric Switching Between Brands, *Marketing Science*, 10 (3), 185-204.
- Álvarez, L. (2014), La industria automotriz a veinte años del Tratado de Libre Comercio de América del Norte. Evaluación y perspectivas, en Oropeza A. (coord.), *tlcan 20 años. ¿Celebración, desencanto o replanteamiento?*, Instituto de Investigaciones Jurídicas, UNAM.
- AMDA. Asociación Mexicana de Distribuidores Automotres. Documento en línea. Recuperado <https://www.amda.mx/ventas-de-vehiculos-ligeros/>
- AMDA (2020)- Cifras vehículos ligeros. Disponible en <https://www.amda.mx/category/ventas-ligeros-general/>
- Aragón, A. y Rubio, A. (2005). Factores explicativos del éxito competitivo: el caso de las pymes del estado de Veracruz. *Revista Contaduría y Administración*, (216), 35-69.
- Ansoff I. (1957). Strategies for diversification. *Harvard Business Review*, 35(5), 113-124.
- Auken, B. V. (2002). *The Brand Checklist*. London. Kogan Page
- Bawa, K, Landwehr J & Krishna S (1989) Consumer Response to Retailers' Marketing Environments: An Analysis of Coffee Purchase Data, *Journal of Retailing*, 65 (4), 471-95
- Blackston, M. (1995). The qualitative dimension of brand equity. (20 de Junio de 2019). Recuperado de <https://www.warc.com/fulltext/JAR/6212.htm>
- Blattberg, R. & Wisniewski K (1989), Price Induced Patterns of Competition, *Marketing Science*, 8 (4), 291-309.
- Bordley, R (2003) Determining the Appropriate Depth and Breadth of a Firm's Product Portfolio, *Journal of Marketing Research*, 40 (February), 39-53
- Bridoux F. (2004) A resource-based approach to performance and competition : An overview of the connections between resources and competition. *IAG Working. UCL School of Management Papers*, 110.
- Carbajal, Y (2013), La competitividad de la industria automotriz en el Estado de México: condiciones y retos de la cadena automotriz-autopartes, Tesis de Doctorado, Universidad Nacional Autónoma de México.
- Carbajal Y y Del Moral L (2014) El desempeño del sector automotriz en México en la era tlcan. Un análisis a 20 años. *Paradigma Económico*, 6(2), 95-116.
- Carbajal Y. y Almonte L, Mejía P. (2016). La manufactura y la industria automotriz en cuatro regiones de México. Un análisis de su dinámica de crecimiento, 1980-2014. *Economía, Teoría y Práctica*, 45 (Julio-Diciembre), 33-66.
- Campos C. (2009) Un análisis de concentración de la industria automotriz instalada en México (1980-2007). Tesina, Facultad de Economía. Universidad

- Nacional Autónoma de México, Ciudad de México.
- Capron, L & Hulland J (1999), Redeployment of Brands, Sales Forces, and General Marketing Management Expertise Following Horizontal Acquisitions: A ResourceBased View. *Journal of Marketing*, 63 (Abril), 41–54.
- Casar J. (1995). La industria automotriz a principios de los noventa. Naciones Unidas y CEPAL. Documento en línea. Recuperado de [www.repositorio.cepal.org/handle/11362/30345](http://www.repositorio.cepal.org/handle/11362/30345).
- Castañón G. & Méndez J. (2012) *Concentración, dominancia y una pincelada de la diferenciación de productos en el Sector Automotriz*. Cuadernos de Trabajo, Facultad de Economía, Universidad Autónoma de San Luis Potosí. Recuperado de <http://publicaciones.eco.uaslp.mx/Cuadernos/Cuaderno011.pdf>
- Cavazos C. (2017). *Llega a México JAC, fabricante chino de autos*. Documento en línea. Recuperado de <https://www.eluniversal.com.mx/articulo/autopistas/2017/02/6/llega-mexico-jac-fabricante-chino-de-autos>
- Chailán C, Boyer A, Calderón-Moncloa L. (2003). Portafolio de marcas: Un marco conceptual. *Esan-cuadernos de difusión*, 8(15), 24-38.
- Chaudhuri A & Holbrook M(2001), The Chain of Effects from Brand Trust and Brand Affect to Brand Performance: The Role of Brand Loyalty, *Journal of Marketing*, 65 (April), 81–93.
- Conner K. (1991), A Historical Comparison of Resource-Based Theory and Five Schools of Thought Within Industrial Organization Economics: Do We Have a New Theory of the Firm? *Journal of Management* 17(1), 121-154
- Censo Económico INEGI. (2004,2000 y 2014) Documento en línea. Recuperado de <https://www.inegi.org.mx/app/saic/>
- Dacin, P & Smith D (1994), The Effect of Brand Portfolio Characteristics on Consumer Evaluations of Brand Extensions, *Journal of Marketing Research*, 31 (May), 229–42
- Dodds, W, Monroe K, & Grewal D (1991), Effects of Price, Brand, and Store Information on Buyers' Product Evaluations, *Journal of Marketing Research*, 28 (August), 307–319.
- Domínguez L. & Brown F. (1997A) México: patrones de competencia y apertura económica. *Revista de Comercio Exterior*. Septiembre, 696-703.
- Domínguez L. & Brown F. (1997B) La estructura industrial en un contexto de apertura comercial. *Investigación Económica*, 57(22), 73-103.
- Dyson, P., Farr, A. y Hollis, N. (1996), Understanding, Measuring, and Using Brand Equity. *Journal of Advertising Research*, 36(6), 9-21.
- Du, J. y Banwo, A. (2015). Promoting sme competitiveness: Lessons from China and Nigeria. *American Advanced Research in Management*, 1(1), 1-12.
- Ehrenberg, A, Goodhardt G, &. Barwise P (1990), Double Jeopardy Revisited, *Journal of Marketing*, 54 (July), 82–91.
- Escobar S (2010). La equidad de la marca "brand equity" una estrategia para crear y agregar valor. *Estudios Gerenciales* 35, (abril-junio), 35-41.
- Espitia M & Ubé M. (2014), *Tourism & Management Studies*, 10(Número Especial), 88-93.
- Farquhar, P. (1989). Managing brand equity. *Marketing Research*, 1 (3): 24-33.
- Flores, B. y González, F. (2009). La competitividad de las pymes morelianas. *Cuadernos del Cimbage*, 11, 85-104.
- Gale, B (1992), Quality Comes First When Hatching Power Brands, *Planning Review*, 20 (4), 4–8.
- Gereffi, G. (2001), Las cadenas productivas

- como marco analítico para la globalización, *Problemas del Desarrollo*, 32 (125), 9-37.
- Hill S & Lederer C (2001). *The Infinite Asset: Managing Brands to Build New Value*. Cambridge, MA: Harvard Business School Press.
- Hill S, Ettenson R. & Tyson D. (2005) Achieving the Ideal Brand Portfolio, *Sloan Management Review*, 46 (2), 85–90.
- Hoyo R. (2014) Hyundai llega a México, Documento en línea, Recuperado de <https://noticias.autocosmos.com.mx/2014/04/25/hyundai-llega-a-mexico-te-decimos-todo-lo-que-hay-que-saber>
- Instituto Nacional de Geografía y Estadística INEGI (2019), Documento en línea. Recuperado de <https://www.inegi.org.mx/datosprimarios/iavl/>
- Johnson M y Marhsall G. (2009). *Administración de Ventas*. Mc Graw-Hill, Ciudad de México.
- Kamakura, W & Russell G. (1989), A Probabilistic Choice Model for Market Segmentation and Elasticity Structure, *Journal of Marketing Research*, 26 (November), 379–90.
- Kapferer J (1994). *Strategic Brand Management*. NewYork: The Free Press.
- Kekre S, & Srinivasan K (1990) Broader Product Line: A Necessity to Achieve Success? *Management Science*, 36 (10), 1216–31
- Keller K (1993) Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-Based Brand Equity. *Journal of Marketing*, 57(1), 1-22.
- Keller,K.(2003). *Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand Equity*. NewJersey: Pearson Education.: Prentice Hall.
- Kim, H., & Kim, G. (2005). The relationship between brand equity and firms' performance in luxury hotels and chain restaurants. *Tourism Management*, 26(4), 549-560
- Kirmani, A & Rao A. (2000), No Pain, No Gain: A Critical Review of the Literature on Signaling Unobservable Product Quality," *Journal of Marketing*, 64 (April), 66–79.
- Kogan E. (2015). Kia entra oficialmente a México. Documento en línea Recuperado de <https://eldiariomy.com/2015/06/16/kia-entro-oficialmente-al-mercado-mexicano/>
- Kumar, N (2003), Kill a Brand, Keep a Customer, *Harvard Business Review*, 81 (12), 86–95
- Laforet S & Sanders J. (1999) Managing Brand Portfolios: Why Leaders Do What They Do? *Journal of Advertising Research*, 39 (1), 51–66.
- Lancaster, K. (1990), The Economics of Product Variety: A Survey, *Marketing Science*, 9 (3), 189–206.
- Low, G. & Fullerton R (1994), Brands, Brand Management, and the Brand Manager System: A Critical Historical Perspective," *Journal of Marketing Research*, 31 (May), 173–90.
- Ma H (2000) Competitive Advantage and firm performance. *Competitive Review*. 10(2): 15-32.
- Majeed S. (2011) The Impact of Competitive Advantage on Organizational Performance. *European Journal of Business Management*. 3(4), 191-196.
- Marín L, & Ruiz, S (2010). Estrategias de Marca para Nuevos Productos ¿Extensión o Alianza? *Revista Española de Investigación e Marketing ESIC*, 14(2), 91-111.
- Martínez, M., Palos, G., León, B. y Ramos, R. (2013). Innovation and competitiveness in smes: The local experience in San Luis Potosí, México. *Journal of Marketing and Management*, 4(1), 74-92
- Medina, M. y Naranjo, I. (2014). Variables relevantes en el diseño de estrategias para la competitividad en pymes. *Orbis. Revista Científica Ciencias Humanas*,

- 9(27), 116-129.
- Morgan N, Rego L (2009) Brand Portfolio Strategy and Firm Performance. *Journal of Marketing*, 73(Enero), 59-74.
- Morgan N, Kaleka K & Katsikeas C.(2004), Antecedents of Export Venture Performance: A Theoretical Model and Empirical Assessment, *Journal of Marketing*, 68(1), 90-108.
- Ortegón C (2013). Relación entre valor de marca y las ventas. Un estudio aplicado en compañías agroquímicas. *Revistas de Ciencias Estratégicas*, 27(29), 105-124.
- Park, W, Jaworski B & MacInnis D. (1986), Strategic Brand Concept-Image Management, *Journal of Marketing*, 50 (October), 153-45.
- Porter M. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press.
- Porter M. (1985) *The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, New York: Free Press
- Pride, W. & Ferrell, O. (2000). *Marketing Concepts and Strategies*. Nueva York Houghton Mifflin Company, Boston.
- Putsis W. (1997), An Empirical Study of the Effect of Brand Proliferation on Private Label-National Brand Pricing Behavior. *Review of Industrial Organization*, 12 (3), 355-371.
- Quelch, J & Kenny D. (1994), *Extend Profits, Not Product Lines*, Harvard Business Review, 72 (5), 153-60.
- Raduan C, Jegak U, Haslinda A, & Alimin I (2009 A), Management, Strategic Management Theories and the Linkage with Organizational Competitive Advantage from the Resource-Based View. *European Journal of Social Sciences*, 11(3), 402-417.
- Raduan C, Jegak U, Haslinda A, & Alimin I (2009 B), A Conceptual Framework of the Relationship between Organizational Resources, Capabilities, Systems, Competitive Advantage and Performance. *Research Journal of International Studies*. 12 (Octubre), 45-58.
- Randall, T, Ulrich K, & Reibstein D. (1998), Brand Equity and Vertical Product Line Extent, *Marketing Science*, 17 (4), 356-79.
- Rust R, Zahorik A, & Keiningham T (1995), Return on Quality (ROQ): Making Service Quality Financially Accountable, *Journal of Marketing*, 59 (April), 58-70.
- Rios E., Carbajal D & Solis (2019). ¿El poder de mercado está asociado a variaciones positivas de precios en estructuras oligopólicas? El caso de las marcas líderes por sus ventas en la industria automotriz mexicana (2018). *Paradigma Económico*, 11 (1), 135-161.
- Rios E. Contreras I y González J. (2019). KIA Motors Mexico: successful case of competitive strategy in a market of monopolistic competition, 2015-2018. *NovaScientia* 11, (23), 234-257, <https://doi.org/10.21640/ns.v11i23.1839>
- Rodríguez I. (2016). BAIC, la automotriz china que llega a México. Documento en línea Recuperado de <https://manufactura.mx/industria/2016/05/23/la-automotriz-china-que-llega-a-mexico>
- Rust R., Ambler T., Gregory S, Carpenter G, Kumar V & Srivistava R. (2004) Measuring Marketing Productivity: Current Knowledge and Future Directions. *Journal of Marketing*, 68 (Octubre), 76-89.
- Saavedra, M. y Tapia, B. (2011). Mejores prácticas y factores de competitividad en las micro, pequeñas y medianas empresas mexicanas, *Economía*, 36(32), 11-36.
- Solis E. (2012) Apertura Comercial de la Industria Automotriz en México de 1962 a 2009. Documento en línea, Recuperado de <https://archivos.juridicas.unam.mx/www/bjv/libros/7/3021/12.pdf>
- Scherer, & Ross D (1990), *Industrial Market*

*Structure and Economic Performance*, Boston M.A: Houghton Mifflin Company

Schmalensee, R (1978), Entry Deterrence in the Ready-to-Eat Breakfast Cereal Industry, *Bell Journal of Economics*, 9 (2), 305-327.

Shocker A, Srivastava R, & Ruekert R (1994), Challenges and Opportunities Facing Brand Management, *Journal of Marketing Research*, 31 (May), 149-58.

Sivakumar, K & Raj S (1997), Quality Tier Competition: How Price Change Influences Brand Choice and Category Choice, *Journal of Marketing*, 61 (July), 71-84.

Smith D & Park W. (1992), The Effects of Brand Extensions on Market Share and Advertising Efficiency, *Journal of Marketing Research*, 29 (August), 296-313.

Steenburg T & Avery J. (2010), Marketing Analysis Toolkit: Situation Analysis. *Harvard Business School Spreadsheet Supplement* 510-714, 1-7.

Steindl J (1952) *Maturity and Stagnation by Mean of Commodities*, Basil Blackwell, Oxford.

Sullivan M. (1988) How Brand Names Affect the Demand for Twin Automobiles, *Journal of Marketing Research*, 35 (May), 154-65.

Tarziján J & Paredes R (2006) *Organización Industrial para la estrategia empresarial*. Estado de México: Pearson-Prentice-Hall.

Trejo S. (1983) La concentración industrial en México: El tamaño mínimo eficiente y el papel de las empresas. *Revista de Comercio Exterior* 33(8), 706-715.

Vicencio, A. (2007), La industria automotriz en México. Antecedentes, situación actual y perspectivas, *Contaduría y Administración*, 221 (Enero-Abril), pp. 211-248.

Woodruff, R (1997), Customer Value: The Next Source for Competitive Advantage *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25 (2), 139-53.

Zevallos, E. (2003). Micro, pequeñas y medianas empresas en América Latina. *Revista de la cepal*, (79), 53-70.

Zhang J., Chatchai P., y Rizwan S. (2014). The Association of Brand Equity Dimension and Market Share: A Case Study of Smartphone in Thailand. *Journal of Economics and Sustainable Development*, 5(2), 100-106.

Zeithaml, V (1988), Consumer Perceptions of Price, Quality, and Value: A Means-End Model and Synthesis of Evidence, *Journal of Marketing*, 52 (July), 2-22.

## ANEXO

En la presente sección, se presentan las siguientes pruebas econométricas que indican validez estadística del modelo porque tiene varianza homogénea de los errores, distribución normal, baja colinealidad y correcta especificación

### Cuadro N° 12. Varianza homogénea de los errores

Test Breusch-Pagan	
chi2 (1)	0.28
Prob >chi 2	0.5994

Fuente: Elaboración propia

### Cuadro N°13 Correcta especificación

Especificación (Ramsey)	
F (3, 36) =	0.08
Prob. > F =	0.9687

Fuente: Elaboración propia

### Cuadro N° 14. Distribución Normal

Normalidad (Shapiro-Francia)	
Obs =	42
prob > Z	0.2698

Fuente: Elaboración propia

**Cuadro N° 15. Colinealidad**

Prueba de Colinealidad VIF		
Variable	VIF	1/VIF
Log. marcas	1.25	0.797986
Mean Vif	1.25	

Fuente: Elaboración propia

# Mix de Marketing de servicios y fidelización en una empresa de servicios educativos

**Sergio Esteban Lucio Navarrete<sup>1</sup>**

Universidad Cesar Vallejo. Lima-Perú.

<https://orcid.org/0000-0002-9065-1688>

Correo electrónico: [sergiolucionavarrete@gmail.com](mailto:sergiolucionavarrete@gmail.com)

**Jorge Alberto Vargas Merino<sup>2</sup>**

Universidad Cesar Vallejo. Lima-Perú.

<https://orcid.org/0000-0003-3084-8403>

Correo electrónico: [jorgealbvarmer5@gmail.com](mailto:jorgealbvarmer5@gmail.com)

**Walter Enrique Zavaleta Chávez<sup>3</sup>**

Universidad Cesar Vallejo. Lima-Perú.

<https://orcid.org/0000-0003-1353-9673>

Correo electrónico: [wzavaletac@ucv.edu.pe](mailto:wzavaletac@ucv.edu.pe)

## Informe de investigación

### Service marketing and loyalty in an educational services company

#### ABSTRACT

The present research work begins with a clear identification of the absence of optimal management of the variables of the marketing mix that allow the creation of loyalty relationships with the clients of the educational services company. This situation leads to a clear result of the lack of a profitable long term relationship between clients and the company. Therefore, we sought to determine the relationship between the marketing mix of services and loyalty in the educational services company, in order to take clear actions to improve both variables. The population was 235 clients of the company, the technique used was the survey and as an instrument a 20-question questionnaire using the Likert Scale, and for the processing of the results the non-parametric statistics Rho by spearman was used. Finally, it was determined that there is a high positive relationship between the service marketing mix and the loyalty of the clients of the company under study ( $Rho = 0.612$  and a significance equal to  $0.000 < 0.05$ ). In conclusion, when there is a correct implementation of a service marketing mix it will increase the level of customer loyalty in the educational services company.

**Keywords:** Marketing mix of services, loyalty, satisfaction, service quality, customer experience.

#### RESUMEN

El presente trabajo de investigación se inicia con una clara identificación de la ausencia del manejo óptimo de las variables del marketing mix que permitan crear relaciones de fidelidad con los clientes de la empresa de servicios educativos. Esta situación conlleva a un claro resultado de carencia en la relación redituable a largo plazo entre clientes y la empresa. Por ello se buscó determinar la relación entre el mix de marketing de servicios y la fidelización en la empresa de servicios educativos, para emprender acciones claras de mejora en ambas variables. La población fueron 235 clientes de la empresa, la técnica utilizada fue la encuesta y como instrumento un cuestionario de 20 preguntas utilizando la Escala de Likert, y para el procesamiento de los resultados se utilizó la estadística no paramétrica Rho de spearman. Finalmente se determinó que existe relación positiva alta entre el mix de marketing de servicios y la fidelización en los clientes de la empresa en estudio ( $Rho = 0.612$  y una significancia igual a  $0.000 < 0.05$ ). Concluyendo, que cuando exista una correcta implementación de un mix de marketing de servicios se incrementará el nivel de fidelización de los clientes en la empresa de servicios educativos.

**Palabras Clave:** Mix de marketing de servicios, fidelización, satisfacción, calidad del servicio, experiencia del cliente.

<sup>1</sup> Egresado de la Carrera Profesional de Marketing y Dirección de empresas de la Universidad César Vallejo, Lima - Perú. <https://scholar.google.es/citations?hl=es&user=AMISbpwAAAAJ>

<sup>2</sup> Profesor Investigador de la Universidad César Vallejo, Lima - Perú. Magister en Administración de Negocios egresado de la Universidad Nacional de Trujillo, Perú. [https://scholar.google.es/citations?user=ucZS\\_FcAAAAJ&hl=es](https://scholar.google.es/citations?user=ucZS_FcAAAAJ&hl=es)

<sup>3</sup> Profesor Investigador de la Universidad César Vallejo, Lima - Perú. Doctor en Educación egresado de la Universidad César Vallejo, Perú. <https://scholar.google.com.pe/citations?hl=es&user=kyHplFcAAAAJ>

**Recibido:** 24-03-2020

**Revisado:** 15-04-2020

**Aceptado:** 15-10-2020

Como citar este artículo - How to cite this article

Lucio, S. y Vargas, J. y Zavaleta, W. (2021). Mix de marketing de servicios y fidelización en una empresa de servicios educativos. *Revista Visión Gerencial*, 20(1), 31-49. Recuperado de: <http://erevistas.saber.ula.ve/visiongerencial>

## 1. Introducción

En la actualidad las pequeñas y microempresas (MYPES), a pesar de las diferencias estructurales, económicas y organizacionales en comparación a una gran empresa, han jugado un importante papel en la economía internacional, sin embargo, factores como la falta de implementación del mix de marketing de servicios y el logro de la fidelización en sus clientes son vitales para satisfacer las exigencias del mercado mundial (Gomero, 2015). Estas MYPES son gestionadas y dirigidas por emprendedores unipersonales o en familia, que motivadas por una visión, inician un negocio propio; determinados en obtener un crecimiento personal, alcanzar objetivos empresariales, innovar con nuevas ideas y utilizar sus habilidades aprendidas en el tiempo para crear y hacer próspero su negocio (An, Zhang, You y Guo, 2018). Sin embargo, pese a esa motivación que lo alienta día a día, cuenta con una mala organización de su negocio y solo llega a aplicar conocimientos empíricos de los elementos del marketing, como: enfocarse en factores básicos del producto, el precio del mercado y tener una buena ubicación; de la misma forma, no se enfocan en la fidelización, como: brindar una buena atención al público y una mejor experiencia en el servicio para lograr lealtad en el cliente. (Pérez, 2017)

El Perú es conocido por ser uno de los países con gran cantidad de MYPES y que cada vez hay más negocios de este tipo, reflejando que la mayor parte de la población peruana se encuentra laborando en una MYPE (Tello, 2014). No obstante, la problemática radica en que los dueños de negocio no aplican correctamente los elementos del marketing de servicios, igualmente carecen en brindar una experiencia

completa en su servicio, tanto para los clientes como para el personal interno de la organización (Drapíńska y Fernandes, 2017). Por ende, una consecuencia clara es la ausencia de fidelización, elemento que muchos emprendedores no consideran al brindar su servicio por el hecho de solo centrarse en las ventas del día a día, ya que la fidelización tiene por finalidad mejorar la relación entre el cliente y la empresa, mediante la incorporación de un valor agregado único, creando así un vínculo sólido, leal y duradero entre ambos (Santana, Lara, E. y Lara, P., 2017).

La Casa del Emprendedor, empresa que brinda servicios tales como: Cursos de oratoria; Talleres de ventas y Coaching empresarial (dirigidos a colaboradores, emprendedores y empresarios); Establecida en el distrito de Carabaylo, en Lima, Perú, unos de los distritos con mayor crecimiento, poblacional y económico, de la zona norte de Lima, y que cuenta con 3 años de existencia en el mercado; presenta una problemática clara de ausencia del manejo óptimo de las variables del marketing mix que le permitan crear relaciones de fidelidad con sus clientes. La falta de aplicación correcta de las herramientas del marketing de servicio y la lealtad para con sus clientes, inician en la carencia de enfoque de los elementos de marketing de servicios: ya que el servicio no se orienta completamente en brindar una experiencia de enseñanza mediante sus Cursos/Talleres, con un precio relativamente superior al mercado y competidores directos, una ubicación de difícil acceso tanto físico como virtual, falta de promoción atractiva para su público, publicidad insuficiente vía Facebook, con un único personal a cargo que se agobia con las tareas, un proceso lento en el desarrollo de la metodología del servicio y con una escasa variedad de material didáctico

ineficaz como evidencia física; y finalizando como consecuencia en la falta de fidelización: ya que existe un bajo valor percibido por el cliente al experimentar el servicio, una satisfacción mínimamente aceptable por el incumplimiento de expectativas, una baja satisfacción del cliente que experimentó el servicio y un retroceso en cumplimiento de calidad en la metodología de enseñanza para el servicio; constituyéndose en un claro resultado de ausencia en la relación redituable a largo plazo entre cliente y la empresa.

El marketing de servicios tiene como objetivo, mejorar la calidad del servicio y proporcionar una interacción positiva entre el proveedor de servicio y el cliente. (Tor, Kristensson, Lervi, Parasuraman, McColl, Edvardsson y Colurcio, 2016). Tanto el marketing de productos o bienes tangibles, como el de servicios (intangibles) se deben enfocar en el cliente, el objetivo común es lograr su satisfacción. Ambos deben estar enfocados en el consumidor; Y las características principales del servicio son la intangibilidad, siendo imperceptible para el cliente; la inseparabilidad, como característica importante ya que el cliente no puede desligarse del proceso de servicio; la heterogeneidad, ya que no es estandarizado a diferencia de un bien; y la perecibilidad, debido a que no se pueden almacenar o guardar para el día siguiente, por ello el cliente solo tiene acceso al servicio hasta la duración de este. (Hernández, 2014)

Hernández (2018) menciona que el mix de marketing de servicios dirige todas sus decisiones y acciones hacia el cliente, orientando a superar las expectativas del consumidor, a comparación del marketing tradicional de bienes, siendo el consumidor un factor importante de participación en el proceso de creación del servicio. Así pues, se tiene en cuenta que en el mix de marketing de servicios se desarrollan 3Ps adicionales dirigidas exclusivamente al servicio del cliente, siendo en total 7Ps:

producto, precio, plaza, promoción, persona, procesos y prueba física.

Trevisan y Brissaud (2017) indican que el elemento producto es el bien o servicio cuyas propiedades le dan valor al cliente; Yaqub, Halim y Shehzad (2019) respecto al precio refieren que es aquel elemento que trae ingresos a la empresa y determina el valor percibido por el cliente; Källström y Hultman (2019) en cuanto a la plaza, es denominada como la distribución o lugar donde se ubica y entrega el servicio al cliente; Subramanian, Gunasekaran y Gao (2016) refiriéndose a la promoción, la considera como la comunicación del bien o servicio que transmite la empresa al cliente; Bhat y Darzi (2018) en cuanto a la persona, indica que es un factor importante tanto dentro como fuera de la empresa, el trabajador y el cliente; Andrews y Harjit, (2014) en cuanto a los procesos describe que es el elemento que aporta la productividad en el servicio y donde se genera el servicio de inicio a fin; Y por último Mukherjee y Shivani (2016) en referencia a la prueba física indica que son aquellos elementos que incluyen la instalación física de la empresa como también formas de comunicación tangible del servicio.

El objetivo del mix de marketing de servicios, no solo va dirigido a la rentabilidad de la empresa en un plazo determinado, sino también se enfoca en el contacto presencial mediante un contacto directo entre la empresa y el consumidor, donde participa el cliente interno de la empresa, brindado un servicio óptimo y transmitiendo el valor de la marca al cliente. Por otra parte, el conocimiento y comprensión de las necesidades del cliente, se toman como información esencial para el diseño de estrategias con el fin de mejorar la experiencia del cliente, satisfaciendo todos los criterios que tiene en su mente al momento de adquirir el servicio y crear una percepción positiva de mejora en la satisfacción. (Garg, Singh y De, 2016)

No obstante, tras el entendimiento del mix de marketing de servicios, es necesario tener en cuenta la fidelización

dirigida al cliente como objetivo primordial que toda empresa desea alcanzar. Para Kotler y Keller (2016) el cliente ocupa el lugar más importante en la empresa, enfocándolo como estrategia y ventaja competitiva ante las demás empresas, ya que al tomar en cuenta al cliente como foco de toda acción en la empresa se logra una relación redituable entre ambas; comprendiendo de igual manera que los consumidores no solo quieren estar en contacto con ellos y satisfagan sus necesidades, sino que desean que las empresas los escuchen y les respondan. Para llegar a la fidelidad del cliente, hay que tener en cuenta las características más importantes de la fidelización; valor percibido por el cliente, satisfacción total del cliente, medición de la satisfacción y la calidad del producto y del servicio.

Nabi, Alizadeh y Mirzaei-Alamouti (2015) refieren que el valor percibido por el cliente es la evaluación comparativa del costo-beneficio que realiza el cliente tanto de un bien o de un servicio que brinda la empresa. Luo, Wang y Sakura (2019) en cuanto a la satisfacción total del cliente indica que es el conjunto de emociones y sentimientos positivos o negativos, generados debido a la evaluación de compra considerando el beneficio y costo del bien o servicio. Shirley, Josephson y Sanders (2016) en referencia a la medición de la satisfacción indica que es una evaluación cognitiva y reacción emocional a la atención que el cliente percibe del servicio, Y finalmente, Xu, Blankson y Prybutok (2017) respecto de la calidad del producto y del servicio, indican que es definido como la totalidad de características que influyen tanto en la imagen de la empresa como en la satisfacción del cliente.

Por otra parte, Kotler y Keller (2016) indican que la lealtad del cliente, es el nivel de satisfacción que llega a experimentar en la compra, ya que, la satisfacción y su cumplimiento, están fuertemente arraigadas en las expectativas del cliente en el servicio. Se debe tener en cuenta que mientras más

grande sea la brecha de entre el servicio ofrecido y lo que el consumidor esperaba de ese servicio, mayor será la frustración e insatisfacción. Por ello la importancia de que no hay una segunda oportunidad para causar una buena primera gran impresión. Más allá de la satisfacción específica o general hacia el cliente, se debe tener en cuenta aquello que lo identifica. Y, por último, Tahmasbizadeh, Hadavand, y Manesh (2016) nos dicen que las organizaciones que buscan la excelencia valoran mucho a su personal interno, desarrollando sus capacidades y habilidades en beneficio de la empresa. Por ello, en la actualidad dirigir un negocio basado en el servicio puede ser muy rentable siempre y cuando la empresa logre satisfacer y sobrepasar las expectativas tanto del cliente como del empleado, maximizando esfuerzos y viéndolos como dos caras de la misma moneda. (Chamberlain y Zhao, 2019)

En lo referente a los trabajos previos, tenemos a Morales (2018) en "Marketing mix y la fidelización de los clientes en la empresa salón Spa Brush, Miraflores 2018" cuyo objetivo fue determinar la relación entre marketing mix y fidelización, el tipo de investigación fue aplicada, de nivel descriptivo-correlacional y de enfoque cuantitativo, con un resultado estadístico de Rho de Spearman de 0.883 y con un p valor=0.000>0.05. Concluyendo que la empresa desarrolla efectivas estrategias de marketing, mediante la calidad de los productos, ofreciendo un excelente servicio, alcanzado y logrando metas/objetivos empresariales, con el fin de generar clientes leales en el salón Spa Brush. Mondragón (2018) en "Influencia del marketing relacional de redes sociales sobre la fidelización de marca: caso fan page Pilsen en jóvenes y adultos" cuyo objetivo fue determinar la influencia del marketing relacional sobre el nivel de fidelidad del cliente a la marca en adultos y jóvenes con acceso al Facebook, la investigación fue de diseño no experimental correlacional, con un resultado estadístico de Chi Cuadrado significativo al 0.027.

Concluyendo que los usuarios de la marca Pilsen Callao perciben medianamente el marketing relacional y por ende sienten una fidelización media.

Elarsi (2018) en "Estrategias para la fidelización en empresas de servicios y acciones sobre procesos para el cambio organizativo. Aplicaciones en el sector de las instalaciones deportivas en España" cuyo objetivo fue conocer la percepción de los usuarios que participan en centros deportivos municipales sobre la calidad del servicio y el valor ofrecido, así como la relación de la satisfacción con el centro y la fidelidad al mismo; la investigación es de nivel descriptivo-correlacional y análisis estadístico multivariado, mediante un modelo de ecuaciones estructurales (SEM), con un resultado  $\beta_{21}$  de 0.331 y con un p valor=0.001>0.05. Concluyendo que los usuarios de los centros deportivos evalúan y miden la calidad percibida del servicio y la experiencia del servicio, si esta fue de su agrado o no.

Fernandez y Solimun (2018) en "El efecto de mediación de la satisfacción del cliente en la relación entre la calidad del servicio, la orientación del servicio y la estrategia de marketing mix para la lealtad del cliente", cuyo objetivo fue investigar el efecto de mediación con referencia a las variables indicadas en el título; una investigación cuantitativa con un modelo explicativo mediante un modelo de ecuaciones estructurales (SEM), con los resultados  $\beta_{21}$  de 0.335 y con un p valor=0.010>0.05;  $\beta_{21}$  de 0.280 y con un p valor=0.035>0.05 Concluyendo que en la variable orientación al servicio, los proveedores de telefonía móvil cuentan con una alta orientación al servicio aumentando la satisfacción que el cliente percibe; y en la variable estrategias de marketing mix, la relación entre los proveedores de telefonía móvil y en la satisfacción del cliente es alta; demostrando que la empresa tiene un efecto positivo en la satisfacción de los proveedores de telefonía móvil.

Cierto (2018) en "Marketing mix y su relación con la calidad de servicio de la empresa Cicdesi SAC distrito Ica, 2018"

cuyo objetivo fue el determinar la relación del marketing mix con la calidad de servicio de la empresa Cicdesi SAC, una investigación descriptivo-correlacional y cuantitativa, con un resultado en su Rho de Spearman de 0.736 y con un p valor=0.000>0.05. Concluyendo que al ofrecer estrategias de marketing mix desde la gestión administrativas hasta sus trabajadores, es transmitida una alta calidad en el servicio dirigido al cliente final de Cicdesi.

Campos (2019) en "La influencia de las estrategias del marketing relacional en el proceso de fidelización de los clientes de la MYPE Juguería Ana" cuyo objetivo fue determinar la influencia de la estrategia del marketing relacional en el proceso de fidelización de los clientes de la juguería Ana; una investigación no experimental de alcance descriptivo-correlacional y mixta, con los resultados en su Rho de Spearman de 0.918 y con un p valor=0.000>0.05; Rho de Spearman de 0.937 y con un p valor=0.000>0.05 Concluyendo que la empresa Ana es confiable al momento de ofrecer sus servicios y se preocupa en mantener una buena comunicación con sus clientes.

## 2. Metodología

La presente investigación se realizó siguiendo los lineamientos del paradigma cuantitativo, siguió un diseño no experimental, de corte transversal y un nivel descriptivo correlacional (Hernández, Fernández y Baptista, 2014). Se aplicó un cuestionario a los clientes de la empresa, que son 235, tomando a toda la población, sin necesidad de recurrir al proceso de muestreo. El cuestionario, conformado por 20 preguntas utilizando la escala de Likert, reunió los requisitos de validez y confiabilidad por medio del coeficiente del alfa de cronbach para ambas variables. La recolección de los datos se organizó en base de datos de Excel, y con ayuda del software SPSS versión 25. Se realizaron dos tipos de análisis de datos, el descriptivo para poder resumir la información en cuadros, tablas,

gráficos o figuras, y el inferencial, con el Rho de Spearman, que forma parte de la estadística no paramétrica, que engloba una serie de técnicas de inferencia cuya característica principal es la ausencia de una distribución subyacente (Mondragón, 2014). Para finalizar con el desarrollo de las discusiones, las conclusiones y las recomendaciones, además de citar las referencias como

soporte de la investigación. Para corroborar la fiabilidad del instrumento, se realizó el análisis del coeficiente de Alfa de Cronbach global, oscilando entre 0 y 1. La investigación obtuvo como resultado 0,710 permitiendo corroborar una fiabilidad de aceptable, y por tanto aplicable.

**Cuadro N° 1: Estadístico de fiabilidad- Alfa de cronbach global**

Alfa de Cronbach	N° de elementos
0,710	20

Fuente: Elaboración propia a partir de IBM SPSS Statistics V 25

**Cuadro N° 2. Matriz de operacionalización de variables**

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	ESCALA
MIX DE MARKETING DE SERVICIOS	Producto	Aceptación del servicio.	Ordinal
	Precio	Valor por el servicio.	
	Plaza	Tiempo de espera.	
	Promoción	Comunicación del servicio.	
	Personas	Desempeño del colaborador.	
	Procesos	Generación del servicio.	
	Prueba física	Presencia y materiales de apoyo.	
FIDELIZACIÓN	Valor percibido por el cliente	Beneficio del servicio.	Ordinal
	Satisfacción total del cliente	Cumplimiento en las expectativas.	
	Medición de la satisfacción	Frecuencia de compra.	
	Calidad del producto y del servicio	Cumplimiento de la calidad.	

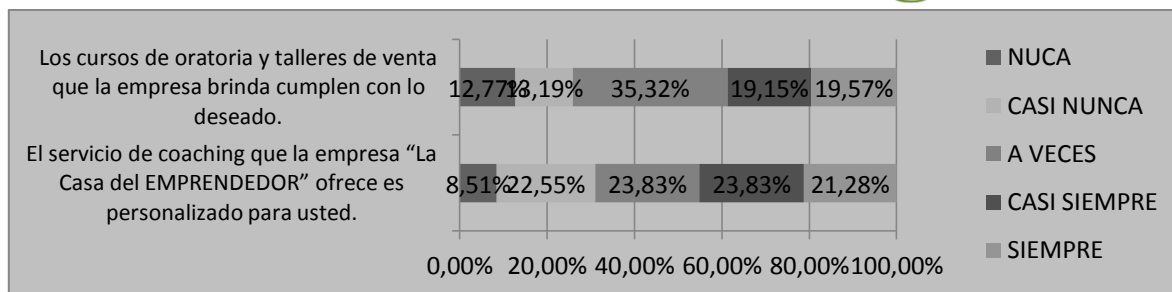
Fuente: Elaboración propia

### 3. Resultados

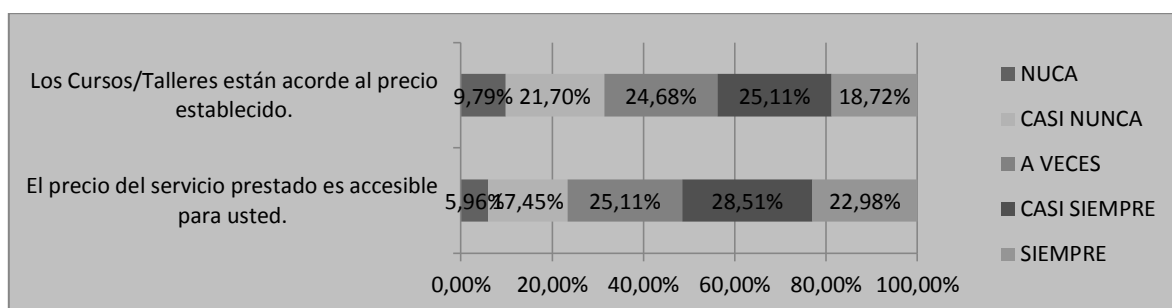
#### 3.1. Análisis descriptivo

Con respecto a los indicadores del producto/servicio de la variable mix de marketing de servicios, se puede apreciar que un 39% (38,72%) de los encuestados consideran que casi siempre o siempre los cursos de oratoria y talleres de venta brindados cumplen con lo deseado, mientras que un 35,32% afirman que a veces los cursos y talleres cumple con lo deseado y el 25,96% de los entrevistados respondieron que los

cursos y talleres no cumple con lo deseado casi nunca o nunca. Por otro lado, el 45% (45,11%) de los encuestados sostienen que casi siempre o siempre el servicio de coaching es personalizado, mientras que un 23,83% afirma que a veces el coaching es personalizado y el 31,06% de los encuestados respondieron que el coaching no es personalizado nunca o casi nunca.



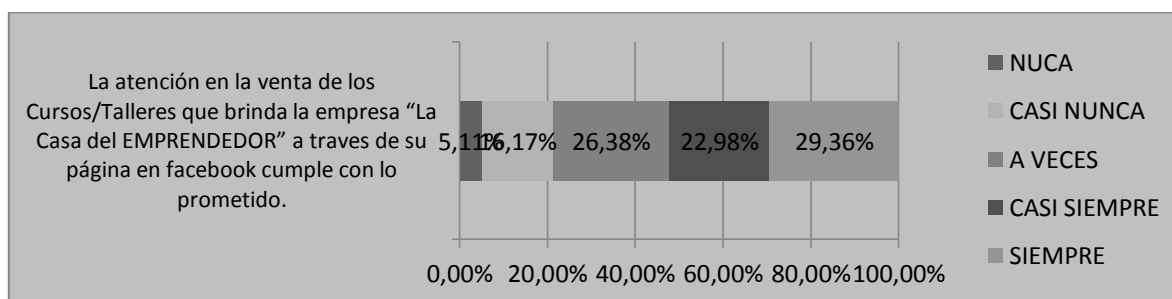
**Gráfico N° 1. Dimensión producto/servicio.** Fuente: Elaboración propia a partir de IBM SPSS Statistics V 25



**Gráfico N° 2. Dimensión precio.** Fuente: Elaboración propia a partir de IBM SPSS Statistics V 25

Con respecto a los indicadores del precio de la variable mix de marketing de servicios, se puede apreciar que un 44% (43,83%) de los encuestados consideran que casi siempre o siempre los Cursos/Talleres son acorde al precio establecido, mientras que un 24,68% afirman que a veces el servicio es acorde al precio establecido y el 31,49% de los entrevistados respondieron que el servicio

no es acorde al precio establecido casi nunca o nunca. Por otro lado, el 51% (51,49%) de los encuestados sostienen que casi siempre o siempre el precio del servicio es accesible, mientras que un 23,41% afirma que a veces el precio es accesible y el 23,40% de los encuestados respondieron que el precio no es accesible nunca o casi nunca.



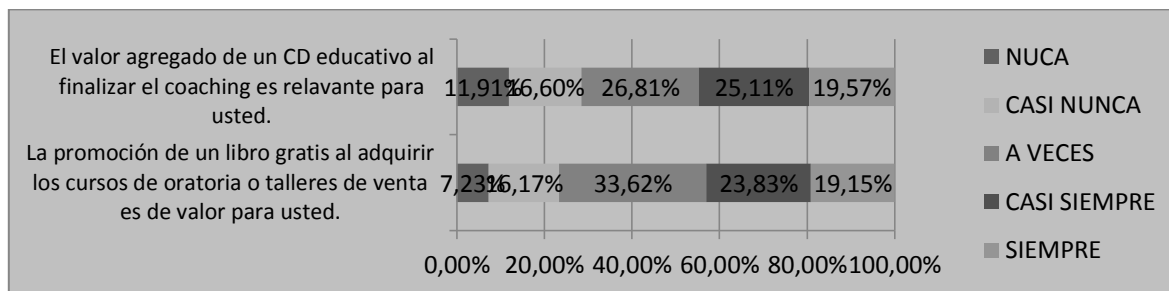
**Gráfico N° 3. Dimensión plaza.** Fuente: Elaboración propia a partir de IBM SPSS Statistics V 25

Con respecto a los indicadores de la plaza de la variable mix de marketing de servicios, se puede apreciar que un 52% (52,34%) de los encuestados consideran

que casi siempre o siempre la atención en la venta de los Cursos/Talleres de la página en Facebook cumple con lo prometido, mientras que un 26,38%

afirman que a veces la atención en la página en Facebook cumple con lo prometido y el 21,28% de los entrevistados respondieron que la

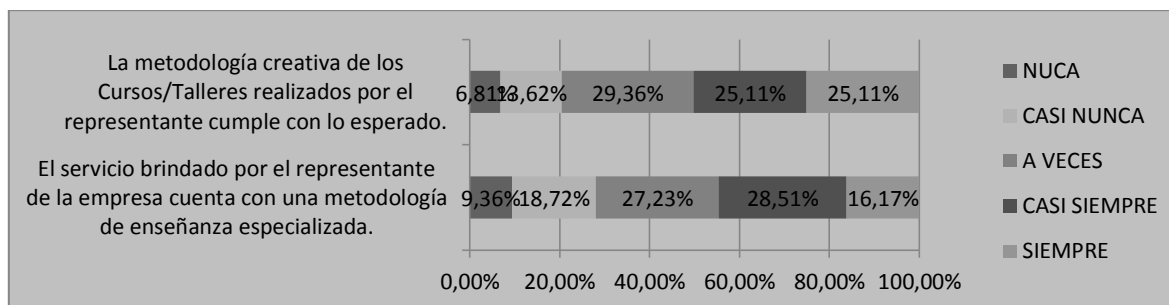
atención en la página en Facebook no cumple con lo prometido casi nunca o nunca.



**Gráfico N° 4. Dimensión promoción.** Fuente: Elaboración propia a partir de IBM SPSS Statistics V 25

Con respecto a los indicadores de la promoción de la variable mix de marketing de servicios, se puede apreciar que un 45% (44,68%) de los encuestados consideran que casi siempre o siempre el valor agregado de un CD educativo al finalizar el coaching es relevante, mientras que un 26,81% afirman que a veces el CD educativo es relevante y el 28,51% de los entrevistados respondieron que el CD educativo no es

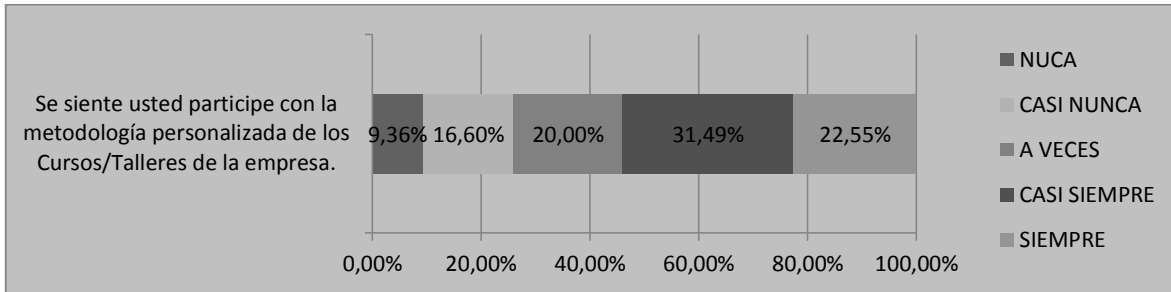
relevante casi nunca o nunca. Por otro lado, el 43% (42,98%) de los encuestados sostienen que casi siempre o siempre la promoción de un libro gratis en los cursos de oratoria o talleres de venta es de valor, mientras que un 33,62% afirma que a veces la promoción del libro gratis es de valor y el 23,40% de los encuestados respondieron que la promoción del libro gratis no es de valor nunca o casi nunca.



**Gráfico N° 5. Dimensión persona.** Fuente: Elaboración propia a partir de IBM SPSS Statistics V 25

Con respecto a los indicadores de la persona de la variable mix de marketing de servicios, se puede apreciar que un 50% (50,22%) de los encuestados consideran que casi siempre o siempre la metodología creativa de enseñanza cumple con lo deseado, mientras que un 29,36% afirman que a veces la metodología cumple con lo deseado y el 20,43% de los entrevistados respondieron que la metodología no cumple con lo

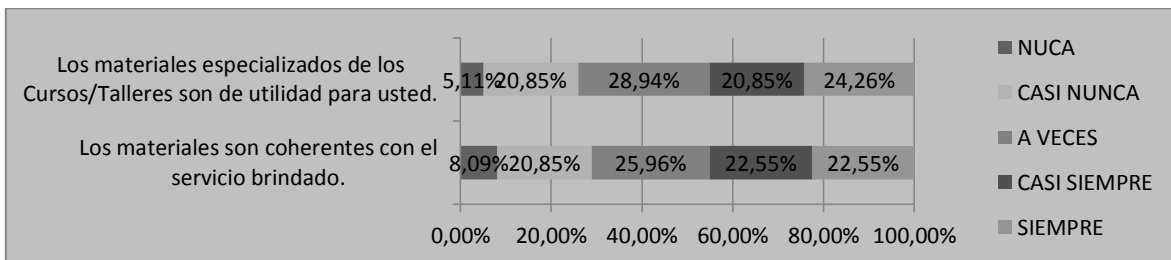
deseado casi nunca o nunca. Por otro lado, el 45% (44,68%) de los encuestados sostienen que casi siempre o siempre el representante de la empresa cumple con brindar una metodología especializada de enseñanza, mientras que un 27,23% afirma que a veces la metodología es especializada y el 28,08% de los encuestados respondieron que la metodología no es especializada nunca o casi nunca.



**Gráfico N° 6. Dimensión procesos.** Fuente: Elaboración propia a partir de IBM SPSS Statistics V 25

Con respecto a los indicadores de los procesos de la variable mix de marketing de servicios, se puede apreciar que un 54% (54,04%) de los encuestados consideran que casi siempre o siempre se sienten participes con la metodología personalizada de los Cursos/Talleres,

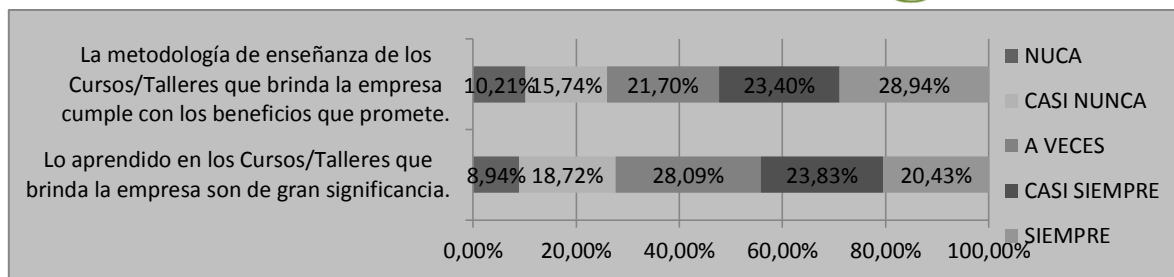
mientras que un 20,00% afirman que a veces se sienten participes del servicio y el 25,96% de los entrevistados respondieron que no se sienten participes del servicio casi nunca o nunca.



**Gráfico N° 7. Dimensión prueba física.** Fuente: Elaboración propia a partir de IBM SPSS Statistics V 25

Con respecto a los indicadores de la prueba física de la variable mix de marketing de servicios, se puede apreciar que un 45% (45,11%) de los encuestados consideran que casi siempre o siempre los materiales utilizados de los Cursos/Talleres son de utilidad, mientras que un 28,94% afirman que a veces los materiales son de utilidad y el 25,96% de los entrevistados respondieron

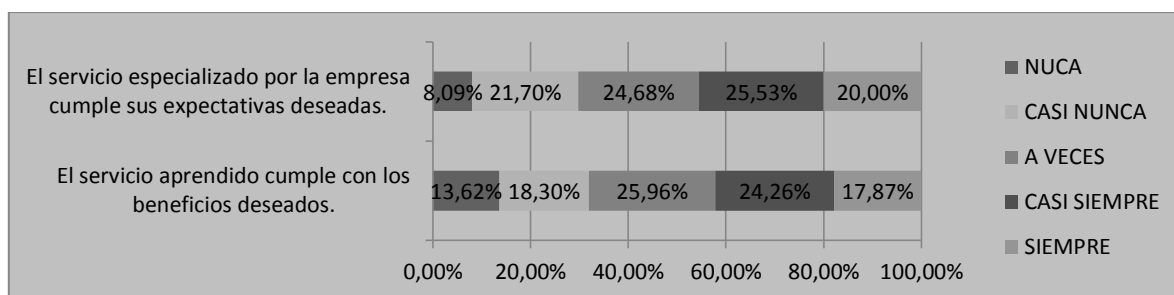
que los materiales no son de utilidad casi nunca o nunca. Por otro lado, el 45% (45,10%) de los encuestados sostienen que casi siempre o siempre los materiales del servicio son coherentes, mientras que un 25,96% afirma que a veces los materiales son coherentes y el 28,94% de los encuestados respondieron que los materiales no son coherentes nunca o casi nunca.



**Gráfico N° 8. Dimensión valor percibido por el cliente.** Fuente: Elaboración propia a partir de IBM SPSS Statistics V 25

Con respecto a los indicadores del valor percibido por el cliente de la variable fidelización, se puede apreciar que un 52% (52,34%) de los encuestados consideran que casi siempre o siempre la metodología cumple con los beneficios que promete, mientras que un 21,70% afirman que a veces la metodología cumple con los beneficios y el 25,95% de los entrevistados respondieron que la metodología no cumple con los

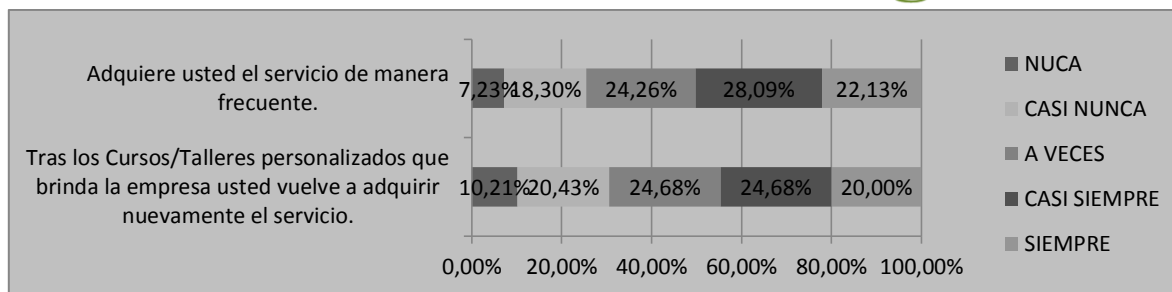
beneficios casi nunca o nunca. Por otro lado, el 44% (44,26%) de los encuestados sostienen que casi siempre o siempre lo aprendido en los Cursos/Talleres son significativos, mientras que un 25,96% afirma que a veces lo aprendido es significativo y el 27,66% de los encuestados respondieron que lo aprendido no es significativo nunca o casi nunca.



**Gráfico N° 9. Dimensión satisfacción total del cliente.** Fuente: Elaboración propia a partir de IBM SPSS Statistics V 25

Con respecto a los indicadores de la satisfacción total del cliente de la variable fidelización, se puede apreciar que un 46% (45,53%) de los encuestados consideran que casi siempre o siempre el servicio especializado cumple con sus expectativas, mientras que un 24,68% afirman que a veces cumplen con sus expectativas y el 29,79% de los entrevistados respondieron que no

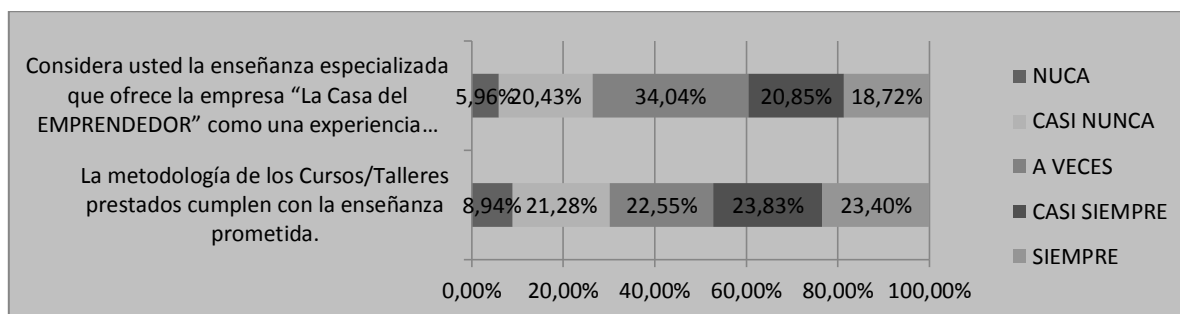
cumplen con sus expectativas casi nunca o nunca. Por otro lado, el 42% (42,13%) de los encuestados sostienen que casi siempre o siempre el servicio cumple con los beneficios deseados, mientras que un 25,96% afirma que a veces cumplen con los beneficios y el 31,92% de los encuestados respondieron que no cumplen con los beneficios nunca o casi nunca.



**Gráfico N° 10. Dimensión medición de la satisfacción.** Fuente: Elaboración propia a partir de IBM SPSS Statistics V 25

Con respecto a los indicadores de la medición de la satisfacción de la variable fidelización, se puede apreciar que un 50% (50,22%) de los encuestados consideran que casi siempre o siempre adquieren frecuentemente el servicio, mientras que un 24,26% afirman que a veces adquieren el servicio y el 25,53% de los entrevistados respondieron no

adquirir el servicio casi nunca o nunca. Por otro lado, el 45% (44,68%) de los encuestados sostienen que casi siempre o siempre vuelven a adquirir los Cursos/Talleres personalizados, mientras que un 24,68% afirma que a veces adquieren los Cursos/Talleres y el 30,64% de los encuestados respondieron no adquirir los Cursos/Talleres nunca o casi nunca.



**Gráfico N° 11. Dimensión calidad del producto y servicio.** Fuente: Elaboración propia a partir de IBM SPSS Statistics V 25

Con respecto a los indicadores de la calidad del producto y servicio de la variable fidelización, se puede apreciar que un 40% (39,57%) de los encuestados consideran que casi siempre o siempre están satisfechos con la enseñanza especializada, mientras que un 34,04% afirman que a veces se sienten satisfechos y el 26,39% de los entrevistados respondieron no estar satisfechos casi nunca o nunca. Por otro lado, el 47% (47,23%) de los encuestados sostienen que casi siempre o siempre están satisfechos con la metodología, mientras que un 22,55% afirma que a

veces se siente satisfecho y el 30,22% de los encuestados respondieron no estar satisfechos nunca o casi nunca.

### 3.2. Análisis inferencial y prueba de hipótesis

H<sub>0</sub>: No existe una relación significativa entre el mix de marketing de servicios y la fidelización en la empresa La Casa del Emprendedor, Carabayllo.

H<sub>1</sub>: Existe una relación significativa entre el mix de marketing de servicios y la fidelización en la empresa La Casa del Emprendedor, Carabayllo.

**Cuadro N° 3. Correlación entre el mix de marketing de servicios y la fidelización.**

Rho de Spearman	Mix de marketing de servicios		Mix marketing de servicios	de	Fidelización
		Coefficiente correlación	de	1,000	,612**
		Sig. (bilateral)		.	,000
		N		235	235
	Fidelización	Coefficiente correlación	de	,612**	1,000
		Sig. (bilateral)		,000	.
		N		235	235

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: Elaboración propia a partir de IBM SPSS Statistics V 25

Teniendo en cuenta el análisis de la hipótesis general planteada, el cuadro N°3 presenta un Rho de Spearman de 0,612, indicando que la correlación entre las dos variables es alta.

Además, se observa, que usando el  $\alpha=5\%$  y que al comparar la significancia analizada por el SPSS da la comparación que el p valor es  $0.000 < 0,05$ ; por ende, se

rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, indicando que existe una relación significativa entre el mix de marketing de servicios y la fidelización en la empresa La Casa del Emprendedor, Carabayllo; es decir, que ante la correcta implementación del mix de marketing de servicios incrementará el nivel de fidelización.

**Cuadro N° 4. Correlación entre el mix de marketing de servicios y el valor percibido por el cliente**

Rho de Spearman	Mix de marketing de servicios		Mix marketing de servicios	de	Valor percibido por el cliente
		Coefficiente correlación	de	1,000	,404**
		Sig. (bilateral)		.	,000
		N		235	235
	Valor percibido por el cliente	Coefficiente correlación	de	,404**	1,000
		Sig. (bilateral)		,000	.
		N		235	235

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: Elaboración propia a partir de IBM SPSS Statistics V 25

Teniendo en cuenta el análisis de la primera hipótesis específica planteada, el cuadro N° 4 presenta un Rho de Spearman de 0,404, indicando que la correlación entre las dos variables es moderada.

Además se observa, que usando el  $\alpha=5\%$  y que al comparar la significancia analizada por el SPSS da la comparación que el p valor es  $0.000 < 0,05$ ; por ende, se

rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, indicando que existe una relación significativa entre el mix de marketing de servicios y el valor percibido por el cliente en la empresa La Casa del Emprendedor, Carabayllo; es decir, que ante la correcta implementación del mix de marketing de servicios aumentara el valor percibido por el cliente.

**Cuadro N° 5. Correlación entre el mix de marketing de servicios y la satisfacción total del cliente**

Rho de Spearman	Mix de marketing de servicios			Mix marketing de servicios	de	Satisfacción total del cliente
		Coeficiente correlación	de	1,000		,424**
		Sig. (bilateral)		.		,000
		N		235		235
	Satisfacción total del cliente	Coeficiente correlación	de	,424**		1,000
		Sig. (bilateral)		,000		.
		N		235		235

\*\* La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: Elaboración propia a partir de IBM SPSS Statistics V 25

Teniendo en cuenta el análisis de la segunda hipótesis específica planteada, el cuadro N° 5 presenta un Rho de Spearman de 0,424 indicando que la correlación entre las dos variables es moderada.

Además se observa, que usando el  $\alpha=5\%$  y que al comparar la significancia analizada por el SPSS da la comparación que el p valor es  $0.000 < 0,05$ ; por ende, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, indicando que existe una relación significativa entre el mix de marketing de servicios y la satisfacción total del cliente en la empresa La Casa del Emprendedor, Carabayllo; es decir, que ante la correcta implementación del mix de marketing de servicios mejorara la satisfacción total del cliente.

Teniendo en cuenta el análisis de la tercera hipótesis específica planteada, el cuadro N° 6 presenta un Rho de Spearman de 0,358 indicando que la correlación entre las dos variables es baja.

Además se observa, que usando el  $\alpha=5\%$  y que al comparar la significancia analizada por el SPSS da la comparación que el p valor es  $0.000 < 0,05$ ; por ende, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, indicando que existe una relación significativa entre el mix de marketing de servicios y la medición de la satisfacción en la empresa La Casa del Emprendedor, Carabayllo; es decir que ante la correcta implementación del mix de marketing de servicios se lleva a cabo una mejor medición de la satisfacción en los clientes.

**Cuadro N° 6. Correlación entre el mix de marketing de servicios y la medición de la satisfacción**

Rho de Spearman	Mix de marketing de servicios			Mix marketing de servicios	de	Medición de la satisfacción
		Coeficiente correlación	de	1,000		,358**
		Sig. (bilateral)		.		,000
		N		235		235
	Medición de la satisfacción	Coeficiente correlación	de	,358**		1,000
		Sig. (bilateral)		,000		.
		N		235		235

\*\* La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: Elaboración propia a partir de IBM SPSS Statistics V 25

H<sub>0</sub>: No existe una relación significativa entre el mix de marketing de servicios y la calidad del producto y del servicio en la empresa La Casa del Emprendedor, Carabayllo.

H<sub>1</sub>: Existe una relación significativa entre el mix de marketing de servicios y la calidad del producto y del servicio en la empresa La Casa del Emprendedor, Carabayllo.

Teniendo en cuenta el análisis de la cuarta hipótesis específica planteada, el cuadro N° 7 presenta un Rho de Spearman de 0,328 indicando que la correlación entre las dos variables es baja.

Además se observa, que usando el  $\alpha=5\%$  y que al comparar la significancia analizada por el SPSS da la comparación que el p valor es  $0.000 < 0,05$ ; por ende, se

rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, indicando que existe una relación significativa entre el mix de marketing de servicios y la calidad del producto y del servicio en la empresa La Casa del Emprendedor, Carabayllo; es decir que ante la correcta implementación del mix de marketing de servicios el cliente percibirá una mejor calidad del producto y servicio.

**Cuadro N° 7. Correlación entre el mix de marketing de servicios y la calidad del producto y del servicio**

				Mix de marketing de servicios	de	Calidad del producto y del servicio
Rho de Spearman	Mix de marketing de servicios	Coeficiente de correlación	de	1,000		,328**
		Sig. (bilateral)		.		,000
		N		235		235
	Calidad del producto y del servicio	Coeficiente de correlación	de	,328**		1,000
		Sig. (bilateral)		,000		.
		N		235		235

\*\* La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: Elaboración propia a partir de IBM SPSS Statistics V 25

#### 4. Discusión de los resultados

Para la hipótesis general de la presente investigación se comprueba que existe correlación positiva alta entre el mix de marketing de servicios y la fidelización (Rho de Spearman=0.612), es decir, que ante la correcta implementación del mix de marketing de servicios incrementará el nivel de fidelización; sin embargo se observa que en la empresa de servicios educativos no implementa de manera correcta el mix marketing de servicios; tales como producto, precio, plaza, promoción, persona, procesos y prueba física, evidenciando una fidelización débil; porque solo así asegura un incremento

de la fidelización, ya que los clientes manifiestan que se debe mejorar los aspectos del servicio en la empresa.

Estos resultados son similares con los resultados de Morales (2018) quien precisó que sus variables marketing mix y fidelización están relacionadas (Rho de Spearman=0.883) indicando que el nivel de correlación es positiva muy alta entre marketing mix y fidelización de los clientes, es decir, que si se implementan adecuadas estrategias de marketing darán como resultado la generación de lealtad de clientes en el salón Spa Brush. Además, difiere con la falta de implementación del mix de marketing de servicios en la presente investigación, ya que la empresa desarrolla efectivas

estrategias de marketing mediante la calidad de los productos (productos de belleza de calidad), ofreciendo un excelente servicio (experiencia satisfactoria en el proceso de creación del servicio), alcanzado y logrando metas/objetivos empresariales (repetición de compra) con el fin de generar clientes leales en el salón Spa Brush.

Estos resultados también se asemejan con los resultados de Mondragón (2018) que determinó que el marketing relacional tiene relación con el nivel de fidelidad del cliente a la marca Pilsen en adultos y jóvenes con acceso al Facebook, analizó un (Chi Cuadrado=0.027) indicando que existe correlación positiva entre el marketing relacional y el grado de fidelidad a la marca Pilsen. En cambio difiere con la falta de fidelización de los clientes en la empresa de la presente investigación, ya que la marca Pilsen utiliza el marketing relacional de una manera adecuada, y sus clientes mantienen cierto nivel de preferencia y fidelidad a la marca, aun así es necesario mejorar aspectos como la comunicación con los clientes y la utilización de otros medios de comunicación, y tener en cuenta de que los usuarios de la marca Pilsen Callao perciben medianamente el marketing relacional y por ende solo sienten una fidelización media.

En la primera hipótesis específica afirmamos que existe correlación positiva moderada entre la variable mix de marketing de servicios y la dimensión valor percibido por el cliente (Rho de Spearman=0.404); es decir, a mayor ejecución de un mix de marketing de servicios el valor percibido por el cliente incrementa; no obstante se observa que la empresa no implementa de manera correcta el mix de marketing de servicios, evidenciando un bajo valor percibido del cliente; ya que los clientes opinan que la empresa debe mejorar su metodología de enseñanza de sus Cursos/Talleres.

Estos resultados son similares con los resultados de Elarsi (2018) tras conocer la percepción de los usuarios que

participan en centros deportivos municipales sobre el valor percibido y la satisfacción del cliente en España; precisando su nivel de relación, mediante un modelo de ecuaciones estructurales (SEM), analizó un ( $\beta_{21}=0.331$ ) indicando que el nivel de correlación es positiva baja entre el valor percibido y la satisfacción del cliente. Además difiere con el bajo valor percibido por el cliente de mi investigación, ya que, el valor percibido ha tenido un gran impacto en la satisfacción de los clientes, debido a que los usuarios de los centros deportivos evalúan y miden la calidad percibida del servicio, mediante factores como la satisfacción percibida y la experiencia del servicio es de su agrado.

En la segunda hipótesis específica afirmamos que existe una correlación positiva moderada entre la variable mix de marketing de servicios y la dimensión satisfacción total del cliente (Rho de Spearman=0.424); es decir, a mayor ejecución de un mix de marketing de servicios la satisfacción total del cliente mejorara; sin embargo se observa que la empresa no implementa de manera correcta el mix de marketing de servicios, evidenciando una baja satisfacción total del cliente; debido a que los clientes el servicio que brinda con la empresa no cumple completamente con las expectativas esperadas.

Estos resultados difieren con los resultados de Fernandez y Solimun (2018) quienes investigaron el efecto de mediación de la mezcla de marketing y la satisfacción del cliente, precisando su nivel de relación, mediante un modelo de ecuaciones estructurales (SEM), analizó un ( $\beta_{21}=0.280$ ) indicando que el nivel de correlación es positiva baja entre estrategias de marketing mix y satisfacción del cliente. Además, difiere con la baja satisfacción total del cliente de esta investigación, ya que la aplicación de las estrategias del marketing mix entre los proveedores de telefonía móvil y en la satisfacción del cliente es alta; demostrando que la empresa comprenden, como factor

importante, la orientación del servicio y las estrategias del marketing mix con la finalidad de que los clientes experimenten la lealtad hacia la empresa, mediante un satisfactorio servicio de calidad.

En la tercera hipótesis específica afirmamos que existe una correlación positiva baja entre la variable mix de marketing de servicios y la dimensión medición de la satisfacción (Rho de Spearman=0.358); es decir, a mayor ejecución de un mix de marketing de servicios la medición de la satisfacción se incrementará; no obstante se observa que la empresa no implementa de manera correcta el mix de marketing de servicios, evidenciando una baja medición de la satisfacción; debido a que los clientes dicen que adquieren los Cursos/Talleres con poca frecuencia. Estos resultados son coherentes con los resultados de Fernandez y Solimun (2018) quienes investigaron el efecto de mediación de la orientación del servicio y la satisfacción del cliente, precisando su nivel de relación, mediante un modelo de ecuaciones estructurales (SEM), analizó un ( $\beta_{21}=0.335$ ) indicando que el nivel de correlación es positiva baja entre orientación del servicio y la satisfacción del cliente. Además difiere con la baja medición de la satisfacción de mi investigación, ya que los proveedores de telefonía móvil cuentan con una alta orientación al servicio aumentando la satisfacción del cliente, debido a que estos perciben un mayor compromiso por parte de los trabajadores de la empresa y su nivel de satisfacción se incrementa, mediante la repetición y frecuencia de compra.

En la cuarta hipótesis específica afirmamos que una correlación positiva baja entre la variable mix de marketing de servicios y la dimensión calidad del producto y servicio (Rho de Spearman=0.328); es decir, a mayor ejecución de un mix de marketing de servicios la calidad del producto y del servicio mejorará; no obstante se observa que la empresa no implementa de manera correcta el mix de marketing de

servicios, evidenciando una moderada calidad del producto y del servicio; debido a que los clientes manifiestan que la calidad en la metodología de enseñanza en los Cursos/Talleres son de nivel medio.

Estos resultados difieren con los resultados de Cierro (2018) quien determinó la relación del marketing mix con la calidad de servicio de la empresa Cidesi SAC (Rho de Spearman=0.736) indicando que el nivel de correlación es positiva alta, entre marketing mix y calidad de servicio. Además difiere con la moderada calidad del producto y del servicio, ya que la empresa implementa estrategias de calidad de servicio para una eficiencia mayor; demostrando que la empresa implementa estrategias de marketing mix, desde la gerencia hasta sus colaboradores internos, transmitiendo una alta calidad en el servicio dirigido al cliente final como ventaja competitiva.

Estos resultados también difieren con los de Campos (2019) quien determina la influencia de la estrategia del marketing relacional en el proceso de fidelización de los clientes de la juguería Ana (Rho de Spearman=0.937) indicando que el nivel de correlación es positiva muy alta entre calidad de servicio y la relación empresa-cliente. Además, difiere con la moderada calidad del producto y del servicio, ya que la Juguería Ana es confiable al momento de ofrecer sus servicios y se preocupa en mantener una excelente comunicación con sus clientes, mediante una buena atención al cliente, por ello es considerada como una empresa comprometida en la fidelización de sus clientes.

## 5. Conclusiones

Se determina a modo general que existe una correlación positiva alta y un Rho de Spearman=0.612 entre las variables mix de marketing de servicios y fidelización; es decir, que ante la correcta implementación de un mix de marketing de servicios se incrementará el nivel de fidelización en la empresa La Casa del Emprendedor.

Se concluye a modo específico 1 que existe una relación positiva moderada y un Rho de Spearman=0.404 entre la variable marketing mix de servicios y la dimensión valor percibido por el cliente; es decir, a mayor ejecución de un mix de marketing de servicios el valor percibido por el cliente se incrementa.

Se concluye a modo específico 2 que existe una relación positiva moderada y un Rho de Spearman=0.424 entre la variable marketing mix de servicios y la dimensión satisfacción total del cliente; es decir, a mayor ejecución de un mix de marketing de servicios la satisfacción total del cliente mejorará en gran manera.

Se concluye a modo específico 3 que existe una relación positiva baja y un Rho de Spearman=0.358 entre la variable marketing mix de servicios y la dimensión medición de la satisfacción; es decir, a mayor ejecución de un mix de marketing de servicios la medición de la satisfacción en los clientes se optimizará.

Se concluye a modo específico 4 que existe una relación positiva baja y un Rho de Spearman=0.328 entre la variable marketing mix de servicios y la dimensión calidad del producto y servicio; es decir, a mayor ejecución de un mix de marketing de servicios el cliente percibirá una calidad superior del producto y servicio.

Es necesario identificar y establecer los elementos del marketing mix para brindar una experiencia de enseñanza única, y también resulta necesario conocer el valor que percibe el cliente del servicio. Es necesario también, desarrollar una mejor metodología de enseñanza, mediante la personalización por cliente como valor añadido diferencial ante competidores.

Se recomienda ampliar el estudio de las variables con un estudio explicativo, con un análisis estadístico multivariado, utilizando incluso las ecuaciones estructurales para tal fin.

## 6. Referencias

- An, W, Zhang, J, You, C, y Guo, Z. (2018). *Entrepreneur's creativity and firm-level innovation performance: Bricolage as a mediator. Technology Analysis & Strategic Management*. Retrieved from <https://search.proquest.com/docview/2042000911?>
- Andrews, A. Y., & Harjit, S. S. (2014). *Service production process: Implications for service productivity. International Journal of Productivity and Performance Management*. Retrieved from <https://search.proquest.com/docview/2115752258?accountid=37408>
- Bhat, S y Darzi, M. (2018). *Service, people and customer orientation: A capability view to CRM and sustainable competitive advantage. Vision*. Retrieved from <https://search.proquest.com/docview/2037865384?accountid=37408>
- Campos, M. (2019). *La influencia de las estrategias del marketing relacional en el proceso de fidelización de los clientes de la MYPE Juguería Ana*. (Tesis de Pregrado, Universidad de San Martín de Porres, de Lima-Perú). Recuperado de: [http://www.repositorioacademico.usmp.edu.pe/bitstream/usmp/4882/1/campos\\_rm.pdf](http://www.repositorioacademico.usmp.edu.pe/bitstream/usmp/4882/1/campos_rm.pdf)
- Chamberlain, A, y Zhao, D, (2019). *The Key to Happy Customers? Happy Employees. Harvard Business Review*. Retrieved from <https://hbr.org/2019/08/the-key-to-happy-customers-happy-employees>
- Cierto, E. (2018). *Marketing mix y su relación con la calidad de servicio de la empresa Cicdesi SAC distrito Ica, 2018*. (Tesis de Pregrado, Universidad César Vallejo, de Ica-Perú). Recuperado de: [http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/19434/Cierto\\_AE.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/19434/Cierto_AE.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Drapieńska Anna, y Fernandes, T. (2017). *Services marketing influence on marketing theory evolution. Handel Wewnetrzny*. Retrieved from

- <https://search.proquest.com/docview/2086467987?accountid=37408>
- Elarsi, A. (2018). *Estrategias para la fidelización en empresas de servicios y acciones sobre procesos para el cambio organizativo. Aplicaciones en el sector de las instalaciones deportivas en España*. (Tesis Doctoral de la Universitat de Barcelona, de Barcelona-España). Recuperado de: [https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/565729/AEE\\_TESIS.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/565729/AEE_TESIS.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Fernandes, A, y Solimun, S. (2018). *The mediation effect of customer satisfaction in the relationship between service quality, service orientation, and marketing mix strategy to customer loyalty*. The Journal of Management Development. (Revista indexada, Universidad de Brawijia, de Bradford-United Kingdom). Retrieved from <https://search.proquest.com/docview/2008318033?accountid=37408>
- Garg, S. Singh, H, y De, K. (2016). *Direct and indirect effects of marketing mix elements on satisfaction*. Academy of Marketing Studies Journal. Retrieved from <https://search.proquest.com/docview/1804900205/984EC4BB9E3A43A8PQ/27?accountid=37408>
- Gomero, N. (2015). *Concentración de las MYPES y su impacto en el crecimiento económico*. Recuperado de: <https://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/quipu/article/view/11597/10391>
- Hernández, C. (2018). *Manual. Planificación del marketing de servicios*. España, Madrid: EDITORIAL CEP.
- Hernández, J. (2014). *Marketing en los servicios*. Recuperado de: <http://repositorio.unan.edu.ni/3693/1/2745.pdf>
- Hernández, R, Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación científica*. (6°. ed.). México D.F: Mc Graw Hill.
- Källström, L., & Hultman, J. (2019). *Place satisfaction revisited: Residents' perceptions of "a good place to live"*. Journal of Place Management and Development. Retrieved from <https://search.proquest.com/docview/2255693473?accountid=37408>
- Kotler, P y Keller, K. (2016). *Dirección de Marketing*. (15°. ed.). México: Pearson.
- Luo, Y, Wang, W, y Sakura, W. (2019). *Factors affecting service innovation, customer value toward customer satisfaction: Case on health care industry*. Revista De Cercetare Si Interventie Sociala. Retrieved from <https://search.proquest.com/docview/2213882970?accountid=37408>
- Mondragón, C. (2018). *Influencia del marketing relacional de redes sociales sobre la fidelización de marca: caso fan page Pilsen en jóvenes y adultos*. (Tesis de pregrado, Universidad de Lima, de Lima-Perú). Recuperado de: [http://repositorio.ulima.edu.pe/bitstream/handle/ulima/6627/Mondragon\\_marketing\\_relacional.pdf?sequence=3&isAllowed=y](http://repositorio.ulima.edu.pe/bitstream/handle/ulima/6627/Mondragon_marketing_relacional.pdf?sequence=3&isAllowed=y)
- Mondragón, M. (2014). *Uso de la correlación de Spearman en un estudio de intervención en fisioterapia*. Recuperado de: [https://www.researchgate.net/publication/332365912\\_USO\\_DE\\_LA\\_CORRELACION\\_DE\\_SPEARMAN\\_EN\\_UN\\_ESTUDIO\\_DE\\_INTERVENCION\\_EN\\_FISIOTERAPIA](https://www.researchgate.net/publication/332365912_USO_DE_LA_CORRELACION_DE_SPEARMAN_EN_UN_ESTUDIO_DE_INTERVENCION_EN_FISIOTERAPIA)
- Morales, J. (2018). *Marketing mix y la fidelización de los clientes en la empresa salón Spa Brush, Miraflores 2018*. (Tesis de Pregrado, Universidad Cesar Vallejo, de Miraflores-Perú). Recuperado de: [http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/24785/Morales\\_GJM.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/24785/Morales_GJM.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Mukherjee, S y Shivani, S. (2016). *Marketing mix influence on service brand equity and its dimensions*. Vision. Retrieved from <https://search.proquest.com/docview/1777277826?accountid=37408>
- Nabi, A. D., Alizadeh, H., & Mirzaei-Alamouti, S. (2015). *A study on the effects of customer value and perceived value on customer satisfaction, brand loyalty and purchase intention*.

- Serbian Journal of Management. Retrieved from <https://search.proquest.com/docview/2307619473?accountid=37408>
- Pérez, R. (2017). *Análisis sistémico de la micro y pequeña empresa Latinoamericana: Productividad de la mype como función de la dirección de la organización*. Recuperado de: [https://www.ecorfan.org/libros/analisis\\_sistémico\\_de\\_la\\_micro\\_y\\_pequeña/Análisis\\_sistémico\\_de\\_la\\_micro\\_y\\_pequeña.pdf](https://www.ecorfan.org/libros/analisis_sistémico_de_la_micro_y_pequeña/Análisis_sistémico_de_la_micro_y_pequeña.pdf)
- Santana, J, Lara, E, y Lara, P. (2017). *A proposal for a new system of classification for hotels based on information taken from a multi-sponsor loyalty program*. Cuadernos De Gestión. Retrieved from <https://search.proquest.com/docview/1868524346?accountid=37408>.
- Shirley, E, Josephson, G y Sanders, J. (2016). *FUNDAMENTALS OF PATIENT SATISFACTION MEASUREMENT*. Physician Leadership Journal, Retrieved from <https://search.proquest.com/docview/1771764312?accountid=37408>
- Subramanian, N., Gunasekaran, A., & Gao, Y. (2016). *Innovative service satisfaction and customer promotion behaviour in the chinese budget hotel: An empirical study*. International Journal of Production Economic. Retrieved from <https://search.proquest.com/docview/1750056368?accountid=37408>
- Tahmasbizadeh, N, Hadavand, M, y Manesh, H. (2016). *Impact of relationship quality with customer (relationship marketing) on customer loyalty in customer- oriented strategy (case study agriculture bank customers-tehran-iran)*8100. Business and Management Review. Retrieved from <https://search.proquest.com/docview/1809579825?accountid=37408>
- Tello, S. (2014). *Importancia de la micro, pequeñas y medianas empresas en el desarrollo del país*. Recuperado de <http://revistas.uap.edu.pe/ojs/index.php/LEX/article/view/623/852>
- Tor, W, Kristensson, P, Lervik-Olsen, L, Parasuraman, A, McColl-Kennedy, J, Edvardsson, B, y Colurcio, M. (2016). *Linking service design to value creation and service research*. Journal of Service Management. Retrieved from <https://search.proquest.com/docview/2178631190?accountid=37408>
- Trevisan, L., & Brissaud, D. (2017). *A system-based conceptual framework for product-service integration in product-service system engineering*. Journal of Engineering Design. Retrieved from <https://search.proquest.com/docview/1972462208?accountid=37408>
- Xu, L, Blankson, C, y Prybutok, V. (2017). *Relative contributions of product quality and service quality in the automobile industry*. The Quality Management Journal. Retrieved from <https://search.proquest.com/docview/1865999753?accountid=37408>
- Yaqub, R , Halim, F y Shehzad, A. (2019). *Effect of service quality, price fairness, justice with service recovery and relational bonds on customer loyalty: Mediating role of customer satisfaction*. Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences. Retrieved from <https://search.proquest.com/docview/2237497069?accountid=37408>

# Análisis de rentabilidad económica integral de la producción de papa. Municipios Pueblo Llano y Rangel del estado Mérida, Venezuela

**Olga Rosa. Molina de Paredes<sup>1</sup>**

Facultad de Ciencias Económicas y Sociales. Departamento de Contabilidad y Finanzas. Universidad de Los Andes. Mérida - Venezuela

<https://orcid.org/0000-0002-3246-8252>

Correo electrónico: [olgarosap2@gmail.com](mailto:olgarosap2@gmail.com)

**Carlos Castilla Gutiérrez<sup>2</sup>**

Departamento de Economía Aplicada y Métodos Cuantitativos. Universidad de La Laguna. Tenerife - España.

<https://orcid.org/0000-0002-2304-7149>

Correo electrónico: [ccastiau@ull.es](mailto:ccastiau@ull.es)

## RESUMEN

En el sector agrícola, es común calcular la rentabilidad financiera de la producción de papa estableciendo la diferencia entre los ingresos y los costos económicos del periodo. No obstante, el objetivo de este trabajo es analizar la rentabilidad económica integral, fundamentada en el principio de sostenibilidad, aplicando el criterio del valor de los ingresos y costos en el futuro (VAN). El diseño de la investigación fue de campo, de naturaleza descriptiva y enmarcada dentro del enfoque cuantitativo, apoyado en una previa revisión documental. Se estudió una muestra de 238 productores, distribuidos en 162 de Pueblo Llano y 76 de Rangel. Para recolectar la información de campo se utilizaron el cuestionario y la entrevista estructurada a través del guion de preguntas. Los datos analizados arrojaron como resultado que, bajo el enfoque de la rentabilidad económica integral se impone la necesidad de tomar medidas urgentes para ayudar a mitigar los problemas ambientales y de salud pública derivados de dicha actividad, ya que, éstos se convierten desde el punto de vista económico, en efectos irreversibles.

**Palabras clave:** actividad agrícola, ambiente, costos, beneficio económico, finanzas

<sup>1</sup> Licenciada en Contaduría Pública. ULA, Mérida - Venezuela. MSc. en Administración. Mención Finanzas, ULA. MSc en el Programa "Formación, Empleo y Desarrollo Regional", ULL. Doctora en el Programa "Formación, Empleo y Desarrollo Regional". ULL. Profesora Titular a Dedicación Exclusiva. Línea de Investigación: Agricultura. Especialidad: costos agrícolas.

<sup>2</sup> Licenciado en Ciencias Económicas Empresariales por la Universidad de La Laguna (ULL). Doctor por la ULL con la Tesis Doctoral: "Economía Ecológica: estudio de valoración de los ecosistemas forestales en Canarias". Director de la cátedra de Agroecología Antonio Bello. Director del Máster Propio de la U.L.L. Línea de investigación: Desarrollo Sostenible. Especialidad: Desarrollo Sostenible.

## Informes de investigación

### Abstract

In the agricultural sector, it is common to calculate the financial profitability of potato production by establishing the difference between income and economic cost for the period. However, the objective of this work is to analyze comprehensive economic profitability, based on the principle of sustainability, applying the criterion of the value of income and costs in the future (NPV). The research design was field, descriptive and framed within the quantitative approach, supported by a previous documentary review. A sample of 238 producers was studied, distributed in 162 from Pueblo Llano and 76 from Rangel. To collect the field information, it will be used the questionnaire and the structured interview through the question script. The data analyzed showed that, under the approach of comprehensive economic profitability, the need to take urgent measures to help mitigate the environmental and public health problems derived from said activity is imposed, since these are converted from the point of economic view, in irreversible effects.

**Keywords:** agricultural activity, costs, economic benefit, environment, finances

**Recibido:** 20-07-2020

**Revisado:** 30-08-2020

**Aceptado:** 01-12-2020

Como citar este artículo - How to cite this article

Molina, O, y Castilla, C. (2021). Análisis de rentabilidad integral de la producción de papa. Municipios Pueblo Llano y Rangel del estado Mérida, Venezuela. *Revista Visión Gerencial*, 20(1), 50-65. Recuperado de: <http://erevistas.saber.ula.ve/visiongerencial>

## 1. Introducción

La papa, cuyo nombre científico es *Solanum tuberosum L.*, se destaca por ser líder en producción y comercio, y de gran relevancia sociocultural entre las poblaciones de la región andina. Este rubro, que hace parte del grupo de las raíces y tubérculos, constituye una de las primeras fuentes alimenticias para la población del estado Mérida. Las mejores condiciones para el cultivo se localizan en los estados Táchira, Mérida y Trujillo, destacándose el estado Mérida con el "mayor volumen de producción en el país, con 158 mil 871 toneladas, seguida por los otros estados andinos como Trujillo con 51 mil 510 toneladas y Táchira con 42 mil 572 toneladas" (PotatoPRO.com, 2016, p. 1). El mayor volumen de producción en el país de este tubérculo se encuentra en los estados Mérida con 158 mil 871 toneladas, seguida por los otros estados andinos como Trujillo con 51 mil 510 toneladas y Táchira con 42 mil 572 toneladas. También, se señala en ARGENPAPA (2016) que los cultivos se realizan en regiones con altitudes entre los 2.000 y 4.000 metros sobre el nivel del mar, como es el caso de los sembradíos ubicados en los estados Táchira, Mérida y Trujillo, de donde se obtiene el 81% del volumen de producción nacional.

Los distintos sistemas de producción de papa imperantes en la cordillera andina merideña, en los municipios Pueblo Llano y Rangel, compiten en el predominio de la forma en que se llevan adelante los cultivos, con significativa influencia del sistema de producción convencional o tradicional, caracterizado por la tecnología empleada que procura altos rendimientos: arado mecánico, fertilizantes, pesticidas y herbicidas, igualmente, riegos por aspersión, los cuales generan un alto consumo de agua y la salinización de la tierra, con su consecuente daño ambiental. Sin embargo, algunos productores del municipio Rangel tienen una visión diferente, ambientalista, progresiva, que han empezado a generar cambios en la recuperación y protección del

ambiente, y han influido para que se tomen en cuenta los problemas de salud pública.

En este contexto, miembros de la Organización de las Naciones Unidas (ONU, 2019), en una de las Resoluciones de su cuarta asamblea para el medio ambiente sentaron las bases de un cambio hacia un futuro más sostenible. Allí, los ministros de más de 170 Estados, expresaron su preocupación por la fuerte contaminación que presenta el planeta, y se comprometieron a impulsar algunas soluciones, entre otras, la adopción de patrones de producción y consumo sostenibles.

Por otra parte, el método de cultivo de papa convencional genera costos que deben ser incluidos en el cálculo de la rentabilidad, pero algunos de estos son obviados por los productores, pues el objetivo de ellos es obtener una ganancia positiva a corto o mediano plazo. Ahora bien, si la disposición de los papicultores es que las actividades agrícolas se realicen fundamentadas en el principio de sostenibilidad, se deben aceptar las manifestaciones de algunos investigadores en el campo del desarrollo sostenible, como Santiago citado por Molina (2014) quien se refiere a la rentabilidad desde el punto de vista ecológico, *la rentabilidad económica integral*, calculada con costos reales. Por tal razón, el objetivo de este artículo es analizar la rentabilidad económica integral, mediante el criterio del valor de los ingresos y costos en el futuro (VAN). Este análisis se realizará comparando este tipo de rentabilidad con la rentabilidad financiera.

A continuación, se presenta la revisión de la literatura pertinente, seguido de los aspectos metodológicos, los resultados y su análisis y finalmente las conclusiones y recomendaciones.

## 2. Revisión de la literatura

### 2.1. Sistemas de producción de papa

Los distintos cambios que se dieron en el modo de hacer y producir las cosas durante la revolución industrial, (1760-1860)

se caracterizó, entre otros aspectos, por los cambios generados en la producción agraria y el crecimiento de la población. Comprendieron no sólo a la industria, sino también a la agricultura, comercio, finanzas, estructura social, educación y al campo del pensamiento vinculado al trabajo. Esto conllevó indudablemente, al estudio del *proceso de producción agrícola* que, apoyándose en lo que se observa en la realidad, constituye un conjunto de elementos integrados e interiormente equilibrados que conforman los *sistemas de producción agrícola*.

Una vez que se establece el sistema de producción agrícola, el productor, organizado socialmente para producir de acuerdo a sus metas y pautas, interviene sobre el medio ambiente natural con una tecnología que revela el grado de desarrollo de las fuerzas productivas. Mediante esta intervención, él logra transformar los ecosistemas naturales en elementos productivos, regulados y dirigidos en función de la realidad social dominante, lo cual ocasiona desequilibrios cuyos efectos frecuentemente desconoce.

En los municipios Pueblo Llano y Rangel del estado Mérida lidera el sistema de producción de papa tradicional, identificado por Romero (2005) como intensivo, de los llamados valles altos andinos. Se caracteriza por ser altamente dependiente de un paquete de agroquímicos (fertilizantes, pesticidas) utilizado para regenerar la fertilidad del suelo y combatir plagas y enfermedades, el cual tiene sus consecuencias desfavorables sobre la sostenibilidad ecológica y la salud humana, y que fuera adoptado en la época en que prevaleció el enfoque de la Revolución Verde para garantizar la rápida producción y circulación del capital. Dicho paquete se complementa con sistemas de riego por aspersión que, si bien constituyen una alternativa para incrementar la producción y el rendimiento de los cultivos, generan un alto consumo de agua y la salinización de la tierra, con su consecuente daño ambiental.

## 2.2. Rentabilidad financiera y económica integral de la producción de papa

El productor agrícola, es identificado por Martínez (1995) como un empresario que debe ver su unidad productiva como un todo integrado, donde dirigirá un grupo de individuos que interactúan para el logro del objetivo propuesto en la forma más eficiente. Para ello, tendrá frente a sí un proceso de constante toma de decisiones, para lo cual debe disponer de la mayor cantidad de alternativas posibles e interactuar con distintas disciplinas y/o especialidades que deberá organizar y coordinar para llevar adelante el proceso de toma de decisiones. Una de las normas, señalada por este autor (Ibíd., 1995, p. 33) a considerar en este proceso, es la búsqueda de eficiencia que, "consiste en tratar de lograr los objetivos propuestos con el mínimo costo". Sin embargo, para que el análisis de costos sea real y completo, deben contemplarse, tanto los costos económico-monetarios o cuantificables, como también los costos no cuantificables.

En relación con ello, el método de cultivo de papa, intensivo o convencional genera costos que deben ser incluidos en el cálculo de la rentabilidad, pero algunos de estos son apartados por los productores, pues el objetivo de ellos es obtener una ganancia positiva a corto o mediano plazo, siendo este beneficio *una rentabilidad financiera* en la que sólo se incluyen los ingresos y costos económicos para cada periodo. Este proceso de cálculo puede deteriorar la capacidad financiera del productor para hacer frente a los compromisos inmediatos y futuros relacionados con su actividad.

Según Aviles (2017, p. 1) la rentabilidad "es un término general que mide la ganancia que puede obtenerse en una situación particular. Es el denominador común de todas las actividades productivas". Para Warren, Reeve y Duchac (2009) el análisis de la rentabilidad se concentra en la capacidad de una unidad

productiva para obtener ganancias, la cual se refleja en los resultados de operación y los recursos disponibles en la empresa. La estructura de la rentabilidad está conformada por los índices económicos, y según sea el objetivo del análisis se recurrirá a la definición que corresponda al tipo de rentabilidad.

Algunos autores en el campo del desarrollo sostenible, como Santiago citado por Molina (2014, p. 209) se refiere a la rentabilidad desde el punto de vista ecológico, *la rentabilidad económica integral*. Para este autor medir el cambio en la rentabilidad de un año a otro es inadecuado, "debe prevalecer la ecuación, rentabilidad presente versus rentabilidad futura, hay un coste oculto, implícito y mensurable en un ciclo productivo, en términos monetarios, pero que también puede medirse en términos de fertilidad: la amortización ecológica".

Por tanto, Molina (2014), siguiendo a Santiago, insiste en que es necesario calcular una verdadera rentabilidad, *la rentabilidad económica integral*. Pues sí el interés que existe es que las actividades humanas productivas sean beneficiosas a largo plazo para los seres humanos y los ecosistemas, es decir, que estas actividades se realicen fundamentadas en el *principio de sostenibilidad*, se justifica que la rentabilidad de la producción de papa debería incluir además de los costos económicos, los costos sociales, ambientales y costos de oportunidad (costos cuantificables + costos no cuantificables), así como los beneficios reales de la actividad. En este sentido, lo que se busca es calcular la rentabilidad económica integral de la producción de este rubro, la que responde a cálculos verdaderamente científicos e incluye el tiempo real de duración de esta actividad agrícola. De manera que, en el *cálculo de la rentabilidad* entra en juego el mecanismo de la tasa de descuento o tipo de interés, mediante la cual se reduce el valor, tanto de costos como de ingresos según se tienda hacia el futuro desde el momento presente; es el *valor actual neto (VAN)* o *valor*

*presente neto (VPN)*, explicado el mismo como la diferencia entre todos los ingresos o beneficios y egresos o costos expresados en moneda actual (Sapag y Sapag, 2000).

El VAN se puede denotar con la siguiente ecuación (Cohen y Franco, 1992, p.194).

$$VAN = \sum_{t=0}^n \frac{B_t - C_t}{(1+i)^t} = \sum_{t=0}^n \frac{BN_t}{(1+i)^t}$$

Donde:

- B<sub>t</sub>*: Beneficios del año t
- C<sub>t</sub>*: Costes del año t
- BN<sub>t</sub>*: Beneficios netos del año t
- i*: Tasa de descuento
- t*: Tiempo considerado para el estudio

Según la terminología utilizada en la rentabilidad económica integral, podemos precisar los siguientes conceptos relacionados: *Beneficio social*, definido como el conjunto de todos los efectos socialmente deseables que se derivan de una actividad y que muchas veces no se convierten en ingresos (De Rus, 2001). *Beneficios ambientales*: Entendidos como los beneficios que se derivan de los daños evitados hacia el medio ambiente natural. Los beneficios ambientales generados y recibidos por la sociedad en su conjunto, y no solamente por los que ofrecen o adquieren un producto o servicio, se definen por Sapag y Sapag (citados por Molina (2014) como externalidades<sup>3</sup> positivas. También, los costos señalados por Molina (2017, pp. 222, 225 y 226).

En este sentido, (Castilla, 1992b) explica que, si las consecuencias y los costos realmente pudieran valorarse, el mercado

---

<sup>3</sup> Una externalidad se genera "cuando el comportamiento de un agente cualquiera (consumidor o empresa), afecta al bienestar de otro (...), sin que este último haya elegido esa modificación, y sin que exista un precio, una contraparte monetaria, que lo compense" (Azqueta, 2002, p. 34)

asignaría eficazmente los recursos y los impuestos corregirían los efectos indeseables sobre el medio ambiente; desafortunadamente, ni es posible valorar exactamente los problemas ambientales derivados de los procesos productivos, ni se podría resolver esta situación, aunque se consiguieran estas valoraciones.

### 3. Objetivo y metodología

Conociendo que los productores obtienen una rentabilidad financiera positiva en el corto, mediano o largo plazo, sobre la cual toman múltiples decisiones relacionadas con la actividad papera, se plantea como objetivo de este artículo realizar un análisis de la rentabilidad económica integral, basada en el principio de sostenibilidad del sistema de producción agrícola, aplicando el criterio del valor de los ingresos y costos en el futuro o valor actual neto (VAN). Este análisis se realizará comparando este tipo de rentabilidad con la rentabilidad financiera, utilizando para ello dos escenarios: El primer escenario referido a la rentabilidad financiera y el segundo escenario a la rentabilidad económica integral.

Con miras a lograr este objetivo inicialmente se realizó una exhaustiva y actualizada revisión documental y posteriormente la investigación de campo, bajo la modalidad de los estudios descriptivos, lo cual consistió en la recogida de los datos de interés directamente en las áreas paperas de la región, específicamente en los municipios Pueblo Llano y Rangel del estado Mérida, Venezuela. Además, de acuerdo con Hernández, Fernández-Collado y Batista (2006), por ser un estudio con aplicación en la disciplina de las ciencias sociales, inscrita en las ciencias contables, se abordó bajo el tipo de investigación interactiva, cuyo propósito principal es aportar información que guíe la toma de decisiones para programas, reformas estructurales y procesos. Hay que destacar que, la investigación interactiva no sólo tiene aplicación en el campo de las ciencias

sociales sino también en otras disciplinas. La población objeto de estudio resultó del cruce y depuración de los listados de productores de papa de los municipios objeto de estudio, obtenidos de distintas fuentes. El tamaño de la muestra se estimó utilizando el muestreo probabilístico aleatorio estratificado por municipios, resultando 162 productores a entrevistar en Pueblo Llano y 76 en el municipio Rangel, sumando 238 en total. La información de campo se recolectó utilizando la encuesta mediante el instrumento cuestionario, aplicado particularmente a los productores, y la entrevista estructurada a través del guion de preguntas para consultar a expertos en materia de costos agrícolas. Los instrumentos diseñados para recoger los datos fueron debidamente validados por especialistas en costos, agricultura y metodología de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Los Andes. También, constantemente se visitó a los coordinadores de diversas asociaciones involucradas en el proceso de producción de papa, específicamente a la Asociación de Productores Integral del Páramo (PROINPA).

### 4. Comparaciones entre el enfoque de la rentabilidad financiera y la rentabilidad económica integral

Para efectuar comparaciones entre el enfoque de la rentabilidad financiera y la rentabilidad económica integral sustentados en el valor de los ingresos y costos en el futuro, se presenta el cálculo de la rentabilidad de la producción de papa en dos escenarios. El primero, referido a la rentabilidad financiera convencional (Tabla 1) y, el segundo, a la rentabilidad económica integral (Tabla 2), ambos en el periodo comprendido entre 2010 y 2060. Estos fueron diseñados a partir de los siguientes supuestos generales, considerando valores para el momento en que se van a demostrar los resultados:

- Beneficios (Ingresos por ventas) para el primer año ( $B_1$ ): Bs. 61.600. Estos ingresos resultan de la cantidad producida por el precio de venta del producto.
- Costos para el primer año ( $C_1$ ): Para el primer año se considera un costo promedio de producción de Bs. 39.021,86.
- Beneficios netos para el primer año ( $BN_1$ ): Los beneficios netos para el primer año son de Bs. 22.578,14. Diferencia entre  $B_1$  y  $C_1$ .
- Tasa de descuento ( $i$ ): 18 %. El promedio de las tasas de interés activas lo establece el BCV<sup>4</sup>.
- Tiempo considerado para el Estudio ( $t$ ): Cincuenta años ( $n = 50$ )<sup>5</sup>

También es oportuno aclarar algunos aspectos relacionados con los criterios adoptados para el desarrollo de dichos escenarios:

En cuanto a la producción de papa se fijó un ritmo anual constante solamente a modo de ejemplo, porque de un ciclo de producción no se obtiene la misma cantidad de papa cada año, se pueden experimentar altas y bajas en el nivel de rendimiento, debido a que en este influyen muchos factores, como la disponibilidad de mano de obra y materia prima (semilla), la calidad de la semilla, la cantidad de aplicaciones de fertilizantes y demás insumos, las condiciones climáticas (incidencia de heladas), la altitud, la presencia de plagas y enfermedades, entre otros.

Un incremento promedio del 5% en el costo de producción de la papa, constante durante los 50 años, son meras suposiciones para la explicación de este escenario.

---

<sup>4</sup> El Banco Central de Venezuela (BCV) es el organismo encargado de fijar y regular el nivel de las principales tasas de interés, por esta razón se establecen valores máximos, mínimos y promedios de estas tasas, ya sea para crédito o deuda agrícola, fondos del seguro social, crédito industrial, tasa de interés social, entre otros. Se fijó esta tasa arbitraria tomando en cuenta que en Venezuela las tasas activas bancarias anuales siempre están por el orden de dos dígitos. Efectivamente, la tasa activa para préstamos agropecuarios, a partir del 2/10/2019, es 17% (Banesco, 2019).

<sup>5</sup> Los 50 años es un valor arbitrario que nos indica que en torno a ese número de años cualquier tasa de descuento seleccionada, para costos o beneficios, su valor actual se aproxima a cero.

Normalmente el costo de este rubro puede aumentar o disminuir en una determinada proporción, cada año. Esto es a causa de que el costo total lo constituye la suma de los costos directos e indirectos que se asignan al producto durante el período de producción. Las fluctuaciones en el nivel de los costos también están en función de las variaciones que sufre la producción.

En el caso específico del segundo escenario, cálculo de la rentabilidad económica integral, el costo de producción incluye un incremento promedio de 5% con respecto al año anterior más 4,76% de los ingresos por venta, para el año considerado; este último valor está conformado por los siguientes aspectos:

a) Erosión del suelo: aproximadamente 0,16%. Según Núñez (2010), en la investigación realizada por el Idecyt-UNESR, en Mucuchíes, municipio Rangel, estado Mérida, en el año 2008, se refleja una pérdida de suelo de aproximadamente 15,8 toneladas/hectáreas/año, en deslave de suelo y biodiversidad, cuyo costo asciende a \$ 117.000 al año), equivalente a Bs. 503.100 (Al cambio de Bs. 4,30, valor del dólar vigente para la fecha inicial del análisis) anual para el total de 5.086,39 hectáreas cultivadas. Esto da una cifra de 98,74 Bs/ha, que representa un 0,16% de los ingresos por venta (que totalizan Bs.61.600).

b) El 1,9% por envenenamiento con plaguicidas se justifica con lo expuesto por Alvarado, et al.(1998) citados por Yanggen (et al., 2003, p. 110), referente a que "...en Yucatán los investigadores estimaron que los casos de envenenamiento cuestan el equivalente al 1,9% del valor del producto agrícola bruto<sup>6</sup> ...". Se debe destacar, que la decisión de tomar como referencia el caso de Yucatán responde a la falta de información sobre el particular, en las fuentes bibliográficas revisadas por el autor para la realización de este trabajo.

---

<sup>6</sup> Para nuestro caso este valor corresponde a los ingresos por venta de la papa.

- c) Un 2,7% de los ingresos por venta (de Bs. 61.600) imputado a malformaciones<sup>7</sup> y/o enfermedades hereditarias, por exposición (inhalación, ingestión, contacto por piel y mucosas) a los agroquímicos (especialmente pesticidas) utilizados en la región para prevenir, destruir o controlar las plagas en la siembra, cuyos efectos, sin duda alguna, son ignorados dentro del cálculo del costo de producción de la papa.
- d) Este valor está conformado por un 2,2% que significa la prevalencia global de malformaciones congénitas al nacer, por contacto de la madre con pesticidas (Benítez-Leite, Macchi y Acosta, 2007)<sup>8</sup>, más un 0,5% que corresponde a la anomalía cromosómica en los recién nacidos producida por muchos insecticidas (García y Motos, 1990)<sup>9</sup>.

En cuanto al precio de la papa éste es inestable, por lo que a menudo muestra variaciones positivas o negativas. Esto significa que un incremento porcentual anual en el precio de la papa no es constante, por lo cual, en este estudio el porcentaje de incremento de 5% es únicamente para fines de diseñar los dos escenarios. Además, el precio se relaciona con la cantidad producida y el costo del producto.

## 5. Resultados y discusión

### 5.1. Primer escenario: Rentabilidad financiera

<sup>7</sup> Según Benítez-Leite, Macchi y Acosta (2007, p. 114), se entiende por malformación a "toda alteración morfológica, clínicamente diagnosticable con aceptable grado de certeza".

<sup>8</sup> Los autores citados (et al., 2007) señalan con respecto a estas anomalías que, a pesar de numerosos estudios publicados sobre los pesticidas y la salud humana, persisten profundas controversias sobre el particular. En atención a ello, y con el fin de profundizar sobre la incidencia de los agroquímicos en la salud humana, los autores (Ibid., 2007, p. 111) decidieron investigar la relación entre el contacto de estos productos y las malformaciones congénitas, llegando a la conclusión de que predomina la "asociación entre exposición a pesticidas y malformaciones congénitas".

<sup>9</sup> La investigación de García y Motos (1990, p. 111) indica que la naturaleza del daño genético se concreta, "en cambios del propio material hereditario (ADN) en forma de alteraciones cromosómicas diversas, mutaciones de los genes, síntesis no programadas de ADN, etc."

De acuerdo con la información procesada en el primer escenario, presentado en la Tabla 1, el VAN para los cincuenta años da un *resultado positivo* de Bs. 204.407,57 y bajo la perspectiva de la rentabilidad financiera luce como un negocio aparentemente muy rentable, cuando en realidad no lo es tal para el papicultor ni para el tomador de decisiones, ya que no se incluyen los costos ambientales, sociales y de oportunidad. De ahí que sea necesario realizar una verdadera evaluación de la rentabilidad de este rubro.

Concretamente, el cálculo de la rentabilidad financiera de la producción de este tubérculo encierra dos problemas:

- En los costos no se incluyen los efectos negativos de la actividad sobre la salud, los ecosistemas, las culturas, costumbres, tradiciones, entre otros.
- Si los efectos de la actividad perduran por largo tiempo (por ejemplo, una contaminación, una degradación del terreno, etc.), cualquier tasa de interés que se utilice nos aproxima a cero en torno a un número determinado de años, a partir del presente. Esto quiere decir que, aunque el efecto continúe en el tiempo, el cálculo, simplemente lo ignora.

Otro tema añadido, también relevante para la toma de decisiones en el sector agrícola, es que el ingreso que normalmente resulta del cálculo simple de cantidad de producto por precio ( $C * P_v$ ) también es engañoso, pues el precio de mercado de un producto con efectos nocivos no es real, ya que, debería ser muy elevado, al contrario de lo que actualmente sucede (Tabla N° 1).

**Tabla N° 1. Primer escenario: Rentabilidad Financiera**

AÑO BASE: 2010						
Producción media (kg/ha) 22.000						
Incremento precio de venta 5%			Incremento costo de producción y ventas 5%			
Precio de venta inicial (Bs/kg)			2,80	Tasa de descuento		18%
Variable proyectada						
Rubro: papa blanca (Granola)	Producción media (Kg/ha)	Precio de Venta (Bs/kg)	Ingresos por ventas (Bs)	Coste producción y ventas (Bs)	Beneficio o utilidad bruta (Bs)	Valor actual neto (VAN)
2010	22.000	2,80	61.600,00	39.021,86	22.578,14	
2011	22.000	2,94	64.680,00	40.972,95	23.707,05	
2012	22.000	3,09	67.914,00	43.021,60	24.892,40	
2013	22.000	3,24	71.309,70	45.172,68	26.137,02	
2014	22.000	3,40	74.875,19	47.431,31	27.443,87	
2015	22.000	3,57	78.618,94	49.802,88	28.816,06	
2016	22.000	3,75	82.549,89	52.293,02	30.256,87	
2017	22.000	3,94	86.677,39	54.907,68	31.769,71	
2018	22.000	4,14	91.011,26	57.653,06	33.358,20	
2019	22.000	4,34	95.561,82	60.535,71	35.026,11	
2020	22.000	4,56	100.339,91	63.562,50	36.777,41	
2021	22.000	4,79	105.356,90	66.740,62	38.616,28	
2022	22.000	5,03	110.624,75	70.077,65	40.547,10	
2023	22.000	5,28	116.155,99	73.581,54	42.574,45	
2024	22.000	5,54	121.963,79	77.260,61	44.703,17	
2025	22.000	5,82	128.061,98	81.123,64	46.938,33	
2026	22.000	6,11	134.465,07	85.179,83	49.285,25	
2027	22.000	6,42	141.188,33	89.438,82	51.749,51	
2028	22.000	6,74	148.247,74	93.910,76	54.336,99	
2029	22.000	7,08	155.660,13	98.606,30	57.053,84	
2030	22.000	7,43	163.443,14	103.536,61	59.906,53	
2031	22.000	7,80	171.615,30	108.713,44	62.901,85	
2032	22.000	8,19	180.196,06	114.149,11	66.046,95	
2033	22.000	8,60	189.205,86	119.856,57	69.349,29	
2034	22.000	9,03	198.666,16	125.849,40	72.816,76	
2035	22.000	9,48	208.599,46	132.141,87	76.457,60	
2036	22.000	9,96	219.029,44	138.748,96	80.280,48	
2037	22.000	10,45	229.980,91	145.686,41	84.294,50	

AÑO BASE: 2010						
Producción media (kg/ha)						
22.000						
Incremento precio de venta 5%			Incremento costo de producción y ventas 5%			
Precio de venta inicial (Bs/kg)		2,80	Tasa de descuento		18%	
Variable proyectada						
Rubro: papa blanca (Granola)	Producción media (Kg/ha)	Precio de Venta (Bs/kg)	Ingresos por ventas (Bs)	Coste producción y ventas (Bs)	Beneficio o utilidad bruta (Bs)	Valor actual neto (VAN)
2038	22.000	10,98	241.479,95	152.970,73	88.509,22	
2039	22.000	11,53	253.553,95	160.619,27	92.934,69	
2040	22.000	12,10	266.231,65	168.650,23	97.581,42	
2041	22.000	12,71	279.543,23	177.082,74	102.460,49	
2042	22.000	13,34	293.520,39	185.936,88	107.583,52	
2043	22.000	14,01	308.196,41	195.233,72	112.962,69	
2044	22.000	14,71	323.606,23	204.995,41	118.610,83	
2045	22.000	15,44	339.786,55	215.245,18	124.541,37	
2046	22.000	16,22	356.775,87	226.007,44	130.768,44	
2047	22.000	17,03	374.614,67	237.307,81	137.306,86	
2048	22.000	17,88	393.345,40	249.173,20	144.172,20	
2049	22.000	18,77	413.012,67	261.631,86	151.380,81	
2050	22.000	19,71	433.663,30	274.713,45	158.949,85	
2051	22.000	20,70	455.346,47	288.449,13	166.897,34	
2052	22.000	21,73	478.113,79	302.871,58	175.242,21	
2053	22.000	22,82	502.019,48	318.015,16	184.004,32	
2054	22.000	23,96	527.120,46	333.915,92	193.204,54	
2055	22.000	25,16	553.476,48	350.611,72	202.864,76	
2056	22.000	26,42	581.150,30	368.142,30	213.008,00	
2057	22.000	27,74	610.207,82	386.549,42	223.658,40	
2058	22.000	29,12	640.718,21	405.876,89	234.841,32	
2059	22.000	30,58	672.754,12	426.170,73	246.583,39	
2060	22.000	32,11	706.391,83	447.479,27	258.912,56	
Valor Actual Neto (VAN)						181.829,43
Producción 2010						22.578,14
Total (Bs)						204.407,57

Fuente: Elaboración propia con base en la estructura de costos de producción de papa Granola, año 2010. Ministerio del Poder Popular de Agricultura y Tierras, Mérida-Venezuela

## 5.2. Segundo escenario: Rentabilidad económica integral

Del segundo escenario, presentado en la Tabla 2, se concluye que, entre los años 2052 y 2053, el VAN se hace cero, y para el 2060 (dentro de 50 años aproximadamente) este toma un valor de Bs. -4.113,92 lo cual impone la necesidad de tomar medidas urgentes para ayudar a mitigar este problema y evitar consecuencias más graves, como poner en riesgo la seguridad alimentaria porque habrán pocas personas o quizá ninguna que puedan dedicarse a la agricultura, dejando el espacio para que las corporaciones multinacionales suplan el abastecimiento de alimentos (Tabla N° 2).

En el Cuadro N° 1 se presentan los costos totales de la producción de la papa de acuerdo a los criterios de insostenibilidad y sostenibilidad a corto, mediano y largo plazo.

Con respecto a la *insostenibilidad*, en un *corto plazo los costos totales son pequeños*, motivado a que se incurre en menos costos monetarios, tanto por insumos, como por mano de obra y costos indirectos de producción, además, en estos costos no se consideran los efectos negativos de la producción de papa, como la destrucción del ecosistema y el paisaje natural, daños a la salud, erosión y degradación del suelo por el mal manejo del sistema de riego, impactos ambientales por la contaminación del agua, destrucción de culturas, cambios en las costumbres y tradiciones, extinción de especies, contaminación de las fuentes de agua, del aire y emisión de gases a la atmósfera por el uso de pesticidas, fungicidas y fertilizantes, entre otros.

A *mediano plazo los costos son mayores*, debido a que se ha incrementado la inversión en los diversos elementos que conforman el coste total, destacándose el uso de agroquímicos (fertilizantes, pesticidas, herbicidas, entre otros) para proteger el cultivo de plagas y enfermedades, hongos y malezas, y fortalecer la producción, lo cual significa para el productor lograr mejores

beneficios económicos, ya que este constituye su objetivo principal, restándole importancia a los problemas que agobian al sistema de producción por el uso inadecuado de tales químicos, al medio ambiente y a la población en general.

En este mismo sentido, *a largo plazo los costos totales son inmensos*, puesto que el productor tiene que incurrir en elevados costos, principalmente por químicos, para mitigar los múltiples problemas que se han generado a lo largo del tiempo por la producción del rubro. Estos casos representan irreversibilidades de carácter infinito, cuyas consecuencias no sólo recaen sobre las generaciones actuales, sino también sobre las del futuro.

En cuanto a la *sostenibilidad*, a *corto plazo los costos totales de producción son altos*, porque además de los costos económico-monetarios normales, existen otros costos derivados de la sana producción de la papa, como por ejemplo, la compra de semillas certificadas de alta calidad<sup>10</sup>, el tratamiento adecuado del suelo para evitar su erosión y degradación, el uso racional y correcto (sin contaminarla) del agua.

A *mediano plazo los costos son menores*, debido a que el proceso de producción se lleva a cabo con mayor conciencia conservacionista, aparte de que los costos económico-monetarios también disminuyen, porque no hay necesidad de mayores inversiones en los diversos elementos del costo para obtener una cosecha favorable, como por ejemplo, no hay necesidad de sustituir un cultivo por otro, ni por otra actividad; menos enfermedades y plagas en el cultivo y menos cuidados del terreno.

---

<sup>10</sup> Para evitar la presencia de plagas y enfermedades en los cultivos de papa es conveniente utilizar papa de alta calidad certificada, bien sea importada o comprada a organismos o productores encargados de producir semillas sanas, tales como el INIA, PROINPA, entre otros.

**Tabla 2. Segundo escenario: Rentabilidad económica integral**

AÑO BASE: 2010							
Producción media (kg/ha)							
22.000							
Precio de venta inicial (Bs/kg) Bs. 2,80							
Incremento precio de venta 5%							
Incremento costo de producción y ventas 5 + 4,76%							
Tasa de descuento 18%							
Variable proyectada							
Rubro: papa blanca (Granola)	Producción media (Kg/ha)	Precio de Venta (Bs/kg)	Ingresos por ventas (Bs)	Costo producción y ventas (Bs)	Beneficio o utilidad bruta (Bs)	Valor actual neto (VAN)	
2010	22.000	2,80	61.600,00	39.021,86	22.578,14		
2011	22.000	2,94	64.680,00	44.051,72	20.628,28		
2012	22.000	3,09	67.914,00	49.446,27	18.467,73		
2013	22.000	3,24	71.309,70	55.270,13	16.039,57		
2014	22.000	3,40	74.875,19	61.552,77	13.322,41		
2015	22.000	3,57	78.618,94	68.325,50	10.293,44		
2016	22.000	3,75	82.549,89	75.621,62	6.928,27		
2017	22.000	3,94	86.677,39	83.476,54	3.200,84		
2018	22.000	4,14	91.011,26	91.927,90	-916,64		
2019	22.000	4,34	95.561,82	101.015,70	-5.453,88		
2020	22.000	4,56	100.339,91	110.782,46	-10.442,55		
2021	22.000	4,79	105.356,90	121.273,36	-15.916,45		
2022	22.000	5,03	110.624,75	132.536,39	-21.911,64		
2023	22.000	5,28	116.155,99	144.622,54	-28.466,55		
2024	22.000	5,54	121.963,79	157.585,96	-35.622,18		
2025	22.000	5,82	128.061,98	171.484,17	-43.422,20		
2026	22.000	6,11	134.465,07	186.378,24	-51.913,17		
2027	22.000	6,42	141.188,33	202.333,01	-61.144,68		
2028	22.000	6,74	148.247,74	219.417,30	-71.169,55		
2029	22.000	7,08	155.660,13	237.704,19	-82.044,06		
2030	22.000	7,43	163.443,14	257.271,23	-93.828,09		
2031	22.000	7,80	171.615,30	278.200,71	-106.585,41		
2032	22.000	8,19	180.196,06	300.579,96	-120.383,90		
2033	22.000	8,60	189.205,86	324.501,63	-135.295,77		
2034	22.000	9,03	198.666,16	350.064,02	-151.397,87		
2035	22.000	9,48	208.599,46	377.371,40	-168.771,93		

AÑO BASE: 2010								
Producción media (kg/ha)								
22.000								
Precio de venta inicial (Bs/kg) Bs. 2,80								
Incremento precio de venta 5%								
Incremento costo de producción y ventas 5 + 4,76%								
Tasa de descuento 18%								
Variable proyectada								
Rubro: papa blanca (Granola)	Producción media (Kg/ha)	Precio de Venta (Bs/kg)	Ingresos por ventas (Bs)	Costo producción y ventas (Bs)	Beneficio o utilidad bruta (Bs.)	Valor Actual Neto (VAN)		
2036	22.000	9,96	219.029,44	406.534,35	-187.504,91			
2037	22.000	10,45	229.980,91	437.670,17	-207.689,26			
2038	22.000	10,98	241.479,95	470.903,24	.229423,28			
2039	22.000	11,53	253.553,95	506.365,44	-252.811,48			
2040	22.000	12,10	266.231,65	544.196,60	-277.964,95			
2041	22.000	12,71	279.543,23	584.544,96	-305.001,73			
2042	22.000	13,34	293.520,39	627.567,66	-334.047,27			
2043	22.000	14,01	308.196,41	673.431,28	-365.234,86			
2044	22.000	14,71	323.606,23	722.312,34	-398.706,10			
2045	22.000	15,44	339.786,55	774.397,92	-434.611,37			
2046	22.000	16,22	356.775,87	829.886,28	-473.110,41			
2047	22.000	17,03	374.614,67	888.987,49	-514.372,82			
2048	22.000	17,88	393.345,40	951.924,09	-558.578,69			
2049	22.000	18,77	413.012,67	1.018.931,89	-605.919,22			
2050	22.000	19,71	433.663,30	1.090.260,66	656.597,36			
2051	22.000	20,70	455.346,47	1.166.174,98	-710.828,51			
2052	22.000	21,73	478.113,79	1.246.955,08	-768.841,29	-21.938,11	22.578,14	640,03
2053	22.000	22,82	502.019,48	1.332.897,75	-830.878,27	-22.673,97	22.578,14	-95,83
2054	22.000	23,96	527.120,46	1.424.317,30	-897.196,84	-23.347,89	22.578,14	-769,75
2055	22.000	25,16	553.476,48	1.521.546,56	-968.070,08			
2056	22.000	26,42	581.150,30	1.624.937,95	-1.043.787,65			
2057	22.000	27,74	610.207,82	1.734.864,61	-1.124.656,80			
2058	22.000	29,12	640.718,21	1.851.721,60	-1.211.003,39			
2059	22.000	30,58	672.754,12	1.975.927,12	-1.303.173,00			
2060	22.000	32,11	706.391,83	2.107.923,90	-1.401.532,07			
Valor Actual Neto (VAN)						-26.692,06	22.578,14	-4.113,92

Fuente: Elaboración propia con base en la estructura de costos de producción de papa Granola, año 2010. Ministerio del Poder Popular de Agricultura y Tierras, Mérida-Venezuela

A largo plazo los costos totales de producción son bajos, debido en primer lugar, a que los costos económico-monetarios son reducidos porque las condiciones ambientales son positivas. Como ejemplo de ello, tenemos pocas enfermedades y plagas en los cultivos, no hay contaminación del agua ni de sus afluentes, ni degradación del terreno porque

mejoró el manejo del sistema de riego, entre otros; y segundo, también se redujeron significativamente los daños provocados por la producción de papa, como problemas de salud pública, pérdida del producto por falta de control del proceso productivo, cambios en las costumbres y tradiciones, emisión de gases a la atmósfera por la eliminación total de pesticidas y fertilizantes.

**Cuadro N° 1. Características de los costos totales de producción de la papa**

	Corto plazo	Pequeños
<b>Costos totales de insostenibilidad</b>	Mediano plazo	Grandes
	Largo plazo	Inmensos: Irreversibilidad
	Corto plazo	Altos
<b>Costos totales de sostenibilidad</b>	Mediano plazo	Menores
	Largo plazo	Bajos

Fuente: Elaboración propia

### 5.3. El costo de los efectos irreversibles

Los daños ocasionados por el uso de agroquímicos en el cultivo de la papa, en la salud y los ecosistemas, y que no son tomados en cuenta en el cálculo de la rentabilidad económica integral de esta actividad, son en realidad efectos irreversibles. Desde el punto de vista económico, según Castilla (1992<sup>a</sup>, p. 72), "el carácter negativo de los efectos irreversibles<sup>11</sup> se traduce en un coste de naturaleza diversa, cuya principal característica es que recae, no sólo en las generaciones presentes, sino también sobre

generaciones futuras, a las que dicho coste se impone".

Por tal razón, desde el punto de vista económico, en el apartado anterior se realizó un análisis costo-beneficio integral del cultivo de papa mediante el cálculo del VAN para un período de 50 años, considerado como el número de generaciones futuras, y tomando en cuenta que el costo de una irreversibilidad tiende a infinito. Concretamente, según las explicaciones de Castilla (1992<sup>a</sup>, p. 72), "el Valor Actual Neto de una irreversibilidad tendería a  $-\infty$  (menos infinito), donde el signo  $-$  indica su naturaleza de coste".

En resumen, en el momento de valorar correctamente los efectos económicos (costos y beneficios) de una actividad, relacionada con el medio ambiente y que suponga una traslación de

<sup>11</sup> La irreversibilidad o proceso irreversible generado por una actividad humana, se define como "aquellos efectos derivados de dicha actividad que no son anulables ni es previsible que lo sean en el futuro" (Castilla, 1992<sup>a</sup>, p. 71)

los mismos más allá de los 50 años, la única alternativa de base real, verdaderamente científica, es una tasa de descuento 0, es decir no descontar. Ante esto, Lowe y Lewis (citados por Castilla, 1992a) sostienen que si la destrucción total del medio, a partir de cuarenta y cinco años como es nuestro caso, fuera muy poco valorada por este método (el descuento), no parece ser algo trascendente. Es decir, que en este contexto, es inconsistente con la supervivencia de la vida humana.

## 6. Conclusiones y recomendaciones

Con base en el análisis de los costos de producción de la papa, los variados problemas suscitados por el manejo constante de procedimientos tecnológicos inadecuados en su cultivo, los hechos que condujeron a incluir la teoría del desarrollo sostenible y su vinculación con la agricultura, se concluye que de acuerdo a los sistemas de producción de papa caracterizados en este estudio en la cordillera andina de Mérida, representada por los municipios Pueblo Llano y Rangel, se utiliza el *sistema de Producción Convencional o Intensivo*, aun cuando se ha iniciado la discusión de un *sistema de producción Alternativo*, procurando un camino adecuado hacia un futuro sostenible, que abriga la esperanza de vida bajo un cambio a un tipo de agricultura con tecnologías alternativas, orientada en valores humanos y sustentada en la aplicación del principio de precaución. La prioridad es utilizar insumos biológicos y algunos orgánicos, como el humus de lombriz, y cantidades más reducidas de químicos. Es otra vía para que la actividad papera sea sostenible en el tiempo, y un método que puede ganar espacio en la lucha contra las prácticas agrícolas perjudiciales.

Por otra parte, debe darse preferencia a la rentabilidad económica integral, la cual es a largo plazo y basada en *costos reales*, los cuales se obtienen de la acumulación de los costos económico-monetarios, sociales, ambientales y costos

de oportunidad. Los costos reales sólo compaginan con el *Sistema Alternativo de Producción* de papa, ya que el mismo se sustenta en los componentes ambiental, económico y social. El caso de las irreversibilidades, entre otras nuevas herramientas económicas que se han incorporado al análisis de los aspectos ambientales, ha estimulado a individuos y sociedades a adquirir una mayor conciencia ecológica. Sin lugar a dudas, se necesitan tecnologías nuevas que utilicen procesos naturales en lugar de obviarlos, pues los procesos productivos que hagan uso de nuevos enfoques cuyo objeto sea respetar y preservar el ambiente, beneficiarán en mayor medida a los seres humanos.

## 7. Referencias

- Altieri, M. (1999). *Agroecología. Bases científicas para una agricultura sustentable*. Montevideo. Editorial Nordan-Comunidad.
- ARGENPAPA (2016). El portal de la papa en Argentina. Venezuela: La papa, cultivo rey de la región andina. Recuperado en mayo, 9, 2020, de: <https://www.argenpapa.com.ar/noticia/>
- Aviles, M. (2017). Rentabilidad. Depósito de documentos de la FAO. Recuperado diciembre, 12, 2019, de <http://www.fao.org>
- Azqueta, D. (2002). *Introducción a la economía ambiental*. España: McGraw-Hill
- BANESCO (2019). Tasas Activas. Banesco Banca Universal, C.A. Recuperado noviembre, 10, 2019, de <https://www.banESCO.com/tasas/tasas-activas/tasas-activas-personas-empresas>
- Benítez-Leite, S., Macchi, M. y Acosta, M. (2007). Malformaciones congénitas asociadas a los agrotóxicos. Paraguay. *En pediatr: (Asunción)*, 34 (2), 11-121.

- Castilla, C. (1992a). Economía ecológica. El caso de las irreversibilidades. Economía y medio ambiente. Material de estudio suministrado en las clases del doctorado.
- Castilla, C. (1992b). ¿Puede la valoración del medio ambiente resolver el problema de su gestión eficaz? *Cuaderno de Economía*, 20, 11-118.
- Cohen, E. y Franco, R. (1992). *Evaluación de proyectos sociales*. México: Siglo Veintiuno Editores.
- De Rus, G. (2001). *Análisis coste-beneficio*. Barcelona, España: Ariel.
- Hernández, R., Fernández-Collado, C. y Baptista, O. (2006). *Metodología de la investigación* (4ª ed.) México: Prentice Hall Iberia.
- García, G. y Motos, M. (1990). Los insecticidas como posible causa de alteraciones genéticas en los seres humanos. Unidad de Diagnóstico, Prenatal y Consejo Genético de Malformaciones congénitas y Enfermedades Hereditarias. Servicio de Obstetricia y Ginecología Hospital Universitario. Granada.
- Martínez, E. (1995). *Estrategia y administración agropecuaria*. Argentina: Editorial Troquel, S.A.
- Ministerio del Poder Popular para la Agricultura y Tierras (MPPAT, 2010). Estructura de costos de producción de papa Granola, año 2010. Mérida, Venezuela.
- Molina, O. (2014). *Evaluación de los costos reales de producción agrícola en los sectores productivos: convencional, moderno y campesino en las áreas paperas. Una estrategia de desarrollo sostenible para el sector de la cordillera de Mérida-Venezuela*. Tesis doctoral. Universidad de La Laguna. Tenerife-España.
- Molina, O. (2017). Rentabilidad de la producción agrícola desde la perspectiva de los costos reales: municipios Pueblo Llano y Rangel del estado Mérida, Venezuela. En *Visión Gerencial*. Revista del Centro de Investigaciones y Desarrollo Empresarial, Año 16, N° 2, Julio-Diciembre. Universidad de Los Andes, Mérida, pp. 217-232
- Núñez, M. (2010). Excelente impulso a la agroecología. Agroisleña; expropiación ambiental. ALAI, América Latina en Movimiento. Recuperado febrero, 21, 2013 de: <http://alainet.org/active/41403&lang=es>
- Organización de las Naciones Unidas (ONU, 2019). El mundo acuerda un plan para llevar a nuestro planeta hacia un futuro sostenible. Resoluciones de la cuarta asamblea de la ONU para el Medio Ambiente. Nairobi, 15 de marzo de 2019. Recuperado octubre, 22, 2019, de <https://www.unenvironment.org/es/noticias-y-reportajes>
- PotatoPRO.COM (2016). El cultivo de papa en Venezuela: Algunas estadísticas. Recuperado agosto, 10, 2020, de: <https://www.google.com/search?q=Producci%C3%B3n+papa>
- Romero, L. (2005). *La estrategia de la semilla en el sistema papero de los Andes de Mérida. Una visión desde la perspectiva agroecológica*. Tesis doctoral. Universidad de Los Andes, Mérida, Venezuela.
- Sapag, N y Sapag, R. (2000). *Preparación y evaluación de proyectos* (4ª ed.). Santiago de Chile, Chile: McGraw-Hill
- Warren, C., Reeve, J. y Duchac, J. (2009). *Contabilidad Financiera*. (11ª.Ed.).México: South-Western/Cengage Learning.

Yangeen, D., Crissman, C. y Espinosa, P.  
(2003). *Los plaguicidas. Impactos en  
producción, salud y medio ambiente  
en Carchi, Ecuador.* Centro

Internacional de la Papa. Instituto  
Nacional Autónomo de  
Investigaciones Agropecuarias.  
Ediciones Abya-Yala.

## Notas teóricas sobre las ofertas públicas en la Ley de Mercado de Valores venezolana

Jean-Denis Rosales Gutiérrez<sup>1</sup>

Universidad de Los Andes

<https://orcid.org/0000-0003-1744-3281>

Correo electrónico: [jeanrosales1984@gmail.com](mailto:jeanrosales1984@gmail.com)

Artículo de revisión

### Resumen

El presente trabajo pretende exponer una aproximación teórica de las ofertas públicas de conformidad con el Decreto con Rango, Fuerza y Efecto de Ley del Mercado de Valores del año 2015. El estudio es una investigación documental con la aplicación del método dogmático de estilo germánico propio del mundo de los Juristas. El estudio demuestra lo polémico del acto regulatorio por ser un Decreto-Ley, pues el acto jurídico idóneo debe ser la Ley Formal; pese a ello, el acto jurídico posee algunas virtudes dentro de un océano de defectos técnico-regulatorios, tanto, en cuanto a la regulación material del mundo de las ofertas públicas, como a nivel sintáctico. Incluso, por la mención de muchos señalamientos innecesarios por caer en lo redundante. Una de las virtudes es el desdoblamiento funcional de las Ofertas Públicas de Adquisición (OPA) y de ventas como modalidades legítimas para manejar a las empresas; y, que el Decreto-Ley envía el mensaje claro y directo a la Superintendencia Nacional de Valores de reglamentar ambas ofertas públicas por igual, no como acontece actualmente con la resolución N° 220/2000 donde se habla sólo de las OPA's.

**Palabras Claves:** Accionistas, finanzas, mercado de capitales, empresas.

### Abstract

*The next paper aims to expose a theoretic approach to the tender offers, according with the Decret-Law of the Stoke Market, which It was written by the President Nicolas Maduro M. The study is a clear documentary investigation with the application of dogmatic method, own of the universe of the german jurist. The investigation shows the polemic Stoke Markets Act of Venezuela in 2015, because the true Act should be a Parliament Act of the National Congress. Standing still, the Stoke Market Act has some good features inside an ocean of defects, such as the essence in the legal regulation of the tender offers, but the words and phrases make difficult the semantic descifration of the legal spirit of the Act. Even, the mention of many legal messages are unnecessary, because they are redundant. The first Law's virtue is the spread open of the Tender Offers, in, take over Tender Offers, and, sale Tender Offers as a legitimes technniques to manage the companies. Equally, the regulatory power of SUDEVAL to rule the Tender Offers equally. The administrative resolution 220/2000 regulate singly the Take Over Offers.*

**Key Words:** Stakeholders, Tender Offers, Contracts, Procedure, Regulation.

**Recibido:** 13-07-2020

**Revisado:** 15-09-2020

**Aceptado:** 30-11-2020

Como citar este artículo - How to cite this article

Rosales, J. (2021). Algunas notas teóricas sobre las ofertas públicas en la Ley de Mercado de Valores Venezolana. *Revista Visión Gerencial*, 20(1), 66-83. Recuperado de: <http://erevistas.saber.ula.ve/visiongerencial>

<sup>1</sup> Abogado Egresado de la Universidad de Los Andes (ULA); *Mención Cum Laude*. Profesor Asistente de Derecho Constitucional y Administrativo de la Facultad de Ciencias Jurídicas y Políticas, de la Universidad de Los Andes (ULA). Especialista en Derecho Tributario (ENAHPI-IUT). Especialista en Derecho Administrativo (UCV). Doctorando en Ciencias Jurídicas, de la Universidad del Zulia. Coordinador del Grupo de Investigación Robert Von Möhl (GIROVOM).

## 1. Introducción

Actualmente, Venezuela posee la Ley del Mercado de Valores (2015). Aun así, la denominación en Venezuela de "Mercado de Valores" es nueva, pues anteriormente la legislación nacional utilizaba una denominación mucho más tradicional, como "Mercado de Capitales;" que, en esencia, es casi lo mismo. No obstante, el mote del "Mercado de Capitales" es muchísimo más amplio, y con ello contribuye a aglutinar nominalmente un marco normativo proporcionado de una cierta uniformidad en la materia. Pero, al mismo tiempo por el déficit del contenido de articulado, surge un natural desfase entre el título de la Ley y su contenido, que no termina representando el título de dicho acto normativo legislativo, ya que el contenido de la Ley no es completamente exhaustivo en cuanto a la materia. Para ciertos autores (Morles, 2006, p. 20) "no son lo mismo, pero si son equivalente," las expresiones mercado de valores y mercado de capitales

El Decreto con Rango, Fuerza y Efecto de Ley del Mercado de Valores (2015) responde a una demanda comercial propia de su tiempo, es decir, el mercado de valores surge en los países capitalistas, que cuentan con un notable desarrollo económico característico del siglo XX y XXI, pero en especial, de un marcadísimo desarrollo empresarial y ante todo, busca institucionalizar una doble finalidad en el marco de una economía empresarial completamente saludable:

- **Primero**, enmarcar un fin regulatorio imprescindible para una modalidad contractual con un objeto específico dentro del mundo comercial: las acciones de una sociedad mercantil de base capital tipo compañía anónima;
- **Segundo**, enmarcar todo un cerco regulatorio capaz de proteger a los

accionistas; a los consumidores y usuarios; a las empresas y a la economía en general de una Nación de las ofertas públicas completamente hostiles o contrarias a los mismos estatutos de una sociedad mercantil, de cara al resto de los accionistas o a los consumidores y usuarios.

Sánchez (1993, p. 97) considera, que la función de dichas leyes en una economía, radica en una función mucho más importante que las dos anteriores, como "proyectar su labor tutelar a comprobar que la información aportada por el emisor es la necesaria para que los inversores puedan formular un juicio fundado sobre la inversión que se les propone", esto es, proteger, a todos los inversionistas ubicados en el territorio nacional de los competidores inescrupulosos ubicados en otras latitudes, que pretendan resquebrajar la estabilidad financiera de un mercado, a través de unos negocios poco transparentes.

Por ejemplo, el importante Artículo 15 de la Ley de Mercado de Capitales (1998) –ya subrogada- señala entre otras cosas, lo siguiente:

*Que es necesario que los accionistas tengan a su disposición información suficiente y completa para poder tomar una decisión consciente y documentada; que el negocio que se proponga a los accionistas debe ser claro y preciso; que el proponente debe garantizar el pago ofrecido; que no se pueden estipular condiciones cuya apreciación se deje a cargo del oferente; que las acciones depositadas por los accionistas deben poder ser retiradas; que el oferente debe establecer un plazo determinado para el pago de las acciones colocadas en fideicomiso, de ser éste el caso; que se debe ofrecer información suficiente sobre los planes futuros de gestión respecto a la empresa afectada, en caso de que se perfeccione la operación de adquisición de control, de modo que se oriente a los inversores sobre la mejor decisión a tomar; que, a la Comisión Nacional de Valores (CNV) le corresponde el deber de proteger a los accionistas; asegurar, que el mercado se desenvuelva en*

*forma ordenada y transparente; y cuidar que el negocio propuesto se adapte a la Legislación Venezolana.*

A fin de cuentas, el estado interviene directamente en el negocio accionario por su inmanente carácter de orden público en el mercado financiero. Así lo afirma Morles (2001, p. 65):

*Las normas de funcionamiento del mercado de valores tienen carácter de orden público y la misma cualidad (que) ostentan las normas de protección de los inversionistas. No sería posible, por tanto, relajar los Convenios particulares, la regla de igualdad de oportunidades de los accionistas, si tal regla estuviera formulada legalmente, o, si la misma pudiera ser derivada en forma virtual o implícita del ordenamiento (SIC).*

En este sentido, el estado por medio de la referida Superintendencia de Valores (actual autoridad reguladora) se encargará de inmiscuirse meticulosamente en cualquiera de los aspectos de contratación que envuelve a los títulos valores (salvo la excepción del primer aparte del Artículo 1 del Decreto con Rango, Fuerza y Efecto de Ley del Mercado de Valores) para asegurar en cualquiera de sus formas, la estabilidad del Mercado y la compatibilidad de cualquier contrato, que rodea al mercado de valores y su sistema jurídico, de cara a la estabilidad de económica, frente al mercado mundial. De esta forma se constituye el derecho del accionista a tener la misma oportunidad, más que una característica de los accionistas con un principio jurídico de Decreto con rango, fuerza y efecto de ley del mercado de valores, conforme al Artículo 8.

Precisamente, Zurita (1980, p. 34) indica que:

*En Europa, a escala nacional, ni de los Textos del Derecho Positivo de Sociedades ni en los principios de éste, existe norma alguna que permita condenar la percepción de la prima de control, ni exija la igualdad de tratamiento en la adquisición de paquetes de contra.*

Ahora bien, es forzoso contextualizar al Decreto con Rango, Fuerza y Efecto de Ley del Mercado de Valores (2015). **Primero**, la crisis económica generalizada en los mercados financieros derivada de una crisis inflacionaria, monetaria, crediticia, presupuestaria, tributaria, bancaria, servicial y de cualquier forma del sistema financiero en general. **Segundo**, la existencia de una completa suspensión a la libertad económica en la materia del mercado de valores, que se encuentra inconstitucionalmente habilitada de acuerdo al Artículo de la Ley; y **tercero**, la existencia de una especie de "Constitución Alterna" a la Constitución de 1999 con las libertades económicas desde el año 2017 y que viene siendo prorrogada de un modo sostenido por el Gobierno; que además, éste puede verse implícitamente como una prohibición absoluta e inconstitucional, que se halla alejada de su marco jurídico natural: los Decretos de Estado de Excepción.

Así, el Decreto de Estado de Excepción necesita del control parlamentario previo por las 2/3 partes de los diputados de la Asamblea Nacional y el control de juridicidad previo por parte de la Sala Constitucional del TSJ. Ninguno de los dos mecanismos de control fue utilizado con la sanción del el Decreto con Rango, Fuerza y Efecto de Ley del Mercado de Valores, que en esencia es eso: un Decreto con Rango, Fuerza y Efecto de Ley y no, una Ley Formal de la Asamblea Nacional que requiere como mínimo, una mayoría simple mínima de 84 diputados. Los Decretos-Leyes no pueden habilitar la suspensión de las libertades económicas, ni de una forma total, ni parcial, ni indefinida en el tiempo, como viene ocurriendo desde entonces en Venezuela. La verdad es que no es entendible la idea de una suspensión a la libertad empresarial en el área del mercado de valores, la medida obstaculiza el libre desenvolvimiento empresarial en un entorno económico turbulento en la búsqueda de financiamiento que permita, reoxigenar

financieramente a las sociedades mercantiles objeto de rescate. Y que suspende la libertad económica desde su ejercicio colectivo, a través del derecho de asociación empresarial de los accionistas.

## 2. Desarrollo

### 2.1. Aproximación teórica sobre la Ley de Mercado de Valores con la Ley de Mercado de Capitales

El estudio de las Ofertas Públicas ha estado siempre precedido de un examen de las principales experiencias de Derecho Comparado, con especial referencia a los países anglosajones, no sólo, porque es en estos países donde mayor desarrollo ha tenido la figura, sino porque el ordenamiento inglés y estadounidense representan los ejemplos más avanzados y perfeccionados de los dos sistemas completamente contrapuestos (francés y europeo). Las ofertas públicas son conocidas mundialmente por medio de una locución inglesa: *the Take Over Bid*, o *el Tender Offer*.

Técnicamente las Ofertas Públicas sin importar si son de adquisición o de venta, pueden asimilarse comparativamente como a un acto o a un contrato administrativo. Ello ocurre porque estos son actos jurídicos bilaterales que para perfeccionarse requieren de un cumplimiento continuo de una serie de trámites empresariales y administrativos de carácter previo en varios tiempos diferentes que se encuentran separados entre sí y que poseen un inevitable núcleo sustantivo mercantil-administrativo en su configuración con sus elementos internos y externos. Pero dichas Ofertas Públicas pueden definirse a través de un contorno adjetivo o procedimental sostenido ante la Superintendencia de valores para conseguir su plena validez, legitimidad y eficacia, en vista de que el contrato privado *administrativo* por la ley y las normativas de la superintendencia, debe ser *a posteriori* aprobado por esa instancia

de control administrativo que es la competente por el Decreto con Rango Fuerza y Efecto de Ley del Mercado de Valores.

En este sentido, la doctrina venezolana (Morles, 2001, p. 67) señala "Una de las notas peculiares de la Oferta Pública de Adquisición (OPA) es la de ser un mecanismo extrabursátil para la adquisición de acciones cotizadas en bolsa." Que además, implica un acto que "un interesado ofrecía adquirir un determinado volumen de acciones a un precio más alto que la cotización bursátil en un día determinado, concediendo preferencia a aquéllos que aceptarían la Oferta antes del vencimiento de un lapso fijado por el propio Oferente." (Morles, 2001, p. 68). Dicho mecanismo es, en esencia, un contrato, un acto jurídico bilateral, cuyo perfeccionamiento requiere de la participación de los siguientes elementos en tiempos separados:

- Las **partes**: la parte oferente de una oferta, y la parte aceptante de la oferta.
- El **objeto**: las acciones de las empresas como título-valor y objeto de contratación.
- El **fin**, que puede ser, de adquisición con fines de control y de simple participación; y de venta con fines de liberación y de obtención de financiamiento.
- El **procedimental**, que envuelve la *fase de derecho privado a nivel interno de la empresa oferente*, desde el punto de vista de la gerencia y la planificación financiera estratégica. La *fase derecho público* previa con la inscripción previa de las acciones como título-valor ante el registro nacional de valores, la notificación e información simultánea de la operación ante la superintendencia, los demás accionistas de la empresa a adquirir y el público, y la autorización de la superintendencia (pronunciamiento al plazo original, o

prórroga). La fase del planteamiento de la oferta pública (de adquisición y de venta); tiempo de duración de la oferta, más la posible prórroga. La fase de derecho privado ante la superintendencia, donde se dicta el acuerdo. La fase de derecho privado a nivel externo, o, ejecución del contrato perfeccionado.

No obstante, (Viandier, 1993, p. 4) "La oferta Pública es el compromiso unilateral, irrevocable y público de adquirir los títulos de una sociedad cotizada en Bolsa." En otras palabras, las Ofertas Públicas son a simple vista un procedimiento bastante complejo. Y recae tanto, con las Ofertas Públicas de Adquisición (OPA), como con las Ofertas Públicas de Venta (OPV). Y para realizar un mayor énfasis al respecto, en Venezuela, el mundo de las Ofertas Públicas ocurre, sólo con aquéllas emanadas del propio sector privado contra empresas del mismo sector privado por la misma práctica empresarial de los accionistas. No obstante, es también posible encontrar a un oferente u ofertado del sector público, empresarial, aún cuando, el sentido de la práctica gubernamental indique lo contrario. Sólo, que el procedimiento de perfeccionamiento será mucho más complejo, cuando el oferente y el ofertado –individual, o ambos- sean empresas públicas, sin importar el tipo.

Más adelante, será necesario realizar una acotación con relación al tema de las Ofertas Públicas con las empresas públicas, bajo cualquiera de los sentidos y fines posibles, pues el actual Decreto con Rango Fuerza y Efecto de Ley Orgánica de la Administración Pública (2014) no lo menciona como un requisito fundamental para el nacimiento de una empresa pública.

Por lo anterior, la no inserción de dichas acciones de las empresas públicas en el Registro Nacional de Valores, obstaculiza momentáneamente a dichas

Ofertas Públicas, pues las Ofertas Públicas con tales empresas, deben quedar completamente enmarcadas con un conjunto de reglas, principios y valores del sistema de control fiscal venezolano, e, Internacional. Ya que, "según éste enfoque, la regulación se concentra en promover el interés público." (Páez & Silva, 2016, p. 40). La regulación económica tiene su origen en la necesidad de controlar las fallas del mercado (siendo ese el enfoque normativo).

Para definir al Decreto con Rango, Fuerza y Efecto de Ley del Mercado de Valores (2015) cabe utilizar la misma idea de (Morles, 2001, p. 130) "la Ley de Mercado de Capitales de 1998 regula los procesos de toma de control de una sociedad cotizada y la adquisición de participaciones significativas en ésta de una manera parcial e impropia." Otro rasgo notable de la Ley de Mercado de Valores actual, es la carencia de un conjunto de principios económicos rectores en la materia, como los contenidos en la Décimo-Tercera Directiva de la Comunidad Europea, o en el Derecho Federal Estadounidense. Y cabe señalar, que las todavía vigentes normas reglamentarias de la antigua Comisión Nacional de Valores (CNV) del 2000 en adelante, acaban teniendo el mismo defecto de la antigua Ley de Mercado de Capitales, y de la actual Ley de Mercado de Valores.

A éste respecto, las Resoluciones Reglamentarias en materia de Ofertas Públicas incurren incluso en excesos reglamentarios, que no sólo van más allá de la simple Ley de Mercado de Valores, sino que incluso entran en detalles de operaciones mercantiles que deben ser, necesariamente reguladas por la ley especial de la materia, y nunca por las normativas administrativas, pues éstas normativas regulan directamente la figura, incluso con su creación, cuando la función de las normativas es complementar los aspectos de carácter

técnico de las figuras contenidas en la Ley.

En este sentido, la Superintendencia de Valores deberá corregir los déficits de esas normativas administrativas, en vista de que el Artículo 5 del el Decreto con Rango, Fuerza y Efecto de Ley del Mercado de Valores señala "La Superintendencia Nacional de Valores podrá dictar la normativa especial que genere incentivos que fomenten la oferta pública de sus acciones u otros títulos valores de corto, mediano o largo plazo." Dicha norma consagra la potestad reglamentaria de la Superintendencia de Valores en la materia de mercado de valores, Ofertas Públicas, las Bolsas de Valores y los demás aspectos del complejo mundo financiero de las sociedades, donde varias disposiciones legales como el encabezado el Artículo 66, el Artículo 68, el aparte único del Artículo 69, el aparte único del Artículo 72 y el Artículo 75, detallan la potestad reglamentaria de la Superintendencia en temas técnicos muy específicos, que no quedan como de libre determinación, sino, que deben dictarse normativas específicas para esos puntos particulares de las Ofertas Públicas; no en un Código Reglamentario global con un supremo carácter unitario, como ocurre con un Código Civil, o un Código Penal.

Conviene añadir, que el Decreto con Rango, Fuerza y Efecto de Ley del Mercado de Valores (2015), es una técnica del Derecho Regulatorio totalmente neutra, a diferencia de la Ley de Mercado de Capitales (1998), pues ésta última desde la perspectiva legal y reglamentaria hace referencia a las Ofertas Públicas de adquisición y a los procesos de toma de control, mientras que el actual el Decreto con Rango, Fuerza y Efecto de Ley del Mercado de Valores, hace referencia a las Ofertas Públicas en general, sin importar, si son de adquisición, o de venta.

Efectivamente, la Ley del Mercado de Capitales (1998) posee un notable signo característico de querer proteger a las sociedades mercantiles con rasgos débiles, frente a sociedades mercantiles con rasgos muy fuertes de competitividad y sobrevivencia en el mercado. La prueba es el Artículo 67 de dicha Ley, al mencionar, que las Empresas están sujetas, en consecuencia, a la previa revisión y autorización de la Comisión Nacional de Valores, y a los convenios que crean, como efecto alguno de las situaciones identificadas, *como control de una sociedad dominada por una sociedad dominante.*

Al contrario, el Decreto con Rango, Fuerza y Efecto de Ley del Mercado de Valores (2015) permite reconocer ambas posibilidades de la libertad económica de los asociados en la empresa, tanto para plantear ofertas de compra como ofertas de venta al capital accionarioal.

Así lo ratifica la doctrina venezolana (Morles, 2001, p. 53) al afirmar "con respecto al procedimiento de las OPAS, los ordenamientos jurídicos han oscilado entre los extremos de una *libertad absoluta* para formular la oferta y el *examen previo* de la regularidad formal de la operación, seguido de una autorización, existiendo sistemas intermedios."

Extrañamente, la posición del actual Decreto con Rango, Fuerza y Efecto de Ley del Mercado de Valores (2015), es, mucho menos proteccionista, y más liberal; y ante su mensaje simple, otorga más posibilidades, y más alternativas a los titulares de las acciones; convirtiendo al Decreto-Ley, en un instrumento regulatorio simplista, y nada complicado del sistema financiero, que además, impide con las pocas categorías legales de Ofertas Públicas de adquisición, o de venta, menos marcos regulatorios de índole administrativo, que inunden el generalmente pesado sistema financiero de un Estado. Es un instrumento

regulatorio totalmente desvinculado del sistema ideológico oficializado por el Gobierno de Venezuela.

Para (Páez & Silva, 2016, 40) dichas operaciones "suponen una racionalidad igual para cualquier sector, público o privado; racionalidad que se ha pretendido unificar bajo el paraguas de la economía neo-clásica; se considera que las fuerzas del mercado dirimen la disputa con la provisión de servicios público." Es el juego de manifestaciones de voluntad, a través de las técnicas contractuales, como se dirimen los intereses del sector público; o, del sector privado; "o, de la maximización de beneficios bajo el supuesto lógico de mayor eficiencia, y, por lo tanto, mayor beneficio social sistema ideológico oficializado por el Gobierno de Venezuela." (Páez y Silva, 2016, p.40).

No obstante, como es obvio, el Decreto con Rango, Fuerza y Efecto de Ley del Mercado de Valores a través de su Artículo 9, reconoce a la oferta pública de adquisición, con su forma característica, la oferta pública de toma de control de acciones, pues éste mecanismo o técnica contractual constituye, la forma típica o tradicional en el mercado de valores; dejando la posibilidad, sin necesidad de crear a las categorías *contractuales* respectivas, a las diferentes sub-tipologías, en vista de que la redacción ambigua denota la posibilidad de las Ofertas Públicas de adquisición de simple participación, como para la prioritaria toma de control de la sociedad mercantil que pretende dominarse.

Por ejemplo, el Decreto con Rango, Fuerza y Efecto de Ley del Mercado de Valores no recoge la Regla 34 del *City Code*, que dispone, que cualquier persona que adquiera por el medio que fuere, un número de acciones que permita el ejercicio del 30% de los derechos de voto de una sociedad, debe hacer una oferta al resto de los accionistas, al precio más alto pagado en

las adquisiciones realizadas en los doce meses anteriores. Igual obligación impone el *City Code*, a quien teniendo más del 30%, pero menos del 50% de los derechos de voto de una sociedad, incrementa su participación, en un periodo de doce meses, en más del 20% de los derechos de voto. Como tampoco aparece, las Reglas 21, 27 y 31 del referido Régimen *City Code*. Ni existe en Venezuela, la Oferta Pública de Adquisición Obligatoria, ni la Oferta Pública de Adquisición Facultativa: sólo la OPA a secas. Incluso, las *Ofertas Públicas de Intercambio* están implícitamente incluidas en la regulación de las Ofertas.

Aquí, sencillamente, el Decreto con Rango, Fuerza y Efecto de Ley del Mercado de Valores 2015 entra en sintonía con el principio jurídico de autonomía de la voluntad de los accionistas asociados en materia de títulos-valores de las sociedades mercantiles (Artículo 200 del Código de Comercio), como ocurre con el Sistema Británico: es el oferente quien en función de su libertad económica, quien elige como acercarse al umbral del control de la Sociedad. No obstante, Francia posee un sistema enteramente diferente, donde la OPA delinea un contrato impuesto al oferente, o mejor dicho, al adquirente, de imponerle la carga de comprar la totalidad de los votos.

Así, la rama del Derecho Mercantil del Mercado de Valores acaba convirtiéndose en un marco jurídico regulatorio con cláusulas exorbitantes capaz de derogar al Derecho Mercantil Común, que se encuentra contemplado en el Código de Comercio.

De este modo, (Zurita, 1980, p. 33) "La Oferta es una consecuencia del cambio de control." Ignorando cualquier diferencia de precio, o, de las condiciones de adquisición de Ofertas Públicas precedentes. El fin, es el respeto al principio jurídico de igualdad entre los accionistas que motiva a esas cláusulas exorbitantes a esos compromisos

unilaterales del adquirente. Y los Administradores de dichas Sociedades Mercantiles no pueden, mejor dicho, no deben adoptar cualquier tipo de medidas sin la aprobación de los accionistas. Pese a las diferencias del Sistema Venezolano con el City Code Británico, el sistema patrio posee esa semejanza nuclear con cualquier sistema financiero moderno.

Aclarando por supuesto, que el supuesto debe tratarse de sociedades mercantiles con acciones cotizadas en las Bolsas de Valores con su inserción en el Registro Nacional de Valores (RNV), como puede desprenderse del artículo 22.3 de la Ley del 2015, pues la respectiva validez, legitimidad y eficacia de cualquier Oferta Pública, depende de la inscripción de cada acción y de la inscripción de la Oferta en el referido registro nacional. O como puede desprenderse del Encabezado del artículo 72, y del artículo 74 de la Ley.

## 2.2. Definición y clasificación tradicional de las ofertas públicas

Indistintamente del tipo de oferta pública a ejecutar, es muy importante resaltar una idea (Alonso, 2000, pp. 675-676) "que estas pueden tener como consecuencia una disminución del número de agentes en el mercado de bienes y servicios, y producir un fenómeno de concentración indeseable para la libre competencia." En vista, de que una oferta pública cualquiera, puede crear una evidente colisión entre los intereses privados de una sociedad mercantil a través de una OPA, y el interés jurídico-público que se halla presidido por el régimen de la libre competencia, donde prevalece, el último interés.

De tal modo, que las ofertas públicas son actuaciones jurídico-empresariales, que pueden colisionar con los intereses del sistema financiero tutelados por el Estado, a través de la Superintendencia de Valores, si, los administradores de las sociedades

mercantiles no se miden cautelosamente con los fundamentales requisitos mínimos de legitimidad de las ofertas. No se puede escindir el tema de las ofertas, con el orden público económico.

Pese a lo anterior, la doctrina venezolana se encuentra gobernada por la idea de que las ofertas públicas son: 1) un modo de adquisición o 2) un modo de conseguir el control de una sociedad mercantil, pero ello era por la delineación legal existente con la antigua Ley de Mercado de Valores de 1998. No obstante, las ofertas públicas poseen una dualidad, jurídica, y gerencial, que también es económico-financiera, pues éstas ofertas públicas pueden definirse como un método de financiamiento *per se*, si, es bien enfocado por los Administradores de las sociedades mercantiles objeto de una OPA.

En este sentido, (Italiani, 2001, p. 59):

*La OPA es un procedimiento mediante el cual una persona "Oferente" se dirige directamente a los accionistas de una sociedad cotizada, y les propone adquirir dentro de un plazo determinado sus acciones, a cambio de una contraprestación determinada (dinero o Títulos-valores de otra sociedad, el cual es generalmente superior al precio de cotización, con el propósito de obtener una participación significativa o mayoritaria.*

De éste modo: 1) la simple acumulación de volúmenes de acciones mediante operaciones bursátiles normales; 2) la negociación directa con los dueños de paquetes de acciones, y 3) la simple compra del paquete de control a su titular, no son las únicas modalidades. Pero, éstas si son modalidades propias de una OPA.

De hecho, gerencialmente, las Ofertas Públicas de venta pueden concertarse de igual manera, bien de una manera parcial, 1) Minoritaria; 2) Considerable, sin conseguir la mayoría simple; o, las 2/3 partes del paquetes de acciones, a través de una negociación

directa con su titular. Ambas modalidades, dependerán de la posición que pretendan los Administradores, a través de la sociedad mercantil en el mercado.

En Venezuela, la tendencia es evidente por el desdoblamiento funcional de las Ofertas Públicas como, de adquisición o de venta, al verse hoy en día, como un principio jurídico universalmente válido por los empresarios desde el año 2015. Lo anterior puede aseverarse, porque el Decreto con Rango, Fuerza y Efecto de Ley del Mercado de Valores (2015) cambió la dinámica gerencial existente con las Ofertas Públicas de la Ley del 1998, con su Artículo 54, al tipificar en su encabezamiento a las OPA'S en los siguientes términos:

*Se considera Oferta Pública de Valores, a los efectos de ésta Ley, la que se haga al público, a sectores o grupos determinados, por cualquier medio de publicidad o difusión, con la finalidad de suscribir o adquirir valores emitidos en masa. En los casos de duda acerca de la naturaleza la oferta, corresponderá calificarla a la Superintendencia Nacional de Valores.*

La primera idea queda enmarcada conceptualmente como una OPA. Y la idea siguiente, a modo de cierre, señala, como competencia de la SUDEVAL, la decisión de esclarecer la naturaleza posiblemente dudosa que pudiere tener una oferta pública de valores emitida por las sociedades mercantiles. Siendo así, la Directiva de la SUDEVAL posee una competencia administrativa especialísima para calificar a las ofertas, que, tendrán imbricaciones jurídicas evidentes y futuras, sobre el procedimiento autorizatorio.

De igual manera, la aseveración anteriormente formulada, puede ratificarse con el Aparte único del Artículo 4 con el tema de las Ofertas Públicas de ventas, pues dicha norma específica como "Cualquier persona jurídica, podrá hacer oferta pública de sus acciones u

otros títulos-valores de corto, mediano y largo plazo, dando cumplimiento a la normativa que dicte a tal efecto la Superintendencia Nacional de Valores." Lo cual es, pues, contradictorio, pues el principal marco regulatorio para ambas Ofertas Públicas es el presente Decreto con Rango, Fuerza y Efecto de Ley del Mercado de Valores, y no, exclusivamente las normativas, que a tales efectos dicte la SUDEVAL. Sin olvidar, que el designio es redundante de cara al Artículo 55 del Decreto.

Entonces, si, es una crítica al Aparte único del Artículo 54 que puede fácilmente verificarse con la lectura del articulado contenido en los Capítulos I, II y III del Título IV del Decreto-Ley. Lo cual acarrearía, contradictoriamente, un doble régimen jurídico para los dos tipos de ofertas pública de valores. Anomalía regulatoria que puede observarse con la aún vigente Resolución del 30 de Mayo de 2000 de la antigua Comisión Nacional de Valores (CNV) -luego reformada por Resolución N° 220-2000 del 18 de Septiembre de 2000- que prioriza la regulación de las OPA's, mientras las OPV's serán reguladas de un modo analógico con la respectiva metodología de la integración normativa.

A esa conclusión llega Morles (2001, p. 41), cuando expone:

*La Oferta Pública de Venta (OPV) fue el objeto de la Ley de Mercado de Capitales que precedió a la que está actualmente en vigencia. La nueva Ley, al incorporar el supuesto de Oferta Pública de Adquisición (OPA), no hizo otra cosa, que reconocer, que la misma Oferta Pública es una moneda en cuyo anverso se encuentra la Oferta Pública de Venta (OPV); y en cuyo reverso está la Oferta Pública de Adquisición (OPA), y que las normas concebidas para una situación jurídica son aplicables a la otra, en la medida que no aparezcan incompatibilidades. Por tal razón, el Legislador atribuyó a la Comisión Nacional de Valores la potestad de dictar las normas que regulen la Oferta Pública de Adquisición de valores y los procesos de toma de control. Mientras no se dicten tales normas, corresponde a la Comisión Nacional de*

*Valores fijar en forma casuística, que parte del régimen concebido para la Oferta Pública de Venta (OPV), es aplicable a la Oferta Pública de Adquisición (OPA) que no sea adquisición de participación significativa, y, especialmente, a la Oferta Pública de Adquisición de Control.*

No obstante, el actual Decreto-Ley coordina mejor las Ofertas Públicas de Venta que la antigua Ley de Mercado de Valores (2010), a pesar de la declaración formal final del Artículo 54 del actual Decreto-Ley (2015). En este sentido, el señalamiento del Artículo 4 aparte *in fine* ordena de una manera más enfática, prestar una especial atención a las OPV's, y, en especial al Artículo 55, que menciona la necesidad de fomentar la oferta pública de *sus propias acciones*. Como nota adicional, el anterior mensaje es colocado como si las acciones fueren de la propia Superintendencia Nacional de Valores. Es tal la deficiencia regulatoria de éste instrumento normativo, que siendo éste un verdadero Decreto-Ley, su propio articulado se refiere a sí mismo, como una Ley.

En definitiva, las Ofertas Públicas, indistintamente de su modalidad, de adquisición o de venta, son técnicas de gestión de títulos-valores accionariales de las sociedades mercantiles de base capital con forma de compañía anónima para cumplir con distintos propósitos en el mercado financiero, que deben tramitarse conforme con los requisitos previstos en el bloque normativo del mercado de valores que se encuentra insertado en el Sistema Financiero de un Estado. Donde (Italiani, 2001, p. 59) "La modalidad más peculiar de operación de toma de control, es la oferta pública de adquisición (mejor conocida como OPA)."

### **2.3. Otra Tipología de las Ofertas Públicas: un intento de aporte para Venezuela.**

En la actualidad Morles (2001, p. 100) señala:

*La adquisición de las acciones representativas de una mayoría de votos o la adquisición de una participación significativa en el capital de una sociedad cotizada se pueden llevar a cabo al menos de tres maneras distintas: la acumulación de volúmenes de acciones mediante operaciones bursátiles normales, la negociación directa con dueños de paquetes de acciones, y por último la compra del paquete de control a su titular.*

A esas formas tradicionales de adquisición de control o de participaciones significativas en el capital de una sociedad cotizada se ha agregado otro medio para alcanzar los mismos propósitos: el *take over bid* en el mercado de Londres, el *tender offer* en los Estados Unidos, la OPA en los países europeos y en Venezuela: 3 maneras diferentes de llamar un mismo procedimiento. El control y la participación significativa son una cosa, y el modo de obtenerlos es otra. Es la misma distinción según Morles, que se puede hacer entre una *situación* y un *medio* para alcanzarla.

### **2.4. Ofertas públicas del sector privado y ofertas públicas del sector público**

A simple vista, ello pareciere descubrir el agua tibia, pues, la dualidad del sector empresarial en la República de Venezuela, siempre ha existido en torno al nacimiento del sector empresarial. De hecho, formular la tesis de una oferta pública por parte del sector público, puede inclusive resultar muy descabellado para muchos estudiosos, incluso para algunos funcionarios gubernamentales, que consideran que el sector público empresarial posee privilegios de tipo jurídicos, tributarios y procesales, que superponen su posición de *potentior personae*, frente el sector empresarial privado. Y, que no pueden competir en igualdad de condiciones por ser vicarias de un interés general superior al interés privado.

Pero teóricamente, dicho sector empresarial público y privado siempre ha existido. Y en torno a ésta dual

clasificación, siempre ha girado una discusión bizantina acerca del régimen jurídico de las Empresas, que se halla materializada como política constituyente por la existencia de un sector empresarial privado y público según los Artículos 112 y 300 de la Constitución, y que basta ver en la realidad, conforme al Artículo 303 Constitucional con el tema de P.D.V.S.A. Pero si, ese tema en el terreno fáctico, es un asunto totalmente distinto, pues teóricamente, cualquier tipo de propuesta confeccionada para su posterior reconocimiento, no ha sido negada, pero tampoco, se ha puesto en práctica, como puede cerciorarse al revisar la historia de la antigua Comisión Nacional de Valores (CNV); ayudando, a crear fácticamente, una prohibición teóricamente fácil de retirar jurídicamente, ya que no hay obstáculo legal para accionar con las Ofertas Públicas.

Aún así, el estado del arte en España plantea con (Sánchez, 2001, p. 18 y 19):

*La OPA es un régimen imperativo para una forma de adquisición de acciones; que es, una operación que se lleva a cabo entre particulares –entre actuales y futuros accionistas-, por consiguiente en el ámbito puramente contractual, pero con repercusiones en el funcionamiento del mercado de valores, y de modo especial en la gestión de la sociedad afectada.*

La Superintendencia Nacional de Valores no discute la pretensión del iniciador de la oferta pública: de que basta una notificación al órgano de control y un aviso al público para poner en funcionamiento a una oferta pública, sino que éste ejerce su potestad de control del mercado, rechaza los términos de la invitación a contratar formulados en la oferta pública, y ordena su reforma, colocando los preceptos de defensa del inversionista por encima de un interés particular. Igualmente, la Superintendencia posee la potestad de realizar un examen preliminar del proponente, y, ordena a éste la reforma

de la oferta pública en los términos, que figuran en la ya referida Resolución del 30 de Mayo de 2000 de la antigua Comisión Nacional de Valores (CNV) -luego reformada por Resolución N° 220-2000 del 18 de Septiembre de 2000.

De hecho, la Superintendencia Nacional de Valores no posee la competencia para medir la cualidad jurídica del oferente, en cuanto su idoneidad de persona jurídica, o de sociedad mercantil: sino, solo en cuanto a la verdadera titularidad de las acciones del oferente, pues el encabezado el Artículo 54 se refiere expresamente a la posibilidad de *cualquier persona jurídica*, esto es: tanto de esencia privada como pública, *para hacer oferta pública de sus acciones* u otros títulos-valores de corto, mediano y largo plazo, siempre que se acabe dando cumplimiento a la normativa de la SUDEVAL.

Por un lado, las Ofertas Públicas de adquisición emanadas de una empresa pública traerá consigo el efecto jurídico de estatizar –más no nacionalizar- a esa empresa privada. Por el otro lado, las referidas Ofertas Públicas de venta emanadas de una empresa pública traerán consigo el efecto jurídico total o parcial de: 1) privatizar a la empresa pública; 2) mejorar la eficiencia-eficacia de la todavía empresa pública con las siguientes opciones: a) obtención de nuevos recursos económico-financieros oxigenantes de una precaria operatividad existente; b) Complementar técnicas de gestión públicas con técnicas de gestión privada en una nueva empresa pública mixta; c) Otras.

En este orden de ideas, la Resolución 220-2000 del 18 de septiembre de 2000 exige (Brewer-Carías, 2001, p. 50):

*Recurrir al procedimiento regulado en las Normas Sobre Ofertas Públicas de Adquisición, de Intercambio y Toma de Control de Sociedades que Hacen Oferta Pública de Acciones y Otros Derechos Sobre las Mismas, cuando un accionista o grupo de accionistas o propietarios de otro valores de los señalados en el artículo 4 de éstas Normas, de una Sociedad que hace Oferta*

*Pública de sus acciones manifiesta públicamente su deseo de vender al mejor oferente una Participación Reputada como significativa o la Mayoría de Control y en los casos de ventas convenidas de paquetes accionarios (Artículo 3. Parágrafo 3, N° 1 de las Normas).*

## 2.5 Ofertas públicas de venta en Venezuela, desde la perspectiva estatal

Éste punto anuncia a la Privatización de las Empresas Públicas según mecanismos autóctonos del Derecho de las Sociedades Mercantiles, como las mencionadas Ofertas Públicas de Venta (OPV's) contenidas implícitamente en el Artículo 26 de la Ley Especial de Privatizaciones (1997). Hay que entender, que la Ley de Privatizaciones tipifica técnicas privatizantes propias del Derecho Público con actos jurídicos caracterizados por una *auctoritas*, como los Decretos presidenciales y Resoluciones ministeriales. Sin embargo, el parágrafo único del Artículo 26 de un modo sumamente confuso prevé una técnica o modalidad adicional, sumamente dinámica, que ofrece una mayor clase de autonomía a la Empresa, frente a su Ministerio de adscripción, con ayuda de un procedimiento de toma de decisiones ágil por parte de la junta directiva de la Empresa, como las Ofertas Públicas de venta.

La anterior norma es un verdadero misterio en el mundo del mercado de valores, porque a lo sumo, de su interpretación, pueden derivarse una infinidad de conclusiones, siendo todas posibles para concretizar una oferta pública de venta de acciones de las empresas públicas, en cualquiera de sus niveles jurídicos, tanto a nivel de los porcentajes de venta de tales acciones, como a nivel competencial, de controles internos-externos, y en especial, a nivel procedimental administrativo con el área financiera del control fiscal, que generarían una amplia cantidad de

resultados, que podrían volver en muy engorroso, una técnica privatizante en apariencia sencilla, pero que por razones del control de las operaciones de bienes y de títulos-valores del sector público, podría entorpecer la normal agilidad del mercado de valores con el sector privado, e incluso con otras empresas del sector público patrio, o foráneo.

Autores como Freni (2000, p. 77) expresan que "el término privatización se indica en general, el paso de un régimen de derecho público, a un régimen de derecho privado." (Martín Mateo: 1985: 113) señala que privatización "es la asunción por los particulares de unos bienes o actividades económicas anteriormente de titularidad o gestión pública;" y finalmente (Ariño, 2001, p. 316) "Es la retirada del Estado de las actividades económicas de producción de bienes y servicios." De tal modo, que sin lugar a dudas, el Parágrafo Único del artículo 26 de la Ley de Privatizaciones habilita la celebración de Ofertas Públicas de Venta por parte de Empresas del Sector Público Venezolano, a los fines de retirar el peso del Estado en la producción de bienes y servicios a consumidores y usuarios.

La oferta pública de venta proveniente de las empresas públicas, es una técnica privatizadora capaz de retirar la participación total, parcial o significativa de la toma de decisiones de una empresa, a través de una sola venta parcial, o, por un conjunto de ventas segmentadas de venta del mismo paquete accionario que puede restringir la capacidad de mando, hasta un nivel total, y, que implica, un cambio de titularidad del capital social del Estado venezolano a otros Estados, o a los particulares. Es en palabras de (Peña, 2003, p. 559) "una verdadera técnica de desnacionalización.

Evidentemente, que ésta si es una auténtica técnica de desnacionalización patria, para afincar mejor, que la oferta

pública de venta vería cumplida su finalidad, si el Estado se retira de la participación porcentual en el capital social de las empresas. Aunque, esto no supone por supuesto, eliminar su participación en el proceso de toma de decisiones de la empresa pública, pero si, su impacto decisivo en el balance de fuerzas internos dentro de la empresa, al momento de tomar la decisión final.

Cabe decir, que ese parágrafo único del Artículo 26 de la Ley de Privatizaciones es también una válvula de escape de completa liberación para el rígido funcionamiento de las empresas públicas venezolanas, pues en vista de la anterior técnica de habilitación de índole administrativa, éstos entes descentralizados funcionalmente con forma de derecho privado pueden competir como una nueva y moderna empresa del sector público, con otras empresas del mismo sector, bien del sector público, o del sector privado, bien con ayuda de las OPA's estatales, o bien con ayuda de las OPV's estatales. Ambas formas de las Ofertas Públicas permiten un intercambio más fluido de dinero, capital e inversiones en el sector público empresarial venezolano.

En este sentido, el parágrafo único del Artículo 26 de la Ley de Privatizaciones es una norma prodigiosa que promueve el derecho a la libre competencia, y, que rompe de una manera bastante interesante, el compás regulatorio de apertura para el mundo de las inversiones extranjeras en la economía venezolana, pues la norma en referencia abre la posibilidad de movilizar un procedimiento administrativo de privatización formal muy rígido como el previsto en el procedimiento administrativo ordinario de privatización, por otro mucho más dinámico, flexible, y sujeto a menos controles gubernamentales, esto es, por un procedimiento administrativo privatizador menos administrativizado, pero si mucho más privatizado procedimentalmente, aunque, no

totalmente exento de ciertas fases de control previas ante la Superintendencia de Valores. Todo, ello en vista del Artículo 45 del el Decreto con Rango, Fuerza y Efecto de Ley del Mercado de Valores que expone:

*Están sometidos al control de la Superintendencia Nacional de Valores, los valores objeto de Ofertas Públicas en los términos de ésta Ley, así como cualesquiera otros valores o derechos de contenido financiero, incluso aquéllos que sean emitidos por personas que no estén expresamente reguladas en ésta Ley u otras leyes especiales...*

En el anterior enunciado, aparece claramente contemplado que cualquier tipo de personas está sometido al control de la Superintendencia de Valores. Implícitamente, eso significa, tanto las empresas del sector público como del sector privado. Así, las empresas públicas están sometidas a la Superintendencia de Valores, cuando estas pretendan llevar a cabo las acciones administrativas estatales de venta del capital social de las Empresas. De igual modo, el Artículo 46 del Decreto con Rango, Fuerza y Efecto de Ley del Mercado de Valores, asevera la anterior posición cuando dice:

*Se entenderán por valores, a los efectos de ésta ley, los instrumentos financieros que representen derechos de propiedad o de crédito, sobre el capital de una sociedad mercantil, emitidos a corto, mediano y largo plazo, y en masa, que posean iguales características, y otorguen los mismos derechos dentro de su clase.*

A éste respecto, el Artículo 45 es enfocado desde el punto de vista formal, como el ámbito subjetivo de acción de la Superintendencia de Valores ¿Sobre quién recae?, mientras, que el Artículo 46 es enfocado desde el punto de vista material, como el ámbito objetivo de acción de la Superintendencias de Valores ¿Sobre qué recae? Y recae sobre los valores, y eso incluye los instrumentos o productos derivados. De tal manera, que las empresas públicas y sus títulos-valores (la acción) están sometidas a los poderes

jurídicos de la Superintendencia de Valores.

Ciertamente, las ofertas públicas de venta requieren la aplicación uniforme de la Ley de Privatización y el Decreto con Rango, Fuerza y Efecto de Ley del Mercado de Valores. Y esa es una tarea encomendada a los operadores para efectivizar a dicha Ley

## **2.6. ¿Existen ofertas públicas de adquisición estatal en Venezuela?, reflexiones**

A lo largo de la presente exposición teórica, la posibilidad de una oferta pública de adquisición proveniente de las empresas públicas, quedó como una total aseveración irrefutable. No obstante, no fue debidamente sustentada la posibilidad, jurídicamente. Decreto con rango, fuerza y efecto de ley orgánica de la administración pública (2014) es el marco normativa de referencia de las empresas públicas en Venezuela, a través de la Sección II, Capítulo II del Título IV cuyo contenido es, básicamente, un marco normativo único y uniforme para las empresas públicas de los 3 entes político-territoriales: República, Estados y Municipios; cuya definición básicamente implica que es: 1) Creada con ayuda inicial del Estado; 2) Con el dinero del Estado; 3) Con participación total o mayoritaria del Estado (superior a un 50% del capital social: Artículo 103 el Decreto con Rango, Fuerza y Efecto de Ley Orgánica de la Administración Pública LOAP), pues Dromi (1977, p. 79) "En toda Empresa Pública participa el Estado u otra persona pública estatal, como representante del interés general. "Esos 3 son los requisitos básicos para considerar a una Empresa, como originaria, o propia del Sector Público.

Pero, hay que decir, que una empresa puede ser considerada también pública, con tan sólo dos de los anteriores requisitos, esto es, aquella configurada con el dinero del Estado, y, donde el

Estado tiene una participación total, o, significativa en la toma de decisiones. El primer elemento mencionado no es *sine qua non*, pero si contribuye a una aproximación teórica para alcanzar distinguir efectivamente a una empresa del sector público, frente a una empresa del sector privado, porque los requisitos N° 2 y N° 3 pueden cambiar, si la empresa pública es obtenida con una OPA privada, o con una OPV pública con una empresa privada. De tal modo, que la técnica de la OPA estatal puede crear un efecto estatizador en la economía, mientras, que una OPV estatal puede crear un efecto contrario, un total efecto privatizador en la economía. Las Ofertas Públicas emanadas de las empresas públicas acaban asimilándose al fenómeno del intervencionismo del Estado en los asuntos económicos. Y éste fenómeno intervencionista, también puede darse así!

Pero, también puede existir una empresa pública, cuando una empresa pública con ayuda de una OPA compra, la totalidad de las acciones, o de títulos-valores de una empresa privada, o, un paquete de acciones otorgador de la mayoría significativa en la empresa. Entonces aquí, aparece éste nuevo elemento, que, combinado con el N° 2 y el N°3, crea a una nueva empresa pública. De aquí, que pueda afirmarse el nacimiento de una empresa pública de una manera sucesiva o sobrevenida. A diferencia del primer ejemplo del segundo párrafo de arriba, que es una empresa estatal originaria.

Indiscutiblemente, el fenómeno del mercado de valores como materia regulada en la economía es un elemento perfectamente inescindible del intervencionismo estatal. Pero además, el Decreto con Rango, Fuerza y Efecto de Ley del Mercado de Valores constituye la 3ª fase de regulación de la empresa estatal, bajo el enfoque organizacional, conjuntamente con otras leyes económico-sectoriales.

De igual forma puede darse en un sentido inverso, esto es, una empresa privada no puede nacer únicamente de la conjunción de voluntades de diferentes individuos, sino con una oferta pública de adquisición (OPA) de una empresa privada sobre una empresa pública; o incluso, a través de una oferta pública de venta de una empresa pública con una empresa privada que compra un paquete accionario de esa empresa pública.

En una primera aproximación conceptual, *"las Empresas Públicas están reguladas por la Legislación Ordinaria..."* Artículo 108 LOAP, esto quiere decir, que el Código Civil y el Código de Comercio son las regulaciones legales de cabecera de las Empresas Públicas. No obstante, también *"Las Empresas Públicas están reguladas por lo establecido en el presente Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley Orgánica..."* y la LOAP constituye la fuente regulatoria de segundo orden de las empresas públicas, tanto a nivel organizativo, como a un nivel operativo.

En tercer lugar, el referido artículo 108 del Decreto con Rango, Fuerza y Efecto de Ley Orgánica de la Administración Pública (LOAP) *"Las Empresas Públicas están reguladas por... (Lo anteriormente dicho) y las demás normas aplicables; y sus trabajadores y trabajadoras se regirán por la legislación laboral ordinaria."* El tercer nivel de regulación legislativo de las empresas públicas, constituye una privatización de su régimen jurídico organizativo y operativo. De igual manera ocurre, con el párrafo único del Artículo 26 de la Ley de Privatizaciones, habilitando una privatización por medio de la autonomía contractual de las partes intervinientes en la oferta pública de valores.

En efecto, la Ley de Mercado de Valores constituye *"las demás normas aplicables"* a las Empresas Estatales como segundo bloque normativo regulatorio de

base aplicable para su funcionamiento, poniendo como ejemplo, el Título IV concerniente con las Ofertas Públicas de Valores. De la presente colecciona *"...y las demás normas aplicables;"* las reglas de las Ofertas Públicas de adquisición y venta acaban siendo destinadas a las Empresas Públicas, conjuntamente con el Artículo 26 párrafo único de la Ley de Privatizaciones (de manera explícita por la misma Ley Especial de Privatizaciones), permitiendo entonces, que ambas Ofertas Públicas acaben siendo un accionar, un proceder legítimo para las empresas públicas, de un modo análogo como es, con las Empresas del Sector Privado.

Ahora bien, un aspecto de suma importancia en la documentación originadora de las empresas públicas, es la omisión de aspectos regulatorios tocantes con las Ofertas Públicas. Tal vez, sea exagerado hacer mención de tales tecnicismos en los Estatutos de funcionamiento de las sociedades mercantiles, pues el Estado venezolano en un excesivo papel de autoridad reguladora del mercado de valores y de las sociedades mercantiles, ha regulado aspectos propios del principio de la autonomía contractual de las partes contratantes, incluso del contenido esencial del derecho de asociación de los afiliados en condición de accionistas en las respectivas empresas públicas objeto de oferta pública.

Una buena prueba, es el Artículo 48 del Decreto con rango, fuerza y efecto de ley del mercado de valores, que tipifica 2 mayorías en materia de *stakeholders* empresariales. Por ejemplo: 1) Que se requiere la deliberación (asistencia) de las 3/4 partes de los Accionistas (el 75%); 2) Que se requiere para la aprobación de las obligaciones o compromisos financieros: las Ofertas Públicas, por ejemplo; una mayoría simple de las accionistas presentes, a menos, que los Estatutos exijan una mayoría superior; 3) Igual acontece con la emisión de los famosos papeles comerciales (Artículo 49

del Decreto-Ley de Mercado de Valores). Todo esto para “proteger” la solidez financiera de las empresas con acuerdos desfavorables, acordadas con mayorías inferiores a la prevista por el Artículo 48 del Decreto.

### 3. Conclusiones

El Decreto con Rango, Fuerza y Efecto de Ley del Mercado de Valores implica un retroceso regulatorio en un amplio listado de aspectos técnicos del Mercado de Capitales. La denominación del acto regulador es un buen ejemplo, y es tan sólo el abreboza. Pero cuenta con muchos aspectos particularmente interesantes, como el reconocimiento del desdoblamiento de las Ofertas Públicas, en: de adquisición, y de venta. No obstante, el articulado referente al Título IV el Decreto con Rango, Fuerza y Efecto de Ley del Mercado de Valores, a través de sus 5 Secciones carece de rigurosidad técnica en la materia, en comparación con el Decreto-Ley del Mercado de Valores del año 2010, y en especial de la Ley de Mercado de Capitales de 1998.

El Decreto-Ley puntualiza a futuro, aspectos reguladores propios de la Potestad Reglamentaria de la Superintendencia de Valores, de una manera acertada. Por ejemplo, la necesidad de emitir una Resolución Reglamentaria (*Un Reglamento Ejecutivo Parcial*) unificador del régimen de las Ofertas Públicas, de un modo global (tanto Ofertas Públicas de adquisición como de venta, y, con un tratamiento completamente diferenciado). Aun siendo efectivamente ese el mensaje, y aunque sea de una manera implícita.

El Decreto con Rango, Fuerza y Efecto de Ley del Mercado de Valores debe desarrollar una aproximación definitoria de las Ofertas Públicas con un mensaje claro. La mayoría de las aseveraciones realizadas a lo largo de estas páginas son interpretaciones válidas del mensaje normativo actual; éstas

permiten entender mejor el espíritu normativo del acto regulatorio del mercado de valores. Sin embargo, es necesario entender que el acto regulatorio Decreto-Ley, debe detallar exhaustivamente las distintas posibilidades reales de las ofertas públicas a nivel subjetivo, esto es, de quienes pueden ser partes de esa técnica contractual a nivel de parte oferente, o de parte ofertada. Sustantivamente, gran parte del contenido de la técnica contractual, es bastante clara por la doctrina, aun así, hay muchas puntualizaciones teóricas presentes en este estudio, que deberían ser colocadas en una futura reforma del acto regulatorio del mercado de valores para facilitar su aplicación, incluso ante una posible privatización del sector público empresarial que puede resultar satanizada como una herejía gubernamental, pero que contribuiría a fortalecer financieramente a la economía venezolana, al estado y al sector privado. Esta técnica del mercado de valores es idónea para movilizar a las inversiones extranjeras a la República Bolivariana de Venezuela.

No obstante, el Decreto Ley del Mercado de Valores debió ordenar de un modo unificado la temática de las Ofertas Públicas, tanto del sector público como del sector privado. No sería recomendable, que la noción de las Ofertas Públicas de adquisición estatal sea regulada por la LOAP (El criterio técnico de la materia financiera no guarda relación con el aspecto técnico organizativo de la Administración Pública), pero sí, que las Ofertas Públicas de venta estatal fueran reguladas directamente por una Ley Especial de Privatizaciones, que reuniera las reglas y principios técnicos del mercado de valores y del control fiscal, a los puros fines de:

**Primero,** se reconozca abiertamente la posibilidad de las Empresas Públicas de emitir Ofertas Públicas de Ventas para obtener

inversiones del sector privado, o de los Gobiernos extranjeros.

**Segundo**, se emitan normas claras y precisas, que permitan armonizar la reestructuración del sector empresarial público con el tema de la inversión y el control fiscal (Que es el punto más complicado, pues en cuanto al punto de las Ofertas Públicas de venta y el control fiscal, no existe nada a nivel competencial, ni procedimental con el tema de las Auditorías de control fiscal propio de las Superintendencias Internas de cada ente descentralizado funcionalmente en conjunto con la referida Contraloría General de la República, de las Gobernaciones y de las Alcaldías).

**Tercero**, conforme a lo anterior, las Ofertas Públicas de venta puedan llegar a ser válidas, legítimas y eficaces en cumplimiento de los lineamientos de las reglas y los principios del mundo de la contratación mercantil, que es su fin último: su reconocimiento jurídico-social.

#### 4. Referencias

- Alonso, A. (1993). "Comentarios a los Artículos 37 y 38 del Real Decreto 1.197/1991" En la Obra Colectiva Régimen Jurídico de las Ofertas Públicas de Adquisición (OPAS). V. II. Dirigido por Fernando Sánchez Calero. Centro de Documentación Bancaria y Bursátil. Madrid, España.
- Ariño, G. (1998). *Principios de Derecho Público Económico*. Editorial Comares. Granada, España.
- Brewer-Carías, A. R. (2001). "El Régimen Legal de las Ofertas Públicas de Adquisición de Acciones y de Toma de Control de Empresas," En Colección de Textos legislativos N° 22. Primera Edición. Editorial Jurídica Venezolana. Caracas, Venezuela.
- Dromi, J. (1977). *Derecho Administrativo Económico*. Editorial Astrea. Buenos Aires, Argentina.
- Freni, E. (2000). *Le Privatizzazioni*. Trattato di Diritto Amministrativo. Tomo III: Finanza Pubblica e Privata. La Disciplina dell' Economia. Giuffrè. Milano, Italia.
- Gaceta Oficial N° 36.565 de Fecha 22 de Octubre de 1998. *Ley de Mercado de Capitales*.
- Gaceta Oficial N° 36.961 de Fecha 30 de Mayo de 2000. *Normas Sobre Ofertas Públicas de Adquisición, de Intercambio y Toma de Control de Sociedades que Hacen Oferta Pública de Acciones y Otros Derechos Sobre las Mismas*.
- Gaceta Oficial N° 4.397 del 11 de Diciembre de 1997. *Ley de Privatizaciones*.
- Gaceta Oficial N° 6.147 Extraordinaria del 17 de Noviembre de 2014. *Decreto con Fuerza, Rango y Efecto de Ley Orgánica de la Administración Pública*.
- Gaceta Oficial N° 6.211 Extraordinaria de Fecha 30 de Diciembre de 2015. *Decreto con Fuerza, Rango y Efecto de Ley de Mercado de Valores*.
- Mateo, M. (1985). *Derecho Público de la Economía*. Ceura. Madrid, España.
- Morles, A. (2001). "El Marco Normativo de los Procesos de Toma de Control del Banco Central de Venezuela y la Electricidad de Caracas," En la OPA y el Take-Over de la Electricidad: Antecedentes y Perspectivas. (Págs. 25-56). Coordinador Luís Gerardo Gabaldón. Colección Estudios Jurídicos N° 75 de la Editorial Jurídica Venezolana (EJV). Caracas, Venezuela.

Morles, A. (2001). *La Oferta Pública de Adquisición*. Universidad Católica Andrés Bello (UCAB). Caracas, Venezuela.

Páez, P.N., Silva, J. (2016). "Las Teorías de la Regulación y Privatización de los Servicios Públicos," En *Administración & Desarrollo: Administración Pública* N° 38. Págs. 39-56. Bogotá, Colombia.

Peña, J. (2004). *Manual de Derecho Administrativo: La Actividad de la Administración Pública: de Policía Administrativa, de Servicio Público, de Fomento y de Gestión Económica*. Volumen Tercero. N° 9. Colección de Estudios Jurídicos. Tribunal Supremo de Justicia. Caracas, Venezuela.

Sánchez, F. (1993). "Régimen Jurídico de las Ofertas Públicas de Adquisición (OPAS)." En la Obra Colectiva *Régimen Jurídico de las Ofertas Públicas de Adquisición (OPAS)*. V. II. Dirigido por Fernando Sánchez Calero. Centro de Documentación Bancaria y Bursátil. Madrid, España.

Sánchez, F. (1995). *Régimen Jurídico de las Emisiones y Ofertas Públicas de Venta (OPVs) de Valores*. Vol. I. Centro de Documentación Bancaria y Bursátil. Madrid, España.

Viandier, A. (1993). *OPA, OPE, Garantie de Cours, Retrait, OPV. Droit des Offres Publiques*. 2° Edición. LITEC. París, Francia.

Zurita y Sáenz de Navarrete, J. (1980). *La Oferta Pública de Adquisición*. Bolsa de Madrid. Madrid, España.

## Métodos formales usados en la auditoría de gestión de mantenimiento

José Isaías Salas Hernández<sup>1</sup>

Fundación Universitaria Cafam, Facultad de ingeniería.  
Bogotá-Colombia

<https://orcid.org/0000-0002-6601-2720>

Correo electrónico: [jose.salas@unicafam.edu.co](mailto:jose.salas@unicafam.edu.co)

Mariana Losada Agudelo<sup>2</sup>

Facultad de Tecnología, Escuela de Tecnología Industrial  
Universidad Tecnológica de Pereira

<https://orcid.org/0000-0001-9711-858X>

Correo electrónico: [mlosada@utp.edu.co](mailto:mlosada@utp.edu.co)

### Artículo de Revisión

### ABSTRACT

*Within the Maintenance Management Audit (MMA), there are different methods through which problems in this area can be identified and viable solutions proposed. Therefore, the purpose of this study was to carry out a documentary review of the academic and scientific publications generated about Maintenance Management Auditing (MMA), as well as the nature of the prevailing indicators in the studies. The methodology used was of a documentary-descriptive nature with a bibliographic research design based on the review and analysis of primary and secondary documentary sources located mainly in databases and electronic repositories. As a result, it was found that the AGM mainly uses two acceptance/application procedures: the American Method (Maintenance Radar) and the English Method (Questionnaire). It was concluded that both the American Method and the English Method are valid and reliable to achieve accurate results on the actual status of all the indicators that make up the company's Maintenance Management; there is a consensus on the need for the method to be applied to cover both the quantitative/objective nature of the maintenance indicators, and the qualitative/subjective component, since auditors tend to express the results in a quantitative way, bypassing the human factor.*

**Keywords:** maintenance management audit, maintenance-management methods-maintenance audit.

### RESUMEN

Dentro de la Auditoría de Gestión de Mantenimiento (AGM), existen distintos métodos a través de los cuales pueden identificarse los problemas en esta área y proponer soluciones viables a los mismos. De allí, que el presente estudio tuvo como propósito efectuar una revisión documental acerca de las publicaciones académicas y científicas generadas en torno al tema de la Auditoría de Gestión de Mantenimiento (AGM), así como la naturaleza de los indicadores prevalecientes en los estudios. La metodología empleada fue de índole documental-descriptiva con un diseño de investigación bibliográfico sustentado en la revisión y análisis de fuentes documentales primarias y secundarias ubicadas principalmente en bases de datos y repositorios electrónicos. Como resultado, se encontró que la AGM utiliza principalmente dos procedimientos de aceptación/aplicación: el Método Americano (Radar de Mantenimiento) y el Método Inglés (Cuestionario). Se concluyó que, tanto el Método Americano, como el Método Inglés son válidos y confiables para alcanzar resultados precisos sobre el estado real de todos los indicadores que conforman la Gestión de Mantenimiento empresarial; existe consenso sobre la necesidad de que el método a aplicar abarque tanto la naturaleza cuantitativa/objetiva de los indicadores de mantenimiento, como el componente cualitativo/subjetivo, en vista de que los auditores tienden a expresar los resultados de forma cuantitativa, soslayando el factor humano.

**Palabras Claves:** gestión de operaciones, mantenimiento correctivo, mantenimiento preventivo, auditoría.

**Recibido:** 29-05-2020

**Revisado:** 15-06-2020

**Aceptado:** 15-10-2020

<sup>1</sup> Ing. Mecánico (UDO), Ing. Industrial (UDO), Especialista en Gerencia de las Organizaciones (URBE), Magister Scientiarum en Gerencia de Mantenimiento (UDO - UNEFA), Doctor en Ciencias de la Educación (ULAC). Cargo actual: Profesor Auxiliar Grado II. Línea de investigación: Gerencia de Mantenimiento. <https://scholar.google.com/citations?user=mweTBFoAAAAJ&hl=es>

<sup>2</sup> Ing. Industrial (UTP), Magister en Ingeniería de Producción (UFPE). Cargo actual: Docente Universidad Tecnológica de Pereira. Línea de investigación: Gerencia de Mantenimiento. <https://scholar.google.com/citations?hl=es&user=kVnq0E0AAAAJ>

Como citar este artículo - How to cite this article

Salas, J. y Losada, M. (2021). Métodos formales usados en la auditoría de gestión de mantenimiento. *Revista Visión Gerencial*, 20(1), 84-97. Recuperado de: <http://revistas.saber.ula.ve/visiongerencial>

## 1. Introducción

En un sentido general, la Auditoría, se concibe como la verificación de que una actividad determinada se apege al cumplimiento de las normas que se suponen debe cumplir. Por su parte, el mantenimiento es el conjunto de actividades mediante las cuales se busca garantizar la confiabilidad, disponibilidad y mantenibilidad de la propiedad, planta y equipos (PPE) necesarios para la producción industrial o prestación de un servicio.

Articulando lo anterior, puede decirse entonces, que la Auditoría de Mantenimiento (AM) es la verificación del cumplimiento de los objetivos previstos en cuanto a los elementos centrales, para el control, evaluación y gestión del mantenimiento.

Dicha verificación del cumplimiento, obedece a dos naturalezas distintas:

a. Cuando la AM se aboca puntualmente en determinar el estado físico de la PPE, se habla básicamente de Auditoría Técnica de Mantenimiento (ATM).

b. Pero cuando la AM ahonda en las causas por las cuales se ha llegado a una situación técnica determinada, se habla entonces de Auditoría de Gestión de Mantenimiento (AGM), una tipología mucho más completa, que inicia con la filosofía de mantenimiento de la empresa y los paradigmas gerenciales vinculados.

En esta última, está enfocado el presente análisis. En tal sentido, a la Auditoría de Gestión de Mantenimiento se le puede definir como un proceso sistemático y organizado mediante el cual pueden detectarse, a través de métodos formales pre-establecidos, las fallas, desviaciones u omisiones en cuanto al mantenimiento y su situación más óptima esperada, según los indicadores de mantenimiento particulares para cada empresa, cada instalación y cada proceso productivo o de prestación de servicios.

En ese particular, Parra Márquez y Crespo Márquez (2017), señalan que:

La efectividad de la gestión del mantenimiento sólo puede ser evaluada y medida por el análisis exhaustivo de una amplia variedad de factores que, en su conjunto, constituyen la aportación del mantenimiento al sistema de producción. Este procedimiento de evaluación se denomina con el término de auditoría (p.3).

En razón de lo anteriormente expresado, la AGM está constituida por procedimientos racionales y sistemáticos, dentro de un marco de acción específico que ofrecen los métodos formales empleados para el despliegue de las actividades, que le conciernen a esa clase especial de Auditoría.

Esos métodos formales usados en la Auditoría de Gestión de Mantenimiento, constituyen el objeto central del presente escrito, en el cual se analizarán y contrastarán diversas fuentes bibliográficas y hemerográficas, disponibles tanto en formato impreso como en bases de datos de libre acceso (open acces) y portales web; con el fin de describir los atributos o características respecto a la Auditoría de Gestión de Mantenimiento, y analizar la aplicación de los métodos e instrumentos tradicionales en el proceso de AGM, para la generación u obtención de resultados científicamente confiables, enfatizando en éste tópico que es de especial interés por las implicaciones que tiene para la organización.

## 2. Desarrollo

### Generalidades de la Auditoría de Gestión de Mantenimiento (AGM)

A pesar de la amplia trayectoria conjunta que tanto el mantenimiento industrial como la auditoría han recorrido a través del tiempo, no fue sino a principios del siglo XXI, cuando el enfoque de la Auditoría de Mantenimiento (AM) sufrió un cambio

sustancialmente significativo, al abarcar no sólo aspectos técnicos-operativos puntuales, sino la gestión misma del mantenimiento, un aspecto expresado en términos de eficacia/eficiencia y estrechamente vinculado con la excelencia, la calidad y la filosofía de gestión del mantenimiento adoptada por la empresa. A partir de este nuevo enfoque, más integral y complejo, surgió la hoy día conocida Auditoría de Gestión de Mantenimiento (AGM).

En virtud de lo anterior, es posible afirmar que la AGM es más que una simple herramienta o instrumento de evaluación del mantenimiento, por cuanto constituye un proceso complejo que abarca un conjunto de fases o etapas, las cuales dependen de las dimensiones de la empresa (micro, pequeña, mediana o grande), la estructura/ubicación de las instalaciones industriales, la maquinaria/equipo que en dichas instalaciones hacen vida funcional, los niveles/tipos de producción o prestación de servicios, el capital humano con el cual se cuenta para efectuar una Auditoría de Mantenimiento Interna (AMI), o de los recursos económicos disponibles para contratar una Auditoría de Mantenimiento Externa (AME) y sobre todo, de la filosofía de gestión de mantenimiento adoptada por la empresa.

Según Raouf (2009), "El rendimiento del sistema de mantenimiento puede mejorarse mediante la vigilancia continua. El punto de partida en el diseño de cualquier programa de mejora es la evaluación de la situación actual del sistema" (p.55), y esa evaluación tiene su expresión en la Auditoría de Mantenimiento, la cual según señala el citado autor, se fundamenta en los siguientes factores:

- La organización y la dotación de personal;
- Productividad laboral;
- Capacitación de la administración;

- Capacitación de los planificadores;
- Capacitación en materia de artesanía;
- Motivación;
- Gestión y presupuesto;
- Planificación y programación de órdenes de trabajo;
- Instalaciones;
- Tiendas, materiales y gabinete de herramientas;
- Mantenimiento preventivo e historial del equipo;
- Monitoreo de la condición;
- Medición del trabajo e incentivos; y
- Sistema de información. (Ben-Daya, Ait-Kadi, Daoud, Raouf y Knezevic, 2009, p.655).

De lo anterior se puede decir, que si bien el mantenimiento industrial es un proceso estandarizado, la auditoría de gestión de mantenimiento precisa cuáles son esos factores que requieren ser medidos a objeto de obtener la información para acometer las acciones que sean necesarias para cada caso.

### **Auditoría de Gestión de Mantenimiento como actividad, técnica, proceso o herramienta**

Durante mucho tiempo, las empresas se centraron en evaluar el estado de su propiedad, planta y equipo (PPE) a fines de prevenir/corregir a tiempo las fallas que pudieran afectar la producción o prestación de servicios, ello basado en las ya ampliamente difundidas bases del Mantenimiento Predictivo/Correctivo. He allí entonces, que imperaba la conducción de "la Auditoría Técnica de Mantenimiento (ATM), como una fotografía técnica instantánea que permite conocer el estado de la instalación, su evolución futura e incluso la posibilidad de que ésta sufra determinados percances". (García, 2012, p.647).

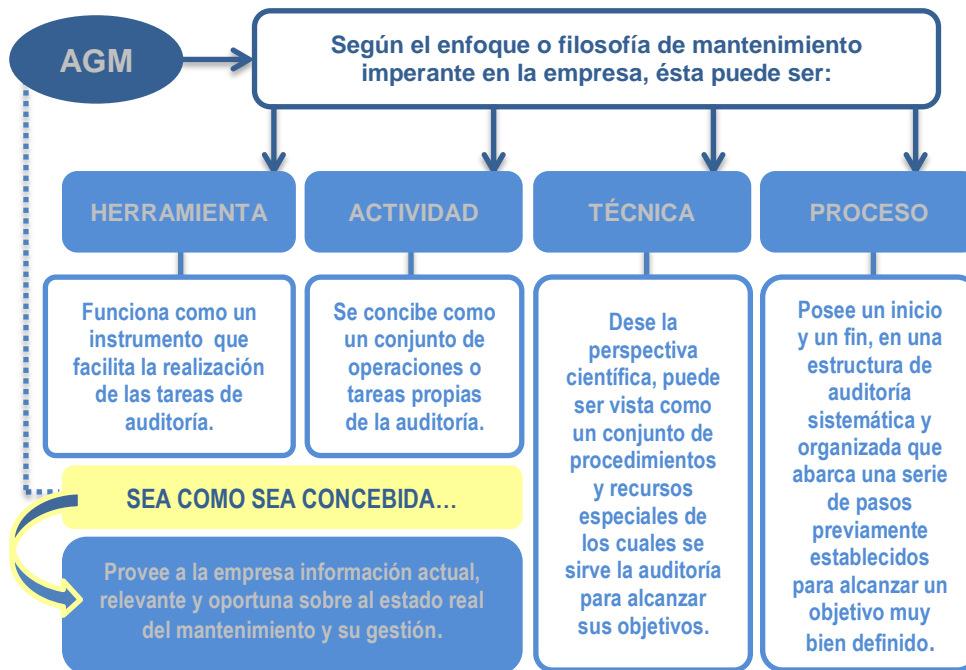
Sin embargo, con el transcurrir del tiempo se llegó a reconocer que, si bien la ATM es sumamente útil e importante, al permitir determinar el estado actual de la PPE con fines correctivos/predictivos, ésta por sí misma, no es suficiente para garantizar la óptima consolidación del mantenimiento industrial hacia ese estado ideal que garantiza la consecución de los objetivos/metas de producción o prestación de servicios. Visto de esta forma, las ATM que evalúan el estado de la PPE identifican los síntomas, mientras que las AGM identifican las causas de la situación. Las ATM son el punto de partida, mientras que las AGM son el punto de llegada.

Es por ello que la Auditoría de Gestión de Mantenimiento es considerada mucho más profunda pero igualmente más difíciles de llevar a cabo, por lo cual existen contemporáneamente diversos enfoques conceptuales que conciben a la AGM como actividad, herramienta, técnica o proceso, e

inclusive, como una especie de acoplado entre dichos conceptos, según se indica en el Gráfico N° 1.

En ese sentido, The Chartered Institution of Building Services Engineers CIBSE (2008), considera que la gestión del mantenimiento es una actividad que puede comprender más que el control de las acciones relacionadas con cada elemento del equipo y puede abordarse ampliamente bajo los epígrafes de "técnica" y "control". El contenido técnico incluye la determinación de qué planta será mantenida, cómo y cuándo; identificar los problemas y diagnosticar las causas; vigilar los efectos; preparar y analizar los registros y la información técnica; iniciar procedimientos para hacer frente a las situaciones antes de que surjan; y asegurar que las técnicas elegidas están logrando los resultados requeridos, desde una perspectiva integral, para formar una base que facilita la toma de decisiones (p.3-1).

**Gráfico N° 1. Auditoría de Gestión de Mantenimiento como herramienta, actividad, técnica o proceso.**



Fuente: Rodríguez (2018).

Por otra parte, afirma Sondalini (2015), que la Auditoría de Gestión de Mantenimiento es una técnica formal basada en el proceso de recolección y análisis de información sobre los procesos actuales de mantenimiento y los sistemas de información usados a tales fines, en pro de detectar oportunidades de mejora de los mismos (párr.1). Cuando se concibe a la AGM como técnica, se le enfoca desde la perspectiva científica a través de un conjunto de procedimientos y recursos especiales de los cuales se sirve la auditoría para alcanzar sus objetivos.

Cónsono con lo anterior, como técnica, la auditoría de gestión de mantenimiento asume los siguientes objetivos específicos: examen de los procesos y prácticas de gestión del mantenimiento en la operación; comparar el mantenimiento de la operación con las mejores prácticas de mantenimiento; identificar oportunidades para perfeccionar los procesos de mantenimiento existentes; identificar las oportunidades de mejorar la eficiencia dentro de las prácticas actuales; e identificar las oportunidades para aprovechar mejor los recursos limitados, en particular la mano de obra (Sondalini, óp. cit., párr. 9).

Así mismo, Galar, Kumar, Parida y Stenström (2011) conciben la AGM como un

proceso de verificación del alcance de los indicadores de mantenimiento en relación con los estándares o medidas de referencia ideales, mediante el uso de la combinación de métodos cualitativos y cuantitativos para la recolección y análisis de la información (p. 35). La definición anterior no sólo se remarca la importancia de la escogencia adecuada de los indicadores de mantenimiento a evaluar/comparar con la situación ideal esperada de los mismos según el tipo de producción o prestación de servicios, sino que además, se destaca el uso de métodos formales para efectuar la AGM como proceso.

Considerando lo antes expuesto, puede decirse que básicamente, la AGM es un instrumento o herramienta de seguimiento, revisión y evaluación que colabora en la toma de decisiones, gestión y control del mantenimiento, pero desde una perspectiva más profunda, ésta debe verse como un proceso que se realiza voluntariamente con la intención de conocer si realmente se están cumpliendo los planes, políticas y programas de mantenimiento y por ende, si se están cumpliendo los objetivos establecidos.

**Gráfico N° 2. El proceso de Auditoría de Gestión de Mantenimiento.**



Fuente: Rodríguez (2018).

## Proceso de Auditoría de Gestión de Mantenimiento

Es posible advertir que en el Gráfico N° 2, el proceso de AGM inicia con la constitución del Comité de Auditoría de Mantenimiento (CAM), continúa con el establecimiento del plan de auditoría, la selección del método bajo el cual se conducirá la misma y de los índices o indicadores de mantenimiento a ser evaluados o auditados.

Prosigue con la organización de la documentación pertinente y la elección o desarrollo del sistema informático en el cual se registrará, almacenará y procesará la información recabada sobre la gestión del mantenimiento, finalizando con la redacción del informe de sus resultados y las respectivas recomendaciones.

De ese modo, la AGM entendida como proceso, posee un inicio y un fin; además, se da en una estructura tanto sistemática como organizada que abarca una serie de pasos pre-establecidos para alcanzar un objetivo muy bien definido: conocer el estado real de la gestión de mantenimiento de la empresa, su filosofía, sus características, y sobre todo, sus debilidades, lo cual implica establecer un plan de acción a seguir inmediatamente para optimizar los procesos de mantenimiento, pues es esa la finalidad última de la AGM y no sólo emanar un informe de resultados.

También cabe destacar que, al ser un proceso voluntario, la AGM surge de motivaciones tales como conocer el estado actual/real de la maquinaria/equipos industriales, medir la efectividad del mantenimiento y reducir los costos del mismo, como fundamentos de la ATM, un punto de partida muy importante.

Sin embargo, por encima de todo tecnicismo, lo que verdaderamente persigue la AGM es saber o conocer cuál es la filosofía de mantenimiento imperante/prevalente en la empresa; es decir, cómo se concibe el mantenimiento industrial en la misma: como una herramienta potenciadora con claras influencias en el Retorno de la Inversión (ROI)

o cómo un simple gasto en el cual debe incurrirse obligatoria y periódicamente. Para ello, la AGM se vale de diferentes métodos, los cuales se describen a continuación.

## Auditoría de Gestión de Mantenimiento y sus métodos

Para facilitar la puesta en práctica de una Auditoría de Gestión de Mantenimiento coordinada, objetiva y completa, capaz de identificar los problemas en esta área y proponer soluciones viables a los mismos, los dos métodos cuyo empleo se encuentra más extendido responden a las designaciones de Método Americano (MA) y Método Inglés (MI), respectivamente.

Respecto al denominado *Método Americano*, según Tavares (2003), el mismo se basa en el uso del Radar de Mantenimiento, una gráfica en la cual se enlistan los principales indicadores de mantenimiento y se asigna a cada uno de ellos, una puntuación del 1 al 10 obtenida previa aplicación de un cuestionario. El Método Inglés, por su parte, consiste en la elaboración de un cuestionario con alternativas de respuestas múltiples cerradas, usualmente con un valor ente 0 – 4 puntos o 1 – 5 puntos, también sobre los principales indicadores de mantenimiento cuya situación actual en la empresa se desea conocer (pp.12-13).

Ambos métodos, según Alzaid (2012), gozan de alta aceptación en el contexto mundial, cada uno con ciertas derivaciones o modificaciones de acuerdo con el tamaño de la empresa (micro, pequeña, mediana, grande), su tipo de actividad industrial o de prestación de servicios, la estructura/ubicación de sus instalaciones industriales, la maquinaria/equipo que posee, el capital humano disponible para efectuar una Auditoría de Mantenimiento Interna (AMI) o los recursos económicos para contratar una Auditoría de Mantenimiento Externa (AME) y sobre todo, de los objetivos que persigue el mismo CAM en su plan de auditoría (pp.27-28).

Sin embargo, para Galar y Kumar (2016) estos métodos comúnmente usados en la actualidad son extremadamente rígidos, dan poco valor al factor humano y tienden a ser o muy cualitativos (en el caso del MI) o muy cuantitativos (en el caso del MA), cuando en realidad una combinación de ambos aspectos es la ideal. Así mismo, refiere el citado autor, el MA es considerado tanto práctico como conciso, pero tiende a dejar índices o indicadores por fuera, pero usualmente es muy extenso, con cuestionarios que pueden ir entre 100 – 500 preguntas, inclusive más, cuyas respuestas luego tomarán mayor tiempo para ser procesadas, graficadas y analizadas/discutidas (p.11).

En tal sentido, el apoyo a uno u otro Método de Auditoría de Mantenimiento (MAM) en la literatura especializada es realmente variado, y en ese particular se manifiesta Tavares (2006), quien apoya el uso del MA, al considerarlo como el ideal para el análisis y diagnóstico del área de mantenimiento (p.7), mientras que, García (2016) apoya el uso del MI, al considerar que éste permite determinar si el mantenimiento de las instalaciones industriales se está realizando siguiendo las mejores prácticas del sector (p. 78).

Así mismo, hay autores, como Clarke (2002) citado por Galar, Kumar, Parida y Berges (2011), que abogan por la necesidad de la obtención de esos dos tipos de resultados en que la AGM deba contribuir con un radar de mantenimiento capaz de representar todos los aspectos económicos, humanos del mantenimiento; mientras que, por otro lado, propone que uno de los productos de la auditoría debería cimentarse en prácticas optimizadas de

índole más técnica y operativa que apoyen a la dirección de mantenimiento (p.12).

No obstante, aclara Tavares (2006), hoy día el MA también es empleado de conformarse un CAM, una comisión corporativa constituida por representantes de todas las áreas directas e indirectamente involucradas en el mantenimiento, la cual posee autoridad delegada para presentar propuestas y tomar decisiones que afecten a sus áreas de actuación en cuanto al mantenimiento, usualmente asesorado por un Consultor o Experto, cuya función es presentar sugerencias en cuanto a los parámetros a evaluar y/o preguntas a ser aplicadas durante el proceso, para su análisis, complementación y aprobación (p.6).

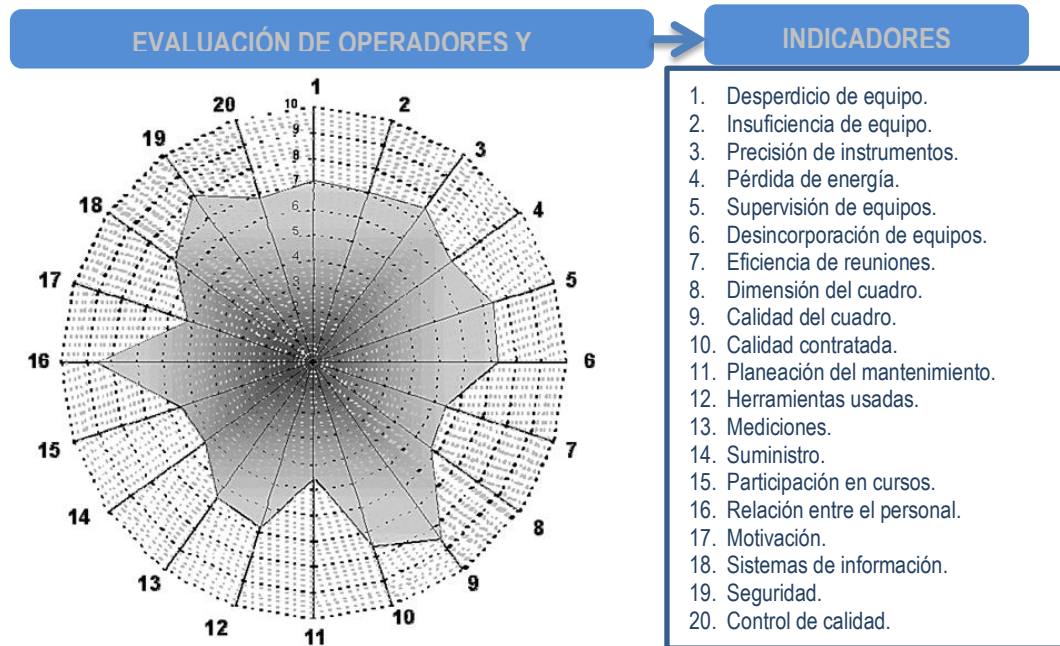
Así, la AGM a través del MA puede ser llevada siguiendo estos pasos:

- a. Elaboración de un cuestionario que servirá como guía para el desarrollo de los trabajos de análisis.
- b. Visitas a las instalaciones, talleres y oficinas de las áreas de actuación del mantenimiento, para conocer así las actividades desarrolladas por cada una.
- c. Reuniones y debates con los profesionales directa o indirectamente incluidos en el proceso de análisis.
- d. Consultas a la documentación en uso y determinación del flujo de información existente.
- e. Consulta a los usuarios de los servicios de mantenimiento (clientes).
- f. Recolección y análisis de normas y procedimientos de informatización de la empresa.
- g. Análisis de los problemas a ser administrados.

h. Reuniones con los coordinadores de cada área para la discusión de las informaciones y elaboración del informe de diagnóstico. (Tavares, 2006, pp.6-7).

promediarse las respuestas de éstas para obtener el global de cada dimensión. Un ejemplo del MA es el propuesto en el Gráfico N° 3.

**Gráfico N° 3. Método Americano – radar de mantenimiento.**



Fuente: adaptado de Tavares (2006).

El Método Americano, se basa en el uso del Radar de Mantenimiento, también llamado Polígono de Productividad del Mantenimiento, una gráfica que en sus inicios fue exclusiva de la fase o etapa de análisis/diagnóstico del mantenimiento y ya luego fue extendiéndose a otras áreas que según el plan de auditoría, se desearan auditar.

Para la construcción de dicho radar, es necesario en primer lugar, la selección de los índices o indicadores a auditar como dimensiones principales del mantenimiento cuya información será recabada por el cuestionario, cuyas respuestas poseen una puntuación del 1 al 10. Cada una puede ser desglosada en otras sub-áreas o sub-dimensiones. Posteriormente, pueden

En el ejemplo planteado en el mencionado gráfico, se obtuvo un promedio de 8,54 en el indicador “Relación entre el personal”, lo cual indica que no hay problemas en la relación de los trabajadores, siendo excelente. A su vez, el 8,08 para el indicador “Seguridad” indica que se comenta siempre este tema y se trabaja con personas calificadas en ésta área, siendo que a partir del cambio de Gerencia todo realmente mejoró en la planta.

En esta misma línea, el promedio de 8,52 de “Calidad del cuadro”, indica que éste es calificado y corresponde a los patrones exigidos, al poseer una calificación muy superior a las atribuciones exigidas, y contar con los años de experiencia y la diversidad de calificaciones.

Caso contrario ocurre con el indicador "Suministro", el cual con un promedio de 5,30 denota que algunos productos y repuestos llevan un tiempo mayor para ser suministrados, incluyendo los que ameritan importación, existiendo una gran demora para atender las solicitudes de comprar de suministros.

Ello también ocurre con "Motivación", cuyo promedio de 5,23 indica que no hay programas en ésta área, pues el sector de Capital Humano no desarrolla esta actividad, y con "Planeación del Mantenimiento", cuyo promedio de 4,52 denota que el sistema de gestión de mantenimiento actual no ofrece ninguna información clara ni de fácil acceso al pesquisar las condiciones de algún equipo, existiendo fallas en el mantenimiento preventivo/predictivo y ameritando una mejor programación (Tavares (2006, p.43).

Como se observa, el uso del MA no sólo amerita la construcción/aplicación de un cuestionario idóneo según las necesidades de la empresa, sino el establecimiento de un baremo a través del cual se puedan interpretar estadísticamente, los resultados obtenidos para cada componente de un determinado indicador de mantenimiento, y posteriormente, del indicador en sí mismo. Dicho baremo puede establecer categorías para la interpretación de los resultados obtenidos, tales como Excelente, Muy bueno, Bueno, Regular, Deficiente.

Es por ello que se remarca la importancia del uso de sistemas informáticos que faciliten tanto el registro/almacenamiento de la información, como la aplicación de técnicas de la estadística descriptiva como el promedio y la desviación estándar (Tavares, 2000, p.85).

Ahora bien, en relación con el Método Inglés, García (2009) indica que éste se basa en el diseño y aplicación de un cuestionario sobre las características del Sistema de Gestión de Mantenimiento en la empresa, y está conformado por un conjunto de ítems o preguntas, usualmente entre 100 - 500, organizadas en secciones que competen a cada indicador de mantenimiento a ser evaluado/auditado, cuyas respuestas usualmente se encuentran valoradas del 0 al 4 o del 1 al 5 (p.7).

A manera de ejemplo, el citado autor ha desarrollado un cuestionario que consta de 105 preguntas, el cual puede ser aplicado en empresas de muy diversa índole, aunque en algunos casos sean necesarias pequeñas modificaciones para adaptarlo mejor a la realidad de la empresa auditada.

Dicho cuestionario, posee las siguientes características: cada una de las preguntas tiene 4 posibles valores: "3" si la respuesta a la cuestión planteada es muy favorable, "2" si la situación es mejorable, aunque aceptable; "1" si la situación es desfavorable y se hace necesario un cambio; y "0" si la respuesta es tan desalentadora como para considerar la situación de ese punto un auténtico desastre.

Calculando a continuación el número de puntos obtenidos y dividiendo entre 315 (el máximo posible) puede obtenerse un valor numérico, que expresado en porcentaje se podría llamar Índice de Conformidad. Todos aquellos puntos que alcanzan como resultado un "0" o un "1" deben incluirse en un plan de acción, y transcurrido cierto tiempo, debe realizarse una nueva AGM comprobando especialmente aquellos puntos que habían obtenido un resultado desfavorable. (Véase Cuadro N° 1).

**Cuadro N° 1. Cuestionario sobre las características del Sistema de Gestión de Mantenimiento en la empresa**

ÁREA AUDITADA (INDICADOR DE MANTENIMIENTO)	FACTORES RELEVANTES A EVALUAR	SECCIÓN DE PREGUNTAS O ÍTEMS	NÚMERO DE PREGUNTAS O ÍTEMS
<b>Personal del departamento de mantenimiento</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Organización.</li> <li>- Formación.</li> <li>- Polivalencia.</li> <li>- Rendimiento.</li> <li>- Clima laboral.</li> </ul>	Del 1 al 28	28
<b>Medios técnicos empleados por mantenimiento</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Herramientas.</li> <li>- Taller.</li> <li>- Sistemas de comunicación.</li> <li>- Medios de transporte.</li> <li>- Medios de elevación.</li> </ul>	Del 29 al 42	14
<b>Mantenimiento preventivo y plan de mantenimiento</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Existencia de un plan de mantenimiento.</li> <li>- Contenido del plan.</li> <li>- Realización efectiva o puesta en práctica del plan.</li> </ul>	Del 43 al 49	7
<b>Organización del mantenimiento correctivo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Proporción entre mantenimiento programado y correctivo.</li> <li>- Número de averías repetitivas.</li> <li>- Sistema de asignación de prioridades.</li> <li>- Rapidez en la resolución de averías.</li> <li>- Número de averías pendiente.</li> <li>- Realización de análisis de fallos.</li> </ul>	Del 50 al 66	17
<b>Sistema de información</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Uso y tratamiento de órdenes de trabajo.</li> <li>- Sistema de información empleado.</li> <li>- Uso del sistema.</li> <li>- Informes generados por el sistema.</li> </ul>	Del 67 al 78	12
<b>Stock de repuesto y materiales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Lista de repuestos mantenidos en stock.</li> <li>- Criterio de selección de la lista.</li> <li>- Inventario.</li> <li>- Ubicación del almacén.</li> <li>- Orden/limpieza del almacén.</li> <li>- Almacenamiento/conservación de piezas.</li> <li>- Comprobación de la calidad de las piezas.</li> </ul>	Del 79 al 90	12
<b>Resultados de mantenimiento</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Disponibilidad.</li> <li>- Tiempo medio entre fallas.</li> <li>- Número de emergencias.</li> <li>- Tiempo medio de reparación.</li> <li>- Número de averías repetitivas.</li> <li>- Gasto en repuestos.</li> <li>- Número de horas/hombre invertido en mantenimiento.</li> </ul>	91 - 105	15
<b>Total número de ítems o preguntas</b>			<b>105</b>

Fuente: elaboración propia.

Sea cual sea el método empleado, autores como Acosta Palmer y Troncoso Fleitas (2011), explican que un aspecto sumamente relevante es establecer una metodología propia del proceso de AGM según las áreas funcionales de la Gestión de Mantenimiento características de la empresa (organización general, capital humano, control económico, planificación, programación y control, ingeniería de mantenimiento, tercerización, gestión de seguridad, entre otras (p.107).

Por lo anterior, según lo afirmado por Bell y Harris (2012), la AGM es parte de un proceso de mejoramiento continuo que tiene sus bases en la filosofía misma del mantenimiento que se ha adoptado en la empresa. La AGM provee entonces, un medio estructurado para recolectar información y/o datos que una vez analizados, permitan determinar qué aspectos del mantenimiento deben mejorarse y cuándo deben iniciarse dichas mejoras. (p.111).

Como se describe en el Gráfico N° 4, Acosta Palmer y Troncoso Fleitas (2011) enfocan la AGM como un proceso sistemático que inicia con el estudio y familiarización con la organización, cuya Gestión de Mantenimiento será auditada, y culmina con la redacción del tan importante informe final de la AGM, en el cual se incluyen las recomendaciones finales para cada indicador auditado, pero sobre todo, para aquellos que presentan mayores problemas o desviaciones. Esta metodología propuesta por los citados autores, se explica detalladamente a continuación:

**a. Estudio y familiarización:** es un trabajo de terreno que permitirá a los auditores conocer in situ la instalación y su situación real. Esta fase es sumamente importante y no se puede pasar por alto ni delegar, pues a partir de ese conocimiento se podrá modelar el cuestionario valorativo y las encuestas a realizar, así como trazar la estrategia/dirección de las acciones.

**b. Organización del trabajo:** la planificación del trabajo tiene una importancia

significativa en el empleo racional del tiempo y en el impacto moral ante la organización sujeta a evaluación. En esta fase, se elabora un plan de trabajo y un cronograma de ejecución, los cuales se analizan con el Gerente de la organización o su representante y, una vez aprobados, son de estricto cumplimiento por todas las partes.

**c. Obtención de información:** consiste en desarrollar, a través de técnicas formales de recolección de información, entrevistas personales, encuestas, comprobaciones, observaciones y revisión exhaustiva de documentos tales como planes de trabajo, de mantenimiento preventivo y de reparaciones, y análisis de costos, entre otros. Esta etapa brindará la información necesaria para evaluar el estado de la Gestión de Mantenimiento en la instalación.

**d. Evaluación cuantitativa y cualitativa:** una vez, debidamente organizada y clasificada la información obtenida producto de las encuestas, entrevistas, observaciones y revisión de documentos, el equipo auditor procederá a evaluar el trabajo, tanto cuantitativa como cualitativamente.

**e. Análisis de resultados:** ya con los resultados obtenidos, a partir de la evaluación de los problemas que presenta la organización se analiza el estado de la Gestión de Mantenimiento. Se establecen comparaciones con patrones estandarizados de sectores líderes, normativas tanto nacionales como internacionales y si procediera, con la propia organización en etapas anteriores u otras evaluaciones similares.

**f. Informe final y recomendaciones:** el informe indica, con expresión numérica, las áreas que requieren mayor atención, se agrupan los puntos débiles y se apuntan las acciones correctivas que ayuden a los directivos de la organización a establecer objetivos y oportunidades de mejora. Las inspecciones sucesivas o recurrentes posibilitarán el seguimiento y medición de su plan de mejoras. (Acosta Palmer y Troncoso Fleitas, 2011, pp.115-116).

Igualmente, en las fases de Obtención de información y Evaluación cualitativa-cuantitativa es importante tanto la selección como la aplicación del método de AGM que permitan recabar, de la manera más óptima, información veraz, relevante y oportuna sobre el estado real de la Gestión de Mantenimiento en la organización. Ello también hace referencia a la aplicación de métodos mixtos, adaptados a la realidad de la empresa. Esta mixtura en la evaluación que Acosta-Palmer y Troncoso-Fleitas (óp. cit.) llaman cualitativa-cuantitativa, es la que Tavares (2000) llama Elaboración de proceso de evaluación sin necesidad de revelar la importancia dada a algunas preguntas a partir de la comparación entre sus resultados (Tavares (2000, p.18).

**Gráfico N° 4. Metodología para auditar la Gestión de Mantenimiento**



Cuestionarios Objetivo y Subjetivo.

Fuente: adaptado de Acosta-Palmer y Troncoso-Fleitas (2011).

Respecto al objetivo, se trata del instrumento capaz de recabar información cuantitativa o expresable directamente en cifras estadísticas (promedios, frecuencias relativas/absolutas, desviación estándar, entre otras) y con subjetivo, se refiere a aquel capaz de recabar la información de orden cualitativa (opiniones, puntos de vista, perspectivas, filosofía), todas ellas sobre la

Gestión de Mantenimiento en la empresa. Finalmente, la composición de dos cuestionarios (objetivo/subjetivo) trae como ventaja la posibilidad de ratificación del

### 3. Conclusiones

La AGM es un proceso de revisión/verificación formal de la Gestión de Mantenimiento en un momento dado, en un lugar determinado, con un objetivo claramente definido. Como todo proceso, éste posee un inicio y un fin, siendo estructurado, sistemático y complejo, de manera tal que una vez finalizado, permite conocer a cabalidad la situación real de la Gestión de Mantenimiento en la empresa, a fines de priorizar las necesidades en esta área, detectar omisiones, fallas y/o desviaciones del modelo de excelencia que se tiene como ideal y establecer así, las medidas correctivas pertinentes a ser aplicadas en el lapso de tiempo más oportuno.

Para ello, la AGM cuenta con dos métodos de aceptación/aplicación común a nivel mundial: el Método Americano (Radar de Mantenimiento) y el Método Inglés (Cuestionario). Ambos métodos son tanto válidos como confiables para obtener resultados precisos en cuanto al estado real de cada uno de los indicadores que conforman la Gestión de Mantenimiento en la empresa, cualquiera sea su tamaño o tipo de actividad industrial/de prestación de servicios, así como también de otros aspectos relacionados con el mantenimiento en general, técnicos u operativos.

Aunque algunos autores apoyen el uso de uno u otro método para conducir la AGM, de cualquier manera hay diversos enfoques que coinciden en la necesidad de que el método a aplicar, sea Americano o Inglés, abarque no sólo la naturaleza cuantitativa/objetiva de los indicadores de mantenimiento, sino además, el componente cualitativo/subjetivo que en muchos casos es dejado a un lado por los encargados de efectuar la AGM, pues es más fácil expresar y/o analizar la situación de

la Gestión de Mantenimiento en cifras que en términos de opiniones, puntos de vista o perspectivas, sobre todo cuando se trata de establecer cuál es realmente la filosofía de mantenimiento de la empresa, hecho que de alguna manera, hoy día sigue siendo difícil tanto de determinar como de entender.

#### 4. Referencias

- Acosta-Palmer, Héctor y Troncoso-Fleitas, Mayra (2011). Auditoría integral de mantenimiento en instalaciones hospitalarias, un análisis objetivo. *Ingeniería Mecánica* 14(2):107-118. Recuperado de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1815-9442011000200003](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-9442011000200003)
- Alzaid, Rayed (2012). Advantages and benefits of maintenance auditing. Recuperado de: <http://events.exicon-intl.com/app/webroot/js/ckfinder/userfiles/files/03%20-%20Rayed%20Al%20Zeid.pdf>
- Bell, Ralph y Harris, Jo (2012). *Asset management and maintenance audit*. Editorial BSRIA: Londres.
- Ben-Daya, Mohamed, Ait-Kadi, Daoud, Raouf, Abdul y Knezevic, Jezdimir (2009). *Handbook of Maintenance Management and Engineering*. London: Springer.
- Chartered Institution of Building Services Engineers CIBSE (2008). *Maintenance engineering and management*. London: CIBSE.
- Galar, Diego y Kumar, Uday (2016). *Maintenance audits handbook* (primera edición). CRC Press: New York
- Galar, Diego Kumar, Uday, Parida, Aditya y Berges, Luis (2011). Auditorías de mantenimiento. Recuperado de: <https://www.researchgate.net/publication/261844305>
- García, Santiago (2009). Auditorías de mantenimiento. Qué son. Para qué sirven. Cómo realizarlas (primera edición). Editorial Renovetec: Madrid.
- García, Santiago (2012). *Ingeniería de mantenimiento* (primera edición). Editorial Renovetec. España.
- García, Santiago (2016). Auditorías de mantenimiento. Documento en línea, recuperado de: <http://www.renovetec.com/290-auditorias-de-mantenimiento>
- Sondalini, Mike (2015). Structure your maintenance audit so that it uncovers both your maintenance problems and your new maintenance improvement opportunities. Recuperado de: <http://www.lifetime-reliability.com/cms/tutorials/maintenance-management/content-and-structure-of-maintenance-audit/>
- Rodríguez, Ninoska, Díaz, Adriana y Salas José (2018). Auditoría de mantenimiento: la unión de dos herramientas esenciales para beneficio de la producción industrial moderna. Venezuela. Documento en línea, recuperado de: <http://ojs.urbe.edu/index.php/cicag/article/view/339/275>
- Tavares, Lourival (2000). *Administración moderna del mantenimiento* (primera edición). Novo Polo Publicaciones: Brasilia.
- Tavares, Lourival (2003). Auditorías de mantenimiento. 1er Congreso Mexicano de Confiabilidad y Mantenimiento. México. Documento en línea, recuperado de: <http://www.mantenimientoplanificado.com/gerardo%20trujillo%20norio/lourival%20AUDITORIA%20MANTENIMIENTO.pdf>
- Tavares, Lourival (2006). Auditorías de gestión de mantenimiento. VII Foro de Mantenimiento e Industria. México. Documento en línea, recuperado de: <http://www.mantenimientomundial.com/Sites%5CMMnew%5Ccap%5Cpresent/06ForoMX/05LT.pdf>
- Parra Márquez, Carlos y Crespo Márquez, Adolfo. (2017). *Técnicas de Auditoría*

aplicadas en los procesos de Gestión del Mantenimiento y de la Confiabilidad. Recuperado de: <http://www.mantenimientomundial.com/notas/Tecnicas-Auditoria.pdf>.

# El valor de la confianza institucional entre los agentes económicos en México: Teoría y hechos

Informe de investigación

Oshiel Martínez Chapa<sup>1</sup>

Universidad Autónoma de Tamaulipas

<https://orcid.org/0000-0001-9675-5472>

Correo electrónico: [omartinez@uat.edu.mx](mailto:omartinez@uat.edu.mx)

Jorge Eduardo Salazar Castillo<sup>2</sup>

Universidad Autónoma de Tamaulipas

<https://orcid.org/0000-0002-1138-2353>

Correo electrónico:

[jorge\\_educardo\\_salazar@yahoo.com.mx](mailto:jorge_educardo_salazar@yahoo.com.mx)

Saul Roberto Quispe Aruquipa<sup>3</sup>

Universidad Autónoma Metropolitana  
de Ciudad de México

<https://orcid.org/0000-0002-3018-2832>

Correo electrónico: [saul\\_rqa@yahoo.es](mailto:saul_rqa@yahoo.es)

## RESUMEN

La confianza de los agentes económicos se sustenta por las condiciones institucionales; sin embargo, cuando estas son ineficientes, la caída en la confianza provocaría efectos adversos en la economía. En el presente trabajo se examina el nivel de confianza que los agentes le asignan a las instituciones económicas y sociales en el periodo de transición política de México desde 2001 hasta el presente. Utilizando estadística descriptiva y modelos de Vectores Autorregresivos (irrestringido y bayesiano) se analiza la relación entre la inversión bruta y los índices de confianza del consumidor y empresarial. Para identificar el orden de integración de las variables se realizaron tres pruebas de raíz unitaria. Los resultados de la prueba de causalidad Granger, para analizar la dependencia entre las variables, sugieren que la inversión es causada por cambios en la confianza de los consumidores y en la confianza de los empresarios. Se concluye que mejorar la confianza institucional favorecería el desempeño de la economía mexicana.

**Palabras Claves:** agentes económicos, confianza del consumidor, confianza institucional, inversión, var irrestringido.

## ABSTRACT

### *The value of institutional trust among economic agents in Mexico: Theory and facts.*

*The confidence of economic agents is supported by institutional conditions; however, when these are inefficient, the fall in confidence would cause adverse effects on the economy. This article examines the level of trust that agents assign to economic and social institutions in the period of political transition in Mexico from 2001 to the present. Using an unrestricted VAR model, the relationship between gross investment and consumer and business confidence indexes is analyzed. To identify the integration order of the variables, three unit root tests were performed. The results of the Granger causality test, to analyze the dependence between the variables, suggest that the investment is caused by changes in consumer confidence and in the confidence of businessmen. It is concluded that improving institutional confidence would favor the performance of the Mexican economy.*

**Keywords:** economic agents, consumer confidence, institutional trust, investment, unrestricted var.

**Recibido:** 08-01-2020

**Revisado:** 15-04-2020

**Aceptado:** 15-10-2020

<sup>1</sup> Doctorado en Economía, Instituto Internacional de Derecho Estado, México. Profesor de la Universidad Autónoma de Tamaulipas y del Tecnológico Nacional de México.

<sup>2</sup> Máster en Ciencias Administrativas, Universidad Autónoma de Nuevo León. Profesor de la Universidad Autónoma de Tamaulipas. Desarrolló estudios agrológicos como jefe de Investigación en la Secretaría de Agricultura y Recursos Hidráulicos. Como profesor en la Universidad Autónoma de Tamaulipas realizó investigación en Estadística, Lenguajes de Programación, Diseño de Algoritmos, Sistemas Operativos, y Modelos Económicos.

<sup>3</sup> Doctorado en Economía, Universidad Autónoma Metropolitana. Comisión Nacional de Vivienda, México.

Como citar este artículo - How to cite this article

Martínez, O, Salazar, J. y Quispe, S. (2021). El valor de la confianza institucional entre los agentes económicos en México: Teoría y hechos. *Revista Visión Gerencial*, 20(1), 98-111. Recuperado de: <http://erevistas.saber.ula.ve/visiongerencial>

## 1. Introducción

Hace más de medio siglo aproximadamente, Kuznets (1955) destacó que el crecimiento económico se encuentra basado en la capacidad progresiva del adelanto de la tecnología y los ajustes institucionales e ideológicos que tal adelanto exige. Con esta concepción se reafirma la importancia que se le debe dar a estos componentes por igual; sin embargo, esta situación no se privilegia en una gran cantidad de países. Para Alvarado y Merchand (2008), el crecimiento económico es importante, aunque no necesariamente dicho ritmo se observa parejo e inclusivo. Se requiere de instituciones que incidan en la creación de confianza entre los agentes participantes en la economía y la sociedad.

La confianza en las instituciones formalmente establecidas es fundamental para fincar las bases del desarrollo social en la medida en que se privilegia mayor participación de los inversionistas. Para ello se requiere de instituciones que impulsen y regulen debidamente las actividades económicas sin interferir la iniciativa empresarial. Adicionalmente, se requiere procuradores, magistrados y jueces imparciales apegados al derecho. En las sociedades en donde se privilegia el trabajo público basado en capacidades, responsabilidad y buen espíritu de servicio los resultados suelen ser satisfactorios. Países como México se beneficiarían del desempeño y de los resultados de la gestión de funcionarios honrados y con remuneraciones dignas. Ello significaría ahorros de recursos para invertirse en las bases del crecimiento.

Según Sen (1999), el mal manejo de los recursos públicos y del patrimonio de una nación deriva en desaliento a la inversión productiva, ya que incrementa el riesgo del fracaso empresarial y termina por aumentar

la misma desigualdad social. La corrupción es un "impuesto" que agrava la situación de mala distribución del ingreso, siendo además un factor que contribuye a la elusión y evasión fiscales; situaciones que son características de insuficiente recaudación entre los países de baja renta.

El presente artículo analiza la experiencia de México en materia de creación de confianza; la misma que les confieren a las instituciones en el periodo 2001-2018. Es relevante en virtud de iniciarse un cambio de gobierno (2018-2024), el cual promete un replanteamiento de la conducta ética pública, ciudadana y organizacional apegada a la institucionalidad. En la presente investigación se plantean los fundamentos teóricos y se analizan datos recientes a partir de la evidencia de América Latina y de México respectivamente. La hipótesis que se plantea es que la confianza en las instituciones económicas constituye el fundamento para lograr aumentar la inversión productiva. Empleando dos modelos VAR, irrestricto y bayesiano, se encuentra que las variables de interés confirman lo establecido por la teoría económica al respecto.

## 2. Revisión de la literatura

De acuerdo con el diccionario Merriam-Webster (2018), una 'institución' es una costumbre, práctica o ley que es aceptada y empleada por muchas personas. En este trabajo, el término 'institución' se aplicará fundamentalmente al rol de los agentes económicos, sin que ello signifique necesariamente subestimar a los demás participantes: políticos y de impartición de justicia, sindicatos y legisladores. Como se sabe, existen otras instituciones fundamentales como el matrimonio y familia, así como la Iglesia; todos ellos con un peso determinante en la sociedad.

Las instituciones, según North (1995), tienen sentido para hacer frente a la incertidumbre diaria. Bien puede considerarse como instituciones económicas a las normas, usos y costumbres que rigen al conjunto de la sociedad. Se entiende este concepto como "el tiempo, esfuerzo y otros recursos necesarios para encontrar, negociar y consumir intercambios" (Gwartney et al. 2006: 354). De hecho, debe decirse que, es necesaria la creación de confianza a fin de alcanzar la mayor eficiencia en la producción.

Se puede confiar en personas y en organizaciones sobre la base de la reputación, el conocimiento o la pericia, la integridad, la solvencia financiera, inclusive. Por otro lado, la confianza tiene implícita la reducción de los denominados costos de transacción por medio del intercambio de información, conocimientos e ideas; además de la coordinación en situaciones complejas con incertidumbre (Pino et al., 2018). El que una o las partes involucradas no privilegien tal nivel de confianza, ciertamente incrementa dichos costos y así se pierden oportunidades de potenciar beneficios mutuos y colectivos. Por tanto, traicionar la confianza incrementa las fricciones entre los agentes, el riesgo de incurrir en pleitos legales, exigencias de reparación de daño, propensión a posponer decisiones de inversión, entre otros.

Por otro lado, refiriéndose a los agentes económicos, de acuerdo con Montoya (2008), se trata de aquellos que compiten y concurren en la producción, procesamiento, distribución y comercialización de bienes y servicios, mediante contratos, convenios, arreglos o combinaciones que pactan entre sí, de tal modo que su actividad repercute en los mercados y procesos de libre competencia. Los agentes económicos intervienen permanentemente en la economía bajo ciertas reglas determinadas por el sistema económico y sus instituciones.

De acuerdo con Coase (1994 [1937]), los agentes económicos funcionan sobre la base de certidumbre, reduciéndose así los costos de transacción. La confianza entre los

agentes económicos participantes se vuelve indispensable favoreciéndose; por ejemplo, la lealtad entre los consumidores hacia los bienes que promueve. Para el propósito de esta investigación se plantea que los agentes referidos son tres: los consumidores, las empresas privadas y el gobierno. De aquí se desprenden cuestiones que sustentan las decisiones de dichos agentes, los cuales esencialmente buscan responder a las preguntas ¿Qué?, ¿para quién? Y ¿dónde producir?

Entre las publicaciones que corresponden a esta línea de investigación se señala, en primer término: "Por qué fracasan los países. Los orígenes del poder, la prosperidad y la pobreza", escrito por Acemoğlu y Robinson (2012). Los autores señalan una categorización de instituciones económicas: las primeras, denominadas 'inclusivas', las cuales atraen la inversión y el progreso, a la vez que fomentan la innovación y sirven para que los ciudadanos alcancen su potencial. Las segundas, denominadas 'extractoras', se caracterizan por crear derechos de propiedad inseguros, no permitir contratos y desalentar la innovación y la adopción de tecnología. En lugar de traer el progreso anhelado, los líderes políticos se pliegan en favor de las élites a las que sirven, generando como consecuencia malestar generalizado. Para estos autores en la mayoría de las naciones de bajo nivel de desarrollo se advierte desequilibrios sociales y macroeconómicos importantes. Aunque lo anterior no deja de ser grave, el mayor reto reside en los problemas estructurales de carácter político, legal y ético (cuadro N° 1). No es exagerado aseverar que los problemas macroeconómicos y sociales son el resultado de dejar de lado el valor intrínseco que tienen las instituciones confiables que alientan el máximo potencial entre los agentes económicos referidos.

**Cuadro N° 1. Dimensiones institucionales y económicas en países de bajo desarrollo**

<b>Dimensión política, legal y ética</b>	<b>Dimensión social y económica</b>
Patrones largos de inestabilidad política y riesgos permanentes de revoluciones civiles	Salarios poco remuneradores
Corrupción e impunidad muy arraigada y extendida; Estado de derecho y derechos humanos poco respetados	Estructura sanitaria, de educación y de seguridad social con serias insuficiencias en infraestructuras y limitada calidad de servicios
Aun cuando existen leyes de propiedad individual, en los hechos no siempre se respetan	Entorno macroeconómico con problemas estructurales: bajo crecimiento, déficit público creciente, elevada deuda pública, fuerte concentración en sectores claves de la economía, etcétera.
Insatisfacción con la democracia y conflictos poselectorales	Elevado desempleo estructural y crecimiento de la informalidad en la economía
Aun cuando existen leyes de transparencia y rendición de cuentas, persiste la opacidad	Inmigración y desesperanza
Falta de claridad respecto a proyecto de nación íntegra e incluyente	Sector primario descapitalizado
Limitada participación ciudadana en los grandes temas de la agenda nacional	Amplias diferencias en la distribución de la renta
Violación a las normas ambientales con externalidades negativas para la sociedad	Bajas tasas de ahorro e inversión
Instituciones poco confiables ante la ciudadanía y, algunas sumamente costosas	Estructura productiva y tecnológica dual: moderna, y a la vez rezagada; amplios sectores no competitivos en el plano internacional

Fuente: elaboración propia.

El carácter institucional ha estado presente en el desarrollo económico y en la modernización, especialmente con la creación de instituciones formales y bloques de países como la Unión Europea, y posteriormente con el ascenso de los países del Asia-Pacífico, especialmente con la manufactura mundial. Lo anterior ha

contribuido a incrementar la inversión en infraestructura física, tecnológica y de comunicaciones a fin de elevar la competitividad de dichas naciones en el contexto de creciente globalización económica (Yeung, 2009). De otro modo, ¿cómo hacer atractivo a un país —o región— a fin de propiciar mayores niveles de inversión nacional y foránea? ¿Con qué confianza las partes y el “árbitro” formalizan contratos o resuelven conflictos de interés susceptibles de crearse?

El fortalecimiento de las instituciones es tan fundamental como lo es la inversión en ciencia y tecnología y las mismas juegan un papel muy importante en el crecimiento (De Soto, 2000). De hecho, el Banco Mundial (BM) ha instrumentado criterios de selección de ambientes adecuados para la inversión privada en los países, destacándose entre ellos aspectos como la facilidad para hacer negocios, apertura de empresas, manejo de permisos de construcción, registro de propiedades, obtención de crédito, protección de inversiones, pago de impuestos, comercio transfronterizo, entre otros; todos ellos a través de Doing Business Index (Banco Mundial, 2018).

Consecuentemente cabe destacar que la solidez de las instituciones, en cuanto a eficiencia y transparencia en su desempeño es fundamental para que la sociedad se organice mejor sobre los asuntos sociales, políticos y económicos. Fundamentalmente en el plano económico tienen un importante papel en el fomento y creación de empresas, las cuales logran ambientes favorables para iniciar o ampliar sus operaciones con el propósito de satisfacer las necesidades del mercado. En ese sentido, para North (1995), la aparición de las empresas se ha facilitado por factores tales como: la emergencia de importantes invenciones tecnológicas; la atribución de un gran honor y respetabilidad para las clases empresariales; y un buen gobierno con un conjunto de justicia y leyes respetadas.

Destaca, entre otros, el análisis de la competencia. Al ser esta fundamental, se

deduce que los consumidores tienen que ser el objeto del esfuerzo de las empresas en el interés de satisfacerlo. Dichas empresas compiten entre sí, ofreciendo variantes de servicios y calidad en sus bienes. Esto es así, especialmente en aquellos países con leyes e instituciones que propician las conductas de libertad y de democracia. La deficiente calidad institucional pierde las potencialidades de sus ciudadanos. De este modo, en países como los de América Latina se ejerce presión de la sociedad civil, empresas y demás agentes a fin de observar progresos en la calidad institucional. Las áreas susceptibles que cubrir son las siguientes: i) Vigencia del estado de Derecho y el funcionamiento de la justicia, ii) Libertad de prensa (a fin de combatir la corrupción) y, iii) La división de poderes a fin de tener una verdadera vigencia del derecho.

Cabe destacar que estos procesos tienen que realizarse a pesar de las resistencias que existen al interior de dichas instituciones. Los cambios institucionales traen consigo beneficios no solo a los mercados, sino también al conjunto de la sociedad. El arreglo institucional propicia acceso a la información respecto a variables de interés como los son los precios, tasas de interés, cláusulas y demás, con lo cual se crea un círculo virtuoso que fomenta un crecimiento en el consumo, ahorro e inversión. Los mercados privados son el resultado, adicionalmente, de la creación de leyes, instituciones, ideas y demás creaciones de la sociedad. Como lo señala Scott (1994), la provisión de bienes públicos enfrenta problemas de acción colectiva: la dificultad o imposibilidad de conciliar la racionalidad individual y racionalidad colectiva.

El mercado, aun teniendo leyes propias, requiere de las regulaciones del Estado. Sin embargo, cuando este último es frágil y se halla sometido a los poderes económicos y políticos es causa, en buena medida, del aumento de los niveles de malestar, exclusión y pobreza. A la luz de diversas experiencias internacionales, especialmente desde los ochentas del siglo XX en América

Latina, se advierte que el mercado por sí mismo no garantiza mayor equidad social y mejor distribución de la renta. El Estado, por ser representativo de la población, debe tener mayor propensión a privilegiar el nivel de bienestar de las mayorías. Por otro lado, al ser el Estado una entidad monopólica, se observa que en algunos países no suele mejorar los servicios y productos que ofrece.

El pobre desempeño y el bajo nivel de desarrollo social crónico que experimentan muchas naciones del mundo, aunque no quiera aceptarse públicamente, se relaciona con el hecho de subestimar el derecho y las libertades fundamentales. La fragilidad institucional y económica trae como consecuencia escenarios de descomposición social y moral (cuadro N° 2). Ello está ocurriendo por no atender las antiguas advertencias de privilegiar la justicia distributiva y la solidaridad con los que viven en desventaja. Cuando esto último no ocurre, eventualmente, se abren las puertas al encono y la confrontación social. En ese sentido, debe señalarse que un principio fundamental para el buen funcionamiento de un sistema económico lo constituye el respeto a las instituciones y las leyes.

**Cuadro 2. Fallas institucionales y de estado de Derecho**

Dimensiones	Caracterizaciones	Derivaciones
Económica	Políticas económicas fallidas. Estado débil en hacer cumplir leyes y regulaciones.	Contrabando y piratería. Crecimiento de la informalidad. Baja recaudación y pobre desempeño económico.
Política	Imposición de leyes, las cuales no protegen a la mayoría. Desconfianza ante las autoridades, pues las leyes se realizan al margen de los ciudadanos. Explotación social permitida	Falta de compromiso respecto a obligaciones ciudadanas. En los peores casos ingobernabilidad y desintegración social (prevalencia de usos y costumbres locales). Impunidad y ley del más fuerte.

Fuente: elaboración propia con base en Ruiz (2012).

### Hechos estilizados

En este apartado se destacan algunos indicadores que revelan las opiniones que tienen los ciudadanos con respecto a instituciones económicas claves de los países de América Latina y de México en particular. Para analizar los hechos estilizados se utilizaron las siguientes variables: 1) satisfacción con la economía, distribución del ingreso y progreso con base a los resultados de Latino barómetro (2018a); 2) confianza en las instituciones privadas como los bancos y las empresas nacionales y globales (Latino barómetro, 2018a); 3) aprobación de los gobiernos en América Latina del 2002 y 2018 (Latino barómetro, 2018a, 2018b); 4) Para el caso de México, se analizan los índices de confianza empresarial y del consumidor respectivamente, con base en INEGI (2019a, 2019b) y, 5) Por último, la percepción del entorno económico, con base en el Banco de México (2018).

Derivado de la evaluación de instituciones económicas de América Latina y de México, se inicia a continuación con la variable de confianza en las instituciones en América Latina. El cuadro N° 3 muestra los resultados del Latino barómetro (2018a), la cual es una organización sin fines de lucro que realiza estudios de opinión y actitudes anuales que aplica en 18 países de América Latina, alrededor de 20 mil entrevistas, representando 600 millones de personas. Su objeto de estudio se centra en el estudio de indicadores de desarrollo de las democracias, la economía y la sociedad.

El referido cuadro contiene las variables de interés de la percepción ciudadana respecto a la marcha de la economía. En relación con la variable satisfacción con la economía, ocho de los diez y ocho países de la lista se encuentran por debajo del promedio; entre ellos México, con solo 14 puntos. En dicha lista se encuentran economías consideradas como sólidas en el pasado (Brasil, Argentina y Colombia). Los niveles más altos corresponden a Chile y Ecuador respectivamente.

**Cuadro N° 3. Percepción sobre la marcha de la economía en América Latina, 2018.**

Países	Satisfacción con la economía: "muy satisfecho, más bien satisfecho"	Distribución del ingreso: "muy justa, más justa"	Progreso: "está progresando"
Argentina	7	9	11
Bolivia	26	27	44
Brasil	5	8	6
Chile	30	8	33
Colombia	20	14	27
Costa Rica	17	19	22
Ecuador	30	29	19
El Salvador	7	10	9
Guatemala	15	17	13
Honduras	16	22	23
México	14	12	14
Nicaragua	17	23	10
Panamá	16	16	26
Paraguay	19	16	22
Perú	9	12	22
República Dominicana	14	17	33
Uruguay	22	19	22
Venezuela	3	27	6
Máximo	30	29	44
Mínimo	3	8	6
Media	15.9	16.9	20.1
Desviación	7.9	6.6	10.3
lugar de México en el ranking	13 de 18	14 de 18	12 de 18

Fuente: elaboración propia con base en Latino barómetro (2018a).

En lo que respecta a la variable distribución del ingreso (ingreso justo), siete de diez y ocho países se encuentran por debajo del promedio, entre ellos México con 12 por ciento. Los niveles más altos de percepción corresponden a Ecuador, Bolivia y Venezuela. La percepción más baja corresponde a Chile, Brasil, Argentina, además de otros países. En lo que respecta a la variable progreso (está progresando)

seis de los diez y ocho países se encuentran por debajo del promedio, entre ellos y de nueva cuenta, México. En Bolivia, Chile y República Dominicana se percibe que la economía está progresando. Brasil, Venezuela, Argentina, además de otros países, perciben que el progreso es muy bajo o casi inexistente.

En lo que concierne a la confianza entre las instituciones económicas privadas (véase cuadro N° 4), en general se advierte que las mismas no inspiran altos niveles de confianza. Entre los países considerados como de baja renta los niveles son los más bajos. Para estas instituciones la media es de 43, 37 y 34 respectivamente; todas ellas por debajo del 50 por ciento. Las compañías nacionales tienen una confianza menor que las instituciones bancarias y a su vez menor es el caso de las compañías internacionales. En el caso de México, específicamente el nivel de confianza conferido a las instituciones bancarias, es el tercero más bajo en esta lista de países. En el caso de las empresas nacionales la confianza se halla justamente en la media y debajo de países como Costa Rica, Colombia, Argentina, Brasil, entre otros. En el caso de las empresas globales, la confianza de los mexicanos solo llega a los 33, la cual se halla por debajo de la media (34).

México se ubicó por encima del promedio en el 2002; no así en el 2018. Los gobiernos que fueron mejor evaluados por sus ciudadanos respectivos fueron Guatemala, el Salvador, Colombia, República Dominicana, Paraguay, además de otros. Los países que muestran un descenso en la aprobación de sus gobiernos fueron Honduras, Brasil, Perú, Venezuela, Nicaragua, Chile y México. Por otro lado, la aprobación del gobierno fue favorable en países como Guatemala, el Salvador, República Dominicana, además de otros.

**Cuadro N° 4. Confianza en las instituciones económicas privadas**

Países	Bancos	Empresas nacionales	Empresas globales
Argentina	36	45	23
Bolivia	50	32	31
Brasil	45	42	36
Chile	31	35	33
Colombia	43	44	35
Costa Rica	66	57	45
Ecuador	41	34	33
El Salvador	23	20	24
Guatemala	31	26	27
Honduras	45	31	36
México	33	37	33
Nicaragua	43	39	40
Panamá	53	36	34
Paraguay	50	39	39
Perú	45	37	35
República Dominicana	46	32	38
Uruguay	54	48	34
Venezuela	35	40	41
Máximo	66	57	45
Mínimo	23	20	23
Media	42.8	37.4	34.3
Desviación estándar	10.2	8.3	5.6
lugar de México en el ranking	14 de 18	10 de 18	10 de 18

Fuente: elaboración propia con base en Latino barómetro (2018a).

### *La confianza del consumidor y empresarial en México*

El Índice de Confianza del Consumidor mexicano muestra en general, una tendencia declinante en todo el periodo, observándose que el nivel más bajo ocurrió en el 2017 (gráfico 1). La confianza del consumidor mostró optimismo entre 2005 y 2007. Luego, con la Gran Recesión<sup>4</sup> de 2008-

<sup>4</sup> Crisis económica que inició como una crisis de hipotecas, por a una sobrevaloración en el precio de la vivienda. Se indica el 15 de septiembre de 2008 como su inicio, marcado por la

2009 la economía mundial se contrajo significativamente, pues no solo el sector inmobiliario fue el afectado por la crisis derivada de los incrementos en las tasas de interés, sino prácticamente todos. Era previsible que la confianza de los agentes económicos experimentara una reducción significativa.

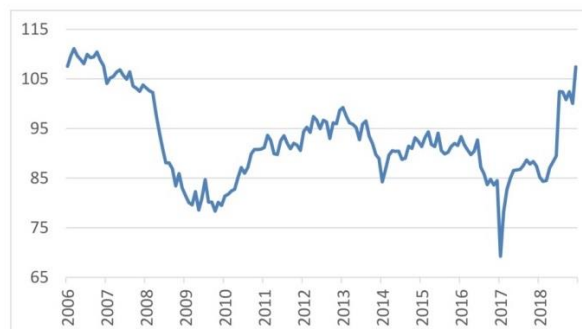
**Cuadro N° 5. Aprobación de los gobiernos en América Latina 2002 y 2018**

Países	2002	2018	% de cambio
Paraguay	5	23	78.3
El Salvador	5	22	77.3
Colombia	13	35	62.9
República Dominicana	21	53	60.4
Guatemala	12	25	52.0
Argentina	14	23	39.1
Ecuador	30	46	34.8
Uruguay	30	41	26.8
Bolivia	42	47	10.6
Panamá	23	25	8.0
Costa Rica	52	53	1.9
Chile	50	45	-11.1
Honduras	53	41	-29.3
Venezuela	42	24	-75.0
Perú	51	28	-82.1
México	47	18	-161.1
Nicaragua	84	23	-265.2
Brasil	34	6	-466.7
Media	34	32	-5.2
Desviación estándar	21	13	-55.7
lugar de México en el ranking	6 de 18	17 de 18	16 de 18

Fuente: elaboración propia con base en *Latino barómetro* (2018a, 2018b).

declaración de quiebra del banco Lehman Brothers, el cual había operado por 158 años

**Gráfico N°1. Índice de Confianza del Consumidor en México. 2006M1-2018M12, Serie desestacionalizada.**



Fuente: elaboración propia a partir del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI, 2019a).

En el caso del Índice de Confianza Empresarial, (gráfico N° 2) se presentó un crecimiento modesto entre 2004-2007. Luego, ocurrió la Gran Recesión de 2008-2009, advirtiéndose así un mayor descenso. Entre los años 2010 y 2014 se vivió cierto optimismo, pero luego se redujo este.

**Gráfico N° 2. Índice de Confianza Empresarial en México. 2006M1-2018M12, Serie desestacionalizada.**



Fuente: elaboración propia con base a datos de Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI, 2019b)

El cuadro N° 6, muestra la percepción del entorno económico de México en el periodo 2001-2018. El buen momento de la economía alcanzó su máximo en el 2004 y 2014 respectivamente. En el 2001-2003; 2008-2009

y 2016-2018 se ubicó por debajo del promedio nacional. El mal momento del entorno económico ocurrió justo en la Gran Recesión de 2008-2010. En general, 44 respuestas de los sujetos encuestados refieren que no está seguro del entorno de la economía y ello se da a lo largo del periodo (aquí la variación de respuestas respecto al promedio es la menor). De los diez y ocho años del periodo bajo estudio la media de respuestas que consideran un buen momento es de 32.8 respuestas.

**Cuadro N°6. Percepción del Entorno Económico (número de respuestas a julio de cada año)**

Período	Buen momento	Mal momento	No está seguro
2001	26	37	37
2002	31	21	48
2003	32	36	33
2004	65	6	29
2005	34	22	44
2006	39	10	52
2007	43	10	47
2008	13	40	47
2009	16	52	32
2010	48	40	10
2011	42	4	54
2012	31	15	54
2013	34	14	52
2014	58	3	39
2015	41	3	56
2016	12	35	53
2017	20	26	54
2018	6	41	53
<b>Media</b>	<b>32.8</b>	<b>23.1</b>	<b>44.1</b>
<b>Coef. de Variación</b>	<b>0.5</b>	<b>0.7</b>	<b>0.3</b>

Fuente: elaboración propia con base en Banco de México (2019).

### 3. Metodología

Para analizar las relaciones entre la confianza, tanto consumidor como empresario, y la inversión, se planteó el

modelo VAR irrestricto. La especificación del modelo se representa a continuación:

$$IFB = f \left( \underset{+}{ICC}, \underset{+}{ICE} \right) \quad (1)$$

Donde IFB es el indicador mensual de la inversión fija bruta (índice base 2013=100), ICC es el índice de confianza del consumidor e ICE es el indicador de confianza empresarial. La fuente de datos fue de INEGI (2019a, 2019b, 2019c) en su versión desestacionalizada. La información corresponde a los trimestres: 2006Q1-2018Q3.

La especificación general del modelo VAR irrestricto es la siguiente:

$$X_t = \beta_0 + \beta_1 X_{t-1} + \beta_2 X_{t-2} + \dots + \beta_p X_{t-p} + \varepsilon_t \quad (2)$$

Donde  $X_t = [IFB_t, ICC_t, ICE_t]$  es un vector de 3x1 variables,  $\beta_0$  es un vector de interceptos de 3x1 términos, y  $\{\beta_i, i = 1, 2, \dots, p\}$  es una matriz de coeficientes de 3x3. Por otro lado,  $\varepsilon_t$  es un vector de innovaciones 3x1 que viene a estar acorde con los siguientes supuestos:  $E(\varepsilon_t) = 0$  y  $E(\varepsilon_t \varepsilon_t') = \Lambda$  para todo  $t$ , donde  $\Lambda = \{\sigma_{ij}, i, j = 1, 2, 3\}$  es una matriz diagonal positiva.

Pesaran y Shin (1998), utilizando la especificación de modelo VAR, aproximaron las funciones impulso respuesta de la siguiente forma:

$$X_t = \mu + \sum_{i=0}^{\infty} \beta_1^i \varepsilon_{t-i} \quad (3)$$

Donde  $\mu = (I_3 - A_1)^{-1} \beta_0$ . Utilizando la descomposición de Choleski, se ortogonaliza los elementos del vector  $\varepsilon_t$  de manera que se pueda tener innovaciones no correlacionadas.

### 4. Resultados y discusión

Para identificar el orden de integración de las variables se realizaron tres pruebas de raíz unitaria: Augmented Dickey-Fuller (ADF), Phillips-Perron (PP) y Kwiatkowski-Phillips-Schmidt-Shin (KPSS) a las series en logaritmos. Los resultados se encuentran en el siguiente cuadro N° 7:

99

**Cuadro N° 7. Pruebas de raíz unitaria, 2006Q1-2018Q3**

Variable	Prueba ADF Ho:Raíz unitaria	Prueba PP Ho:Raíz unitaria	Prueba KPSS (a) Ho: Estacionariedad	Conclusión
IFB	-1.650	-1.681	32.519**	I(1)
$\Delta$ (IFB)	-4.155**	-7.994**	0.084	I(0)
ICC	-2.368	-2.448	6.323**	I(1)
$\Delta$ (ICC)	-4.985**	-4.986**	0.391	I(0)
ICE	-2.772	-2.326	0.636*	I(1)
$\Delta$ (ICE)	-4.432**	-4.464**	0.112	I(0)

Fuente: elaboración propia con datos de INEGI (2019a, 2019b, 2019c).

Notas: ADF – prueba Aumentada de Dickey-Fuller. PP- prueba de Phillips-Perron. KPSS – prueba de Kwiatkowski-Phillips-Schmidt-Shin La especificación de la prueba es con intercepto.  $\Delta$  indica operador de primeras diferencias. \* y \*\* indican el rechazo de la hipótesis nula al 5% y 1% de significancia, respectivamente. (a) El método de estimación es Auto regresivo Espectral de Mínimos Cuadrados Ordinarios.

Con las tres pruebas se puede concluir que las series en niveles son I (1) y poseen el mismo orden de integración. Realizando la prueba de causalidad Granger (Granger, 1988) para analizar la dependencia entre las variables, los resultados sugieren que la inversión es causada por cambios en la confianza de los consumidores y empresarios (cuadro N° 8).

**Cuadro N° 8. Causalidad en el sentido de Granger.**

Hipótesis nula	Estadístico F
IFB no causa a ICE	2.839
IFB no causa a ICC	0.753
ICE no causa a IFB	3.431**
ICC no causa a IFB	4.494**

Fuente: elaboración propia con datos de INEGI (2019a, 2019b, 2019c).

Nota: IFB-Inversión Fija Bruta. ICC-Índice de Confianza del Consumidor. ICE- Índice de Confianza Empresarial. \*\* indica el rechazo de la hipótesis nula al 1% de significancia.

#### 4.1 Modelo VAR

En la estimación del modelo VAR irrestricto, se empleó tres rezagos de acuerdo al criterio de Akaike y Hannan-Quinn, con constante y dos variables *dummy* que

capturan los cambios abruptos en el ICC e ICE, respectivamente. Se realizaron pruebas de correcta especificación sobre los residuos del modelo VAR. A continuación, se muestran los resultados de las pruebas de especificación.

$$\text{Max.Eigen} = 0.216;$$

$$\text{Urzua} = 14.90(0.94)$$

$$\text{LM} (3) = 32.33(0.22);$$

$$\text{White N.C.} = 118.34(0.53) \quad (4)$$

Para probar la condición de estabilidad, se calcularon las raíces inversas del polinomio autorregresivo. El modelo es estable porque las raíces tienen un valor absoluto (módulo) menor que 1 (0.216) y se encuentran dentro del círculo unitario. Los resultados de la prueba de normalidad multivariante de Urzua, mediante el estadístico Jarque-Bera y su valor de probabilidad, indican que los residuos del modelo VAR siguen una distribución normal.

El estadístico LM y su correspondiente probabilidad muestran la ausencia de correlación serial hasta de orden tres. La prueba de White sobre la presencia de heteroscedasticidad indica que los residuos son homoscedásticos. Por tanto, el modelo VAR estimado es adecuado, debido a que los residuos están bien comportados y tienen una estructura de rezagos estable.

#### 4.2 Funciones impulso-respuesta

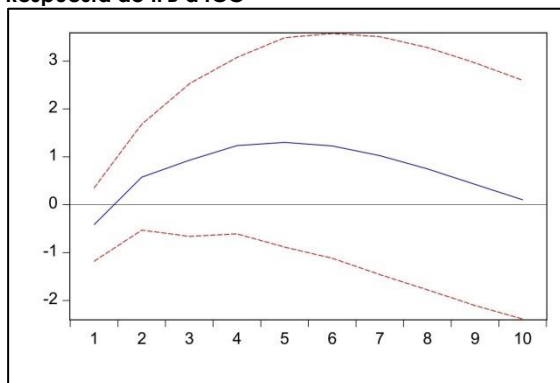
En este apartado se analiza las funciones impulso-respuesta de 10 trimestres con un intervalo de confianza del 95 por ciento. Las innovaciones (o choques) son entendidos como el incremento de una desviación estándar de la variable en cuestión. El gráfico N° 3, muestra que un choque positivo en el índice de confianza del consumidor produce una caída temporal de la inversión que dura solamente un trimestre, produciéndose posteriormente, un aumento de la inversión en los siguientes trimestres hasta volver a su estado estacionario en el

décimo trimestre. Existe un proceso de aprendizaje por parte de las empresas, tanto públicas como privadas, que realizan inversiones en la economía mexicana ante cambios en la confianza de los consumidores. El movimiento negativo de la inversión es reemplazado por cambios positivos, tras adecuarse a mejora en la confianza de los consumidores.

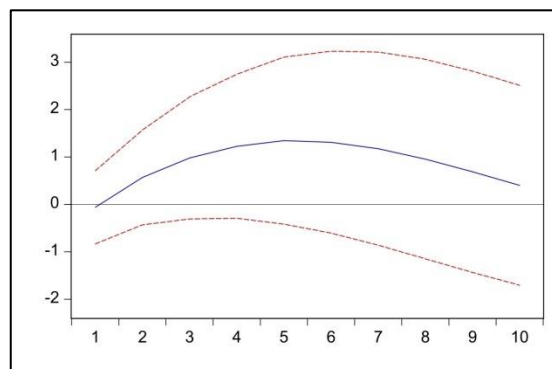
Un choque positivo en el índice de confianza empresarial permite mejoras en la inversión las cuales van aumentando hasta llegar a su estado estacionario en el décimo trimestre. Para que se den aumentos en la confianza de los agentes económicos, es necesario contar con instituciones que reduzcan la incertidumbre sobre la situación económica, política y social del país. Si las instituciones producen resultados desfavorables en torno a la situación actual de la economía mexicana, esto llevará a una reducción en la confianza de los agentes económicos y, por tanto, afectará a las variables macroeconómicas, entre las cuales se encuentra la inversión bruta.

**Gráfico N° 3. Respuesta dinámica de IFB a un shock con intervalos de confianza del 95%**

**Respuesta de IFB a ICC**



**Respuesta de IFB a ICE**



Fuente: Elaboración propia con datos de INEGI (2019a, 2019b, 2019c).

### 4.3 Descomposición de la varianza

El cuadro 9 reporta las descomposiciones de varianza para cada una de las variables del sistema. El Índice de Confianza del Consumidor explica más del 25% a la varianza de la inversión bruta, mientras que el Índice de Confianza Empresarial explica en cerca del 2% a la varianza de la inversión. Por tanto, los cambios en la confianza de los consumidores ocasionan en mayor medida mayor volatilidad en la inversión que los cambios en la confianza empresarial. Esto permite sustentar el papel de confianza de los agentes económicos en las variables macroeconómicas.

**Cuadro N° 9. Descomposición de la varianza de IFB.**

Periodo	Desviación estándar			
	IFB	ICC	ICE	
1	2.67	100.00	0.00	0.00
5	5.63	75.55	23.95	0.50
10	7.09	72.13	26.22	1.65
15	7.42	71.96	26.32	1.72
20	7.59	70.49	27.85	1.66

Fuente: elaboración propia con datos de INEGI (2019a, 2019b, 2019c).

Nota: IFB-Inversión Fija Bruta. ICC-Índice de Confianza del Consumidor. ICE- Índice de Confianza Empresarial.

## 5. Conclusiones

El objetivo de este trabajo es analizar la relación entre la inversión bruta y los índices de confianza y empresarial a partir de la utilización de estadística descriptiva y el modelo econométrico de Vectores Autorregresivos (irrestricto y bayesiano). En dicho trabajo se ha enfatizado el valor que tienen las instituciones en el crecimiento económico. La confianza institucional es fundamental para impulsar la inversión productiva. Los países con bajo nivel de desarrollo tienen instituciones poco confiables y serios problemas con la ética y el apego a la legalidad, por lo que solo las élites se benefician del poder. Se ha señalado, pues la estrecha interrelación entre la teoría económica, el derecho y la ciencia política. La evidencia es clara: las naciones con mayores niveles de bienestar se distinguen por mayor solidez de las instituciones, sean estas formales o no. La confianza es el punto de partida indispensable para atraer decididamente las inversiones.

En el trabajo se ha empleado datos del Instituto Nacional de Geografía y Estadística de México en el periodo 2001-2018, encontrándose que el nivel de confianza entre consumidores y empresarios alcanza los máximos niveles al principio, pero posteriormente, la tendencia se vuelve ligeramente declinante.

En cuanto a la percepción respecto de la marcha de la economía en América Latina, de acuerdo con los resultados del Latino barómetro de 2018, de igual modo, se advierte deterioro en algunos países, pero progreso en otros. Sin embargo, en lo general la confianza de los agentes económicos es considerada débil.

En lo general la percepción respecto al entorno económico muestra que los ciudadanos consultados a lo largo del periodo consideran que la marcha de la economía no mejora en términos generales.

Ante lo anterior, debe señalarse que no basta con legislar o adecuar las leyes a las nuevas realidades. Buenas instituciones, por

tanto, deben impulsar conductas de respeto por las reglas, reglamentos y estatutos; incluso deben inspirar el respeto hacia reglas no escritas, basadas en costumbres como honrar la palabra, actuar de buena fe, así como la voluntad de la cooperación. En ese sentido, es una exigencia ciudadana que los funcionarios públicos y la clase política no pasen por alto que su deber se halla asociado al cumplimiento de las leyes con un sentido de responsabilidad ética y social. La transparencia y la rendición de cuentas del gobierno, es igualmente una exigencia, pues se trata de recursos públicos que tienen fines alternos.

El modelo VAR irrestricto usado, para analizar las relaciones entre la confianza, tanto consumidor como empresario, cumple los supuestos del análisis de regresión y los valores obtenidos a partir de la muestra son muy significativos, por lo que es apropiado el utilizarlo en el estudio de las variables de confianza.

El reto tiene que ver con la necesidad de dar vida al contenido de los reglamentos, decretos, acuerdos, contratos y demás arreglos a través de los cuales nos relacionamos con certidumbre. El arreglo institucional fomenta de este modo condiciones de mayor confianza en el largo plazo en el crecimiento económico y en el bienestar social.

En el caso Latinoamericano, la percepción del diseño institucional tuvo una amplia variabilidad, debido a que las características institucionales no son las mismas en todos los países de la región. Para el caso mexicano, la percepción de la población hacia las condiciones económicas y políticas fue a la baja. Existió un descontento generalizado de las políticas gubernamentales, además del empresariado nacional y privado; el cual se agravó entre los años 2008 y 2010. El ambiente de desconfianza está ligado a un bajo nivel de crecimiento que ha perdurado más de dos décadas.

Con información estadística para México en el periodo 2001-2018, se evidenció una relación estadística entre la confianza, tanto

del consumidor como empresarial, y la inversión total de la economía. Los resultados mostraron que una mejora en la confianza permite crear condiciones propicias para un aumento de la inversión en el país. Por tanto, si las instituciones, políticas y económicas, permiten que las familias y las empresas tengan expectativas favorables hacia el manejo de la economía, esto permitirá que existan condiciones para un desarrollo económico. Actualmente México, tras las elecciones presidenciales de julio de 2018, ha presentado un ascenso de la confianza de los consumidores, mientras que las empresariales se mantuvieron constantes con ciertas caídas. Esta conducta empresarial es uno de los factores para que la economía mexicana mantenga un bajo crecimiento económico.

## 6. Referencias

- Acemoğlu, D. y Robinson, J. (2012). *Por qué fracasan los países. Los orígenes del poder, la prosperidad y la pobreza*. España: Deusto.
- Alvarado, J. y Merchand, M. (2008). Mundialización y desarrollo en América Latina. *Comercio exterior*, 58(2), 106-116.
- Mundial, B. (2018). *Doing business 2018: Reforming to create jobs*. A World Bank Group Flagship Report. Washington: The World Bank.
- Banco de México (2018). *Encuestas sobre las expectativas de los especialistas en economía del sector privado*. Ciudad de México, México: Banco de México. Documento en línea, recuperado de: <http://www.banxico.org.mx/SielInternet/consultarDirectorioInternetAction.do?sector=24&accion=consultarCuadroAnalitico&idCuadro=CA250&locale=es&cuadroAnaliticoFechaCuadro=01/01/2018>
- Coase, R. R. (1994 [1937]). *La Naturaleza de la empresa*. En *Lecturas de microeconomía y economía industrial* (pp. 235-256); Ediciones Pirámide.
- De Soto, H. (2000). *El misterio del capital: ¿Por qué el capitalismo triunfa en Occidente y fracasa en resto del mundo?* New York: Basic Book.
- Gwartney, J., Stroup, R., Sobel, R. y Macpherson, D. (2006). *Economics: Private and Public Choice*. 11 edition. United States: Thomson South-Western.
- Granger, C. W. (1988). Causality, cointegration, and control. *Journal of Economic Dynamics and Control*, 12(2-3), 51-559.
- INEGI (Instituto Nacional de Estadística y Geografía) (2019a). *Confianza del consumidor*. Ciudad de México, México: INEGI. Documento en línea, recuperado de: <https://www.inegi.org.mx/temas/confianza/>
- INEGI (Instituto Nacional de Estadística y Geografía) (2019b). *Confianza empresarial*. Ciudad de México, México: INEGI. Documento en línea, recuperado de: <https://www.inegi.org.mx/temas/opinion/>
- INEGI (Instituto Nacional de Estadística y Geografía) (2019c). *Inversión bruta fija*. Ciudad de México, México: INEGI. Documento en línea, recuperado de: <https://www.inegi.org.mx/temas/ifb/>
- Kuznets, S. (1955). Economic growth and income inequality. *American Economic Review*, Vol. 45, 1-28
- Latino barómetro. (2018a). *Informe Latino barómetro 2018*. Santiago de Chile, Chile: Corporación Latino barómetro. Documento en línea, recuperado de: [http://www.latinobarometro.org/latdocs/INFORME\\_2018\\_LATINOBAROMETRO.pdf](http://www.latinobarometro.org/latdocs/INFORME_2018_LATINOBAROMETRO.pdf)
- Latino barómetro, C. (2018b). *Latino barómetro Análisis de datos*. Santiago de Chile, Chile: Corporación Latino barómetro. Documento en línea, recuperado de: <http://www.latinobarometro.org/latOnline.jsp>
- Montoya, O. (2008). *Agentes económicos*. Ciudad de México, México: Diccionario jurídico. Documento en línea, recuperado de:

- <http://www.diccionariojuridico.mx/definicion/agentes-economicos/>
- Merriam-Webster. (2018). Institution. Massachusetts, EU: *Diccionario Merriam-Webster*. Documento en línea, recuperado de: <https://www.merriam-webster.com/thesaurus/institution>
- North, D. (1995). *Instituciones, cambio institucional y desempeño económico*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Pesaran, H. H. y Shin, Y. (1998). Generalized impulse response analysis in linear multivariate models, *Economics letters*, 58(1), 17-29.
- Pino, G., Aguilar, I. y Ayala, E. (2018). *El papel de la confianza en proyectos de innovación colaborativa. Propuesta teórico-metodológica*. Economía, Sociedad y Territorio, XVIII (58), 629-655.
- Ruiz, P. (2012). Una visión sobre las facetas políticas del neoliberalismo económico en México. *Andamios*, 9(19), 393-396.
- Sen, A. (1999). *Desarrollo y libertad*. Buenos Aires: Planeta.
- Scott, K. E. (1994). Bounded rationality and social norms: concluding comment. *Journal of Institutional and Theoretical Economics (JITE)/Zeitschrift für die gesamte Staatswissenschaft*, 150(1), 315-319.
- Yeung, H. (2009). Regional development and the competitive dynamics of global production networks: An East Asian perspective. *Regional Studies*, 43(3), 325-351.

# La universidad venezolana como sistema sociotécnico en el contexto de la Universidad Nacional Experimental del Táchira

Informe de investigación

Yolimar Velasco Araque<sup>1</sup>

Departamento de Ingeniería Industrial  
Universidad Nacional Experimental del Táchira  
San Cristóbal - Venezuela.

<http://orcid.org/0000-0002-2777-3316>

Correo electrónico: [yvelasco@unet.ve](mailto:yvelasco@unet.ve)

**The Venezuelan university as a sociotechnical system in the context of the Experimental National University of the Táchira**

## RESUMEN

El propósito de esta investigación es caracterizar los sistemas sociotécnicos para contribuir en la mejora de la praxis gerencial e influir en la productividad de la organización universitaria, específicamente en la Universidad Nacional Experimental del Táchira, desde las voces de los gerentes universitarios. Se asume como base filosófica-metodológica el paradigma interpretativo. Se desarrollan entrevistas en profundidad a siete actores claves de donde emergen hallazgos como: requerimiento del desarrollo tecnológico y científico, formación profesional del talento humano, actualización de una visión y una misión integradora, enlace de las funciones universitarias con los grupos de interés, así como explorar nuevos esquemas gerenciales. La información obtenida permite comprender el sistema sociotécnico de la organización universitaria desde la interpretación de los sentidos y significados, a través de los sistemas: técnico, social, gerencial y ambiental de la universidad. De allí se vislumbra la necesidad del diseño armónico y equilibrado de las relaciones entre los sistemas que componen la organización, que inciden en la praxis de los gerentes para promover la productividad y calidad en la gestión de la organización universitaria.

**Palabras Claves:** gerencia universitaria, Venezuela, educación, organización, talento humano.

**Recibido:** 08-04-2020

**Revisado:** 15-06-2020

**Aceptado:** 25-11-2020

## ABSTRACT

*The purpose of this research is to characterize the sociotechnical systems and to contribute to the improvement of the management praxis and to influence the productivity of the university organization, specifically in the National Experimental University of Táchira, from the voices of the university managers. The interpretative paradigm is assumed as a philosophical-methodological basis. In-depth interviews are carried out on seven key actor from which findings emerge as: requirement of technological and scientific development, professional training of human talent, updating of a vision and integrating mission, linked university functions with interest groups, as well as exploring new management schemes. The information obtained allows to understand the sociotechnical system of the university organization from the interpretation of the senses and meanings through the systems: technical, social, managerial and environmental of the university. From there we perceive the need for harmonious and balanced design of the relationships between the systems that comprise the organization, that influences the praxis of the managers to promote the productivity and quality in the management of the university organization.*

**Keywords:** university management, Venezuela, organization, human talent.

Como citar este artículo - How to cite this article

Velasco, Y. (2021). La universidad venezolana como sistema sociotécnico en el contexto de la Universidad Nacional Experimental del Táchira. *Revista Visión Gerencial*, 20(1), 112-126. Recuperado de: <http://erevistas.saber.ula.ve/visiongerencial>

<sup>1</sup> Ingeniero Industrial. Magister en gerencia de empresas. Doctora en Gerencia. Profesor Agregado de la Universidad Nacional Experimental del Táchira (UNET). Investigador del Laboratorio de Investigación de Entornos de Trabajo Saludables (LIETS) UNET.

## 1. Introducción

Las perspectivas gerenciales en el contexto del siglo XXI, plantean a las organizaciones la adopción de modelos gerenciales acordes a las exigencias y desafíos del entorno. En tal sentido, las instituciones universitarias deben generar una gestión proactiva, dinámica, creativa y adaptada a las innovaciones tecnológicas en la búsqueda de la eficiencia, con el compromiso de alcanzar la calidad educativa.

Como lo indica Garbanzo (2016), las organizaciones educativas afrontan disyuntivas complejas relacionadas con sus procesos organizativos, el desarrollo de una capacidad de respuesta que le permita identificar las exigencias del entorno y con ello desarrollar procesos de cambio es necesaria para responder de forma apropiada, pronta y oportuna a los desafíos del contexto impredecible. Y es la gerencia la encargada de gestionar adecuadamente a sus empleados para potenciar el desarrollo del talento humano como elemento diferenciador frente a la competencia.

Las instituciones universitarias han de hacer énfasis en el desarrollo de talento humano, para que asuma con flexibilidad en su accionar la rapidez y vertiginosidad de los cambios del entorno administrativo. Al respecto, Méndez (2012) enfatiza que la situación de la gerencia académica promueve que la organización se conduzca de forma obsoleta y desactualizada, impidiendo que se adapte al entorno tan dinámico y complejo.

El mismo autor, refiere que las universidades se proyectan a futuro, basándose en paradigmas que la obstaculizan. Por tanto, la actualización de las bases y el sistema gerencial es requerido para el desarrollo académico y social, además agrega que: "si bien la gerencia no es lo único de la organización, sí representa una variable estratégica para coordinar, integrar recursos, para poder lograr el éxito de la educación, sea universitaria o de cualquier otro nivel" (p.215).

En relación con lo expuesto, Rondón, Córdoba y Rodríguez (2012) señalan que a nivel mundial la universidad atraviesa un periodo de transformación de sus estructuras, procesos de gestión y componentes gerenciales que comprenden ejercicios reflexivos con el fin de generar contribuciones y nuevas bases del concepto de universidad.

Bajo estas consideraciones, es inaplazable explorar nuevos modelos que modifiquen los esquemas gerenciales conservadores y tradicionalistas presentes en las organizaciones universitarias que permitan darles paso a modelos organizacionales que impulsen el cumplimiento de las funciones básicas.

Las universidades experimentales se crearon, como indica el artículo 10 de la Ley de Universidades (Gaceta Oficial: 1970, N° 1.429): "con el fin de ensayar nuevas orientaciones y estructuras en educación superior", buscando renovar el sistema con la aplicación de los ensayos exitosos. Cambios, ensayos, experimentos que en las organizaciones educativas bajo el esquema de universidades experimentales que poco se han llevado a cabo, ya que, como se ha expuesto con anterioridad, la inflexibilidad y el mantenimiento de los esquemas tradicionales son la regla.

En el contexto actual, la Universidad Nacional Experimental del Táchira - UNET se encuentra sumergida en la inercia organizacional desde su creación, manteniéndose los principios burocráticos característicos y lo que pudiera provocar los mismos problemas o debilidades del resto de las universidades venezolanas. La falta de actualización en temas gerenciales, de algunos de los profesores que se encuentran frente a los cargos directivos, dificulta el desarrollo de procesos gerenciales innovadores que faciliten la evolución de la organización educativa, el logro de las metas organizacionales y la toma de decisiones adecuadas.

De acuerdo a los planteamientos hechos, se observa que la UNET, para seguir cumpliendo con el desarrollo de la

sociedad, requiere que el dinamismo y la flexibilidad formen parte del sistema organizacional. Estas optimizaciones del bienestar del ser humano en la organización se pueden lograr utilizando varias vías, al respecto, Bridger (2003) indica que los sistemas pueden ser mejorados de tres formas: una de ellas es diseñando la interface del usuario con la tarea, otra es cambiando el ambiente de trabajo para hacerlo más seguro y adecuado a la actividad a desarrollar, y la tercera opción, de acuerdo al autor, es haciéndola más compatible con las características del usuario y con la forma en que el trabajo es organizado para adecuarlo a las necesidades psicológicas y sociales de las personas.

En el contexto de globalización, competitividad y calidad, la ergonomía juega un papel cada vez más significativo, como lo señala Márquez (2013), la ergonomía es una herramienta que ayuda a las organizaciones a mantener su competitividad y lograr un crecimiento sustentable. Esta visión holística de la disciplina incluye una variedad de los factores que afectan el desempeño del ser humano, de allí que hay que tener en cuenta la relación entre el diseño de la organización, la tecnología, el ambiente y las personas para la optimización de los sistemas de trabajo.

La ergonomía organizacional o macroergonomía es una subdisciplina de la ergonomía que se enfoca en el análisis y diseño de los sistemas de trabajo (Rodríguez y Pérez, 2016), se apoya en el modelo sociotécnico de Tavistok (del instituto Tavistok de Londres) que está conformado por tres subsistemas: el social, técnico o de tareas y el gerencial donde existe una combinación administrativa de tecnología y de personas, en la que ambas se relacionan recíprocamente en cualquier organización. Así, la ergonomía organizacional es una multidisciplina que amplía la visión de la organización a posturas más flexibles a través de la praxis de la inter y la

transdisciplinariedad de sus campos de aplicación.

De lo anteriormente indicado surgió la necesidad de caracterizar la organización universitaria como sistema sociotécnico, tomando como punto de partida a la UNET, ubicada en la ciudad de San Cristóbal, que atiende estudiantes del Táchira, Barinas y otros estados circunvecinos. Con esto, se pretende crear una visión ergonómica compartida entre los miembros de la comunidad académica de cómo debe cambiar y cómo debe ser el sistema organizacional que permita e incentive la transformación y el desarrollo de las funciones propias de las organizaciones universitarias venezolanas, y ser referente para las autoridades universitarias y de alguna forma contribuir con la evolución de la función gerencial en la organización educativa.

## 2. Revisión de la literatura

Desde los inicios del siglo XIX hasta la actualidad, las organizaciones y las teorías que explican sus desempeños han atravesado por varios cambios conceptuales en un intento por definir las funciones que deben desarrollar y cómo mejorar su efectividad. La evolución histórica-cultural y social muestra diferentes etapas y la comprensión de las mismas son relevantes para comprender el fenómeno de la gerencia desde una visión de los sistemas que están involucrados en ella.

De acuerdo con Domínguez y López (2016), un sistema es un conjunto de elementos que interactúan constante y coordinadamente para alcanzar objetivos en común generando sinergia. El conjunto está delimitado y opera en un ambiente con el que se relaciona. Visto desde esta conceptualización, los sistemas involucran las relaciones de interdependencias de sus partes, desde las cuales se establece una relación colaborativa que permite su identidad y requiere una comprensión de su totalidad.

Al respecto, Cardona (2010) indica que la teoría de los sistemas puede guiar el desarrollo de la teoría y la práctica de la ciencia administrativa, ya que a partir del análisis de los sistemas de pensamiento se pueden obtener, validar, ampliar o establecer principios y postulados teóricos relacionados con ella, así como modificar, mejorar, transformar o suprimir las técnicas, métodos y procedimientos empleados en las prácticas administrativas estudiándolos analíticamente como un sistema.

Por ser las organizaciones sociales sistemas abiertos se desenvuelven en un ambiente dinámico y cambiante, cuya permanencia en el tiempo depende de la relación que tengan con él. Las interacciones que se desarrollan se caracterizan porque representan un sistema abierto, en intercambio constante con el entorno, en el cual influyen factores externos, se conjugan con el quehacer organizacional dejando como resultado final el logro de las metas de una alta competitividad y productividad que representa el trabajo colectivo.

Si bien la organización forma un sistema abierto, dentro de ella interactúan sistemas internos o sub-sistemas que se influyen unos a otros; estas interacciones o influencias permiten que se cumplan los procesos, donde los diferentes individuos integrantes del talento humano desarrollan un conjunto de actividades necesarias para generar los bienes y servicios, con la productividad del caso de cara al éxito organizacional.

### *Sistemas Sociotécnicos*

Considerar las organizaciones universitarias como un todo, implica estudiar las relaciones internas y externas como categorías existentes dentro del sistema abierto, donde los cambios que ocurran en una parte, afectarán a las otras partes y ésta a su vez interactúan con todo el conjunto de situaciones que surgen en su cotidianidad educativa.

Para entender esta concepción de sistemas desde las categorías sociales y técnicas del ámbito organizacional se puede comprender desde el modelo de organización sociotécnico, desarrollado con los trabajos de Trist y Bamforth (1951) y Emery (1959), sociólogos y psicólogos del Instituto de Relaciones Humanas de Tavistock, con base en investigaciones realizadas en minas de carbón inglesas y empresas textiles hindúes.

Walker, Stanton, Salmon y Jenkins (2007) amplían los postulados de sistema socio técnico de Bamforth, en un intento teórico de equilibrar las necesidades socio-psicológicas humanas con las metas organizacionales. Para ello plantean dos supuestos: (a) la producción orgánica se desarrolla a través de la optimización de los sistemas sociales y técnicos, y (b) existe un intercambio constante entre el sistema de trabajo y el medio ambiente en general.

Para Emery (1959) un sistema sociotécnico trata acerca de los aspectos sociales de las personas y la colectividad y los aspectos técnicos de la estructura organizacional y procesos. Lo técnico no es solo tecnología material, incluye los procedimientos y los conocimientos conexos. Sociotécnico se refiere a la interrelación de aspectos sociales y técnicos de una organización o la sociedad en su conjunto, por lo tanto, el sistema sociotécnico es la optimización conjunta, con un énfasis común en el logro de ambos, la excelencia en prestaciones técnicas y la calidad de vida de las personas en el trabajo.

Visto de este modo, el término socio-técnico se refiere por una parte a las personas, como grupos que actúan para la organización y coordinación del trabajo; en el aspecto técnico involucra los materiales, herramientas, máquinas y procesos empleados para lograr los objetivos.

Desde esta perspectiva con respecto el modelo sociotécnico de Tavistock, Trist (citado por Chiavenato, 2018), manifiesta que las organizaciones tienen actividad dual: técnica, que involucra la organización del trabajo y el desarrollo de las tareas con

la ayuda de la tecnología. Y social, donde se relacionan las personas entre sí para que trabajen en conjunto.

El mismo autor toma la actividad dual de los sistemas sociotécnicos propuesta por Trist y amplía la definición, incluyendo un tercer sistema. Así, Chiavenato (2018) concibe al sistema sociotécnico mediante la relación de tres subsistemas o elementos principales.

El primer subsistema, *el sistema técnico o de tareas*, que incluye el flujo de trabajo, la tecnología usada, los papeles requeridos por la tarea y un número de otras variables tecnológicas. El segundo, *el sistema gerencial o administrativo*, que implica la estructura organizacional, las políticas, los procedimientos y las reglas, el sistema de recompensas y castigos, el modo de tomar las decisiones y otros elementos proyectados para facilitar los procesos administrativos.

El tercer subsistema, *el sistema social o humano*, relacionado en primer lugar con la cultura organizacional, los valores y las normas, y la satisfacción de las necesidades personales, también están incluidos la organización informal, el nivel motivacional de los miembros y sus actitudes individuales, las cuales confluyen en el desarrollo del sistema social dentro de la organización gerencial universitaria.

El sistema social en la organización universitaria debe desarrollarse con el soporte para el flujo de información requerido por el sistema técnico, y debe permitir ser reestructurado cuando las demandas de flujo de información se tornan incompatibles con la capacidad de respuesta del sistema social.

El sistema gerencial garantiza la administración y desarrollo de la organización y sus procesos de toma de decisiones. Este sistema busca optimizar las relaciones entre el sistema social y técnico, en la medida que trabajan hacia el logro de las metas y objetivos organizacionales. Kingdon (citado por Chiavenato, ob. cit.), señala que los tres subsistemas presentan una íntima interrelación, son interdependientes y se influyen mutuamente.

Como explica Daft (2013) el objetivo del enfoque sociotécnico es diseñar la organización para que trabaje con sus sistemas sociales y técnicos ajustados recíprocamente a sus necesidades, buscando una optimización conjunta. Sin embargo, queda por resolver la problemática relacionada con la adaptación persona-tecnología-grupos de trabajo, que va más allá de encontrar un balance entre lo que los trabajadores desean y la organización universitaria requiere para dar respuestas a las demandas de la sociedad.

Dentro de sus límites, el concepto sociotécnico en la organización universitaria, debe enfocarse a un conjunto de funciones gerenciales que se desarrollan en relación con su entorno, así como con los actores socioeducativos que están involucrados con el trabajo interno y con los subsistemas que en ella intervienen. Por esta razón, también hay que tomar en cuenta el ambiente externo en el cual se desenvuelve la organización.

Al respecto, Eason (2008) refiere que lo importante acerca de la teoría de sistemas sociotécnicos es que proporciona el modo para entender la complejidad con la que la gente en su puesto de trabajo participa y utiliza herramientas y la tecnología para desarrollar su trabajo de forma colectiva. Además, ayuda a entender cómo a nivel operacional se logran los objetivos de la organización, a través de integrar los recursos humanos y técnicos en un sistema de trabajo, centrándose en las relaciones interdependientes entre las personas, su rol de trabajo y la tecnología empleada para realizar el trabajo.

Resalta además dos propiedades importantes para los sistemas sociotécnicos. La primera es que, si se cambia una parte del sistema, este cambio puede afectar el rendimiento del mismo de forma positiva o generar una disfunción en su totalidad debido a su interdependencia. Como segunda propiedad, indica que por ser un sistema abierto puede afectar al ambiente que lo rodea, esto es, tanto a sus

proveedores de recursos como al mercado de sus productos.

Un sistema sociotécnico exitoso es aquel que puede adaptarse a las turbulencias del mundo exterior y son las personas en sus roles de trabajo quienes hacen la mayor parte del ajuste, de allí, la tecnología debe ser capaz de soportarlas, ya que si esta no es flexible puede convertirse en un obstáculo para la adaptabilidad.

La relevancia de la teoría de sistemas sociotécnicos, de acuerdo a Eason (2008), es que aporta la forma para entender la complejidad en la que las personas alcanzan los objetivos de la organización, usando la tecnología para desarrollar el trabajo colectivo bajo la dirección gerencial. Como refiere Mejías (2018) el diseño de la estructura y de la gestión en la organización es el punto de partida para el diseño de los sistemas de trabajo y la optimización organizacional.

Para la organización universitaria, esto supone el desarrollo de las actividades de docencia, investigación y extensión, a través de integrar los recursos humanos y técnicos presentes en la universidad para lograr los objetivos organizacionales.

En este sentido, con base en los sistemas sociotécnicos, se pretende que la gerencia universitaria impulse un enfoque ergonómico entre los miembros de la comunidad académica, que la flexibilice y le permita el desarrollo de las funciones propias de las organizaciones universitarias en sintonía con las expectativas de cambio a que aspira la universidad y la sociedad en el contexto actual.

### 3. Metodología

Los entornos humanos que se desarrollan en las organizaciones de la sociedad pueden ser estudiados desde el contexto idiográfico en el cual se desenvuelven, así, la dimensión metodológica está relacionada con la epistemológica de carácter idiográfico, puesto que se asume desde la perspectiva cualitativa del paradigma interpretativo del método fenomenológico,

lo que implica el acercamiento al fenómeno a través de los sentidos que los actores universitarios otorgan a la realidad de la gerencia universitaria, para que se le confieran significado a los conocimientos emergentes desde la comprensión fenomenológica de los mismos.

En el paradigma interpretativo, de acuerdo con Barco y Carrasco (2018), el objetivo es comprender los fenómenos estudiados desde los propios agentes, donde se asume que la interacción es simultánea, sin distinción de causa y efecto. Al interpretar se busca una descripción representativa y profunda que individualiza el objeto de estudio.

Se optó por el paradigma interpretativo, porque el estudio se realizó desde la perspectiva de los actores, tratando de comprender el marco de referencia de quien actúa, esto permitió realizar una descripción, lo más detallada posible, de lo que está aconteciendo en los escenarios, sin control previo ni condiciones preestablecidas.

Con este soporte epistemológico, se trató de comprender las relaciones entre el ser humano, la tecnología y la organización, tomando como caso de estudio el nivel gerencial de la UNET.

La técnica empleada fue la entrevista en profundidad y la observación en los aspectos dialógicos al momento de su desarrollo, y se conoció la realidad universitaria a partir de las voces, sentimientos, creencias, valores, gestos, revelados por los actores universitarios.

En este sentido, se entrevistaron a 7 profesores, quienes ejercen o han ejercido funciones como Rector, Vicerrector, Decanos, Directores de planificación y recursos humanos y Jefaturas de departamento de carrera, con el fin de considerar las funciones en los niveles gerenciales universitarios y los aportes informativos para esta investigación.

La entrevista se desarrolló de forma individual con cada uno de los actores sociales, previa autorización de cada uno de ellos y fueron seleccionados por su relación

con el fenómeno de estudio y con los propósitos de la investigación.

Para realizar la entrevista se elaboró un guion de entrevista, a partir de las siguientes tres (3) preguntas orientadoras de las áreas temáticas: (a) ¿Cómo percibe las relaciones entre los sistemas sociales y técnicos presentes en la universidad? (b) ¿Considera que la gerencia atiende los requerimientos gerenciales, para optimizar esas relaciones socio-técnicas? (c) ¿Qué se requiere para que la gestión organizacional universitaria mejore y/o optimice la interrelación entre los sistemas sociales, técnicos y gerenciales?

La interpretación de la información, se desarrolló a partir de la entrevista en profundidad, esta se realizó desde una perspectiva creativa y reflexiva que se desarrolló en todo el proceso de la investigación, buscando las informaciones más relevantes de las respuestas a partir de un proceso de clasificación de las unidades de sentido.

Es importante indicar que la transcripción y organización de los discursos, se sistematizaron de manera artesanal, atendiendo a los requerimientos de los estudios fenomenológicos-hermenéuticos.

#### **4. Análisis de resultados y discusión**

A partir de la estructura macro, se revelaron los siguientes hallazgos de la investigación desde una perspectiva interpretativa de la realidad, la cual tomó en consideración la información suministrada por los actores universitarios y las apreciaciones de la investigadora desde una postura epistemológica, ontológica y metodológica fenomenológica, en el cual está sustentada la investigación.

##### **4.1 Hallazgos de la categoría Técnico**

Las instalaciones físicas presentes en la organización, de acuerdo a lo expresado por los actores, no son las adecuadas para el desarrollo de actividades propias del académico universitario. Las áreas y los puestos de trabajo presentan, en la mayoría

de los casos, altos signos de deterioro, adicional al desgaste, están los puestos de trabajo que son por un lado insuficientes para la cantidad de personas que hacen vida en la universidad, ya que se presenta gran concentración de personas en espacios reducidos, y por el otro lado están los puestos de trabajo mal diseñados, incrementando la incompatibilidad.

El deterioro progresivo de la infraestructura, si bien no llegaría al extremo del colapso de la misma, afectaría cada vez más las funciones internas, ya que este deterioro esta de la mano con la obsolescencia de las TIC empleadas para el desarrollo de las actividades. Es requerida una dotación y actualización de hardware y software, así como optimizar el uso de las mismas.

Con respecto a las funciones universitarias de docencia, investigación y extensión, estas representan los procesos de transformación que caracterizan el componente técnico de las organizaciones. El cumplimiento de estas funciones es responsabilidad de todos los miembros de la organización, ya que las mismas están interrelacionadas y confluyen para el logro de los objetivos apoyándose con las actividades administrativas y de servicio.

Esta interrelación entre las funciones requiere que se reparten de forma equilibrada los recursos existentes y que se realice un esfuerzo conjunto para lograr transformar estas funciones en labores de excelencia, pertinentes y comprometidas con la sociedad.

Es menester un análisis técnico de requerimientos en cada instancia universitaria, así como de los avances tecnológicos al momento de comprar y de usar las TIC, para cubrir las necesidades reales de cada área donde éstas se empleen, debido a que la incorporación de equipos actualizados en cualquier área laboral y educativa, pueden ser fácilmente empleados para satisfacer los requeridos en la universidad, con el apoyo de la capacitación necesaria para su buen uso y aprovechamiento, así como mantenimiento

regular, licencias, actualizaciones, entre otros.

En esta orientación técnico-gerencial, el desarrollo y transmisión del conocimiento, implica la promoción de la investigación, la ciencia y la tecnología, debido a que estas funciones, repercuten directamente en la adquisición de recursos, de allí, la importancia de una administración óptima para poder elevar el nivel académico, el desempeño profesional y la promoción de docentes, investigadores del más alto nivel competitivo.

Visto de esta manera, la universidad debe vincular los conocimientos académicos con el entorno laboral-técnico-científico, a través de la función de extensión, la cual debe contar con el apoyo de la docencia y la investigación. Estas funciones, se deben enlazar con los sectores sociales, los gobiernos locales y nacionales, los organismos no gubernamentales, las organizaciones populares y el sector productivo en la búsqueda de solución a los problemas que aquejan a la sociedad en general.

#### **4.2 Hallazgos de la categoría Social**

El clima organizacional en la organización universitaria está caracterizado por inercia, reflejado en varios de los discursos de los actores sociales. Es menester impulsar el entusiasmo entre los miembros de la universidad para que se promueva un ambiente de acción adecuado para el correcto desenvolvimiento de las personas, que contribuya a que los comportamientos positivos de aquellas pocas personas que indican los actores sociales que marcan la diferencia, se extiendan hacia todo el personal y se instaure un proceder proactivo para la institución.

La motivación es un aspecto importante, debido a que los niveles de ésta indican en el clima organizacional y este a su vez en la motivación que tienen los actores socioeducativos, formándose un círculo que pudiera ser virtuoso o vicioso, dependiendo del enfoque del contexto universitario.

Asimismo, se presentan esfuerzos que algunos miembros de la línea gerencial de la universidad están realizando para incentivar a las personas y crearles un compromiso con la institución, con la estimulación positiva de la aplicación pertinente de las normas desde la flexibilización de procesos internos para derribar las barreras y promover el correcto desarrollo de las labores.

Es importante destacar, que algunas costumbres laborales que se han impuesto deterioran los comportamientos, debido a que no existe un rumbo claro que encamine los esfuerzos comunes. De esta manera, los cursos de acción marcados por las visiones y los puntos de vista personales de cada autoridad, coordinador o jefe, perduran pocos años, debido a la rotación que exige el reglamento interno, creando un constante renacer en las estrategias de cada instancia gerencial que comúnmente no están alineados entre sí, con inconvenientes a mediano plazo, debido a la falta de resultados evidentes por la diversidad de prácticas tecno-administrativas y sociales que se desarrollan en el ámbito universitario.

Los aspectos culturales influyen en el clima, así como en la motivación de manera recíproca. De allí la importancia, de incentivar un círculo virtuoso que promueva comportamientos de cumplimiento de obligaciones y responsabilidades, así como del desarrollo de actividades que apoyen e impulsen a la institución, haciendo énfasis en las actividades académicas, de investigación y extensión, así como en los procesos técnicos-administrativos que están regidos por las organizaciones informales, las cuales aporten resultados positivos que estén alineados con los fines de la universidad.

Por otra parte, los bajos niveles de comunicación, tanto en dirección descendente como transversalmente en la línea de liderazgo, están identificados con la poca difusión de la información institucional, lo cual aísla a cada instancia e incentiva, el desarrollo de las visiones particulares que afectan el desempeño laboral. Adicionalmente, los actores sociales relatan altos niveles de ausencia o pocos niveles de

presencia del personal en la universidad, en sus versiones de la realidad universitaria, refieren cubículos vacíos, instancias y oficinas con falta de personal, altos niveles de permisos y reposos no justificados; adicional se percibe baja participación en reuniones formales y sociales dentro de la universidad, así como la inexistencia de eventos y espacios para el desarrollo de encuentros entre instancias y gremios.

Se precisa que el potencial de influencia de la organización informal sea canalizado de forma tal que apoye el logro de los planes, programas y proyectos establecidos para lograr la misión, establecidos por la organización formal. En este punto, la comunicación juega un papel fundamental, debido a la creación de estrategias dirigidas a difundir y desarrollar los esfuerzos comunes que contribuiría a modelar el rumbo para establecer comportamientos adecuados.

De acuerdo a los sentidos emergentes de los discursos, se interpretó que existe debilidad en el sistema de valores que identifica a la universidad, este elemento interviene en las relaciones de las personas y afecta su trabajo en conjunto. En este sentido, el establecer un sistema de valores como primera instancia, que sea compartido y comunicado a todos, y modelado por las líneas gerenciales, es requerido para que esas relaciones se nivelen y mejore. La honestidad y la transparencia son vitales en el desarrollo de las actividades de trabajo, así como la aplicación y cumplimiento de las normas en todos los niveles y a todas las personas.

Generar ese compromiso para aumentar los niveles de identidad organizacional, son pilares fundamentales dirigidos a armonizar las relaciones entre el talento humano universitario. Esta valoración de las personas que laboran en el entorno socioeducativo y se preocupan por cumplir con sus funciones, respetando sus individualidades, es punto focal para que las actividades diarias se desarrollen de forma óptima, desde la comunicación, la cual juega un papel preponderante debido a la posibilidad de compartir un clima organizacional positivo

que incidan en la docencia, investigación y extensión como ejes fundamentales de la universidad.

#### 4.3 Hallazgos de la categoría Gerencial

Si bien la organización desde su creación tiene una visión declarada, su labor de guía de la misión ha sido muy exigua, la difusión de ambas no fue la más adecuada y limitó el conocimiento de la filosofía de gestión. Al pasar el tiempo, ambas se han tornado abstractas, debido a que ya no presentan claridad en el cometido que tiene la universidad.

En este sentido, es primordial la actualización de la visión y de la misión, para que sean el punto de referencia en base a las cuales se definan de forma clara las políticas, objetivos, metas, lineamientos necesarios para accionar estratégicamente con los miembros de la universidad y alcanzar la misión en pro de la visión, apoyándose en una comunicación efectiva que genere el compromiso de cumplir y alcanzar la filosofía establecida para la universidad.

El carácter plural y democrático del sistema interno de elecciones no establece un perfil específico para ocupar cargos gerenciales, así, los miembros del cuerpo gerencial desarrollan solo las actividades básicas de planificación, organización, dirección y control, evidenciándose un bajo manejo de las herramientas y los conocimientos requeridos a nivel gerencial permita alcanzar los objetivos de la organización. Por ende, la capacitación tecno-administrativa debe estar orientada a todos los miembros de la organización, por la alternabilidad de las posiciones y el tipo de estructura que posee la universidad.

En este sentido, los actores universitarios, explican a partir de sus vivencias, que la improvisación en el desarrollo de las actividades se debe a que existe muy baja continuidad en los planes que se encuentran en ejecución. Esto se ve reflejado el cambio constante en las funciones de los cargos a ejercer, así como de los programas y

proyectos a desarrollar, que son marcados por la rotación de los liderazgos, así como, por el establecimiento de visiones personales, lo que limita el fortalecimiento de la universidad al no dirigirse todo el esfuerzo en una misma dirección.

Los planes existentes, deben determinar su adecuación al contexto, buscando la compatibilidad con las políticas y la pertinencia. En este sentido, emergieron algunos significados que permitieron identificar los requerimientos dirigidos al desarrollo y ejecución de planes para la gestión de recursos extraordinarios, recursos económicos necesarios para el funcionamiento operativo de la universidad.

Para poder ejecutar la gestión de recursos adicionales, así como para estar a la par de los cambios a los que se enfrentan las organizaciones educativas, es menester organizar los recursos y las instancias, diseñando una estructura organizativa que esté alineada con esa nueva visión y misión. El carácter experimental de la universidad ofrece ventaja sobre las universidades autónomas, para poder cambiar su estructura y hacer cambios en los aspectos organizacionales que sean requeridos para el desarrollo armónico de la universidad.

El establecimiento de mecanismos de control, con los cuales se pueda medir la productividad académica desde la valoración de la gestión de las diferentes instancias para el monitoreo de la información, que ayuden con el manejo óptimo de los recursos. Este sentir apoyaría las labores de quienes ejercen funciones gerenciales, desde el uso de herramientas de control que permitiría el aprovechamiento de los recursos necesarios para el correcto desenvolvimiento de la universidad.

Otro factor organizativo relacionado, es el manejo del poder, ya que en algunos casos se ha evidenciado que están signados por los intereses personales, sobre los institucionales. Se percibe que el ocupar posiciones gerenciales es más por contar con un centro de poder con el cual obtener beneficios personales que por trabajar en

provecho de la institución. De allí, la importancia del establecimiento, difusión, comprensión de la visión y la misión como base para establecer los lineamientos que dirigirían a la universidad.

Desde estas perspectivas organizacionales, el compromiso gerencial se pudiera ampliar al mejorar el conocimiento de los conceptos, métodos y herramientas utilizadas por la alta gerencia, las cuales influyen en el manejo de las actividades, funciones desde las responsabilidades de los directivos y coordinadores. Otro factor a considerar, es el perfil de las personas cercanas a los gerentes, los conocimientos de las personas que les asisten en la ejecución de los procesos administrativos debiera ser especializados para que sirvan de apoyo y de impulso de las gestiones de cada uno de ellos.

La otra parte, que debe ser prevista en paralelo, está relacionada con el establecimiento de las tareas, responsabilidades, así como las funciones requeridas por los cargos gerenciales, ya que la evidencia indica que existen altos niveles de inexistencia de documentos organizativos, aunada a la falta de actualización y de adecuación de los que existen. En palabras más sencillas, se trata de hacer lo que se tiene que hacer. Para ello, es importante hacer el seguimiento de los procesos y procedimientos desde una visión sistémica

De la misma forma, las normas que rigen el actuar de la universidad deben ser revisadas y actualizadas de acuerdo a las necesidades, la universidad tiene los mecanismos internos para hacerlo. También es requerido que dichas normas sean difundidas para que el conocimiento de estas sea absoluto; lo más importante es que sean aplicadas y respetadas por igual a todos los miembros de la organización.

La universidad requiere definir su filosofía: la visión y la misión que integren el desarrollo y la ejecución de sus funciones, apoyándose en una comunicación efectiva, interna y externa, que permita la creación y difusión

del conocimiento siguiendo lo establecido en su filosofía. Es importante que exista coordinación entre lo que la sociedad demanda y lo que la universidad produce, para ello se requiere coherencia interna en todos los procesos que se desarrollan en la universidad y de un grupo gerencial que realice su praxis enmarcada en el manejo de los conocimientos gerenciales.

#### 4.4 Hallazgos de la categoría Ambiental

La universidad como organización educativa, destinada a la formación profesional, ha obtenido buenos resultados. Los egresados están caracterizados por ser profesionales con un alto nivel académico, esto evidencia que las funciones de docencia, investigación y extensión son parte de la misión formativa de la universidad. Este impacto positivo, se demuestra a nivel nacional e internacional, por el posicionamiento que los egresados en el campo laboral dentro y fuera del país.

Sin embargo, para poder dar respuesta a los problemas y necesidades de la sociedad es primordial conocer en primera instancia cuáles son los requerimientos de la comunidad circunvecina y cómo se debe resolver de forma satisfactoria las situaciones contextuales relacionadas con la formación profesional. En este sentido, se requiere impulsar el acercamiento, el contacto y la comunicación de la universidad con la comunidad con todos los sectores públicos y privados.

La dinámica empresarial, ligada al crecimiento y/o reducción de los mercados laborales como parte de la globalización demanda transformaciones en el proceso formativo, de allí la importancia de continuar realizando los ajustes curriculares en los pensum de estudio, con el propósito de generar conocimientos cónsonos con lo requerido por los grupos de interés, lo cual contribuiría a generar unos impactos sociales congruentes con las exigencias del entorno.

Los problemas presupuestarios de la universidad venezolana son ampliamente conocidos, el presupuesto asignado es

insuficiente, este impacto es negativo para el desarrollo de todas las funciones universitarias. De allí se interpreta como prioritario el obtener recursos de forma extraordinaria, empleando proyectos donde la generación de conocimientos resuelva los problemas de entes externos y además generen recursos a emplear en el funcionamiento de la universidad. Este tipo de proyectos/planes de autofinanciamiento son desarrollados por algunas universidades venezolanas. La revisión de estos y el desarrollo de acciones de autofinanciamiento pudieran ser empleados en la universidad.

El impacto negativo del entorno por circunstancias políticas, económicas, y de seguridad se entiende como marcado y progresivo en su campo de acción educativo. La situación política país, es un tópico recurrente en las conversaciones y en las reuniones, las cuales acaparan la atención del personal de la universidad, tanto dentro como fuera de ella.

Las condiciones en las cuales se desenvuelven las universidades nacionales son altamente desafiantes. El manejo gerencial de la organización demanda un cuerpo de gerentes comprometidos altamente capacitado y flexibles, capaces de adoptar las nuevas tendencias y paradigmas gerenciales, con la finalidad de hacerle frente a los desafíos y la dirija en el logro de sus objetivos.

La gerencia debe abocarse a direccionar a los miembros de la organización con compromiso e identidad institucional que permita plantear las estrategias para el desarrollo de la universidad, estableciendo, comunicando y manteniendo una cultura de honestidad y transparencia que apoye el compromiso universitario y motive al personal en el logro de los objetivos institucionales.

Todos estos hallazgos conforman los significados que le otorgaron los actores claves a las relaciones sociotécnicas presentes en la universidad. Las estructuras organizacionales de la sociedad poseen particularidades individuales únicas, dinámicas y complejas que son generadas

en los entornos humanos en los cuales se desarrollan. Desde el contexto idiográfico, el estudio del fenómeno fue particular, contextual e irreplicable desde la perspectiva de los actores sociales que están inmersos en él, así como del investigador que desea conocerlo para comunicarlos a la comunidad del conocimiento.

Una vez obtenidas las estructuras particulares se tomaron en cuenta las coincidencias, así como las divergencias, de allí emergen cuatro categorías y 16 subcategorías que configuran el sistema sociotécnico de la organización universitaria, que se muestran en la red semántica del Gráfico N° 1.

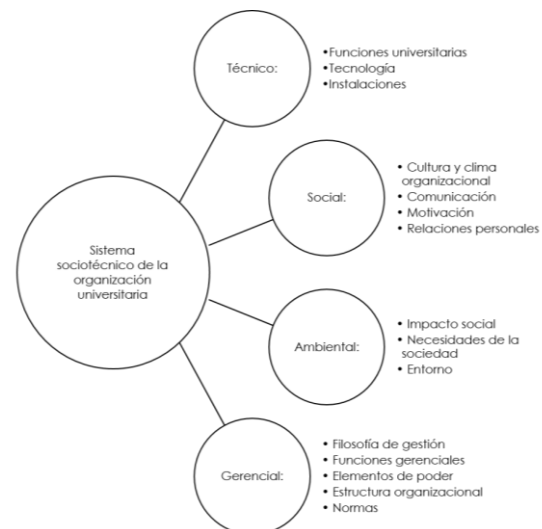
De acuerdo al Gráfico N° 1, la Categoría Técnico está conformada por las *funciones universitarias*, las cuales están estructuradas para el desempeño de las actividades diarias del ámbito laboral y académico orientadas a la ejecución eficiente del trabajo organizacional universitario. Asimismo, la *tecnología*, representa el conjunto de acciones que involucran un equipamiento tecnológico acorde con los requerimientos de las TIC, y de esta manera poder participar proactivamente en un mundo cada día más globalizado. Finalmente, las *instalaciones* físicas deben estar adaptadas y adecuadas para la ejecución de dichas labores.

El cumplimiento de las funciones universitarias de docencia, investigación y extensión, es responsabilidad de todos los miembros de la organización, debido que las mismas están interrelacionadas dentro del *sistema* organizacional, en el cual se apoyan las actividades tecno-administrativas-académicas en labores orientadas a la excelencia, pertinencia y compromiso para la calidad formativa de los profesionales que requiere la sociedad contemporánea

Por otra parte, la Categoría Social en la red semántica, está constituida por la *cultura* y *clima organizacional*, las cuales tienen influencia directa en el comportamiento de los actores universitarios, sobre todo cuando se percibe de manera positiva, para ello requiere de la *comunicación* como el

vínculo entre los miembros de la organización que fortalezca los principios básicos organizacionales y que mantenga la relación entre todos los que conforman la gestión gerencial. Por otra parte, la *motivación* es un aspecto importante, debido a que en todos los niveles es necesario incentivar a las personas para crearles un compromiso con la institución, con la estimulación positiva de la aplicación pertinente de las normas desde la flexibilización de procesos internos que derribe las barreras y promueva el correcto desarrollo de las *relaciones interpersonales* en las labores universitarias.

**Gráfico N° 1. Red semántica del Sistema Sociotécnico**



Fuente: elaboración propia.

En esta categorización social, la gerencia hace énfasis en la valoración de las personas que laboran en el entorno socioeducativo y que se preocupan por cumplir con sus funciones, respetando sus individualidades, lo cual es punto focal para que las actividades diarias se desarrollen de manera funcional. En este punto, la comunicación juega un papel preponderante en la visión sistémica de la gestión técnico-administrativa-académica, debido a la posibilidad de compartir un clima organizacional positivo que incida en la

docencia, investigación y extensión como ejes fundamentales de la universidad.

Asimismo, la Categoría Gerencial la compone la *filosofía* de gestión, la cual indica los fundamentos que establecen el rumbo a seguir en la universidad teniendo como punto de referencia el alcance de la visión y misión, las cuales deben estar claras, precisas, concisas de manera tal que sean conocidas y compartidas para desarrollar inteligentemente las acciones orientadas al éxito organizacional. En ella se deben expresar las *funciones gerenciales*, a partir de la planeación, organización, dirección y control de la gestión técnico-administrativo-social, donde los *elementos de poder* se deben desarrollar de forma que se equilibren las relaciones de dependencia, que se evidencian en el dominio de las acciones desarrolladas en condiciones de mando, propios de una *estructura* de debe funcionar bajo ciertas directrices o *normas* que rigen y que dictan el funcionamiento de la universidad.

Son precisamente, estos componentes emergentes los que intervienen en las relaciones entre los actores universitarios para establecer un sistema de valores compartido y comunicado a todos, lo que podrían modelar las líneas organizacionales requeridas en el desarrollo de las actividades laborales de estas instituciones, así como el cumplimiento de las normativas en todos los niveles técnico-administrativos y académicos para la toma de decisiones en la gerencia universitaria desde una visión sociotécnica.

Y para finalizar, la Categoría Ambiental refiere a todo lo que envuelve la universidad, el contexto en el que funciona para atender las *necesidades de la sociedad* a través de una formación profesional que debe contribuir con los conocimientos pertinentes que faciliten la empleabilidad, la atención de las demandas que generen innovación y transformación en la realidad emergente, dinámica y compleja de la organización universitaria, que se desenvuelve en un *entorno* que está íntimamente relacionado con factores gerenciales y que obedecen a políticas nacionales establecidas por el

gobierno a través de la Oficina de Planificación del Sector Universitario, OPSU, los cuales escapan del control de los gerentes de este sector educativo. De esta manera el *Impacto social*, que pone al servicio de los diferentes sectores sus capacidades tecno-científicas y humanísticas, a través la investigación, la ciencia y la tecnología empleados universidad.

En el mismo orden de ideas, el impacto de la adopción de mecanismos que indiquen el nivel de cumplimiento de las metas gerenciales a partir de asumir proactivamente los roles, se intuye contribuirían con la identificación del personal con su puesto de trabajo y por añadidura con la universidad, influyendo de forma positiva en el compromiso y en el sentido de pertenencia.

## 5. Conclusiones

La universidad como organización social, tiene retos que debe asumir para enfrentar, sortear y superar los desafíos propios de la evolución de las sociedades contemporáneas. La misma, para contribuir con el desarrollo económico y social del país, requiere del desarrollo tecnológico y científico, así como de la investigación que fomente una educación de calidad y la formación de los profesionales que demanda la sociedad.

De acuerdo a los razonamientos que se han venido realizando, el desarrollo de la formación profesional implica la promoción de la investigación, la ciencia, así como de la tecnología para poder elevar el nivel académico del desempeño profesional desde la promoción, actualización y capacitación de los docentes en su rol de investigadores del más alto nivel competitivo, esto demanda continuar realizando los ajustes curriculares expresados en los pensum de estudio, con la visión de crear nuevos programas de acuerdo a lo requerido por los grupos de interés, lo cual

contribuiría a generar unos impactos sociales congruentes con las exigencias del entorno.

El contexto actual las funciones gerenciales en la universidad deben ser generadoras del desarrollo del talento humano, partiendo de los valores democrático de una educación universal que se fundamente en los principios de verdad, justicia y solidaridad que deben ser modelados y afianzados por los miembros de la organización, para aumentar los niveles de identidad organizacional que armonicen las relaciones de la comunidad interna y, por extensión, a la externa de la universidad.

La organización universitaria requiere de la actualización de una visión y una misión que integren el desarrollo y la ejecución de sus funciones, que permita la creación, así como la difusión del conocimiento con coherencia interna, entre los procesos desarrollados y la praxis gerencial de las funciones universitarias que guían la gestión gerencial, para que exista coordinación entre lo que la sociedad demanda y lo que la universidad produce.

Las funciones universitarias de docencia, investigación y extensión se deben enlazar con los sectores sociales, los gobiernos locales y nacionales, los organismos no gubernamentales, las organizaciones populares y el sector productivo en la búsqueda de solución a los problemas que aquejan a la sociedad en general, que deben responder a las condiciones gerenciales.

Precisamente, las condiciones gerenciales en las cuales se desenvuelven las universidades nacionales son altamente desafiantes. Es necesario explorar nuevas rutas en su esquema gerencial tradicional que le permita darle paso un modelo organizacional que impulse el cumplimiento de las funciones básicas de docencia, investigación y extensión con la eficiencia, eficacia y pertinencia requerida para hacerle frente a estos desafíos.

Entre los desafíos que debe asumir la organización universitaria, se encuentra la evolución gerencial como necesidad para seguir cumpliendo con la generación y

difusión del conocimiento, la formación de ciudadanos profesionales y la participación activa en el desarrollo sustentable del país.

En sintonía con esta interpretación Rondón, Córdova y Rodríguez (ob.cit) son necesarios cambios profundos en la gerencia de la universidad, para priorizar lo colectivo y establecer compromiso y confianza entre los actores que hacen vida universitaria. En este sentido, la evolución de la organización universitaria depende de las acciones que se emprendan y del compromiso que se genere, para que esa transformación requerida sea asumida con éxito.

En este punto, los sistemas sociotécnicos ofrecen una postura flexible a ser tomada en cuenta para el impulso del cambio en los esquemas gerenciales que demanda la organización universitaria, ya que construye o reconstruye la interface entre los sistemas sociotécnicos que conforman la universidad. Desde esta consideración, se vislumbra el compromiso de los miembros de la universidad, que afecta directamente su desempeño en las funciones gerenciales.

Atendiendo las interpretaciones la comprensión de la realidad desde la visión del impacto en el proceso técnico-administrativo y académico, está destinado a la adopción de mecanismos que indiquen el nivel de cumplimiento de las metas gerenciales a partir de asumir proactivamente los factores que se intuye contribuirían con la identificación del personal con su puesto de trabajo y por añadidura con la universidad, influyendo de forma positiva en la responsabilidad que demanda un cuerpo de gerentes comprometidos y altamente capacitados, capaces de adoptar las nuevas tendencias gerenciales, con la finalidad de hacerle frente a los desafíos de la sociedad contemporánea.

Finalmente, se invita a los gerentes universitarios a asumir en sus gestiones el diseño eficiente de los sistemas sociotécnicos, es decir, en el diseño de la organización, la tecnología, el ambiente y las personas para la optimización

ergonómica de los sistemas de trabajo. Asimismo, al cuerpo gerencial, a crear espacios de reflexión que les permita: desarrollar una visión flexible y compartida entre los miembros de la comunidad universitaria e incentivar el desarrollo de las funciones propias, para que respondan a las expectativas de cambio de la gerencia universitaria, que demandan la comunidad y la sociedad actual.

## 6. Referencias

- Barco, B. y Carrasco, A. (2018). Explicaciones causales en la investigación cualitativa: elección escolar en Chile. *magis. Revista Internacional de Investigación en Educación*, v. 11, n° 22, pp. 113-124.
- Bridger, R. (2003). *Introduction to ergonomics*. (2ª ed.). Florida: CRC Press Taylor & Francis Group.
- Cardona, C. (2010). *Fundamentos de administración*. (3ª ed.). Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Chiavenato, I. (2018). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones*. (10ª ed.). México: McGraw Hill.
- Daft, R. (2013). *Teoría y diseño organizacional*. (11ª ed.). México: Cengage Learning Editors.
- Domínguez, V., y López, M. (2016). Teoría General de Sistemas, un enfoque práctico. *Tecnociencia Chihuahua*, v. 10, n° 3, pp. 125-132.
- Eason, K. (2008). Sociotechnical systems theory in the 21st Century: another half-filled glass? *Sense in Social Science: A collection of essays in honor of Dr. Lis Klein edited and published by Desmond Graves, Broughton, 2008*. pp 123-134. Documento en línea, recuperado de: <https://pdfs.semanticscholar.org/de9a/c2c10016142ab661d6fe8c47641be9f9f616.pdf>
- Emery, F. (1959). *Characteristics of Socio-Technical Systems*. London: Tavistock Institute Document.
- Garbanzo-Vargas, G. (2016). Desarrollo organizacional y los procesos de cambio en las instituciones educativas, un reto de la gestión de la educación. *Educación*, v. 40, n° 1, enero-junio, pp. 67-87.
- Ley de Universidades. Gaceta Oficial: 1.490. República de Venezuela, Caracas. Septiembre 08 de 1970.
- Márquez, M. (2013). *Ergonomía integral, fundamentos básicos de ergonomía*. San Cristóbal, Venezuela: Fondo Editorial UNET.
- Mejías, S. (2018). Las herramientas de intervención ergonómica: consideraciones conceptuales y experiencias prácticas en Cuba y Brasil. *Ingeniería Industrial*, v. XXXIX, n°. 1, enero-abril, pp. 03-14.
- Méndez, E. (2012). Gerencia de las organizaciones educativas. *Negotium*, v. 8, n° 23, septiembre-diciembre, pp. 202-226.
- Rodríguez, Y., y Pérez, E. (2016). Diagnóstico macroergonómico de organizaciones colombianas con el Modelo de madurez de Ergonomía. *Revista Ciencias de la Salud*, v. 14, pp. 11-25.
- Rondón, Y. Córdova, V y Rodríguez, D. (2012). Hacia una nueva concepción de la gerencia en la educación superior venezolana. *Saber, Universidad de Oriente*, v. 24, n° 1, pp. 83-89.
- Trist, E., y Bamforth, K. (1951). *Some Social and Psychological Consequences of the Longwall Method of Coal-Getting Human Relations*. Tavistock Institute: London.
- Walker, G., Stanton, N., Salmon, P. y Jenkins, P. (2007). *A review of sociotechnical systems theory: a classic concept for new command and control paradigms*. Human Factors Integration Defence Technology Centre: USA.

# Capital estructural en la organización universitaria: Una valoración del personal docente de la Universidad Católica Cecilio Acosta, Venezuela

## Informe de investigación

Rigo Grimaldos Olmos<sup>1</sup>

Facultad de Ciencias de la Comunicación  
Universidad Católica Cecilio Acosta, Maracaibo - Venezuela.

<https://orcid.org/0000-0003-1263-7626>

Correo electrónico: [rigogrimaldos@gmail.com](mailto:rigogrimaldos@gmail.com)

## RESUMEN

El presente trabajo tuvo como objetivo determinar el capital estructural de la Universidad Católica Cecilio Acosta (UNICA), en Venezuela, desde la percepción del personal docente. Su principal sustento teórico estuvo en el Modelo Intellectus de Medición y Gestión del Capital Intelectual (CIC-2003). La investigación fue descriptiva de naturaleza cuantitativa, con un diseño transeccional contemporáneo univariable de campo, en la que se aplicó una escala de medición de actitudes tipo Likert a una muestra voluntaria conformada por 49 profesores de la organización. Las dimensiones capital organizativo y capital tecnológico, consultadas con el instrumento, se presentaron de forma homogénea en el nivel de medias bajas. Los resultados obtenidos permitieron conocer que los profesores de la UNICA perciben inadecuado el capital estructural de la organización durante el año 2019.

**Palabras clave:** capital estructural, capital intelectual, activos intangibles, organización universitaria, personal docente.

**Recibido:** 08-01-2020

**Revisado:** 15-04-2020

**Aceptado:** 15-10-2020

## *Structural capital in university organization: An assessment by the teaching staff of the Cecilio Acosta Catholic University in Venezuela*

## ABSTRACT

This paper aimed to determine the structural capital of the Cecilio Acosta Catholic University, in Venezuela, from the perception of the teaching staff. The main theoretical basis was the Intellectus Model for Measuring and Managing Intellectual Capital (CIC-2003). The research was descriptive of a quantitative nature, with a contemporary univariate transeccional field design, in which a Likert-type attitude measurement scale was applied to a voluntary sample of 49 professors from the organization. The organizational capital and technology capital dimensions, consulted with the instrument, were presented homogeneously at the low average level. The results obtained showed that UNICA's professors perceive the structural capital of the organization during 2019 to be inadequate.

**Keywords:** *structural capital, intellectual capital, intangible assets, university organization, teaching staff.*

Como citar este artículo - How to cite this article

Grimaldos, R. (2021). Capital estructural en la organización universitaria: Una valoración del personal docente de la Universidad Católica Cecilio Acosta, Venezuela. *Revista Visión Gerencial*, 20(1), 127-138. Recuperado de: <http://revistas.saber.ula.ve/visiongerencial>

<sup>1</sup> Doctorando en Gerencia. Magíster en Comunicación y Desarrollo, Licenciado en Comunicación Social. Profesor de la Universidad Católica Cecilio Acosta (UNICA), adscrito a la Facultad de Ciencias de la Comunicación. Maracaibo, Venezuela.

## 1. Introducción

El último decenio del siglo XX representa el declive de la denominada sociedad industrial ante la inminente llegada de la era del conocimiento, escenario impulsado fundamentalmente por un nuevo paradigma tecnológico determinado por la invención de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC), donde el hombre manifiesta nuevas conductas y los flujos de información y comunicación convergen en la tecnología digital para redimensionar los diversos ámbitos de la sociedad. Autores como Toffler (1990) y Drucker (1993) avizoraron este nuevo escenario, una economía basada en el conocimiento como el recurso más poderoso en contextos emergentes por encima de otros como el capital, la tierra y el trabajo, característicos de las concepciones tradicionales.

En tal sentido, desde el contexto administrativo-organizacional, Quinn (1992) refiere la importancia del capital intelectual de las organizaciones en la economía del conocimiento, donde el poder se sostiene en las capacidades intelectuales de sus miembros y la calidad del tipo de servicio que ofrecen atribuyéndoles un carácter de activo intangible garante del desarrollo y éxito organizacional. Este cambio determina, sin duda, una nueva visión de productividad en la que los denominados trabajadores del conocimiento asumen mayor libertad y participación en consonancia con los sistemas abiertos y flexibles.

En este mismo contexto, la gestión del conocimiento surge como concepto con el propósito de responder a las nuevas demandas en torno al conocimiento y su aprovechamiento. De acuerdo con Nonaka y Takeuchi (1999), la gestión del conocimiento es un proceso de flujo dinámico con el que se administran los activos intangibles que generan valor organizacional, por tanto, implica procesos de captación, estructuración y transmisión del conocimiento. Desde esta visión, la administración estratégica del capital

intelectual provee las ventajas competitivas de las organizaciones contemporáneas.

Estas ventajas competitivas se fundamentan, según Edvinsson y Malone (1999), en la tenencia de conocimiento, la experiencia aprovechada, la tecnología organizacional, las relaciones con clientes y las habilidades profesionales, es decir, fuentes de conocimiento que generan valor organizacional y representan componentes esenciales de la noción del capital intelectual. Este capital de las organizaciones se constituye por los activos intangibles asociados al conocimiento que determinan su funcionamiento, crean valor económico y fundamentan el logro de objetivos, por lo que promueven la competitividad organizacional (Bontis, 1996; Brooking, 1997; Bueno, 1998; Bueno, Jericó y Salmador, 2000; Stewart, 1998).

Desde la aparición del capital intelectual en el ámbito administrativo son diversos los modelos creados para medir los activos intangibles de las organizaciones, por lo que cada modelo delimita los componentes que harán posible la gestión de estos recursos. Bueno (2005) señala que estos modelos se suscriben a tres enfoques que determinan un proceso evolutivo del capital intelectual: el enfoque financiero-administrativo (1992-2001), que presenta componentes o capitales no homogéneos, delimitados en activos intangibles y competencias; el enfoque estratégico-corporativo (1997-2001), que presenta componentes homogéneos, delimitados en los capitales humano, estructural y relacional; y el enfoque social-evolutivo (2000-2005-), que presenta componentes armonizados y evolucionados. Asimismo, Alama (2008) considera que los modelos de medición del capital intelectual definen diferentes tipologías, no obstante, teóricamente la mayoría converge en cuanto al número de componentes básicos.

El capital estructural se muestra como un componente explícito del capital intelectual en los aportes teóricos de Bontis (1996); Bueno, Jericó y Salmador (2000); Chen, Zhu y Xie (2004); CIC (2003); Edvinsson y Malone (1999); Joia (2004); McElroy (2002); Ordoñez

de Pablos (2004); Saint-Onge (1996), que incluyen dimensiones inscritas en el orden y conjunto de relaciones constitutivos de las organizaciones, por tanto aluden diversos activos intangibles que definen su estructura y fundamentan sus procesos de acción. Estos activos del capital estructural se registran en la perspectiva de los procesos internos establecida por Kaplan y Norton (1997), en la herramienta de gestión empresarial denominada Cuadro de Mando Integral (CMI), y se aproximan a las categorías del capital intelectual establecidas por Brooking (1997) como los activos de infraestructura y los activos de propiedad intelectual.

Con la incorporación de las TIC al contexto organizacional, los sistemas demandan nuevas configuraciones y estrategias que permitan una articulación consecuente entre los procesos productivos y las competencias del recurso humano alrededor del inminente componente tecnológico-digital (Giner de la Fuente, 2004). En este sentido, el capital estructural de las organizaciones implica una relación indisoluble con el denominado capital humano, también componente del capital intelectual, que se produce a partir del conocimiento emanado del recurso humano.

En los escenarios emergentes donde las organizaciones gestionan el conocimiento, la universidad como institución pilar de la sociedad representa el epicentro de la formación de los gerentes-líderes del siglo XXI. Por esto, todo proceso de formación y de educación en la organización universitaria debe afianzarse en su misión primordial, investigación y docencia, para dotar al universitario de conocimiento tecnocientífico, capacidades y competencias que promuevan la competitividad organizacional fundamentada en la innovación que demanda la sociedad actual (Bueno, 2016).

Estudios previos en el contexto universitario han abordado el capital estructural como objeto de estudio. En Argentina, Flores, Palavecino y Montejano (2012) determinan, a partir de una revisión

teórica científica sobre modelos de medición del capital intelectual, una propuesta preliminar de indicadores del capital estructural para medir las actividades de investigación universitaria y comprender los sistemas científicos con el propósito de orientar las políticas universitarias. Por otra parte, en México, Demuner, Nava e Ibarra (2014) identifican, desde una revisión del concepto capital estructural, elementos que vislumbran la directriz de la gestión de este importante componente en el desempeño y la competitividad de las instituciones universitarias. En Colombia, Naranjo y Chu (2015) diseñaron un instrumento de medición del capital estructural para las organizaciones universitarias, que generó una evidencia empírica al aplicarlo a la Universidad Autónoma de Manizales (UAM).

En Venezuela, la revisión de antecedentes científicos evidencia que el capital estructural se aborda desde investigaciones cuyo objeto de estudio es la gestión del conocimiento o la gestión del capital intelectual, así pues, este surge como un componente esencial en la gestión de activos intangibles pero no como el principal elemento de interés investigativo.

El siguiente trabajo presenta los resultados de una investigación realizada durante el primer trimestre del año 2020, en la que se procura determinar el capital estructural de la Universidad Católica Cecilio Acosta (UNICA), en Venezuela, desde la percepción del personal docente.

## **2. El capital estructural en el Modelo Intellectus**

El capital estructural es definido por el CIC (2003) como “el conjunto de conocimientos y de activos intangibles derivados de los procesos de acción que son propiedad de la organización y que se quedan en ella cuando las personas la abandonan” (p. 44). Por tanto, este componente del capital intelectual se produce a partir de la interacción entre el recurso humano y los diversos recursos organizacionales, tangibles e intangibles, involucrados en los procesos

productivos y prestación del bien o servicio generado por la organización. En el Modelo Intellectus creado por el CIC, desde el enfoque social-evolutivo del capital intelectual, el conocimiento que produce valor económico y organizacional en el capital estructural se compone del conocimiento emanado en el capital organizativo y el capital tecnológico.

El capital organizativo se conforma por elementos intangibles de diversa naturaleza que constituyen y promueven oportunamente la identidad y la actividad de la organización (CIC, 2011). Este capital se compone de cuatro elementos básicos, actualizados desde su establecimiento en el Modelo Intellectus: cultura, constituida principalmente por normas, valores y creencias compartidas y asimiladas por la mayoría de los integrantes de la organización y que construyen su identidad; estructura, relacionada con los estilos y procesos de organización formal del sistema; aprendizaje organizativo, representado por la capacidad la organización para adquirir conocimientos de diversa naturaleza que permitan responder a las dinámicas de cambio; y procesos, establecidos por el conjunto de actividades que configuran las operaciones de la organización dirigidas a sus clientes y proveedores. La medición de los elementos del capital organizativo se realiza por medio de grupos definidos de variables (cuadro N° 1).

**Cuadro N° 1. Variables del capital organizativo**

Elementos	Variables
Cultura	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Homogeneidad.</li> <li>• Evolución de valores culturales.</li> <li>• Clima social-laboral.</li> <li>• Filosofía de negocio.</li> <li>• Identidad organizativa.</li> <li>• Sensibilidad en género.</li> </ul>
Estructura	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseño organizativo.</li> <li>• Desarrollo organizativo.</li> </ul>
Aprendizaje organizativo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entornos de aprendizaje.</li> <li>• Pautas organizativas.</li> <li>• Creación y desarrollo de conocimiento.</li> <li>• Captación y transmisión de conocimiento.</li> </ul>
Procesos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dirigidos al cliente interno.</li> <li>• Dirigidos al cliente externo.</li> <li>• Dirigidos a los proveedores.</li> </ul>

Fuente: (CIC, 2011, p. 34).

El capital tecnológico refiere a los activos intangibles relacionados con el desarrollo de actividades y funciones del sistema técnico de la organización de las cuales depende la obtención de bienes y servicios, los procesos de producción y el desarrollo de conocimiento e innovación (CIC, 2011). Este capital se constituye de cuatro elementos, actualizados desde su creación: esfuerzo en I+D, orientado a la promoción de conocimiento derivado del método científico y su incorporación para concebir nuevos usos; dotación tecnológica, determinada por la incorporación de conocimiento no incluido en el "esfuerzo en I+D" que persigue la eficiencia y eficacia de los procesos en la organización; propiedad intelectual e industrial, vinculada al volumen de conocimiento creado por la organización y protegido legalmente para su explotación; y vigilancia tecnológica, establecida en un sistema de gestión organizado y permanente para captar información tecnológica del exterior de la organización que será transformada en conocimiento. Los elementos del capital tecnológico se miden de acuerdo a un conjunto de variables (cuadro N° 2).

## Cuadro N° 2. Variables del capital tecnológico

Elementos	VARIABLES
Esfuerzo en I+D	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gasto en I+D.</li> <li>• Personal en I+D.</li> <li>• Proyectos en I+D.</li> </ul>
Dotación tecnológica	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compra de tecnología.</li> <li>• Dotación de tecnologías de la producción.</li> <li>• Dotación de tecnologías de la información y de las comunicaciones.</li> </ul>
Propiedad intelectual e industrial	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Patentes y modelos de utilidad.</li> <li>• Marcas registradas.</li> <li>• Licencias.</li> <li>• Secreto industrial.</li> <li>• Dominios en internet.</li> </ul>
Vigilancia tecnológica	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Información sobre patentes.</li> <li>• Conocimiento sobre la actividad tecnológica de la competencia.</li> <li>• Información sobre líneas de investigación y tecnologías emergentes.</li> <li>• Conocimiento de posibles asociaciones con empresas para I+D.</li> <li>• Localización de tecnologías sobre las que solicitar licencias.</li> </ul>

Fuente: (CIC, 2011, p. 34).

## 3. Metodología

La investigación es descriptiva de naturaleza cuantitativa, con un diseño transeccional contemporáneo univariable de campo, en la que se pretende medir las percepciones del personal docente de la UNICA sobre el capital estructural de la organización en el año 2019. Este tipo de diseño en la investigación descriptiva tiene como propósito describir un evento a partir de los datos suministrados por fuentes vivas o directas en su ambiente natural, sin alteraciones de cualquier orden, y en un momento único (Hurtado de Barrera, 2010).

La población estuvo conformada por sesenta y tres (63) profesores de la UNICA, incluso los que ocupan cargos administrativos, suscritos a las cuatro (4) facultades que conforman la organización (ver tabla 1). Se aplicó un muestreo dirigido de voluntarios, para lo que se realizó una invitación al personal docente de participar en una encuesta sobre el capital estructural de la universidad, al llamado acudieron

cuarenta y nueve (49) profesores que representan más de la mitad de la población (77,7%). Este tipo de muestreo dirigido se caracteriza por la autoselección, los sujetos consideran que conocen o tienen la experiencia sobre el tema que se consulta (Morse, 1991).

**Tabla N° 1. Distribución de la población (personal docente UNICA)**

Facultad	Nro. de profesores
Facultad de Artes y Música	19
Facultad de Ciencias de la Comunicación	20
Facultad de Ciencias de la Educación	10
Facultad de Filosofía y Teología	14
TOTAL	63

Fuente: elaboración propia.

La muestra quedó caracterizada por 22 profesores de sexo masculino (44,9%) y 27 de sexo femenino (55,1%). La mayor parte del grupo (59,2%) tiene más 41 años de edad, mientras que la otra parte (40,8%) llega a un máximo de 40 años. En relación con la categoría del personal docente 18 son agregados (36,7%), 11 en partes iguales asistentes y asociados (22,4%), 5 instructores (10,2%) y 4 titulares (8,2%). La mayoría de profesores (81,6%) se vincula legalmente con la organización universitaria mediante una contratación por tiempo indeterminado, en cambio un 18,4% tiene una contratación por tiempo determinado.

Como instrumento de recolección de datos se utilizó una escala de medición de actitudes, específicamente el escalamiento tipo Likert. Este método consiste en un "conjunto de ítems que se presentan en forma de afirmaciones para medir la reacción del sujeto en tres, cinco o siete categorías" (Hernández, Fernández-Collado y Baptista, p. 238). En este sentido, se redactó un total de sesenta y nueve (69) afirmaciones relacionadas con el capital estructural delimitado según el Modelo

Intellectus (CIC-2011), sin incorporar elementos del capital tecnológico que no aplican al escenario de la UNICA, para medir las respuestas de los profesores universitarios al grado de acuerdo en una escala de valoración de 1 a 5 puntos, en la que 1 corresponde a *completamente en desacuerdo* y 5 a *completamente de acuerdo*. La medición de actitudes se realizó una vez culminado el año lectivo 2019, es decir, durante el mes de enero de 2020.

El instrumento diseñado contó con una validación de contenido, que permitió evidenciar una alta representación de los componentes de la variable capital estructural sustentada en la revisión teórica de diversos modelos de gestión de capital intelectual; y con una validación de expertos, que otorgó un alto grado de medición de la variable capital estructural mediante la evaluación de tres (3) expertos en el tema. Asimismo, al aplicar el instrumento alcanzó una alta congruencia interna en su análisis de fiabilidad, según el coeficiente Alpha de Cronbach (0,989).

#### 4. Resultados

En correspondencia con el objetivo de la investigación se realizó un análisis descriptivo de los datos suministrados por el personal docente de la UNICA, que reflejan su percepción frente al capital estructural de la organización manifestado en los activos intangibles que se apuntan en los capitales organizativo y tecnológico, ambos integrados a este importante componente del capital intelectual. La valoración de los profesores se presentó en estadísticos y gráficos que permitieron analizar las medias alcanzadas en cada capital, sus dimensiones y subdimensiones.

Para el capital organizativo en su dimensión cultura (tabla N° 2) la media más elevada se registró en un valor intermedio de la escala con la subdimensión filosofía de negocio (3,16), seguido por otras medias que se posicionaron en valores bajos para las subdimensiones homogeneidad cultural (2,89), clima social-laboral (2,79), evolución

de valores culturales (2,73) y sensibilidad de género (2,33). El personal docente percibe que los aspectos relacionados con la cultura organizativa no son adecuados para sostener el capital estructural de organización.

**Tabla N° 2. Estadísticos descriptivos de la dimensión cultura del capital organizativo**

Subdimensiones	Mín.	Máx.	$\bar{X}$	S
Homogeneidad cultural	1,50	4,00	2,89	,49
Evolución de valores culturales	1,33	4,33	2,73	,56
Clima social-laboral	1,50	3,83	2,79	,41
Filosofía de negocio	2,00	4,00	3,16	,44
Sensibilidad en género	1,00	4,00	2,33	,63
n= 49				

Fuente: elaboración propia.

En la dimensión estructura (tabla 3) la media más alta se ubicó en la subdimensión diseño organizativo (3,36) con un valor intermedio de la escala y la media más baja en la subdimensión desarrollo organizacional (2,42) con un valor bajo. Los profesores consideran una estructura organizativa edificada, pero que demanda ajustes cónsonos con la realidad de la organización.

**Tabla N° 3. Estadísticos descriptivos de la dimensión estructura del capital organizativo**

Subdimensiones	Mín.	Máx.	$\bar{X}$	S
Diseño organizativo	2,25	4,50	3,36	,45
Desarrollo organizacional	1,33	3,67	2,42	,45
n= 49				

Fuente: elaboración propia.

La dimensión aprendizaje organizativo (tabla N° 4) se mantuvo entre medias bajas y muy bajas de la escala de la valoración, con

el valor más alto registrado en la subdimensión pautas organizativas (2,89) y el más bajo en la subdimensión entornos de aprendizaje (1,84), entre ambas subdimensiones se posicionaron creación y desarrollo de conocimiento (2,79) así como captación y transmisión de conocimientos (2,29). Los profesores perciben que el aprendizaje organizativo no es adecuado para generar conocimiento desde los activos intangibles que se inscriben en el capital organizativo.

**Tabla N° 4. Estadísticos descriptivos de la dimensión aprendizaje organizativo del capital organizativo**

Subdimensiones	Mín.	Máx.	$\bar{X}$	S
Entornos de aprendizaje	1,00	3,00	1,84	,49
Pautas organizativas	1,67	3,67	2,89	,46
Creación y desarrollo de conocimiento	1,33	4,00	2,79	,58
Captación y transmisión de conocimientos	1,00	3,50	2,29	,50

n= 49

Fuente: elaboración propia.

La dimensión procesos del capital organizativo (tabla 5) se presentó con una valoración intermedia para la subdimensión procesos dirigidos al cliente externo (3,00) y una media baja para procesos dirigidos al cliente interno (2,78). La percepción del personal docente casi alcanzó, en líneas generales, un punto intermedio en la escala de valoración, esto podría indicar que aun cuando existen procesos organizativos definidos hacia los clientes deben adecuarse al escenario actual de la organización.

**Tabla N° 5. Estadísticos descriptivos de la dimensión procesos del capital organizativo**

Subdimensiones	Mín.	Máx.	$\bar{X}$	S
Procesos dirigidos al cliente interno	1,50	3,75	2,78	,51
Procesos dirigidos al cliente externo	2,00	4,00	3,00	,50

n= 49

Fuente: elaboración propia.

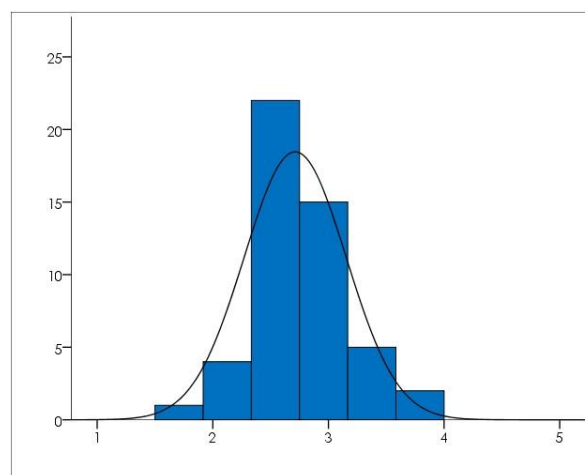
La distribución de los datos suministrados por el personal docente sobre el capital organizativo (tabla N° 6 / gráfico N° 1) se presentó de forma homogénea entre un valor mínimo de 1,54 y un máximo de 3,73 con una dispersión baja determinada por la desviación estándar de 0,44 alrededor del valor 2,71 de la media. El coeficiente de asimetría 0,10 y la curtosis 0,30 indican que existe una distribución casi normal de estos datos. La percepción de los profesores se ubicó en el nivel de valores bajos de la escala de actitudes, por lo que se puede aseverar que estos encuentran un capital organizativo no adecuado para respaldar el conocimiento generado desde el capital estructural.

**Tabla N° 6. Estadísticos del capital organizativo**

n	$\bar{X}$	S	Mín.	Máx.	g <sub>1</sub>	g <sub>2</sub>
49	2,71	,44	1,54	3,73	,10	,30

Fuente: elaboración propia.

**Gráfico N° 1. Histograma del capital organizativo**



Fuente: elaboración propia.

En el capital tecnológico, la dimensión esfuerzos en I+D (tabla 7) se manifestó entre medias bajas y muy bajas de la escala de

valoración, la media más elevada se registró en la subdimensión personal I+D (2,25), seguido por las subdimensiones proyectos I+D (1,77) y gasto en I+D (1,75). El personal docente percibe que el esfuerzo en materia de investigación y desarrollo no es adecuado para la generación de conocimiento.

**Tabla N° 7. Estadísticos descriptivos de la dimensión esfuerzos en I+D del capital tecnológico**

Subdimensiones	Mín.	Máx.	$\bar{X}$	S
Gasto en I+D	1,00	3,00	1,75	,53
Personal en I+D	1,33	3,33	2,25	,48
Proyectos en I+D	1,00	3,00	1,77	,55

n= 49

Fuente: elaboración propia.

La dimensión dotación tecnológica (tabla 8) se ubicó en medias bajas para las subdimensiones dotación TIC (2,37) y compra de tecnología (2,24), y en una media muy baja para la subdimensión dotación de tecnologías de producción (1,97). Los profesores consideran que la dotación señalada no es adecuada para sostener el capital tecnológico.

**Tabla N° 8. Estadísticos descriptivos de la dimensión dotación tecnológica del capital tecnológico**

Subdimensiones	Mín.	Máx.	$\bar{X}$	S
Compra de tecnología	1,33	3,33	2,24	,50
Dotación de tecnologías de producción	1,00	3,00	1,97	,52
Dotación de TIC	1,30	3,20	2,37	,45

n= 49

Fuente: elaboración propia.

Los datos suministrados por los profesores acerca del capital tecnológico (tabla 9 /

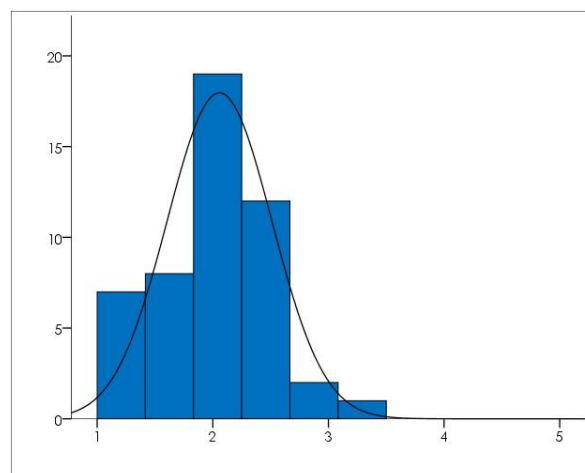
gráfico 2) mostraron una distribución homogénea entre una valoración mínima de 1,19 y una máxima de 3,09 con una desviación estándar de 0,45 que determinó baja dispersión cerca de la media de 2,06. Los datos se distribuyeron de manera casi normal de acuerdo a los coeficientes de asimetría -0,32 y de curtosis -0,29. La percepción del personal docente se ubicó en el nivel de valores bajos de la escala de medición, por tanto es posible afirmar que los profesores perciben un capital tecnológico no adecuado a las demandas del capital estructural de la organización universitaria.

**Tabla N° 9. Estadísticos del capital tecnológico**

n	$\bar{X}$	S	Mín.	Máx.	$g_1$	$g_2$
49	2,06	,45	1,19	3,09	-,32	-,29

Fuente: elaboración propia.

**Gráfico N° 2. Histograma del capital tecnológico**



Fuente: elaboración propia.

Los datos proporcionados por el personal docente de la UNICA (tabla 10 / gráfico 3), en sesenta y nueve (69) afirmaciones vinculadas con los componentes del capital estructural, se presentaron de forma homogénea distribuidos entre un valor mínimo de 1,40 y un máximo de 3,41 con

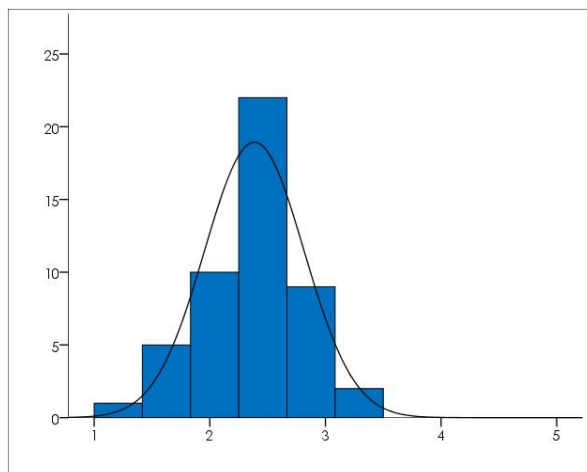
poca dispersión reflejada en la desviación estándar de 0,43 alrededor de la media 2,39. La distribución de datos es normal según el coeficiente de asimetría -0,06 y el coeficiente de curtosis -0,05. La percepción de los profesores se mantuvo en valores bajos de la escala de actitudes, en consecuencia, estos consideran que el capital estructural no es adecuado para sostener el capital intelectual de la organización.

**Tabla N° 10. Estadísticos del capital estructural**

n	$\bar{X}$	S	Mín.	Máx.	$g_1$	$g_2$
49	2,38	,43	1,40	3,41	-,06	-,05

Fuente: elaboración propia.

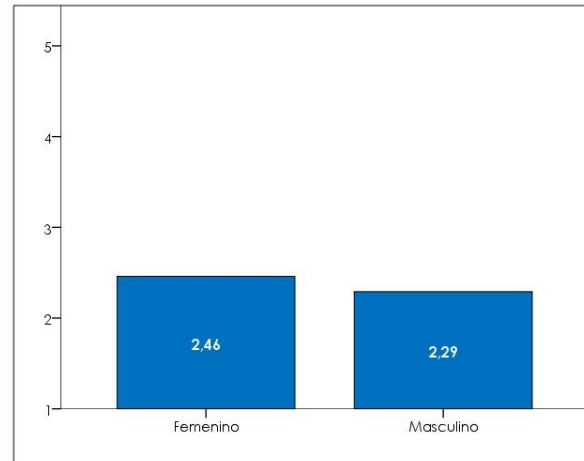
**Gráfico N° 3. Histograma del capital estructural**



Fuente: elaboración propia.

La valoración de los profesores para el capital estructural de la organización (gráfico 4), según su sexo, se posicionó en el nivel de medias bajas en la escala de actitudes, con una escasa diferencia de 0,17 entre la media general alcanzada por el sexo femenino (2,46) y el sexo masculino (2,29). Se puede inferir que el personal docente percibe que el capital estructural de la UNICA, en el año 2019, no es adecuado para la generación de conocimiento desde sus activos intangibles.

**Gráfico N° 4. Valoración del capital estructural por el personal docente (según el sexo)**



Fuente: elaboración propia.

## 5. Discusión

Si se parte de la definición del término capital intelectual, que implica procesos para generar valor y competitividad en la organización a partir de su conocimiento organizacional, es posible comprender la relevancia del capital estructural como componente esencial en mencionados procesos. Este último referido al conocimiento emanado del recurso humano en combinación con otros recursos organizacionales de diversa naturaleza, por lo que envuelve aspectos que surgen directamente desde los cimientos de la organización determinados en su estructura.

Según el Modelo Intellectus, creado por el CIC (2003), el capital estructural se delimita en dos componentes: capital organizativo y capital tecnológico. Esta delimitación permitió conocer, en la investigación, la percepción del personal docente de la UNICA acerca del capital estructural de la organización en su período lectivo 2019.

El capital organizativo fue valorado en un nivel bajo sustentado en medias bajas para sus dimensiones cultura, estructura, aprendizaje organizativo y procesos, sin embargo, es oportuno destacar que algunas

subdimensiones en este componente como filosofía de negocio, diseño organizativo y procesos dirigidos al cliente externo obtuvieron puntuaciones intermedias. Estos intangibles suscritos al capital organizacional, definido por el CIC (2011), son esenciales para afianzar la identidad de la institución académica fundada hace más de 35 años, además, configuran la promoción orgánica de su principal actividad inscrita en la investigación, el desarrollo y la innovación.

Por otro lado, el capital tecnológico alcanzó un nivel bajo en la valoración para sus dimensiones esfuerzos en I+D y dotación tecnológica, esta vez con datos significativos registrados en medias muy bajas en las subdimensiones gasto en I+D, proyectos en I+D, y dotación de tecnologías de producción. El conocimiento derivado del capital tecnológico, delimitado por el CIC (2011), promueve de forma directa el funcionamiento óptimo de los procesos administrativos y académicos involucrados en el desarrollo de la actividad de la organización universitaria.

La distribución normal de los datos recolectados y un intervalo bilateral de confianza con un margen de error igual a 1, en ambos capitales, permitieron sostener que los profesores de la UNICA valoran en un nivel bajo los componentes del capital estructural. La percepción del personal docente sobre este tipo de conocimiento organizacional sistematizado tendió a manifestarse en medias bajas que determinaron la media general obtenida, estos mismos resultados se mostraron al separar la muestra según el sexo, donde ambas valoraciones se diferenciaron de forma casi imperceptible.

Bueno (2007) refiere que el capital estructural en una organización debe prevalecer cuando ésta presenta data considerable en el mercado que se especializa, debido a la existencia de un capital humano constituido en el que puede apoyarse. En tal sentido, el conocimiento emanado a partir de los activos intangibles de la UNICA debería ser gestionado inicialmente desde su capital estructural, que

fortalece el capital intelectual de la organización.

## 6. Conclusiones

Se puede concluir que el personal docente de la UNICA percibe inadecuado el capital estructural en la organización para el año 2019, lo que podría representar una limitación en los activos intangibles basados en el conocimiento para generar valor y competitividad organizacional.

Es conveniente señalar que esta aseveración no corresponde a una medición de los activos intangibles en la organización con la aplicación del Modelo Intellectus, sino a la percepción de un segmento del recurso humano generador de capital intelectual. Por tanto, es una invitación a desarrollar nuevos estudios que aporten datos desde otras aristas del capital intelectual, sus componentes o los actores involucrados en la generación de conocimiento.

## 7. Referencias

- Alama, E. (2008). *Capital intelectual y resultados empresariales en las empresas de servicios profesionales de España*. Tesis Doctoral, Universidad Complutense de Madrid, Madrid. Recuperado de <https://eprints.ucm.es/8709/>
- Bontis, N. (1996). There's a price on your head: Managing intellectual capital strategically. *Business Quarterly*, 60(4), 41-47.
- Brooking, A. (1997). *El capital intelectual. El principio activo de las empresas del tercer milenio*. (J. Gruix, Trad.). Barcelona: Ediciones Paidós Ibérica, SA. (Obra original publicada en 1996).
- Bueno, E. (1 de octubre de 2016). Discurso presentado en el Acto de Graduación del curso 2015-2016 de la Universidad a Distancia de Madrid (UDIMA). Madrid, España.
- Bueno, E. (1998). El capital intangible como clave estratégica en la competencia

- actual. *Boletín de Estudios Económicos*, 53(164), 207- 229.
- Bueno, E. (2005). Génesis, evolución y concepto del capital intelectual: Enfoques y modelos principales. *Capital Intelectual*, n°1, 8-19.
- Bueno, E. (2007). ¿Who's who en el management español? / Entrevista por Francisco Alcaide. *Executive Excellence* (Edición Española), (43), 30-35.
- Bueno, E., Jericó, P. y Salmador, M. (2000). Experiencias en medición del capital intelectual en España: El modelo Intellect. En E. Bueno y M. Salmador (Eds.), *Perspectivas sobre dirección del conocimiento y capital intelectual* (pp. 111-121). Madrid: Instituto Universitario Euroforum Escorial.
- Centro de Investigaciones sobre la Sociedad del Conocimiento [CIC]. (2011). Modelo intellectus: Medición y gestión del capital intelectual. *Documentos Intellectus* 9/10. Madrid: Universidad Autónoma de Madrid.
- Centro de Investigaciones sobre la Sociedad del Conocimiento [CIC]. (2003). Modelo intellectus: Medición y gestión del capital intelectual. *Documentos Intellectus* 5. Madrid: Universidad Autónoma de Madrid.
- Chen, J., Zhu, Z., & Xie, Y. (2004). Measuring intellectual capital: A new model and empirical study. *Journal of Intellectual Capital*, 5(1), 195-212. DOI: <https://doi.org/10.1108/14691930410513003>
- Demuner, M., Nava, R. e Ibarra, M. (21-24 de abril de 2014). *El capital estructural y sus componentes en las instituciones de educación superior. Una exploración conceptual*. XIX Congreso Internacional de Investigación en Ciencias Administrativas (Gestión de las organizaciones rumbo al 3er. Milenio). Universidad Juárez del Estado de Durango (UJED), en Durango, México. Recuperado de [http://acacia.org.mx/busqueda/pdf/EL\\_CAPITAL\\_ESTRUCTURAL\\_Y\\_SUS\\_COMPONENTES\\_EN\\_LAS\\_INSTITUCIONES\\_DE\\_EDUCACION\\_SUPERIOR.UNA\\_EXPLORACION\\_CONCEPTUAL](http://acacia.org.mx/busqueda/pdf/EL_CAPITAL_ESTRUCTURAL_Y_SUS_COMPONENTES_EN_LAS_INSTITUCIONES_DE_EDUCACION_SUPERIOR.UNA_EXPLORACION_CONCEPTUAL)
- [CION SUPERIOR. UNA EXPLORACION-1.pdf](#)
- Drucker, P. (1993). *La sociedad poscapitalista*. (M. Merino, Trad.). Buenos Aires: Editorial Sudamericana, SA. (Obra original publicada en 1992).
- Edvinsson, L. y Malone, M. (1999): *El capital intelectual: Cómo identificar y calcular el valor de los activos intangibles de su empresa*. (J. Cárdenas, Trad.). Barcelona: Gestión 2000, SA. (Obra original publicada en 1997).
- Flores, C., Palavecino, R y Montejano, G. (27-28 de septiembre de 2014). *Indicadores de capital estructural en la investigación universitaria*. VIII Jornadas de Ciencia y Tecnología de las Facultades de Ingeniería del NOA. Universidad Nacional de Tucumán, en San Miguel de Tucumán, Argentina. Recuperado de [https://www.researchgate.net/profile/C\\_ariola\\_Flores3/publication/283710355\\_Indicadores\\_de\\_capital\\_estructural\\_en\\_la\\_investigacion\\_universitaria/links/564390b908aef646e6c6b77d.pdf](https://www.researchgate.net/profile/C_ariola_Flores3/publication/283710355_Indicadores_de_capital_estructural_en_la_investigacion_universitaria/links/564390b908aef646e6c6b77d.pdf)
- Giner de la Fuente, F. (2004). *Los sistemas de información en la sociedad del conocimiento*. Madrid: ESIC Editorial.
- Hernández, R, Fernández-Collado, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación* (4ta. edición). México DF: McGraw Hill / Interamericana Editores, SA de CV.
- Hurtado de Barrera, J. (2010). *Metodología de la Investigación. Una guía para la comprensión holística de la ciencia* (4ta. edición). Caracas: Quirón Ediciones.
- Joia, A. (2004). Are frequent customer always a company's intangible asset?: Some findings drawn from an exploratory case study. *Journal of Intellectual Capital*, 5(1), 586-601. DOI: <https://doi.org/10.1108/14691930410567031>
- Kaplan, R. y Norton, D. (1997). *El cuadro de mando integral*. (A. Santapau, Trad.). Barcelona: Ediciones Gestión 2000, SA. (Obra original publicada en 1996).
- McElroy, M. (2002). Social innovation capital. *Journal of Intellectual Capital*, 3(1), 30-

39. DOI:  
<https://doi.org/10.1108/14691930210412827>
- Morse, J. (1991). Strategies for sampling. In J. Morse (Ed.), *Qualitative nursing research: A contemporary dialogue* (pp. 127-145). Thousand Oaks: Sage Publications Inc.
- Naranjo, C. y Chu, M. (2015). Medición del capital estructural de la organización: Una investigación en el contexto de la Universidad Autónoma de Manizales. *Universidad & Empresa*, 17(29), 111-130. DOI:  
<https://doi.org/10.12804/rev.univ.empres.a.29.2015.05>
- Nonaka, I. y Takeuchi, H. (1999). *La organización creadora del conocimiento: Cómo las compañías japonesas crean la dinámica de la innovación*. (M. Hernández, Trad.). México: Oxford University Press. (Obra original publicada en 1991).
- Ordoñez de Pablos, P. (2004). Measuring and reporting structural capital: Lessons from European learning firms. *Journal of Intellectual Capital*, 5(1), 629-647. DOI:  
<https://doi.org/10.1108/14691930410567059>
- Quinn, J. (1992). *Intelligent enterprise: A knowledge and service based paradigm for industry*. Nueva York: The Free Press.
- Saint-Onge, H. (1996). Tacit knowledge the key to the strategic alignment of intellectual capital. *Planning Review*, 24(2), 10-14. DOI:  
<https://doi.org/10.1108/eb054547>
- Stewart, T. (1998). *La nueva riqueza de las organizaciones: EL capital intelectual*. (D. Zadunaisky, Trad.). Buenos Aires: Ediciones Granica, SA. (Obra original publicada en 1997).
- Toffler, A. (1990). *El cambio del poder*. (R. Aparicio, Trad.). Barcelona: Plaza & Janes Editores, SA. (Obra original publicada en 1990).

## La ética del desarrollo y la ética empresarial en la búsqueda del gobierno corporativo

**María Fatima Pinho de Oliveira<sup>1</sup>**

Departamento de Ciencias Económicas y Administrativas,  
Universidad Simón Bolívar. Caracas – Venezuela.

<https://orcid.org/0000-0002-7539-5620>

Correo electrónico: [mpinho@usb.ve](mailto:mpinho@usb.ve)

Artículo de revisión

### **Development ethics and business ethics: in the search for good corporate governance**

#### **Abstract**

*This paper addresses from a theoretical perspective the ethics of development and business ethics as the foundations of good corporate governance. development ethics is seen as a reflection on the aims of socio-economic change in countries in addition to being a philosophical discipline whose object is critical reflection to guide the behavior of people and institutions in relation to country development processes. Corporate Social Responsibility (RSC) has many concepts but must be based on business ethics that focus on commitment to civil society. The methodology is based on the analysis of the theoretical approaches to the development of Paul Streeten and Amartya Sen. Development ethics specialists agree that the moral dimension of development theory and practice is as important as scientific and political components. As a result of the implementation of development ethics, the proposal for sustainable human development that is committed to the defense of human rights and the environment. Instead, the concept of RSC continues to change, essentially maintaining the legitimacy of justifying its decisions to society*

**Keywords:** governance, corporate social responsibility.

**Recibido:** 08-05-2020

**Revisado:** 15-06-2020

**Aceptado:** 15-10-2020

#### **RESUMEN**

El presente trabajo aborda desde una perspectiva teórica la ética del desarrollo y la ética empresarial como fundamentos del buen gobierno corporativo. La ética del desarrollo es vista como una reflexión de los cambios socioeconómicos en los países además de ser una disciplina filosófica cuyo objeto es la reflexión crítica para orientar el comportamiento de las personas e instituciones en relación con los procesos de desarrollo de los países. La responsabilidad social corporativa (RSC) tiene muchos conceptos, pero debe basarse en la ética empresarial que se enfoca en el compromiso con la sociedad civil. La metodología se basó en el análisis de las aproximaciones teóricas sobre el desarrollo de Paul Streeten y Amartya Sen. Los especialistas en ética del desarrollo coinciden que la dimensión moral de la teoría y la práctica del desarrollo es importante como los componentes científicos y políticos. Como resultado de la implementación de la ética del desarrollo, se abre paso la propuesta de un desarrollo humano sostenible que este comprometido con la defensa de los derechos humanos y del medio ambiente. El concepto de la RSC sigue cambiando, manteniendo en esencia la legitimidad de justificar ante la sociedad sus decisiones.

**Palabras Claves:** gobierno, responsabilidad social corporativa.

Como citar este artículo - How to cite this article

Pinho, M. (2020). La ética del desarrollo y la ética empresarial: en la búsqueda del buen gobierno corporativo. . *Revista Visión Gerencial*, 20(1), 139-156. Recuperado de: <http://erevistas.saber.ula.ve/visiongerencial>

<sup>1</sup> Abogado (USM, 1999), Especialista y Magister. Profesora Asociada adscrita al Departamento de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad Simón Bolívar, líneas de investigación y especialidad: Derecho mercantil, sociología, ciencias sociales y ciencia política. <https://scholar.google.com/citations?hl=es&user=gfPXQdMAAAAJ>

## 1. Introducción

El modelo de desarrollo humano, impulsado intelectualmente por Amartya Sen y llevado a la práctica en instituciones internacionales como el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), es un modelo filosóficamente coherente y con un proyecto de justicia global, que se considera necesario para el mundo actual.

Las teorías éticas del desarrollo presentan dos términos claves: ética y desarrollo. La ética como filosofía moral, es un nivel reflexivo donde se cuestiona por qué deben aceptarse o no, los códigos, juicios o acciones reputadas como morales, cuestión que encuentra diversas respuestas en las diferentes teorías éticas existentes. Por otra parte, el término desarrollo, se encuentra ligado a nociones como la riqueza, la evolución y el progreso, para posteriormente ser influido por las ideas de industrialización y crecimiento. En la actualidad éste suele ser entendido ya sea como crecimiento, etapa o proceso de cambio estructural global.

Es importante analizar el papel de las empresas como organizaciones generadoras de desarrollo humano para toda la sociedad. Las empresas son organizaciones que buscan y necesitan la obtención de un beneficio a partir del ejercicio de una actividad con la finalidad de satisfacer necesidades humanas; son instituciones que generan riqueza, crean puestos de trabajo y abren mercados, factores fundamentales para el desarrollo humano de una sociedad.

En este marco de desarrollo las empresas deben estar guiadas por la Responsabilidad Social Empresarial (RSE), aún más, por una ética empresarial coherente con el enfoque de las capacidades. Esta ética empresarial permite presentar un modelo de empresa ética. La Responsabilidad Social Empresarial adquiere su sentido en las empresas caracterizadas por esta ética empresarial. A partir del diseño, creación y puesta en marcha de los departamentos de RSE se puede gestionar, controlar y evaluar la generación de desarrollo humano en la sociedad donde la empresa realiza sus

actividades, donde es potencialmente realizable o donde tiene su principal mercado.

Este trabajo presenta un breve análisis conceptual sobre la empresa y la ética, este punto enfocado en la ética del desarrollo propuesta por los autores Goulet (1965) y Amartya Sen (1998), quienes afirman que el modelo del desarrollo apuntado al desarrollo humano y a la libertad, las personas buscan el empoderamiento basado en dicha libertad, por lo tanto, los autores señalan que las empresas juegan un papel importante como organizaciones generadoras de desarrollo humano para toda la sociedad.

## 2. Revisión de la literatura

### *Generalidades de las empresas*

Según Pedrajas (2007), las empresas pueden definirse como aquellas organizaciones que buscan y necesitan obtener un beneficio a partir del ejercicio de una actividad con la finalidad de satisfacer necesidades humanas; a groso modo son instituciones que generan riqueza, crean puestos de trabajo y abren mercados, lo cual se constituyen en factores fundamentales para el desarrollo humano de una sociedad. Las empresas, por lo tanto, deben estar guiadas por la Responsabilidad Social Corporativa, por una ética empresarial, para orientar: toda su actividad y sus relaciones, y por ende, cualquier actividad cooperativa dirigida hacia el desarrollo.

Según la Real Academia Española, la empresa es una acción ardua y dificultosa que valerosamente un individuo comienza o inicia. El profesor mexicano Isaac Guzmán Valdivia definió a la empresa como: "Unidad económico-social en la que el capital, el trabajo y la dirección se coordinan para lograr una producción que sea socialmente útil de acuerdo con las exigencias del bien común." (Hernández, 2011, p.6)

Para el desarrollo de la empresa, el marco legal constituye un elemento

complementario, les otorga seguridad jurídica a los diferentes actores de un sistema económico. Si un gobierno cambia constantemente el marco jurídico, las empresas no pueden planear ni a mediano ni largo plazo.

Además de este marco jurídico promotor del desarrollo, el estado tiene el deber de llevar a cabo una planeación del desarrollo del país en un horizonte de largo alcance que le sirva de marco a la empresa para su gestión y administración. (Hernández, 2011, p.7).

La libertad empresarial se liga a una responsabilidad social expresada en empleo, precios justos, salarios remuneradores, pago de impuestos, protección del ambiente y otros compromisos sociales. El cumplimiento de la responsabilidad social favorece al desarrollo sostenible de las empresas impactando de forma beneficiosa en el país.

Stephan Schmidhein citado por Hernández, señala que: "Desarrollo sostenible significa no vivir más allá de nuestras posibilidades. Significa no quemar nuestra casa para mantenernos calientes ni cortar la rama en la que estamos sentados; vivir de los intereses y no del capital". (Hernández, 2011, p.7) Por lo tanto, la responsabilidad social y el desarrollo sostenible van de la mano para el desarrollo de un país.

#### *Noción de desarrollo sostenible*

En el Informe Brundtland, (nombre del primer ministro noruego que presentó el proyecto de la Comisión Mundial para el Ambiente y el Desarrollo, en 1987), se presenta una definición clásica del desarrollo sostenible: Responder a las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras de responder a sus propias necesidades, esta definición hace referencia a un concepto holístico que integra tres elementos: el crecimiento económico, el desarrollo social y la administración de los recursos naturales. (CMMAD, 1987).

Al explicar la importancia de la empresa en este contexto, es referente obligatorio hacer mención a las Pequeñas y Medianas Empresas, conocidas como PYMES, las cuales son un elemento de la cadena de valor del desarrollo sostenible, tienen la particularidad de ser el elemento más vulnerable de un sistema complejo formado por grandes empresas que actúan dentro de varias industrias, consumidores individuales que se reúnen en grupos de presión, gobiernos nacionales y regionales, así como organizaciones supranacionales, de los que reciben múltiples influencias.

Es posible llegar a plantearse que la RSE es una práctica que está unida y exclusivamente dirigida a empresas multinacionales o de gran tamaño, sin embargo se debe señalar que por su naturaleza, los principios de la responsabilidad social y su potencial estratégico son perfectamente aplicables a cualquier empresa, indiferentemente de su tamaño (Torassa, 2010), por ejemplo las PYMES. (Pérez, Espinoza, Peralta, 2016, p.171)

Además, están muy alejadas de las preocupaciones de tipo macroeconómico de quienes han desarrollado las resoluciones incluidas en el proyecto de desarrollo sostenible.

La sostenibilidad en su conjunto (planeta, medioambiente, especies) es un proyecto en general más ambicioso, con más definiciones expansivas que la responsabilidad social corporativa o empresarial. Las corporaciones también tienen un papel esencial que desempeñar en todo esto, empezando por un modesto reconocimiento de su subordinación necesaria a los intereses de mantener un ecosistema equilibrado (Clarke, 1997).

Cabe destacar que uno de los polos del desarrollo sostenible es la rentabilidad, la cual depende de los consumidores que han aceptado sus fundamentos y que respaldan los principios de las empresas mediante su actitud de compra. Estos consumidores, pueden estar influidos no sólo por acciones gubernamentales de marketing social que los incitan, por ejemplo, a consumir de forma

más responsable, sino también, por una oferta más orientada hacia el desarrollo sostenible. Schumpeter (1934), sostiene que, si bien el emprendedor es innovador como sugiere el desarrollo sostenible podrá ofrecerle oportunidades para desarrollar productos y servicios nuevos que respondan a las consideraciones de las distintas partes implicadas, en este caso a los consumidores.

La toma de conciencia sobre el hecho de que el desarrollo sostenible se deriva de la responsabilidad de todos y de cada uno, induce a las empresas a ampliar sus horizontes, más allá de los intereses de sus únicos dueños y accionistas, hacia el conjunto de los participantes empresariales, esos grupos diversos que ejercen una influencia en sus estrategias y que pertenecen de este modo, ya sea de lejos o de cerca, a sus esferas de influencia. (Spence, 2011)

En cuanto a los emprendedores responsables, la Cámara de Comercio Internacional sostiene que, a causa de la diferencia de las condiciones sociales, económicas y ambientales en el mundo, el espíritu emprendedor responsable no puede limitarse a una única y exclusiva definición. Para Spence (2011):

Un espíritu emprendedor responsable de éxito debe incorporar instrumentos normativos, enfoques voluntarios e iniciativas de mercado de forma integrada y fluida. El objetivo consiste en crear valor para la sociedad y las empresas, haciendo más con menos elementos durante la vida de un producto o de un servicio. (p.425).

Actualmente, el desarrollo sostenible está tomando más auge alrededor del mundo, se observa dentro de la agenda de los políticos, integrado en los planes de inversión, políticas públicas y en los programas de organizaciones internacionales.

Por lo tanto, además de los consumidores, algunos participantes empresariales ejercen presión sobre las PYMES para que éstas adopten estrategias de desarrollo sostenible. Dichas presiones para Spence (2011), "...proceden de un entorno reglamentario

que exige la aplicación de procesos responsables, o bien, de acciones voluntarias con las que se comprometen las empresas con la finalidad de obtener un nivel de reconocimiento del mercado". (p.426).

### 3. Desarrollo

#### 3.1. Ética, responsabilidad social y rentabilidad social

La ética es un saber que tiene dos niveles o dos ámbitos distintos, pero conectados entre sí (Cortina y Martínez, 1996), a saber: (1) ética como un saber de la vida cotidiana, sinónimo de moral; (2) la ética como una rama de la filosofía: orienta el comportamiento de forma indirecta.

Teóricamente hay además un tercer tipo de saber ético: el de las llamadas "éticas aplicadas", que esencialmente consiste en orientar el comportamiento humano en un ámbito concreto de las actividades sociales, como pueden ser las actividades económicas (ética de la economía y de la empresa), las sanitarias (bioética), las del ámbito político (ética de la política y la administración pública), las de las profesiones (ética profesional de cada profesión), entre otras.

Tanto la responsabilidad social como la innovación social son mecanismos instrumentales de la ética que están disponibles para las organizaciones a fin de contribuir al imaginario que como sociedad se tiene del desarrollo. El antecedente más remoto del desarrollo surge con la Segunda Guerra Mundial, su perspectiva calificaba los países desarrollados de los subdesarrollados, así la visión del desarrollo dicotómico, era o no desarrollado.

Luego, el deterioro ambiental producto de la Revolución Industrial empieza a debatirse en los círculos académicos en la década de los setenta, la primera Cumbre de la Tierra en Estocolmo de 1972 y la publicación de Los límites para el crecimiento (Meadows, Randers y Behrens, 1972) refuerzan esa preocupación. El año de 1988 representa un desplazamiento

importante en la concepción del desarrollo, a partir del Informe Brundtland se complejiza aún más el concepto, esta vez, el nuevo ingrediente o dimensión es el medio ambiente. El desarrollo sostenible se definió entonces como un:

[...] patrón de transformaciones estructurales de índole socioeconómico que optimiza los beneficios sociales y económicos del presente, sin poner en riesgo el potencial para obtener beneficios similares en el futuro [...] [es el] desarrollo que satisface las necesidades de la generación presente sin comprometer la capacidad, de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades (Organización de las Naciones Unidas, 1987).

De esta forma, en el marco de la era de la globalización, pero sobre todo de la identificación de riesgos ambientales, la responsabilidad social y la innovación social emergieron como productos de un nuevo enfoque de desarrollo que además de armonizar con el sistema capitalista presenta potencialidades para contribuir a futuro al logro de los Objetivos de Desarrollo Sustentable por medio de la acción decidida de la organización, sea esta empresa una instancia de gobierno u organización de la sociedad civil o grupos de presión.

El concepto de responsabilidad social tiene distintos abordajes que suelen analizarse desde las perspectivas de lo institucional y de la agencia. El concepto se encuentra estrechamente vinculado a tres unidades analíticas más amplias: la ética, la libertad y los valores. En este sentido se relaciona con la rendición de cuentas, las obligaciones o los compromisos ante otros, habiendo por tanto una responsabilidad externa, moral, exigible. (Jiménez, 2008).

En primer lugar, la ética es un conjunto de normas morales que rigen la conducta de la persona en cualquier ámbito de la vida; la libertad es la facultad natural que tienen las personas de obrar o no de una manera u otra de acuerdo con su marco axiológico. Y por último, los valores son identificados como referentes que ayudan a preferir, apreciar y

elegir unas cosas en lugar de otras, o un comportamiento en lugar de otro, lo que constituye la base para vivir en comunidad y relacionarnos con las demás personas, al permitir regular nuestra conducta para el bienestar colectivo y para una convivencia armoniosa (Jiménez, 2008).

En el mismo orden de ideas, dentro de la responsabilidad social, varios autores sostienen la existencia de una teoría que se refiere a los grupos de interés, esta hace énfasis en que quienes gobiernan a la organización son responsables ante los demás y no solo ante los accionistas. Freeman y Reed (1983) citado por Pérez (2018), definen los grupos de interés o stakeholders como cualquier individuo o grupo que puede incidir en el logro de los objetivos de una organización o que se ve afectado por la consecución de esos objetivos, por ejemplo, grupos de interés públicos, grupos de protesta, agencias gubernamentales, asociaciones de comercio, competidores, sindicatos o segmentos de clientes.

En esta corriente se señalan las raíces éticas de la responsabilidad social en tanto propone que las organizaciones analicen si sus actos son morales, lo que pone a prueba los principios y patrones que guían su comportamiento y sus decisiones.

Toda intervención humana tiene un lado positivo y otro negativo, aun las obras filantrópicas más encomiables pueden afectar sin intención a otros actores o al mismo destinatario; de la misma manera en que una decisión gubernamental puede perjudicar a grupos específicos o que una empresa puede perturbar la vida en una comunidad. La organización, independientemente de su naturaleza pública o privada o de su propósito lucrativo o no, interviene en un proceso de producción y distribución de bienes y servicios tangibles e intangibles. En este proceso se producen beneficios para sí misma y para la sociedad, sin embargo, también se generan costos privados como los de la inversión y el gasto corriente, y otros costos que en principio no son cuantificables

pero, que son pagados por la sociedad a consecuencia de externalidades negativas, ejemplo de ellos son los efectos en la salud provocados por la contaminación de una industria, o la pérdida de empleo en una comunidad como consecuencia de un emprendimiento social, o la afectación social derivada de una obra de infraestructura pública. (Muñoz y Sánchez, 2018, p.19).

Para los mencionados autores, la responsabilidad social en consecuencia debe identificar no solo cómo se beneficia, sino a demás en qué medida se perjudica al "otro" al momento de una intervención, es decir, donde se produce menos daño y más beneficio para las personas y la sociedad.

De esta forma, se esperaría entonces que, en una solución propuesta por una organización, la sumatoria de beneficios privados y sociales fuera mayor que la sumatoria de los costos privados y sociales para poder tener una intervención rentable, tanto financiera como social. (Muñoz y Sánchez, 2018, p.19).

En consecuencia, la idea de que la responsabilidad, en este caso de las empresas, consiste únicamente en generar utilidades, y por ejemplo como contribución al desarrollo reduce el papel, es simplemente visto como un logro individual de sus accionistas, es por ello, que se debe tomar en cuenta que sus actividades pueden afectar, ya sea positiva o negativamente, la calidad de vida de sus empleados o de las comunidades donde realizan sus operaciones (Calderón, 2006, citado por Muñoz y Sánchez, 2018).

Sobre el cálculo de la rentabilidad social, estará supeditada a la naturaleza de la organización que lleve a cabo la intervención, es decir, sea pública o privada, en el caso de la empresa lucrativa los beneficios esperados y sus costos son fundamentalmente privados pero, pueden existir costos sociales que afecten de manera no intencional a terceros no involucrados en la intervención; por su parte, las organizaciones no lucrativas y las

agencias de gobierno esperan beneficios sociales cuyo costo es privado.

La rentabilidad social juega un papel central en la evaluación de los objetivos, estrategias o acciones de responsabilidad emprendidos por cualquier organización. La cuantificación de los beneficios y los costos que trascienden lo privado y permiten, por un lado, evaluar si la propuesta socialmente responsable es pertinente, y por el otro, saber en qué medida se están generando externalidades negativas y, en consecuencia, proponer estrategias para que estas se internalicen. (Muñoz y Sánchez, 2018, p.20).

El desafío de la rentabilidad encalla en la posibilidad de cuantificar lo intangible de los beneficios y de los costos sociales. Si bien el concepto de rentabilidad social es una herramienta para la identificación de aspectos éticos de las intervenciones sociales, al mismo tiempo puede ser manipulado al momento de su cálculo a fin de omitir esos mismos aspectos en la definición de los beneficios y los costos sociales.

Por ello, es pertinente no confundir la cuantificación ni la internalización de las externalidades negativas con la idea de reparación del daño de una intervención o con la noción de culpa, García-Marzá (2004) señala que esta idea culposa de la responsabilidad social, entraña una visión negativa cuyo único margen de acción es la reacción, lo cual es contrario a la idea de que la organización es responsable, no solamente de las acciones pasadas sino de las posibles, aspecto que está presente en la rentabilidad social al ser visto como un método para prevenir externalidades negativas.

Finalmente, en la responsabilidad social la rentabilidad financiera está supeditada a la reducción de costos sociales y la eventual internalización de sus externalidades negativas, por su parte, la rentabilidad social está asociada a la naturaleza (medio ambiente) más que de la acción del actor social que la realiza, así mientras que en el gobierno y las organizaciones de la sociedad

civil el beneficio social es el fin, en la empresa es entendida como una condicionante moral. (Pérez, 2018).

La Comisión Europea (COM, 2001), conceptualiza la responsabilidad social en su ya famoso Libro Verde, como la: "Integración voluntaria por parte de las empresas de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y en sus relaciones con sus interlocutores" (García-Marzá, 2004, p.244), fomentando un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas.

Para García-Marzá, (2004), el concepto de responsabilidad social empresarial se ha deteriorado en los últimos años, a tal punto de generar suspicacia y desconfianza. Se habla de sustituir el concepto de responsabilidad social empresarial por el concepto de sostenibilidad, pero esta definición no contempla todas las dimensiones que presenta la responsabilidad social. Se han planteado incluso abandonar el concepto.

Aquí en este punto es donde se pone de manifiesto la relación entre la ética empresarial y la responsabilidad social empresarial. Algunos autores consideran a la responsabilidad social empresarial como una progresiva sustitución de las obligaciones del Estado en temas relacionados con la justicia social, dejando que la empresa participe activamente en la sociedad civil a través de donaciones, patrocinios, inversiones sociales, fundaciones, entre otros. En este reemplazo del estado por la sociedad civil, la responsabilidad social empresarial se encarga de recoger parte de los destrozos provocados por la mercantilización de los servicios básicos (sanidad, seguridad, educación) vistos como estrategias de liberalización y privatización. (García-Marzá, 2004).

Es por lo anterior que no debe confundirse la responsabilidad social y acción social. La responsabilidad social se refiere, al impacto de la empresa en la sociedad, es decir, se entiende como la concreción de las obligaciones que la empresa tiene con la sociedad, en cambio, la acción social habla

más bien de filantropía, de patrocinio y de mecenazgo. Aspectos que constituyen una parte de la responsabilidad social, pero no cubren todo su significado.

Este desplazamiento del concepto de responsabilidad social empresarial a una de sus dimensiones, muestra lo sencillo que es su manipulación, su instrumentalización para cualquier tipo de fines. Las grandes empresas responden poco de su responsabilidad en la creación de empleo o del mantenimiento de unas condiciones salariales dignas, pero hablan mucho de sus fundaciones para el desarrollo local, de la concesión de becas para los estudios universitarios, de las ayudas sociales, entre otros argumentos. (García-Marzá, 2004),

A continuación se presentan las críticas que actualmente recibe la responsabilidad social empresarial, resumidas en tres grupos diferentes. En primer lugar, se plantean las críticas desarrolladas por García-Marzá, (2009) dirigidas al carácter trivial y superficial de la responsabilidad social empresarial, de las empresas europeas, evidenciando que no ha conseguido cambiar nada, de la misma realidad empresarial. Solo se ha considerado como un factor de comunicación para mejorar su imagen. Hay empresas que frente a la crisis económica de un país y sus malas prácticas presumen de sus políticas de responsabilidad social empresarial y se jactan de excelentes informes de sostenibilidad, por razones de confidencialidad y éticas el autor citado no señala a ninguna empresa en particular. (García-Marzá, 2009).

En segundo lugar, la compatibilidad entre la responsabilidad social y las malas prácticas empresariales, señaladas por el autor citado que evidencia el uso meramente estratégico de la responsabilidad social empresarial. (García-Marzá, 2009). Las conclusiones de los últimos informes de Naciones Unidas son tajantes: "...Tal como se concibe actualmente, la responsabilidad social de las empresas no responde a los objetivos del desarrollo..." (García-Marzá, 2004, p. 246).

Mientras que la acción social y los temas de voluntariado ocupan gran parte de la agenda de la RSC, el resto de las dimensiones de su responsabilidad (el empleo por poner un ejemplo) son totalmente ignoradas más allá de las acciones de marketing (García-Marzá, 2009).

Para finalizar, en tercer lugar, los resultados alcanzados hasta ahora en la aplicación de la responsabilidad social empresarial parecen avanzar en la sospecha de que estamos ante una coartada para frenar las exigencias de una mayor regulación jurídica, de una auténtica coacción que obligue a las empresas, en especial a las transnacionales, a cambiar sus impactos sociales.

Curiosamente, estas críticas a la responsabilidad social empresarial coinciden con las planteadas desde posiciones neoliberales al referirse al fraude de la responsabilidad social.

Friedman manifiesta que la empresa solo debe responder de "...hacer cuanto más dinero sea posible conforme a las normas básicas de la sociedad, tanto las legales como las costumbres éticas...", (García-Marzá, 2004, p.246), entonces el valor de la responsabilidad social empresarial se reduce a un mero instrumento. Para este autor, lo que frecuentemente se esconde detrás de estos conceptos: encubrimiento de acciones que se realizan por otros fines; es una estrategia para alcanzar mayores beneficios económicos, (exención de impuestos). Se disfraza como responsabilidad social lo que no es más que una decisión adoptada desde el propio interés de los accionistas o propietarios.

El Libro Verde plantea que la responsabilidad social se presenta como un enfoque comercial, como un factor clave para la competitividad. La Comisión Europea considera la responsabilidad social una estrategia de medio y largo plazo para convertir a la Unión Europea en la economía del conocimiento más competitiva y dinámica del mundo capaz de crecer económicamente de manera sostenible con más y mejores empleos y con una mayor

cohesión social. Por otra parte, la OCDE entiende la responsabilidad como un elemento clave para la búsqueda de nuevas oportunidades para la empresa.

En opinión de la autora, esta situación es de suma importancia dado que la OCDE también desempeña un papel activo en la promoción de la responsabilidad social corporativa en sus pautas para las operaciones de las empresas multinacionales; y la Unión Europea está fomentando de manera activa la responsabilidad social corporativa como la aportación empresarial al desarrollo sostenible (OCDE 2000; Comisión Europea 2003, 2004).

Ante esta realidad se estima abandonar el concepto de responsabilidad social empresarial y enfocarse en las posibilidades de un control jurídico seguro. En opinión de García-Marzá, (2004), "no parece muy sensato esperar que las empresas avancen en la autorregulación, menos lo es esperar que el Derecho pueda hacerse cargo de todo el ámbito de responsabilidades de la empresa" (p.247). Es por ello que debe aclararse la emergente base legal y comercial de las empresas para reivindicar la responsabilidad social y ambiental corporativa.

Esta situación se debe, no solo porque se considere que el Derecho pierde fuerza o no es muy eficaz en el marco estatal, sino porque son dos regulaciones distintas y complementarias. Sería interesante plantearse si es posible comprender la responsabilidad social empresarial desde la perspectiva ética, resaltando así su valor moral.

En este sentido, promover la responsabilidad social empresarial significa empoderar a los individuos y a sus grupos de interés para que asuman su parte de responsabilidad, para que se comprometan en la utilización de este «patrimonio moral común» (Offe, 2004).

En este sentido Pérez, et.,al (2016) considera que las empresas no desarrollan sus actividades de forma aislada, sino que lo hacen dentro de un ecosistema del cual

participan un sinnúmero de actores, tanto internos como externos a la organización, estos actores son conocidos como stakeholders (grupos de interés en español).

Clarke (1997) citado por Pérez, et al (2016), señala que esta terminología se refiere al interés que un individuo tiene sobre algo o alguien. Lo cual adaptado al mundo empresarial tiene que ver con aquellas personas u organizaciones que poseen determinado interés por una empresa, y que consecuentemente ésta puede satisfacer o no dicho interés generado.

Para comprender el valor moral de la responsabilidad social empresarial y plantear un uso ético de la misma se deben tomar en cuenta tanto los recursos morales como los recursos jurídicos, unos representan nuestra capacidad para comportarnos moralmente, para utilizar nuestro saber moral en el establecimiento de interacciones, y otros la plasmación de este saber en forma de regulaciones jurídicas.

Que se reclame una mayor presencia del Derecho no significa que se renuncie a las exigencias morales que le subyacen. La Ley de Igualdad, con sus obligaciones jurídicas, no ha significado renuncia alguna a seguir exigiendo y vigilando una igualdad efectiva de mujeres y hombres en la empresa, y ni mucho menos desplaza al compromiso institucional que requiere su cumplimiento.

Un uso ético de la responsabilidad social requiere enmarcar la respuesta empresarial en esta concepción del compromiso de la empresa por lo público. Se refiere a la confianza depositada en una empresa y dependerá si esta ha sido capaz de responder al cumplimiento de las expectativas que había generado en sus grupos de interés. El grado de cumplimiento de estas expectativas no puede realizarse al margen de la participación y el acuerdo de todos los actores implicados y/o afectados. Antelo & Robaina (2015) citado por Pérez, et.,al (2016), sostienen que "la responsabilidad social empresarial es el compromiso continuo de contribuir al desarrollo económico sostenible, mejorando la calidad de vida de los empleados y sus

familias, así como la de la comunidad local y de la sociedad en general" (p.59).

Es por ello que la responsabilidad social jamás puede quedar a un lado. Los continuos cambios del mercado, de los consumidores, la contaminación, la escasez de recursos y materias primas favorecen la búsqueda de nuevas maneras para preservar lo que actualmente tienen las empresas en la realización de sus operaciones comerciales. (Pérez, Espinoza, Peralta, 2016, p. 170)

Por lo tanto, desde esta perspectiva ética la responsabilidad de la empresa es una especie de contrato moral; la actividad empresarial induce una serie de expectativas en los grupos internos y externos implicados y/o afectados por ella. Estas expectativas se refieren a su proyecto corporativo, a la actividad que realiza y a cómo la realiza. Si la sociedad, la opinión pública formada a través de los diferentes grupos de intereses, percibe que la empresa responde y cumple estas expectativas con la suficiente aproximación, aporta entonces la necesaria confianza, otorga el crédito suficiente para alcanzar y garantizar,

Desde esta concepción, la responsabilidad corporativa no depende de un cálculo de resultados realizado por los directivos, sino que la validez de la contribución realizada depende de la aceptación de estos resultados por todos los implicados en un diálogo libre y abierto, realizado en condiciones iguales de participación. (García-Marzá, 2004).

### 3.2. La ética del desarrollo

Para explicar la ética del Desarrollo, se tomará el concepto de los autores Crocker y Martínez, quienes detallan los siguientes argumentos: en palabras de Crocker, (2007), la ética del desarrollo es una reflexión sobre los fines y medios que acompañan a los cambios socioeconómicos en los países y regiones pobres. Martínez (2000), señala que la ética del desarrollo es una de las éticas aplicadas, y pretende orientar los comportamientos de las personas

involucradas en los asuntos del desarrollo de los pueblos.

El término "desarrollo" empezó a ser aplicado a países o regiones del mundo a partir de finales de la Segunda Guerra Mundial, momento en el que algunos dirigentes políticos comenzaron a distinguir entre "países desarrollados" y "países subdesarrollados". En su origen histórico el "desarrollo", se refería a la situación que logra un país cuando consigue salir de la pobreza. Probablemente, quienes difundieron el término operaban con la idea de que si los pueblos del mundo alcanzan de veras el desarrollo, esto es, superan la pobreza, entonces las guerras tenderán a desaparecer. (Cortina, 2006, Conill, 2007).

Se puede afirmar que existen varias teorías que pretenden explicar el concepto de desarrollo, la economía de desarrollo tiende a evolucionar, por lo tanto, una primera teoría, denominada "Teoría de la Acumulación" señala que los beneficios de una acumulación de capital en actividades productivas se propagarían alcanzando a los peor situados de la sociedad. Por lo tanto, las generaciones actuales deberían soportar un sacrificio presente denominado por Sen (1998) como de "sangre, sudor y lágrimas", esto se refiere a la concepción del desarrollo como un proceso inherentemente cruel. Esta concepción contrasta notablemente con la que considera el desarrollo como un proceso totalmente amigable donde se evidencia la cooperación entre las personas.

En palabras de Martínez (2013), hay dos grandes modelos del proceso que conduce al desarrollo de los pueblos: BLAST (acrónimo de blood, sweat and tears, un modelo de desarrollo que exige "sangre, sudor y lágrimas") y GALA (acrónimo de getting by, with a little assistance, un modelo de desarrollo alternativo al anterior, bajo el lema "apañárselas, con un poco de ayuda"). Este último es claramente preferible, tanto desde el punto de vista ético como también desde el punto de vista meramente económico, porque los partidarios del modelo BLAST tienden a olvidar que el apoyo mutuo y la cooperación proporcionan entornos de

confianza y promoción personal que no solo son deseables por sí mismos, sino que generan una mayor productividad a medio y largo plazo.

Esta propuesta (el modelo BLAST) no era considerada ética desde el punto de vista del desarrollo, ya que no quedaba justificado el sacrificio que debían hacer las generaciones presentes en pro de un bienestar futuro. Para Pedrajas (2007), "Los ciudadanos de los países no industrializados quedarían al margen de sus propios procesos de desarrollo con la única opción de esperar a que el "prometido beneficio futuro" les alcance cuanto antes". (p.5)

Para Denis Goulet (1991), a estos primeros desarrollistas les parecía evidente que el crecimiento económico, lo más rápido posible y sin mirar demasiado sus costes sociales o humanos, era una buena cosa para todos y en todas partes. Con arrogante autosuficiencia, emprendieron la tarea de dar nueva forma a cualquier cultura o sistema de valores. (Goulet, 1991, p.27, citado por Pedrajas, 2007, p. 5-6)

Luego en América Latina, a través de la CEPAL, (considerada una escuela en materia de desarrollo), surgió una propuesta realizada a través de un estudio de las tendencias del mercado de productos primarios donde se modeló un sistema de "centroperiferia" llegando a la conclusión de que lo importante para la región periférica era la consecución de un proceso de industrialización propio que les supusiera mayor autonomía económica e industrial respecto del centro. Esta corriente estructuralista propone la estrategia de la industrialización por Sustitución de Importaciones.

Las teorías de la CEPAL también fracasaron fundamentalmente a partir de las crisis del petróleo de los años setenta y de las crisis financieras de los ochenta y noventa. La industrialización nunca se llegó a dar en toda su extensión creando, entre otras cosas, un fondo de deuda externa que supondría un obstáculo grandísimo para la posible elaboración de políticas de desarrollo y de

bienestar social de la población. (Pedrajas, 2007, p. 6)

La última teoría que se presenta en este estudio, es la teoría de la Dependencia, de carácter neomarxista, propuesto por autores como Frank o Amin para quienes no era posible romper la excesiva dependencia de los países subdesarrollados respecto a los industrializados siendo la única vía de solución una revolución que rompiera el sistema. Paradigma que tampoco consiguió lo que proponía, ejemplarizándose su desaparición con la caída del muro de Berlín en 1989. (Pedrajas, 2007)

Tras el fracaso de los modelos de desarrollo económico la Organización Internacional del Trabajo (OIT) y el Banco Mundial propusieron el modelo social de desarrollo caracterizado por la satisfacción de las necesidades básicas. Un modelo cuyo origen se puede situar en las publicaciones de Myrdal, en las distintas misiones de la propia OIT en las que profundizaba en el modelo de empleo de los países subdesarrollados y, sobretodo, en el modelo surgido a partir del informe Redistribución con Crecimiento de 1976.

Desde comienzos de los Sesenta, el norteamericano Denys Goulet, influenciado por el economista francés Louis-Joseph Lebret y científicos sociales tales como Gunner Myrdal, argumentaron que "el desarrollo necesita ser redefinido, desmitificado y arrojado al ruedo del debate moral" (Goulet 1971, p.xix).

Enmarcado en su formación en filosofía continental, ciencia política y planificación social así como en su experiencia en numerosos proyectos de base en países pobres, Goulet fue un pionero en encarar "las cuestiones éticas y los valores planteados por la teoría, la planificación y la práctica del desarrollo" (Goulet 1977, p.5).

Una de las lecciones más importantes enseñadas por Goulet en esos estudios llamados La Elección Cruel: Un Nuevo Concepto en la Teoría del Desarrollo (1971), es que, lo que el así llamado "desarrollo" adeuda a sus costos de sufrimiento humano

y pérdida de significado, puede equivaler a "anti-desarrollo" (Berger, 1974)

Algunas de las fuentes que sustentan las teorías sobre la ética del desarrollo han sido los escritos de Denis Goulet y las aproximaciones teóricas sobre el desarrollo de Paul Streeten y de Amartya Sen, estos especialistas en ética del desarrollo coinciden:

... en considerar que la dimensión moral de la teoría y la práctica del desarrollo es tan importante como los componentes científicos y políticos. Lo que frecuentemente es llamado "desarrollo" –crecimiento económico, por ejemplo- puede ser malo para la gente, las comunidades y el ambiente. Por ello, el proceso de desarrollo debe ser reconcebido como un cambio beneficioso, específicamente orientado hacia el alivio de la miseria humana y de la degradación ambiental en los países pobres. (Crocker, 2007, p.1.)

A partir de 1978 el Banco Mundial bajo la presidencia de Robert McNamara y con el economista Paul Streeten como autor principal propondrá el "modelo social de desarrollo" bajo la nueva corriente de la Satisfacción de las Necesidades Básicas.

### 3.3. Ética del desarrollo (Denis Goulet, 1965)

Como ya se ha mencionado en líneas anteriores, la ética del desarrollo nace en los años sesenta del siglo XX como un conjunto de reflexiones críticas y de propuestas de cambio de rumbo en torno a los modelos de "desarrollo" que comenzaron a aplicarse tras la Segunda Guerra Mundial. Los primeros autores que publicaron trabajos de ética del desarrollo fueron el francés Louis Josph Lebret (1961) y el estadounidense Denis Goulet (1965).

Para el autor Martínez, (2013), la racionalidad ética puede ser distinguida de la racionalidad técnica y de la racionalidad política. Para evidenciar dicha diferenciación se presenta a continuación un breve análisis de cada uno, por lo que la racionalidad ética tiene como fin promover

ciertos valores por sí mismos, la técnica tiene como objetivo aplicar el conocimiento científico a resolver problemas concretos eficientemente, y por último, la política busca asegurar la supervivencia de algunas instituciones así como mantener ciertas posiciones de poder.

La racionalidad ética se caracteriza por su pretensión de establecer prioridades en función de ciertos valores. Este enfoque ético es el único que puede realizar juicios acerca de lo bueno y lo malo, lo correcto y lo incorrecto, lo justo y lo injusto. (Martínez, 2013, p.44).

Sin embargo, según Goulet (1995), no sería acertado que la racionalidad ética fuera erigida como dominante frente a las otras dos, refiere tanto a los problemas que pueden llegar a surgir como las decisiones que resultan del procedimiento de toma de decisiones:

Los problemas surgen porque cada racionalidad tiende a tratar las demás de modo reduccionista, intentando imponer su punto de vista particular sobre los fines y procedimientos, durante todo el proceso de toma de decisiones. Las decisiones resultantes pueden ser técnicamente correctas pero disparatadas políticamente, o repulsivas éticamente; en otros casos pueden ser éticamente válidas, pero técnicamente ineficientes o políticamente imposibles. Las tres racionalidades deben operar mejor según un modelo de interacción circular que vertical. Ésta es la única vía para evitar el reduccionismo y la adopción de malas decisiones garantizadas. (Goulet, 1995, p.13).

El modelo circular al que se refiere Goulet en este contexto es el de tener en cuenta, al mismo tiempo, las exigencias de las tres racionalidades, evitando en lo posible los intentos de que únicamente una de las tres se convierta en la única relevante para tomar las decisiones.

Desde este punto de vista, las tareas y proyectos de desarrollo deberían ser, al mismo tiempo, técnicamente realizables, políticamente viables y éticamente deseables. La ética del desarrollo de Goulet

mantuvo que "...el desarrollo es un concepto total que apunta al progreso hacia una economía humana caracterizada por la progresión de todos los hombres en todas sus dimensiones." (Goulet, 1965, p.13).

Para Goulet, el problema del desarrollo implica inevitablemente cuestiones económicas, políticas, sociales y culturales que exigen que la ética del desarrollo sea pluridisciplinar, y que se atenga para su reflexión a dos fuentes fundamentales: la experiencia de los que llevan el peso del desarrollo y las disciplinas que se encargan de su estudio.

Bajo este esquema, la disciplina en cuestión es la encargada de investigar los objetivos del desarrollo, las estrategias adecuadas para alcanzarlos y los criterios de estimación de los costos. Así, el discurso ético del desarrollo se conforma por cuatro niveles de discusión: a) el de los fines generales; b) el de los criterios que especifican cuándo existen estos fines en situaciones concretas; c) el de los sistemas de medios que constituyen las estrategias para perseguir los fines, y d) el de los medios personales tomados por separado. (Jongitud, 2005, p.5).

### **3.4. Líneas básicas del enfoque del desarrollo humano (Amartya Sen)**

Una referencia obligatoria en cuanto a la ética del desarrollo es el trabajo de Paul Streeten y Amartya Sen. Ambos economistas han tratado las causas de la desigualdad de la economía global, el hambre y el subdesarrollo, y han atacado estos problemas, con una concepción del desarrollo explícitamente formulada en términos de principios éticos.

Basándose en la estrategia de las necesidades humanas básicas de Streeten, Sen (2000), argumenta que el desarrollo debe ser definitivamente entendido, no como crecimiento económico, industrialización y modernización, los cuales, cuando mucho, son medios (y muchas veces, no medios muy buenos), sino como la expansión de las capacidades y los funcionamientos valiosos de la gente:

...qué puede o no puede hacer la gente, por ejemplo, si pueden tener una larga vida, escapar de la morbilidad evitable, estar bien nutridos, ser capaces de leer, escribir y comunicarse, tomar parte en los propósitos literarios y científicos, y así sucesivamente. (Sen 1984, p. 497)

En palabras de los autores, el desarrollo es libertad real; dentro de la teoría de la libertad real se distinguen dos dimensiones, la libertad como fin constitutivo del desarrollo (libertad como valor universal) y la libertad como medio para el desarrollo (libertad política), por lo tanto, el enfoque de las capacidades descansa en el desarrollo humano como libertad y este se materializa en la expansión y potenciación de las capacidades humanas.

### 3.5. El desarrollo humano como libertad

El desarrollo humano se presenta como un enfoque ético del desarrollo, es decir, es el fruto de una reflexión filosófica aplicada al desarrollo. Puede afirmarse que el desarrollo humano consiste en la expansión de las capacidades que tienen las personas para llevar a cabo el tipo de vida que quieren y tienen razones para valorar.

A pesar de las estrategias del Fondo Monetario Internacional y del Banco Mundial a finales de los años ochenta, el PNUD tomo auge en su rol protagónico en esta materia. Luego en 1989 este organismo encargó al economista Mahbub Ul Haq la preparación de un informe anual sobre el emergente concepto de desarrollo humano y su impacto en la realidad mundial.

Varios autores coinciden que no se puede afirmar que el PNUD haya sido el creador intelectual del desarrollo humano, sus informes anuales han servido de plataforma de divulgación y han conseguido convertirlo en un referente obligado del debate actual sobre el desarrollo. Una de sus contribuciones ha sido la de presentar una propuesta alternativa a la ortodoxia de las instituciones de Bretton Woods, rompiendo el monopolio que éstas ostentaban en la definición de las estrategias de desarrollo.

El modelo de desarrollo humano presentado por Amartya Sen, es anterior y de una profundidad filosófica mucho mayor que la expuesta en los Informes del PNUD; pero lo verdaderamente relevante es que el desarrollo humano se presenta como un enfoque ético del desarrollo, es decir, es el fruto de una reflexión filosófica aplicada al desarrollo.

En su definición principal el desarrollo humano consiste en la expansión de las capacidades que tienen las personas para llevar a cabo el tipo de vida que tienen razones para valorar, por lo tanto, Sen (2000), reconoce la responsabilidad individual afirmando lo siguiente:

...la responsabilidad individual no es sustituible por nada, pero ve que es poco razonable y limitado confiar de forma exclusiva en ella, ya que las libertades de que disfrutamos para ejercer nuestras responsabilidades dependen extraordinariamente de las circunstancias personales y sociales, así como del entorno, por lo anterior, existe un compromiso social con la libertad. (Jongitud, 2005, p.22)

#### *Líneas básicas del enfoque del Desarrollo Humano*

##### a) El desarrollo es libertad real

Para Pedrajas (2007), en la teoría de la libertad real se pueden diferenciar dos dimensiones, la libertad como fin constitutivo del desarrollo donde se analiza la libertad como un valor universal, sus procedimientos y oportunidades, como un compromiso social y la segunda dimensión referida a la libertad como medio, basada en la cooperación del desarrollo, donde explican las libertades instrumentales, que pueden ser: las libertades políticas, las oportunidades sociales, los servicios económicos, la seguridad y la garantía de la transparencia. Para la autora, la combinación de ambas vertientes de la libertad ofrece el modelo de libertad real que define el desarrollo humano.

##### b) El enfoque de las capacidades

La autora Pedrajas (2007), sostiene que el desarrollo humano como libertad se

materializa en la expansión y potenciación de las capacidades humanas. Esta dado por un binomio conceptual: funcionamientos /capacidades, planteado por Sen en 1979, "enfatan lo que las personas pueden hacer con las cosas o bienes y no fijándose en las cosas mismas" (p. 9) por ejemplo con las mercancías, con los recursos, con los bienes primarios o con la renta básica. Estas capacidades están organizadas sobre la diversidad humana lo que garantizaría que el desarrollo será el de una libertad real y efectiva.

#### c) El modelo de persona

Se describe entonces en este punto que el desarrollo humano y la economía ética planteado por Amartya Sen, se establecen sobre un modelo de personalidad moral, fundamentado en el comportamiento práctico, en cambio el análisis sobre la libertad, la justicia, las capacidades y funcionamientos de la economía, de la política o del desarrollo, se asienta sobre una concepción dual de la persona moral: agencia y bienestar, aquí se destaca la importancia del empoderamiento, que se lograría, por ejemplo, a partir de la potenciación de las capacidades humanas basadas en políticas educativas. (Pedrajas, 2007)

La idea de libertad planteada por Sen (2000), es entonces el de la libertad real. Ésta se constituye tanto de los procesos que hacen posible la libertad de acción y de decisión (como la existencia y respeto de los derechos humanos y libertades políticas); como de las oportunidades reales que tienen los individuos dadas sus circunstancias personales y sociales. (Jongitud, 2005). La libertad real exige un enfoque más amplio y complejo que en Sen (2000), toma la forma del desarrollo de las capacidades. En este sentido Sen (2000), distingue entre funciones y capacidades:

El concepto de funciones, refleja las diversas cosas que una persona puede valorar hacer o ser. Las funciones valoradas pueden ir desde las elementales, como comer bien y no padecer enfermedades evitables, hasta actividades o estados muy

complejos, como ser capaz de participar en la vida de la comunidad y respetarse a uno mismo... La capacidad de una persona se refiere a las diversas combinaciones de funciones que puede conseguir. (Sen, 2000, p.99-100).

La capacidad puede considerarse entonces como un tipo de libertad, una libertad fundamental para conseguir distintas combinaciones de funciones o estilos de vida de los cuales existen razones para valorar. Esta libertad es el resultado de la vida social, "...en la que los mecanismos sociales funcionan para expandir las libertades individuales y éstas a su vez funcionan no sólo para mejorar las vidas de los individuos, sino también para conseguir la mejora y eficacia de los mecanismos sociales". (Jongitud, 2005, p.21).

La libertad entonces tiene muchos beneficios, constituye la base de evaluación de los logros de una sociedad, influye en la iniciativa individual, mejora la capacidad de las personas para colaborar o ayudarse entre sí y para influir en el mundo, es un fin primordial y un medio fundamental del desarrollo. (Jongitud, 2005).

### 3.6. El Gobierno Corporativo

Los principios de Gobierno Corporativo del G20 y de la OCDE proporcionan el marco de referencia del gobierno corporativo. Los principios identifican claramente los cimientos de un buen gobierno corporativo y ofrecen una orientación práctica para su aplicación a nivel nacional. La colaboración con el G20 confiere a los principios un alcance mundial y destaca el hecho de que dichos principios actualmente son el reflejo de las experiencias y las ambiciones de un amplio número de países en diferentes etapas de desarrollo y con distintos sistemas jurídicos. La prioridad es fomentar el buen uso de los principios y que los países y las empresas recojan los beneficios de un mejor gobierno corporativo. Para lograr este objetivo, la OCDE colaborará con el G20, las instituciones nacionales y otras

organizaciones internacionales para evaluar la calidad del marco del gobierno corporativo y fomentar la aplicación de los principios. (OCDE, 2016)

El gobierno corporativo de una sociedad implica el establecimiento de un conjunto de relaciones entre la dirección de la empresa, su consejo de administración, sus accionistas y otros actores interesados. El gobierno corporativo proporciona también la estructura a través de la cual se fijan los objetivos de la sociedad y se determina la forma de alcanzarlos y supervisar su consecución. (OCDE, 2016)

Se han establecido seis principios de Gobierno Corporativo de la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico de la OCDE, desarrollados en 1999 y revisados en el año 2004, a saber:

- I) Consolidación de la base para un marco eficaz de gobierno corporativo; El marco para el gobierno corporativo deberá promover la transparencia eficacia de los mercados, ser coherente con el Estado de Derecho y articular de forma clara el reparto de responsabilidades entre las distintas autoridades supervisoras, reglamentarias y ejecutivas.
- II) Derechos y tratamiento equitativo de los accionistas y funciones de propiedad clave; el marco para el gobierno corporativo deberá amparar y facilitar el ejercicio de los derechos de los accionistas.
- III) Inversores institucionales, mercados de valores y otros intermediarios; el marco para el gobierno corporativo deberá garantizar un trato equitativo a todos los accionistas, incluidos los minoritarios y los extranjeros. Todos los accionistas deben tener la oportunidad de recurso efectivo en caso de violación de sus derechos.
- IV) El papel de los actores interesados en el ámbito del gobierno corporativo; El marco para el gobierno corporativo deberá reconocer los derechos de las partes interesadas establecidos por ley o a través de acuerdos mutuos, y fomentar la cooperación activa entre sociedades y las partes interesadas con vistas a la

creación de riqueza y empleo, y a facilitar la sostenibilidad de empresas sanas desde el punto de vista financiero.

- V) Divulgación de información y transparencia; El marco para el gobierno corporativo deberá garantizar la divulgación oportuna y precisa de todas las cuestiones materiales relativas a la sociedad, incluida la situación financiera, los resultados, la titularidad y el gobierno de la empresa, y
- VI) Las responsabilidades del Consejo de Administración. El marco para el gobierno corporativo deberá garantizar la orientación estratégica de la empresa, el control efectivo de la dirección ejecutiva del Consejo y la responsabilidad de éste frente a la empresa y los accionistas.

Cabe destacar que la finalidad de los Principios, es ayudar a los Gobiernos de los países miembros y no miembros de la OCDE en la tarea de evaluar y perfeccionar los marcos legal, institucional y reglamentario aplicables al gobierno corporativo en sus respectivos países, y la de ofrecer orientación y sugerencias a las Bolsas de valores, los inversores, las sociedades y demás partes que intervienen en el proceso de desarrollo de un modelo de buen gobierno corporativo.

Los principios están siendo ampliamente utilizados como marco de referencia en diferentes jurisdicciones de todo el mundo. Asimismo, se encuentran entre las Normas Fundamentales de los Sistemas Financieros Sólidos adoptadas por el Consejo de Estabilidad Financiera y proporcionan la base de valoración del componente de gobierno corporativo incluido en los Informes relativos a la observancia de códigos y normas del Banco Mundial. (OCDE, 2016)

#### 4. Conclusiones

Las empresas son organizaciones que buscan y necesitan obtener un beneficio a partir del ejercicio de una actividad con la finalidad de satisfacer necesidades humanas; generan riquezas, empleos y son vistas como medios de los grupos de presión

para exigir apoyo a los proyectos de las sociedades organizadas, donde el Estado, en algunos casos evaden sus responsabilidades al establecer la Responsabilidad Social; no es menos cierto que las empresas deben estar guiadas por la Responsabilidad Social Empresarial, por una ética empresarial, para orientar toda su actividad y sus relaciones, y por ende, cualquier actividad cooperativa dirigida hacia el desarrollo.

Las bases del desarrollo se asientan sobre las teorías de Guolet y Sen al afirmar que debe incorporarse a las instituciones modernas el desarrollo humano como libertad, que deben constituirse en expresión de este ideal de libertad todas las instituciones modernas son de alguna manera plasmaciones del principio de la libertad. En el campo del desarrollo, también las principales instituciones y agentes del desarrollo deben incorporar el principio de la libertad como definición del desarrollo.

Dentro del concepto de desarrollo y libertad se encuentre la autonomía; este concepto puede plantearse como fundamento de la persona moral en el desarrollo humano, para configurar una relación entre el orden de la libertad y el humanismo ético, este humanismo debe relacionarse además con la idea de persona que se encamina al desarrollo como libertad.

La empresa puede asumir como parte de la Responsabilidad Social Empresarial, las actividades de cooperación económica desde una perspectiva del desarrollo humano; pero no sólo como parte de la Responsabilidad Social Empresarial donde el desarrollo humano debe constituir una parte fundamental de la propia ética empresarial.

La ética en la Responsabilidad Social Empresarial exige enmarcar la responsabilidad social dentro de este contrato moral debe estar sobre la legitimidad de la empresa. La responsabilidad social se debe justificar por las alianzas realizadas, los acuerdos alcanzados responsabilizándose por sus consecuencias, pero como recurso moral

proporciona una mejor relación con los grupos de interés, un aumento de la confianza y la reputación, menores gastos de coordinación y transacción, un buen desarrollo del clima laboral, entre otros aspectos.

Conceptos como libertad real, capacidades y desarrollo, son los actuales elementos claves para analizar la ética del desarrollo. La comunidad internacional en el PNUD manifiesta que los responsables primordiales del desarrollo son los propios países que se encuentran inmersos en ese proceso. El desarrollo como proceso global, complejo y multilíneal, (con elementos normativos y medios idóneos), depende de varios factores y circunstancias, por lo que es fundamental que el planteamiento de programas y estrategias encaminadas a su consecución atiendan a una situación concreta. Para finalizar las teorías éticas del desarrollo presentadas por Goulet y Sen son apenas enfoques que presentan elementos orientadores para que el proceso de desarrollo resulte ser exitoso.

## 5. Referencias

- CMMAD, (1987). (Comisión Mundial del Medio Ambiente y del Desarrollo) 1987. Nuestro futuro común. Madrid: Alianza,
- COM (2001). Comisión Europea 366 Final (2001): Libro Verde. Fomentar un marco europeo para la Responsabilidad Social de las Empresas, Bruselas, UE. Recuperado de <http://www.jussempere.org/Inicio/Recursos/Actividad%20Corporativa/Resources/Libro%20verde.pdf>. [Consulta, 2019, junio 15].
- Cortina, A. y Martínez, E. (1996): Ética, Madrid: Akal.
- Conill, J. (2007). Ética universal de la cooperación y el desarrollo solidario. Madrid: Tecnos.
- Cortina, A. (2006). Ética del desarrollo: un camino hacia la paz. Sistema, 192, pp. 3-18.
- Clarke, T. (1997). Ética, valores y gobierno Corporativo. Recuperado de:

- <https://www.bbvaopenmind.com/libros/valores-y-etica-para-el-siglo-xxi/>  
[Consultado, 2020, Septiembre 13]
- Comisión Europea. 2003. Corporate Social Responsibility: A Business Contribution to Sustainable Development. Bruselas: Unión Europea.
- Comisión Europea. 2004. Corporate Social Responsibility: National Public Policies in the European Union. Bruselas: Unión Europea.
- Crocker, David A. (2007) Ética internacional del desarrollo: fuentes, acuerdos, controversias y agenda. *Diálogo filosófico*, N° 69, 2007, págs. 389-400
- Filion, Louis Jacques; Cisneros, Luis Felipe; Mejía-Morelos, Jorge Humberto. (2011). Administración de PYMES. Primera edición. México: Pearson Educación.
- García-Marzá, Domingo. (2004). La RSC en Perspectiva ética. La responsabilidad ética de la sociedad civil. *Mediterráneo Económico* 26. Barcelona, España: Universitat Jaume I. [239-254].
- García-Marzá, Domingo. (2009). ¿Agentes de justicia? La responsabilidad social de las empresas; Cortina, A. y Pereira, G., Eds.: Pobreza y libertad. Madrid: Tecnos; pp.193-211
- Goulet, Dennis. (1991). Ética del desarrollo. Madrid: IEPALA.
- Goulet, Dennis. (1995): Development Ethics: A guide to theory and practice, The Apex Press, New York/ Zed Books, London; Trad. cast. (1999): Ética del desarrollo. Madrid: IEPALA.
- Chenery et al., (1976). Redistribución con crecimiento, Tecnos, Madrid.
- Hernández, Sergio. (2011). Introducción a la Administración. Teoría general administrativa: origen, evolución y vanguardia. Quinta Edición. México: Mc Graw-Hill.
- Jiménez, J. C. (2008). El valor de los valores en las organizaciones. Caracas, Venezuela: Cograf Comunicaciones.
- Jongitud, Jaqueline. (2005). Teorías éticas del desarrollo: Aproximación a cuatro de ellas. *Ética y gobernabilidad*, N°. 7, 2005. Banco Interamericano de Desarrollo.
- Martínez Navarro, Emilio. (2000): Ética para el desarrollo de los pueblos. Madrid: Trotta
- Martínez Navarro, Emilio. (2013). Ética del desarrollo: superar la injusticia global. Cambio social y cooperación en el siglo XXI [Vol.2]. El reto de la equidad dentro de los límites económicos. Román, B. y de CastRo G. (coord.), pp. 38 - 53.
- Muñoz, Humberto; Sánchez, Juan (2018). Responsabilidad e Innovación Social. En: Responsabilidad social: Lecturas y debates. Colombia: Rionegro: Fondo Editorial Universidad Católica de Oriente.
- OCDE (2016), Principios de gobierno corporativo de la OCDE y del G20, Éditions OCDE, Paris. Disponible en: <http://dx.doi.org/10.1787/9789264259171-es>
- Offe, C. (2004). Las nuevas democracias. Barcelona: Ed. Hacer; pp. 209ss
- Organización de las Naciones Unidas. (1987). Informe de la Comisión Mundial Sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo. New York: ONU.
- Pedrajas, Marta. (2007). Ética del desarrollo y ética empresarial: La cooperación empresarial al desarrollo humano en un contexto global. XV Congreso Nacional de ética de la economía y de las organizaciones: El buen gobierno de las organizaciones. IESE Business School. Barcelona, 8 y 9 de junio de 2007.
- Pérez Espinoza, J.M., Espinoza Carrión, C, & Peralta Mocha, B. (2016). La responsabilidad social empresarial y su enfoque ambiental: una visión sostenible a futuro. *Revista Universidad y Sociedad* [seriada en línea], 8 (3). pp. 169 - 178. Recuperado de: <http://rus.ucf.edu.cu/>
- Pérez Valencia, Daniel (Editor). (2018). Responsabilidad social: Lecturas y debates. Colombia: Rionegro: Fondo Editorial Universidad Católica de Oriente
- Sen, Amartya. (1984). Resources, Values and development, Oxford: Blackwell; Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Sen, Amartya. (1998). Las teorías del desarrollo a principios del siglo XXI, Cuadernos de Economía, v. XVII, n. 29,

- Bogotá, 1998, páginas 73-100.
- Sen, Amartya. (2000). Desarrollo y libertad.  
España: Editorial Planeta.
- Spence, Martine. (2011). PYMES y Desarrollo Sostenible. Capítulo 32. Filion, Louis, Compilador. En: Administración de PYMES. Primera Edición. México: Pearson Educación.

# Innovación tecnológica de gobierno abierto para un mejor servicio al ciudadano

Rita Elena Coello Contreras<sup>1</sup>

Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales.  
Universidad de Los Andes.  
Mérida-Venezuela  
Correo electrónico: [re\\_coello@yahoo.es](mailto:re_coello@yahoo.es)

Ensayo

## Technology innovation open government principle to better serve the citizen

### Resumen

La gestión pública enfrenta importantes retos que han obligado a replantear sus modelos de gobierno. El impulso de la tecnología y la innovación, la creciente interrelación e interconexión entre personas y organizaciones, la posibilidad de disponer y transmitir mayor cantidad de información en tiempo real, entre otros, son factores que han generado ciudadanos empoderados, más activos e involucrados en los asuntos públicos. En sintonía con los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la Agenda 2030 de la ONU, surge un paradigma que cambia la relación entre los gobiernos y los ciudadanos: el gobierno abierto. Basado en los pilares de transparencia, participación, colaboración, innovación y tecnología, el gobierno abierto sitúa al ciudadano en el centro de todo su accionar, propiciando su satisfacción y calidad de vida mediante espacios de co-creación y co-producción de servicios públicos cada vez más adaptados a sus demandas y las del entorno. Este trabajo identifica como la innovación y el buen uso de las herramientas tecnológicas en entornos de gobierno abierto, favorecen la calidad de los servicios públicos y la satisfacción ciudadana, verificando experiencias exitosas de corresponsabilidad ciudadana en la producción y prestación de servicios, así como el aprovechamiento de las tecnologías para estos fines, mejorando notablemente la calidad de vida de las personas y la calidad de la gestión de los gobiernos. Por otra parte, se reflexiona sobre el rol activo de los ciudadanos y los retos que los gobiernos deben asumir para el cumplimiento de sus objetivos de desarrollo, tarea pendiente pero no imposible para Venezuela.

**Palabras clave:** gobierno abierto, ciudadano, tecnología, innovación, servicios públicos.

### Abstract

Public management is facing important challenges that have forced to reconsider its government models. The rise of technology and innovation, the growing interrelation and interconnection between people and organizations, the possibility to provide and transmit more information in real time, among others, are factors that have developed empowerment, and also more active and involved citizens. According to UN's 2030 Agenda for Sustainable Development, a paradigm has emerged and has changed the relationship between governments and citizens, this is: open government. Open government is based on the principles of transparency, participation, collaboration, innovation and technology. Citizens are the center of all its action, fostering its satisfaction and life quality by means of spaces for public services co-creation and co-production increasingly adapted to its own context demands. This work identifies how innovation and a good use of technology tools in open government contexts, support quality of public services and citizen satisfaction, verifying successful experiences of citizen co-responsibility in production and provision of public services, as well as use of technologies for these purposes, improving considerably people quality life and government quality management. Otherwise, it is a reflexion about active rol of the citizen and the challenges that governments have to assume to achieve their developments goals, a pending but not impossible task for Venezuela.

**Key words:** Open Government, Citizen, Technology, Innovation, Public Services.

**Recibido:** 25-06-2020

**Revisado:** 15-05-2020

**Aceptado:** 22-11-2020

<sup>1</sup> Licenciada en Administración de Empresas –ULA. Maestría en Administración de Empresas, MBA, por la Universidad Autónoma de Madrid. Profesora adscrita al Departamento de Administración de la Facultad de Ciencias Económicas y sociales de la Universidad de Los Andes. Miembro de la Coordinación en Mérida de la organización Transparencia Venezuela.

Como citar este artículo - How to cite this article

Cohelo, R. (2021). El principio de innovación tecnológica de gobierno abierto para servir mejor al ciudadano. *Revista Visión Gerencial*, 20(1), 157-168. Recuperado de: <http://erevistas.saber.ula.ve/visiongerencial>

## 1. Introducción. Nuevo paradigma de la gestión pública: El gobierno abierto

Los modelos de gestión pública deben estar orientados hacia el desarrollo. Según la Comisión Económica Para América Latina y El Caribe-CEPAL, esto requiere de estados fuertes que, en conjunto con otros actores, desarrollen políticas, basadas en estrategias de desarrollo económico, social y ambiental, es decir, desarrollo sustentable. La CEPAL establece tres elementos complementarios que enmarcan el ciclo de la gestión pública y que permiten establecer parámetros para su calidad : la calidad de las finanzas públicas y el uso eficiente de los recursos, la gestión por resultados, es decir, la obtención de los mejores resultados posibles y la rendición de cuentas (accountability) y la lógica de la cadena de producción de valor público (insumos, procesos, productos, resultados e impactos), es decir, los efectos de las políticas públicas en todos los actores.

Otra iniciativa que tiende a repensar los modelos de gobierno, es la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible y sus 17 Objetivos para el Desarrollo Sostenible (ODS)<sup>2</sup>, aprobados en el año 2015 por los países miembros de la Organización para las Naciones Unidas-ONU-. Los ODS se enfocan en abordar las causas de la pobreza, la implementación de modelos de desarrollo que beneficien a todas las personas y la protección del planeta. Esto plantea desafíos para las administraciones, pues hace necesario el trabajo colaborativo y coordinado con todos los actores posibles de la sociedad, generando una base de confianza y corresponsabilidad. Ya para entonces, gobiernos como el de Barack Obama, se comprometían a tener una

administración innovadora, transparente, participativa y colaborativa (Gascó, 2014). Este fue un importante punto de partida para la creación de la Alianza para el Gobierno Abierto- AGA- (OGP, por sus siglas en inglés), en septiembre de 2011 y en el marco del 66° período de sesiones de la Asamblea General de las ONU. Con cerca de 100 miembros entre gobiernos nacionales y sub nacionales, esta plataforma impulsa iniciativas en torno a los principios de gobierno abierto de las administraciones comprometidas con este nuevo paradigma en la gestión pública. Son variadas las definiciones de gobierno abierto. Gascó (2014) plantea lo siguiente:

Gobierno abierto se define como un modelo de gobierno basado en la transparencia y la rendición de cuentas y en la participación y la colaboración, que apuesta por el co-gobierno y que, en este sentido, instaura una manera de gobernar más dialogante, con mayor equilibrio entre el poder de los gobiernos y de los gobernados, lo que implica dar voz a una ciudadanía corresponsable. (p.19)

Esta definición enfatiza que la apertura de los gobiernos se relaciona con una relación entre gobiernos y ciudadanos marcada por el equilibrio y el diálogo efectivo entre ambas partes. Otras definiciones dan cuenta de la necesidad de una apertura no solo entre ciudadanos y gobernantes, si no del gobierno con el mundo que lo rodea, posibilitando el trabajo colaborativo y en red, en el que todos los actores participan de las acciones de gobierno. En ese sentido, Álvaro Ramírez Alujas (2011), como lo cita Transparencia Venezuela (2019), opina que:

<sup>2</sup> En la web <https://www.un.org/sustainabledevelopment> se pueden revisar en detalle los objetivos y los países suscritos.

El Gobierno Abierto surge como un nuevo paradigma y modelo de relación entre los gobernantes, las administraciones y la sociedad: transparente, multidireccional, colaborativo y orientado a la participación de los ciudadanos tanto en el seguimiento como en la toma de decisiones públicas, a partir de cuya plataforma y espacio de acción es posible catalizar, articular y crear valor público desde y más allá de las fronteras de las burocracias estatales. (p.10.)

Este nuevo modelo se relaciona con la modernización del Estado, lo que implica el uso de las nuevas tecnologías de información, lo cual tiende a confundir el gobierno abierto con gobierno electrónico. En ese sentido, es importante aclarar que no es lo mismo hablar de gobierno abierto y gobierno electrónico (E-government), aun cuando el primero sea una evolución del segundo. El gobierno electrónico impacta en la gestión mediante el uso de las tecnologías de información y comunicaciones, mientras que el gobierno abierto tiene un alcance más amplio. Para hablar de gobierno electrónico, se debe incluir el uso de las tecnologías de la información -TIC- en las relaciones que el gobierno establece con sus ciudadanos y otros actores. Cuando la innovación tecnológica está presente en las formas de relación interna y, sobre todo, externa de los gobiernos, ya estaríamos hablando propiamente de un gobierno abierto (Glascó, 2014).

## 2. Principios o pilares de gobierno abierto

Existe un acuerdo general en el que, para tener un gobierno abierto, al menos deben garantizarse los principios de transparencia, participación y colaboración. Organismos como la AGA y Transparencia Internacional, incluyen la

innovación tecnológica como principio y eje transversal para lograr con éxito la receta del gobierno abierto en todas sus dimensiones. Ramírez-Alujas y Dassen (2012, p.16-25), conceptualizan los tres principios básicos de esta forma:

1. **Transparencia:** Un gobierno transparente proporciona información sobre lo que está haciendo, sobre sus planes de actuación, sus fuentes de datos y sobre aquello de lo que puede responsabilizarse frente a la sociedad. Ello fomenta y promueve la rendición de cuentas de la administración ante la ciudadanía y un permanente control social. Acceso a la información y rendición de cuentas son dos condiciones necesarias para la transparencia y esta es condición necesaria para la participación y la colaboración.
2. **Participación:** Un gobierno participativo promueve, por varios canales, el derecho de la ciudadanía a colaborar activamente en la formulación de políticas públicas y facilita el camino para que las administraciones públicas se beneficien del conocimiento, de las ideas y de la experiencia de los ciudadanos.
3. **Colaboración:** Un gobierno colaborativo compromete e implica a los ciudadanos y demás agentes sociales en el esfuerzo por trabajar conjuntamente para resolver los problemas. Ello supone la cooperación y acciones coordinadas no sólo con la ciudadanía, sino con las empresas, asociaciones y demás agentes. Asimismo, potencia el trabajo combinado dentro de las propias administraciones, y entre ellas y sus funcionarios, de manera transversal.

Según Transparencia Venezuela (2018), la innovación tecnológica y los datos abiertos<sup>3</sup> se presentan como un

<sup>3</sup> Datos abiertos (open data). Significa que la información es libre, sin licencias, presentada en formatos reutilizables.

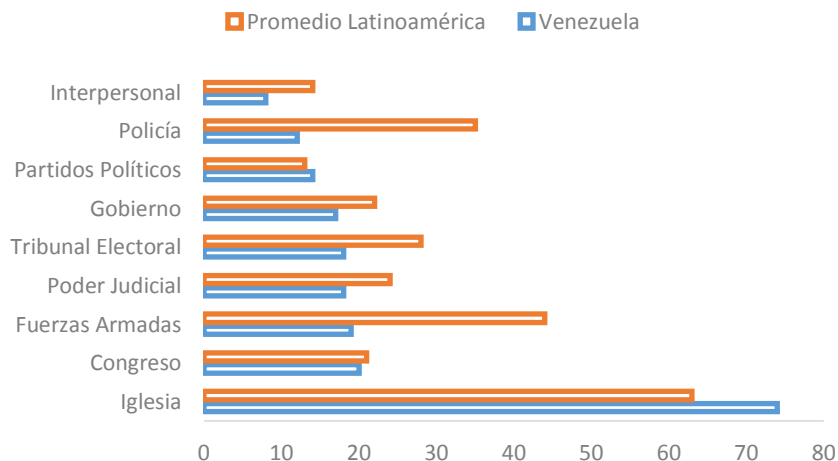
elemento integrador y eje transversal sin el cuál no sería posible la transparencia, la participación ni la colaboración. El acceso cada vez más abierto a las nuevas tecnologías, favorece los procesos de innovación ya que brindan a los ciudadanos la posibilidad de aportar y conectar ideas para articular soluciones en conjunto. En síntesis, el gobierno abierto supone un cambio o un nuevo paradigma en la gestión pública por las siguientes razones: 1) Supone la apertura de los gobiernos y de sus acciones, la posibilidad de ser constantemente vigilados y escrutados, la obligación de ser honestos y transparentes. 2) El ciudadano es el centro y la razón de ser. De demandante y receptor de beneficios, el pasa a tener un rol activo en la exigencia y en la generación de mejoras en las políticas públicas. 3) Se mejora la relación de todos los actores hacia lo público (valor público). 4) Se generan nuevas formas de interacción entre los gobiernos y los ciudadanos (organizados o no); los gobiernos deben ser multicanales al aprovechar los avances tecnológicos en materia de comunicación. 5) Surgen nuevas formas de satisfacer las necesidades de los ciudadanos para mejorar su calidad de vida al entender mejor sus demandas y disponer de mejores opciones para atenderlas. 6) Finalmente, el gobierno abierto propicia la innovación. El flujo abierto de datos e información, la articulación de actores, la posibilidad de co-crear, facilita que las ideas creativas surjan, se desarrollen, se materialicen y se conviertan en procesos, productos y servicios que mejoren la calidad de vida de las personas.

### 3. El ciudadano como centro

El filósofo griego Aristóteles, sostenía que un ciudadano era más que un simple habitante de una ciudad, por cuanto participa de manera activa en la definición y aplicación de las leyes acordadas por todos. Consideraba al hombre como un ser social, político y libre, cuyo ámbito de derechos y deberes no se circunscribe solo a elegir a sus representantes pues, de hecho, el ciudadano no necesita ser representado por que, de alguna manera, participa en el gobierno (Bueno, 2018).

La idea de ciudadano de Aristóteles, salvando otras consideraciones que se podrían extraer de su pensamiento, tiene una gran relación con lo que debe ser un ciudadano en un entorno de gobierno abierto y democrático. Debe ser un sujeto activo y autónomo, informado de los asuntos que lo afectan y que participa y colabora de manera consciente, corresponsable, creativa e innovadora en la definición de políticas públicas y en las decisiones relacionadas con la mejora de su calidad de vida y la de su entorno. Por tales motivos, su relación con los gobiernos debe ser cercana y confiable. La OCDE (2015) destaca que la confianza se vuelve un valor tanto más vulnerable como fundamental para el desarrollo de esa nueva relación de los gobiernos con los ciudadanos y, por ende, para el desarrollo de los países (Farías et al., 2016).

Una medición de Latinbarómetro (2018) muestra los siguientes resultados respecto a la confianza de los ciudadanos hacia las instituciones públicas:



**Gráfico N° 1. Nivel de confianza en las instituciones públicas.** Fuente: Elaboración propia basado con datos del Informe Latinbarómetro 2018. Expresado en porcentajes.

La iglesia es la institución más confiable para venezolanos y latinoamericanos. Además de expresar poca confianza en el resto de las instituciones, tampoco se confía en las personas. Recuperar la credibilidad en las instituciones es un reto afrontar por los gobiernos de nuestra región: el gobierno abierto podría ser la respuesta. Aplicar herramientas de marketing, podría ayudar. En las organizaciones públicas, el consumidor es el ciudadano, visión que se estudia desde el marketing público y político, que conciben al ciudadano como base fundamental en el desarrollo de políticas públicas y el centro de la toma de decisiones, tal como lo explica el consultor en comunicación política y gobierno abierto, Juanma Roa (2013). Roa defiende la idea de que las organizaciones públicas deben convertir al ciudadano en su punto de referencia y orientación y en esto coincide con la concepción del ciudadano para el gobierno abierto. La implantación exitosa de gobierno abierto pasa por el empoderamiento ciudadano y viceversa.

Un ciudadano empoderado es consciente de las decisiones que inciden en su calidad de vida y toma las acciones necesarias para conseguir este

objetivo. Bajo un esquema de gobierno abierto, su papel es protagónico. Las tecnologías y la innovación pueden ayudar a mejorar la comunicación con los ciudadanos, facilitando su empoderamiento, ganando su confianza y, desde la óptica organizacional, generar servicios de calidad que los satisfagan.

#### **4. Tecnología e Innovación para servir mejor al ciudadano. La co-creación y co-producción de servicios**

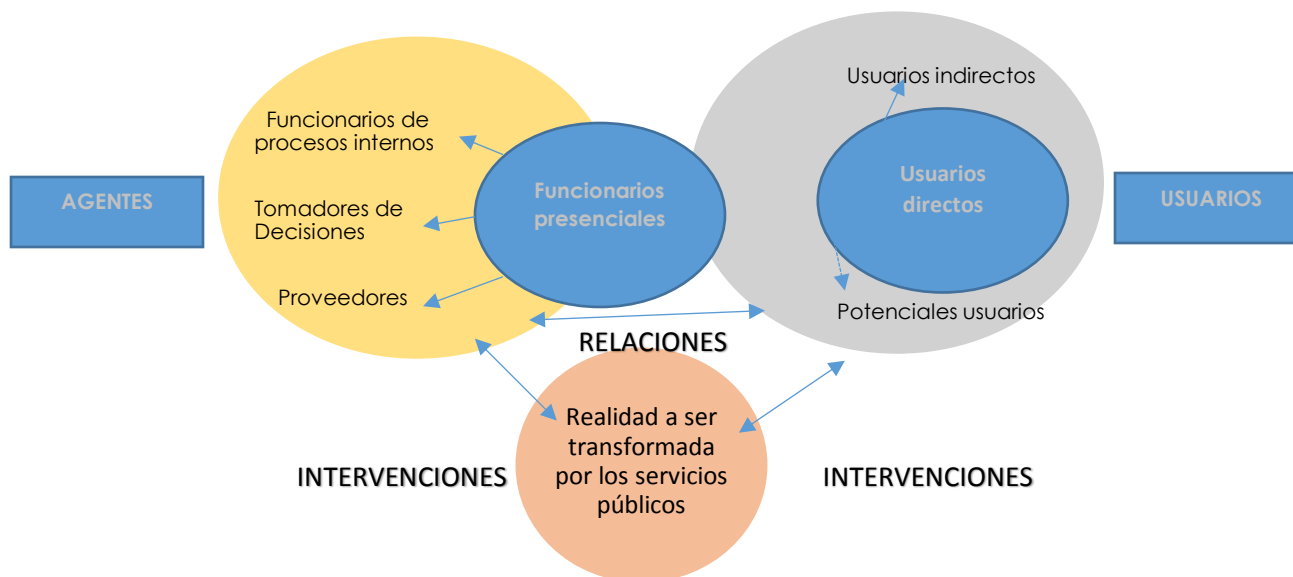
Según Costas (2016), existe un tránsito entre los modelos estatistas de prestación de servicios hacia modelos de mercado en los que la privatización de los servicios públicos, con el fin de hacerlos más eficientes, son parte de los objetivos e las reformas de los estados. Pese a que es un tema que ha sido objeto de revisiones y estudios, Costas (2016) plantea como un hecho que “la voz, la participación y la satisfacción de los ciudadanos es un elemento esencial para la eficiencia en la prestación del servicio”. Por otra parte, los cambios en los modelos estatistas han implicado la transición de usuario a consumidor a de consumidor a ciudadano, por cuanto a que “su voz y su satisfacción con estos

servicios pasa a ser un elemento clave de la eficiencia de estos servicios y del funcionamiento de la democracia" (Costas, 2016, p.34). De tal forma que, como explica el citado autor, una buena medición de satisfacción ciudadana en cuanto a la prestación de servicios públicos, debería integrar la evaluación de la satisfacción ciudadana, elaboración de estudios sobre calidad, la existencia de mecanismos internos de atención de reclamaciones en las empresas y control de las demandas de los ciudadanos.

El rol activo del ciudadano se concreta cuando es co-creador y co-productor de los servicios. Tello y Fulgueiras (2017) proponen un modelo de co-producción de servicios públicos, reflexionando sobre la evolución que ha tenido la prestación de servicios en los sectores privado y público desde la década de los noventa, destacando el rol protagónico del usuario en el diseño, ejecución y evaluación del proceso. Según mencionan estos autores, el trabajo de la economista estadounidense Elinor Ostrom, -premio Nobel de Economía-, es fundamental para ubicar los orígenes del concepto de co-producción y cooperación entre las sociedades quien sostiene que el uso de bienes comunes puede ser gestionado eficientemente por quienes los usan, más que los gobiernos u otros proveedores.

De tal forma que para lograr el objetivos del servicio -y mejorarlo-se hace necesario escuchar permanente al usuario y a otros actores clave desde la etapa de diseño, hasta el monitoreo y evaluación.

Tello y Fulgueiras (2017) muestran, como parte de su modelo, la interacción entre los actores en el proceso de co-creación y co-producción de servicios. Comienzan haciendo una distinción entre agentes y usuarios. Son cuatro clases de agentes dentro de la administración pública: el funcionario presencial (quien interactúa directamente con el usuario de forma presencial o remota), los funcionarios internos (que participan indirectamente en la prestación, sin interacción), los tomadores de decisiones (que pueden ser internos o externos a la administración) y los proveedores (son externos y proveen bienes y servicios para la prestación). En el grupo de los usuarios, se consideran tres tipos: los usuarios directos (co-producen y reciben prestaciones), los usuarios indirectos (interactúan con los usuarios directos sin recibir la prestación) y los potenciales usuarios (financian los servicios con el pago de impuestos y en algún momento podrían utilizarlos). La siguiente figura muestra esta interacción:



**Gráfico N° 2. Interacción entre actores en la prestación de servicios públicos.** Fuente: Cristóbal Tello y Mariana Fulgueiras del Laboratorio de Innovación Pública. La co-producción del usuario en los servicios públicos.

Ambos grupos presentan relaciones recíprocas y permanentes, cuyos resultados se traducen en la prestación de servicio, que vendría a transformar una realidad a través de la co-producción y co-creación. Según la OCDE (2017) “la co-creación hace a agentes y usuarios participantes activos en la creación de nuevas soluciones” y “ayuda a crear gobiernos radicalmente más rápidos y mejores a través del involucramiento de todos”. Esto genera políticas públicas y soluciones más adaptadas a las necesidades, minimizando los riesgos y errores, sin disminuir la responsabilidad del organismo público en el logro de los objetivos. Se considera, entonces, que un modelo como este es adecuado para la aplicación de principios de participación y colaboración de gobierno abierto (suponiendo que la transparencia está siendo respetada); asimismo, el modelo propicia la innovación y la creatividad, por cuanto los ciudadanos tienen la oportunidad de aportar sus ideas en el mejoramiento de la prestación del

servicio y, por ende, de la política pública.

### 5. Innovación y tecnología en la prestación de los servicios públicos

La modernización de la gestión pública, debe ser motorizada a través de la innovación, más aún en tiempos de austeridad y restricciones. La innovación debe ser la vía que facilite y permita dinamizar la relación (y procurar la confianza) entre el ciudadano y la gestión. La innovación es tan importante para el desarrollo de los países, que se mide y es parte de los indicadores económicos. La Organización Mundial de Propiedad Intelectual (WIPO por sus siglas en inglés), elabora el Índice Mundial de Innovación cada año. Es lamentable mencionar que Venezuela no es incluida en la medición desde el año 2016, año en el que quedó en el puesto 120 de 128 países evaluados<sup>4</sup>. El Speed Test Global Index de 2019, sitúa a

<sup>4</sup> El índice completo se puede consultar en la página [www.wipo.int](http://www.wipo.int)

Venezuela como el tercer país con peor conexión a internet (puesto 175 de 177). La encuesta de E-Gobierno de las Naciones Unidas<sup>5</sup>, evalúa el uso de las tecnologías de la información para mejorar el desempeño público, en el marco de los objetivos de la Agenda de Desarrollo Sostenible 2030. Para la medición de 2018, Venezuela se ubica en el puesto 106 de 193 países evaluados.

Es importante acotar que, si bien se menciona el principio de innovación tecnológica en conjunto, el concepto de innovación va más allá de la tecnología. Por ejemplo, la OCDE (2005) la define como “la introducción de un nuevo, o significativamente mejorado, producto (bien o servicio), de un proceso, de un método de comercialización o de un nuevo método organizativo...”. Para efectos de gobierno abierto, interesa mencionar las innovaciones abiertas (open innovation)<sup>6</sup>, término atribuido al Dr. Henry Chesbrough (2003), de la Universidad de Berkley, Estados Unidos. Chesbrough la define como: “el uso intensivo de conocimiento tanto interno como externo, con el objetivo de acelerar la innovación interna. Expandiendo los mercados para el uso externo de la innovación”. Las organizaciones establecen mecanismos de colaboración con agentes externos para agregar valor.

Algunas funciones de la gestión pública pueden ser mejoradas por el uso de la tecnología, bajo una filosofía de gobierno abierto: uso de portales web bajo principios de transparencia, plataformas de datos abiertos disponibles a todo público de forma libre, sin restricciones de licencias o patentes, en formatos reutilizables; presupuestos participativos y contrataciones abiertas mediante plataformas on-line de consultas públicas; foros abiertos

mediante espacios presenciales o virtuales creados para informar y consultar asuntos de la gestión; aplicaciones cívicas (civil apps); crowdsourcing<sup>7</sup> y citizensourcing, para potenciar la participación y la colaboración usando la internet y comunicaciones de tipo 2.0; el crowdfunding (micromecenazgo), para la obtención de recursos y financiamiento mediante el uso de la plataforma web; campañas, peticiones y recolección de firmas on-line, bajo iniciativa gubernamental o ciudadana. Según la consultora Minsait (2019)<sup>8</sup> existen cinco tendencias tecnológicas disruptivas que, a su modo de ver, marcarán las agendas de los gobiernos<sup>2019</sup>: 1. Big Data: estimando que para 2020, se dispondrá de 16 billones de GB de datos útiles, aprovechables para la gestión pública y la definición de políticas; 2. Inteligencia artificial: uso de asistentes virtuales para la atención al ciudadano o para el mantenimiento de ciudades (Machine learning, chatbots, cámaras urbanas, drones); 3. Realidad digital (realidad aumentada, virtual y mixta); 4. Ciberseguridad (ejemplo, sistemas biométricos); 5. Blockchain o cadena de bloques: nuevos paradigmas para transacciones, compartir datos e información de forma segura y transparente, sin intermediarios.

Se hace mención de dos casos exitosos de uso de las tecnologías para mejorar servicios públicos: ChileAtiende, que es un portal web que aglutina más de 2000 servicios y trámites ante instancias públicas en Chile y en el que

<sup>5</sup> Se puede consultar el estudio completo en [https://publicadministration.un.org/egovkb/Portals/egovkb/Documents/un/2018-Survey/E-Government%20Survey%202018\\_Spanish.pdf](https://publicadministration.un.org/egovkb/Portals/egovkb/Documents/un/2018-Survey/E-Government%20Survey%202018_Spanish.pdf)

<sup>6</sup> Información que aparece en el portal <https://www.sociedaddelainnovacion.es/que-es-la-innovacion-abierta/>

<sup>7</sup> Crowdsourcing significa externalizar funciones de la gestión mediante convocatorias abiertas y masivas. Citizensourcing se refiere a la implicación ciudadana en la co-creación y co-producción de servicios, aprovechando el conocimiento colectivo.

<sup>8</sup> Minsait es una empresa líder en consultoría de transformación digital y Tecnologías de la Información en España y Latinoamérica, perteneciente a la compañía española Indra, compañía global en tecnología y consultoría.

<sup>9</sup> Según informe: Innovación Pública: las tecnologías disruptivas que transformarán las Administraciones, que se puede consultar en <https://www.minsait.com/es/actualidad/insights/innovacion-publica-administraciones-cinco-claves-transformacion>

solo se necesita tener un usuario y una contraseña. La estrategia se acompaña con unidades móviles, oficinas de atención, números y correos electrónicos, entre otras facilidades. Otro caso, en Colombia, es el de Urna de Cristal, un portal multicanal de gobierno abierto del gobierno, que permite al ciudadano conocer avances, noticias y resultados de la gestión gubernamental, puede monitorear la gestión, consultar información en formatos abiertos y solicitar información o hacer llegar sus inquietudes.

#### **6. La tecnología y la innovación en las ciudades. Smart Cities**

En el documento "La Ruta hacia las Smart Cities" (Bouskela et al., 2016), se menciona que, según la ONU, más de la mitad de la población mundial vive en ciudades, especialmente en América Latina, con un 80% de habitantes en zonas urbanas y la tendencia crecerá. El reto que se plantea es lograr que las personas tengan calidad de vida de una manera sostenible, aprovechando de manera óptima los recursos disponibles. Una ciudad inteligente (y sostenible) según Bouskela et al. (2016) es:

Aquella que coloca a las personas en el centro del desarrollo, incorpora Tecnologías de la Información y Comunicación en la gestión urbana y usa estos elementos como herramientas para estimular la formación de un gobierno eficiente que incluya procesos de planificación colaborativa y participación ciudadana. Al promover un desarrollo integrado y sostenible, las Ciudades Inteligentes se tornan más innovadoras, competitivas, atractivas y resilientes, mejorando así vidas. (p.16)

En América Latina ya existen experiencias destacables, como Medellín, Barranquilla o Valledupar en Colombia, Florianópolis y Río de Janeiro en Brasil, Montevideo en Uruguay o Guadalajara en México, solo por mencionar algunas. Medellín es un excelente ejemplo del buen uso de las tecnologías y la innovación para mejorar la calidad de vida de las personas, en un

entorno de gobierno abierto. Colombia forma parte de la Alianza de Gobierno Abierto impulsada por la ONU y sus ciudades comienzan a entenderlo. La creación de la Corporación Ruta N, definida como un "centro de innovación y negocios"<sup>10</sup>, ha sido clave en su éxito, con un ámbito de acción en varios campos y en el que participan personas de diferentes especialidades, interactuando de manera eficiente gobierno, centros generadores de conocimiento y sector privado, operan e interactúan con un objetivo en común. Medellín va en camino a ser una ciudad inteligente. En el caso de la prestación de servicios públicos, se mencionan dos ejemplos puntuales: 1. EPM (Empresas Públicas de Medellín)<sup>11</sup>, empresa pública local prestadora de los servicios de agua, energía y gas natural. Su modelo de gestión se orienta a la sostenibilidad y la responsabilidad social, aplicando principios de gobierno abierto: servicios, peticiones, quejas y reclamos en línea, pagos de factura y guía de trámites y servicios disponibles, enlace a la aplicación móvil, una asesora virtual llamada Ema, elementos de transparencia (acceso a la información y rendición de cuentas), múltiples canales de contacto, contacto transparente (para denunciar actos indebidos de funcionarios o contratistas), espacios para la participación, colaboración e innovación ciudadana, (consultas de opinión y aporte de ideas para mejorar la gestión)<sup>12</sup>. Por otra parte, Medellín cuenta con un sistema de transporte público cuya importancia la menciona el actual alcalde, Federico Gutiérrez, quien considera que la inversión en los sistemas de transporte público es una de las estrategias más importantes para reducir

<sup>10</sup> Información que se encuentra en la web [www.rutanmedellin.org](http://www.rutanmedellin.org)

<sup>11</sup> Fundada en la década de los cincuenta. En la web se pueden revisar todas las facilidades que ofrece al ciudadano: [www.emp.com.co](http://www.emp.com.co)

<sup>12</sup> <https://www.epm.com.co/site/epm-invita-a-innovar-un-espacio-para-co-crear-en-torno-a-la-evolucion-de-los-servicios-publicos>

la brecha social.<sup>13</sup>. Partiendo de este hecho, la ciudad tiene un sistema integrado (metro, autobuses ciclorutas metrocable, flota de taxis) que están usando energías limpias y tecnología para mejorar el servicio.

## 7. Conclusiones

Asumir los principios de gobierno abierto plantea retos tanto para los gobiernos como para los ciudadanos. Se trata de cambios de paradigmas, especialmente en la forma como los actores se relacionan, como obtienen resultados y como se retroalimentan. Particularmente, el aprovechamiento de las tecnologías no debe ser improvisado, pues requiere planificación y modificaciones estructurales que permitan su adaptación al contexto para que cumplan el objetivo de facilitar los procesos. A partir de las fuentes consultadas, se puede concluir:

1. Un buen uso de la tecnología y la innovación, en entornos de gobierno abierto, redundan positivamente en la calidad de vida del ciudadano y le permite ser protagonista del proceso, pues lo ubica en el centro de las acciones.
2. La co-creación y co-producción de servicios públicos por parte de los ciudadanos, incide positivamente en el diseño y la gestión de los mismos, garantizando resultados más favorables para mejorar la calidad de vida.
3. Respecto a las ciudades inteligentes, no basta solo el uso de tecnologías para; es imperativo tener una estrategia de abordaje y desarrollo integral, que incluya aspectos sociales, económicos y ambientales y, por supuesto, urbanos. En este sentido, el rol activo de las personas en el proceso es fundamental; hacen falta

“ciudadanos inteligentes”, como destaca el expresidente del BID, Enrique Iglesias.

4. A pesar del complicado contexto nacional, son varias las iniciativas en las que se puede avanzar, propuestas y modelos que se pueden construir, en aras de no esperar a que ocurran cambios. Justamente, las iniciativas de gobierno abierto no solo representan alternativas para transformar instituciones y ciudadanos, sino que se anticipan a ellos. Experiencias como la de Medellín, demuestran que esos cambios son posibles, aún en contextos tan complicados.

## 8. Referencias

- CEPAL (s.f). *Acerca de la gestión pública*. Recuperado de <https://www.cepal.org/es/temas/gestion-publica/acerca-gestion-publica>
- Bueno, M. (2018). Aristóteles y el ciudadano. *Revista Tópicos Número 54*. México. Recuperado de <http://topicosojs.up.edu.mx/ojs/index.php/topicos/article/view/892>
- Bouskela, et al. (2016). *La ruta hacia las Smart Cities. Migrando de una gestión tradicional a una ciudad inteligente*. Banco Interamericano de Desarrollo (BID). Recuperado de <https://publications.iadb.org/es/la-ruta-hacia-las-smart-cities-migrando-de-una-gestion-tradicional-la-ciudad-inteligente>
- Clos, I (2014). *¿Qué es la innovación abierta?* Recuperado de <https://www.sociedadde la-innovacion.es/que-es-la-innovacion-abierta/>
- Costas, A (2007). *De consumidor a ciudadano: el papel de la satisfacción del ciudadano en la sostenibilidad de los mercados de servicios públicos*. ICE Evaluación de políticas públicas. N° 836. Barcelona, España.
- Cruz-Rubio, C (2015). *Hacia el Gobierno Abierto. Una caja de herramientas*.

<sup>13</sup> En entrevista ofrecida al diario La República, de Colombia, en el marco del Foro de las Ciudades, realizado en julio de 2019, en, <https://www.larepublica.co/economia/medellin-ejemplo-en-movilidad-sostenible-para-america-latina-2881460>

- Departamento para la gestión pública efectiva. Organización de los Estados Americanos. Recuperado de [http://biblioteca.clacso.edu.ar/España/gigapp/20161220030611/pdf\\_1095.pdf](http://biblioteca.clacso.edu.ar/España/gigapp/20161220030611/pdf_1095.pdf)
- Dassen, et al. (2012). *Gobierno Abierto y Transparencia Focalizada. Tendencias y desafíos para América Latina y el Caribe*. Banco Interamericano de Desarrollo. Recuperado de <https://publications.iadb.org/es/gobierno-abierto-y-transparencia-focalizada-tendencias-y-desafios-para-america-latina-y-el-caribe>
- Farías et al. (2016). *Gobiernos que sirven. Innovaciones que están mejorando la entrega de servicios a los ciudadanos*. Monografía. Washington D.C., Estados Unidos: Banco Interamericano de Desarrollo.
- Gascó et al. (2004) *Guía práctica para abrir gobiernos. Manual de "open government" para gobernantes y ciudadanos*. Madrid, España: Goberna América Latina. Escuela Política y Alto Gobierno. Instituto Universitario de Investigación Ortega y Gasset. Recuperado de <https://goberna.org/publicaciones/guia-practica-abrir-gobiernos-manual-open-government-gobernantes-ciudadanos/>
- Girao, A (2013). *Gobierno abierto: Un paradigma participativo en la gestión pública actual*. Universidad Católica de Córdoba, Argentina. Recuperado en [https://www.academia.edu/4653052/Gobierno\\_abierto\\_Un\\_paradigma\\_participativo\\_en\\_la\\_gest%C3%B3n\\_p%C3%BAblica\\_actual](https://www.academia.edu/4653052/Gobierno_abierto_Un_paradigma_participativo_en_la_gest%C3%B3n_p%C3%BAblica_actual)
- Indra Company (2019). *Minsait señala las cinco tecnologías disruptivas que liderarán la mejora de los servicios públicos*. Madrid, España. Recuperado de <https://www.indracompany.com/es/noticia/minsait-senala-tecnologias-disruptivas-lideraran-mejora-servicios-publicos>
- Muñoz, P (2016). *Sobre el concepto de innovación*. Laboratorio de innovación y emprendimiento, Santiago de Chile. Recuperado de <https://www.openbeauchef.cl/wp-content/uploads/2016/12/Sobre-el-concepto-de-innovacion.pdf>.
- Náser, A y Ramírez, A (2017). *Plan de Gobierno Abierto. Una hoja de ruta para los gobiernos de la región*. Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) 2017. Recuperado de <https://repositorio.cepal.org/handle/11362/36665?locale-attribute=es>
- ONU (2015) *La asamblea general adopta la agenda 2030 para el desarrollo sustentable*. Recuperado de <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/2015/09/la-asamblea-general-adopto-la-agenda-2030-para-el-desarrollo-sostenible>
- Transparencia Venezuela (2019). *Manual de Gobierno Abierto y Lucha Contra la Corrupción*. Caracas, Venezuela.
- ONU (2018). *E-Government Survey 2018*. New York, Estados Unidos: United Nation, Department of Economic and Social Affairs. Recuperado de <https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/Reports/UN-E-Government-Survey-2018>
- Roa, J (2013). *El papel de marketing público en el entorno de gobierno abierto*. Recuperado de <https://www.juanmaroa.com/el-papel-del-marketing-publico-en-el-entorno-del-gobierno-abierto>
- Tello C y Fulgueiras M (2017). *La co-producción del usuario en los servicios públicos. Laboratorio de Innovación Pública Documento de Trabajo N°1*. Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y Ministerio de Hacienda. Chile. Recuperado de [http://www.lipuc.cl/wp-content/uploads/2017/07/Paper-LIP\\_Servicios.pdf](http://www.lipuc.cl/wp-content/uploads/2017/07/Paper-LIP_Servicios.pdf)

## Normativa de la Revista Visión Gerencial: Directrices para autores, árbitros y proceso de postulación y selección

### Normas para los colaboradores

El Centro de Investigaciones y Desarrollo Empresarial (CIDE) de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Los Andes, a través de su Sección de Investigación, presenta su revista científica, arbitrada e indizada, VISIÓN GERENCIAL, medio de difusión a través del cual se publican resultados de investigaciones realizadas en el Centro y otras instituciones vinculadas al ámbito universitario, como contribución intelectual original que promueve la reflexión y exaltación de los valores de la gerencia.

Los trabajos deberán ser enviados en formato electrónico, preferiblemente a los correos: [cide@ula.ve](mailto:cide@ula.ve) y [verevistavisiongerencial@gmail.com](mailto:verevistavisiongerencial@gmail.com). También podrán ser enviados en un CD, dispositivo electrónico a la revista Visión Gerencial Universidad de Los Andes, Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, Centro de Investigaciones y Desarrollo Empresarial (CIDE), Núcleo La Liria, Edificio G, Piso 2, Mérida-Venezuela. Teléfonos +58-0274-2401135, 2401056 (Tele-Fax).

#### INSTRUCCIONES A LOS AUTORES

Para asegurar la rigurosidad metodológica de las publicaciones se dicta la siguiente normativa (**Proceso aprobado en el Consejo Editorial celebrado el 26 de febrero de 2018**):

#### Normas generales

1. Los artículos o trabajos propuestos ante la revista **Visión Gerencial**, deberán ser hechos para la revista o adaptados para la misma, es decir, que versen sobre temas relativos a los negocios y a la gerencia, ajustados a la clasificación de la ciencia y la tecnología contenida en the DIRECTORATE FOR SCIENCE, TECHNOLOGY AND INDUSTRY, como aportes teóricos y empíricos con enfoques locales y/o internacionales. También se recibirán trabajos de áreas afines a las ciencias administrativas: economía, contaduría, estadística, sociología, psicología, informática, filosofía, legales, jurídicas y políticas, matemáticas, etc.
2. Los artículos o trabajos propuestos ante la revista Visión Gerencial, deberán ser hechos para la revista o adaptados para la misma, es decir, que versen sobre temas relativos a la gerencia como aportes teóricos y empíricos con enfoques locales y/o internacionales. También se recibirán trabajos de áreas afines a las ciencias administrativas: economía, contaduría, estadística, sociología, psicología, informática, filosofía, legales, jurídicas y políticas, matemáticas, etc.
3. El Comité Editorial seleccionará los artículos que se publican, previa evaluación anónima de los mismos por pares internos y externos a la Universidad de Los Andes, lo que implica que las contribuciones serán sometidas a la consideración de árbitros calificados cuya aprobación determinará su publicación en el número de la revista que el Comité Editorial estime más conveniente. Además se seleccionaran sólo trabajos inéditos, que no hayan sido propuestos simultáneamente para otras publicaciones. La recepción de artículos no implica la obligación de publicarlos.
4. El orden de la publicación y la orientación temática de cada número lo determinará el Consejo Editorial y el Comité Editorial de la Revista, sin importar el orden en que hayan sido recibidos y arbitrados los artículos. Los manuscritos podrán ser solicitados por la revista para un número especial y/u ofrecidos voluntariamente a la revista **Visión Gerencial** para su posterior arbitraje.
5. Todos los trabajos recibidos a consideración del Comité Editorial de la Revista son remitidos al Comité de Árbitros, según su pertinencia, o devueltos a los autores en caso de no cumplir con las presentes normas editoriales. El Comité de Árbitros, que efectuará la evaluación a través del sistema doble ciego, designado por el Comité Editorial, está integrado por al menos dos especialistas miembros de la comunidad académica y/o empresarial local o internacional de reconocida trayectoria en el tema del trabajo, provenientes de distintas y prestigiosas instituciones nacionales e internacionales. La evaluación será realizada de acuerdo a los siguientes criterios:

originalidad, pertinencia y apropiada extensión del título, adecuada elaboración del resumen, claridad y coherencia del discurso, dominio de conocimiento, organización interna, rigurosidad científica, actualidad y relevancia de las fuentes, contribución a futuras investigaciones, aportes novedosos al conocimiento y cumplimiento de normas editoriales actualizadas. Recibida la respuesta por parte del Comité de Árbitros designado, el Consejo Editorial decidirá la aceptación de los trabajos, informando al autor de correspondencia la decisión.

6. Aun cuando los trabajos deberán estar correctamente escritos, se aconseja antes de enviarlos a la revista **Visión Gerencial**, la revisión del texto por parte de un corrector de estilo, experto en el área de lenguaje. Los contenidos en inglés deben ser revisados por un profesional del área y se debe omitir el uso de software de traducción. El Comité Editorial se reserva el derecho de realizar ajustes y cambios de forma que considere necesarios a los fines de guardar uniformidad y calidad en la presentación de la revista.
7. Los trabajos en cualquiera de sus modalidades, al momento de ser recibidos deberán estar asistidos de una declaración firmada por el autor o los autores, manifestando la originalidad (constancia de que el trabajo es inédito y que no se propondrá simultáneamente ante otras publicaciones), su conocimiento y conformidad con las normas de la revista **Visión Gerencial (CARTA DE ORIGINALIDAD Y AUTORIZACIÓN IMPRESA Y/O ELECTRÓNICA)**. En coautoría, debe manifestarse la ausencia de conflictos de intereses, que ha sido leído y aprobado por todos los autores; además deberá indicarse el autor de correspondencia (para comunicaciones posteriores), señalando teléfonos y correo electrónico, según el formato señalado.

**DESCARGUE AQUÍ:  
CARTA DE ORIGINALIDAD Y AUTORIZACIÓN  
IMPRESA Y/O ELECTRÓNICA**

8. La revista **Visión Gerencial** considera las siguientes modalidades de manuscrito:
- 8.1. **ESTUDIOS EMPÍRICOS Y ESTUDIOS DE CASOS.** Hallazgos originales como por ejemplo, resultados de proyectos de investigaciones concluidas, adelantos o avances significativos de investigaciones en proceso que ameriten ser difundidos. Deberá contener información suficiente a fin que los científicos o especialistas del mismo campo puedan evaluar la información, los procesos intelectuales y, según el caso repetir el fenómeno; por ello su contenido deberá estructurarse en: **introducción, metodología, resultados y discusiones, conclusiones y referencias.**

- 8.2. **ENSAYO.** Escrito argumentativo e informativo que expone la interpretación personal del autor, producto de su reflexión teórica, persuadiendo con su discurso al lector sobre un punto de vista en la temática. Deberá presentar una descripción y narración de hechos, para finalizar con argumentos o pruebas relevantes a favor de lo defendido. Puede versar sobre problemas coyunturales de abordaje necesario para la comprensión de los mismos o para el esclarecimiento de aspectos relacionados, con óptica analítica, interpretativa o crítica del autor. Su contenido podrá estructurarse en **apertura o introducción (tema principal y justificación), desarrollo (características y desenvolvimiento del tema, argumentos), cierre o conclusiones (perspectiva del ensayista y repercusiones) y referencias.**
- 8.3. **ARTÍCULO DE REVISIÓN.** Escrito producto de una cuidadosa y suficiente revisión documental que comenta, describe, resume, sistematiza, analiza y/o critica la literatura, publicaciones o acontecimientos recientes; con el fin de informar sobre avances o tendencias de interés científico en el área gerencial y afines. Puede contener una crónica (relato histórico de hechos o abordajes teóricos, en orden cronológico), con espíritu crítico o acompañado de discurso sólido, razonado, detenido y metódico sobre el tema, donde se exponga o rebatan posiciones (disertación). Su contenido podrá estructurarse en: **alcance de revisión (geográfico, cronológico, origen y tipo de documentos revisados), opinión del autor, conclusiones y referencias**
- 8.4. El Consejo Editorial también podrá considerar publicar otras comunicaciones cortas como:
  - 8.4.1. **NOTAS:** reseñas de nuevas técnicas, materiales, propuestas pedagógicas, eventos, experiencias didácticas, y demás tópicos de interés en la investigación gerencial.
  - 8.4.2. **ENTREVISTAS:** diálogo o conversación dinámica y original, estructurada en preguntas y respuestas, con personalidades de reconocida trayectoria nacional o internacional que pudiera contribuir a la investigación gerencial.
  - 8.4.3. **DEBATES:** escrito iniciado con una exposición objetiva de temática actual y sus implicaciones, seguido de controversias, en la opinión o posición de diversos participantes —gremios, estado, académicos, empresarios, etc. y la recuperación de las principales posiciones, puntos de encuentro y desacuerdo, soluciones y propuestas, de ser el caso. Puede ser una entrevista dinámica acompañada de reflexiones y discusiones.
  - 8.4.4. **RESEÑA DE LIBROS:** Escrito que de manera sucinta y concreta describe y/o destaca el contenido de un libro, destacado dentro de la

bibliografía de un tema o fenómeno, acompañado generalmente de una apreciación crítica sobre las contribuciones o aportes del libro al tema que estudia.

- 8.4.5. OBITUARIOS:** Escrito que intenta reconocer o destacar la vida académica y/o aportes de un científico o profesional fallecido, mediante un breve recorrido o relato de su trayectoria profesional destacando sus contribuciones en el estudio de algún temas, área o disciplina.
- 9.** Los trabajos deberán ser enviados en formato electrónico, preferiblemente a los correos: [cide@ula.ve](mailto:cide@ula.ve) o [revistavisiongerencial@gmail.com](mailto:revistavisiongerencial@gmail.com). También podrán ser enviados en un CD, dispositivo electrónico a la revista Visión Gerencial Universidad de Los Andes, Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, Centro de Investigaciones y Desarrollo Empresarial (CIDE), Núcleo La Liria, Edificio G, Piso 2, Mérida-Venezuela. Teléfonos +58-274-2401135 - 2401056.

**Normas de presentación de manuscritos**

Los trabajos, en cualquiera de sus modalidades deben presentarse en el siguiente formato de postulación de manuscrito. Se ruega a todos los autores que descarguen la muestra de este formato y preparen sus contribuciones en consecuencia. Debe tenerse en cuenta que los trabajos publicados en la revista deben estar escritos exactamente en el mismo formato; este formato, según el tipo de escrito a postular (informe de investigación, estudio de caso, artículo de revisión, ensayo, nota u otro) contribuye al perfeccionamiento del trabajo del autor al mejorar su apariencia y presentación. Si la presentación del manuscrito postulado es considerablemente diferente del formato deseado, no se iniciará el proceso de revisión. Por favor, siga fielmente todas nuestras instrucciones, de lo contrario, debe volver a enviar su documento completo.

**DESCARGUE AQUÍ:**

**Formato de postulación de informe de investigación, estudio de caso o artículo de revisión.**

Antes de enviar su artículo, asegúrese de que sea exactamente como la imagen a continuación:



Además deberán cumplir con las siguientes especificaciones:

- 1. Extensión y redacción.** Los trabajos tendrán una extensión no mayor a veinte (20) páginas y no

menor a diez (10), tamaño carta, incluyendo título, resumen, cuadros, tablas, ilustraciones, referencias y anexos, todo incluido en un mismo archivo, según el formato de postulación de manuscrito. Deberán estar perfectamente

redactado en el idioma seleccionado por el autor; todos las modalidades de manuscritos deberán estar redactados en tercera persona del singular.

2. **Fuente tipográfica (transcripción e impresión).** El título del trabajo se escribirá con letra tamaño 18, en el tipo Book Antiqua; el contenido del texto y todos los subtítulos se escribirán con letra tamaño 10, en el tipo Century Gothic; los títulos de las tablas, cuadros y gráficos y sus contenidos se escribirán con letra tipo Century Gothic, tamaño 9. Todo ello, según el formato de postulación de manuscrito.
3. **Procesador de palabras.** Los textos deben estar escritos y presentados en programas editables como Microsoft Office Word (editor de textos en cualquier versión). No se aceptarán artículos en Excel, presentaciones Power Point, páginas web, archivos en PDF.
4. **Interlineado.** El título, todos los subtítulos y el texto se escribirán con interlineado sencillo. No se deben usar espacios dobles ni interlineados especiales entre párrafos (no se dejará espacio adicional entre los párrafos del texto). Todo subtítulo de primer, segundo o tercer nivel debe estar precedido de un espacio en blanco. Todo párrafo debe contener por lo menos una (1) idea fundamental. Estará constituido entre 9 y 12 líneas. No se aceptarán párrafos de una o dos líneas.
5. **Numeración de páginas (paginación).** Todas las páginas del artículo deben ser numeradas consecutivamente en arábigo. Los números de todas las páginas se colocarán en la parte inferior derecha, incluyendo portada, las primeras de cada capítulo y las que contienen cuadros y gráficos verticales u horizontales.
6. **Edición:** Evitar al máximo los adornos de escritura e impresión (subrayado, negritas, cursiva, tamaño de fuentes diferentes, etc.).
  - **Negritas:** Se utilizarán negritas solo en títulos y subtítulos, con letra normal con el objeto de dar más realce y diferenciarlo del texto (no se utilizará ni la letra itálica ni el subrayado). En ningún caso se utilizarán negritas o subrayados para destacar una o varias palabras del texto; para ello se recomienda utilizar las cursivas.
  - **Cursivas (letras itálicas).** Las itálicas o también llamadas cursivas se utilizan para los títulos de trabajos (libros, revistas, páginas web, películas, programas de radio y televisión). En general, se usan para palabras en un idioma diferente al idioma del texto. Para mayor información puede consultar en línea *Principales novedades de la última edición de la ortografía de la lengua española (2010)* de la Real Academia Española.

7. **Estructura del texto.** Deberán contener como mínimo en el orden presentado, las siguientes secciones según la modalidad del escrito y tema tratado:

- 7.1 **TÍTULO** (en español e inglés). No más de 20 palabras, que describa y explique adecuadamente el contenido o esencia del trabajo, sin acrónimos, símbolos, siglas y abreviaturas no comunes.
- 7.2 **TIPO DE TRABAJO.** Según lo señalado: artículo científico, de revisión, ensayo u otros.
- 7.3. **AUTOR(ES). Nombre(s) y apellido(s) completos,** acompañados de datos académicos de adscripción (departamento, facultad o unidad de adscripción, Universidad o institución de afiliación, ciudad y país de la misma. Es obligatorio incluir el Correo electrónico, el código identificador ORCID del investigador (<https://orcid.org/> ... ) y una síntesis curricular de no más de 50 palabras, para cada autor, contentivo de los Títulos y grados académicos, cargo(s) actual(es), líneas de investigación y especialidad. La síntesis curricular debe ubicarse al pie de la primera página del escrito (usando superíndices numéricos), incluyendo como dato obligatorio la dirección de perfil google académico (<https://scholar.google.es/citations...>) **Para la confidencialidad de la autoría durante el proceso de arbitraje, la identificación del(los) autor(es) no deberá aparecer en otras partes del escrito.** Si fuera el caso, los responsables de proyectos institucionales mencionarán los agradecimientos y créditos institucionales por el apoyo financiero recibido por la institución a la que pertenece o el Estado, al pie de la primera página del escrito (usando superíndices numéricos). Esta mención debe incluir el código de identificación y nombre exacto del proyecto.
- 7.4. **RESUMEN** (en español e inglés). El resumen debe ser completamente inteligible para el lector, redactado en pasado y en tercera persona del singular; debe contener la información básica del documento original y, dentro de lo posible, conservando la estructura del mismo. Con el fin de asegurar la información suficiente que incrementa el interés hacia la lectura del trabajo, el resumen de estudios empíricos, estudios de caso y artículos de revisión deberá ser un resumen informativo, es decir, estructurado en: **Introducción, Objetivos, Métodos, Resultados y Conclusiones.** En caso de tratarse de artículos de revisión, el apartado de metodología podría combinarse con el alcance **"Métodos y alcance de la revisión"** (Todo el escrito deberá contener entre 250 y 300 palabras). Un ejemplo de resumen informativo y estructurado:

## EN BUSCA DE UNA DEFINICIÓN TRANSCULTURAL DE SUFRIMIENTO; UNA REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA

Montoya Juárez, R.\* Schmidt Río-Valle, J.\*\* Prados Peña, D.\*\*\*

\*D.U.E. Lic. Antropología Social. Centro Gerontológico San Cristobal. \*\* D.U.E. Lic. Biología. E.U.C.S. Universidad de Granada. \*\*\* D.U.E. Hospital Universitario San Cecilio (Granada).

Miembros del Grupo de Investigación de la Universidad de Granada CTS 436  
"Aspectos Psicosociales y Transculturales de la salud y la enfermedad"



### SEARCHING FOR A CROSS – CULTURAL DEFINITION OF SUFFERING; A BIBLIOGRAPHIC REVIEW

#### SUMMARY

**Introduction:** Could we offer a definition of suffering free from our own subjectivity? The aim of the current bibliographic review is to offer a definition of suffering, leaving its measurement aside as a secondary matter. **Methods:** Medline, Proquest and Scopus databases in English were reviewed and 30 articles were selected. **Results:** Most authors support the complementarity of pain/symptom and suffering. The definition offered by E. Cassell is the most broadly cited in the literature: "Severe stress state associated with threatening events for personal integrity. The suffering of a person is conditioned by society and culture. There are three types of strategies in order to detect and/or measure suffering: Clinical practice, qualitative and quantitative research. **Discussion:** It is necessary to go deeper in the concept of suffering in order to find a cross – cultural definition which takes into account individual and socio – cultural

aspects. Instruments for the objective measure of the intensity of suffering have not been found. Suffering is a subjective experience.

**Key Words:** Suffering, bibliographic review, detection, concept definition.

#### RESUMEN

**INTRODUCCIÓN;** ¿Podríamos ofrecer una definición de sufrimiento que no esté sujeta a nuestra propia subjetividad? La intención de la presente revisión bibliográfica es ofrecer una definición lo más completa de sufrimiento, siendo secundaria la cuestión de su medición.

**MÉTODOS;** Se revisaron las bases de datos de lengua inglesa Medline, Proquest y Scopus, y se seleccionaron 30 artículos.

**RESULTADOS;** La mayoría los autores que abogan por la complementariedad de dolor/síntoma y sufrimiento. La definición de mayor calado en la literatura científica es la de E. Cassell; Estado de severo estrés asociado con eventos amenazantes para la integridad de la persona. El sufrimiento de una persona está condicionado por la sociedad y la cultura. Existen tres tipos de estrategias para detectar y/o medir el sufrimiento; práctica clínica, investigación cualitativa y cuantitativa.

**DISCUSIÓN;** Es necesario profundizar en el concepto de sufrimiento con el fin de hallar una definición transcultural que contemple aspectos individuales y socio-culturales. No se han encontrado instrumentos que midan la de forma objetiva la intensidad del sufrimiento. La experiencia del sufrimiento es totalmente subjetiva.

**Palabras clave:** Sufrimiento, Revisión bibliográfica, Definición, Detección.

Tomado de la Revista Cultura de los Ciudadano, X(20), 2006.

[https://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/873/1/culturacuidados\\_20\\_16.pdf](https://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/873/1/culturacuidados_20_16.pdf)

En caso de ensayos o notas, el resumen deberá ser indicativo no estructurado, con un máximo de 150 palabras, contenido de los principales planteamientos o asuntos tratados, su naturaleza, y su alcance, sin proporcionar resultados. Ejemplo de un resumen no estructurado e indicativo:

## Open Access: Una Posibilidad para Potenciar la Comunicación de la Ciencia

Luis Eliseo Castellano Azócar

Programa Ingeniería, Arquitectura y Tecnología  
Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales "Ezequiel Zamora" (UNELLEZ)  
Barinas, Venezuela  
lcastella@gmail.com

**Resumen**— En vista de la imperiosa necesidad que tienen los investigadores de comunicar sus resultados, no sólo para exponerlos y validarlos ante sus pares, sino también para su difusión a las pequeñas y grandes esferas de interés y poder alcanzar así el fin último de toda actividad científica: producir conocimientos; se analizan los nuevos mecanismos para la publicación de artículos científicos que han venido surgiendo a partir de la llamada crisis de las revistas científicas y en el marco de la era de la información y sus tecnologías asociadas. Se hace especial hincapié en el movimiento Open Access, al reconocerlo como una posibilidad esperanzadora para investigadores, grupos e instituciones cuyas posibilidades de acceder y/o publicar en revistas de prestigio se ven cada vez más reducidas debido a las limitaciones de diversa naturaleza que existen en regiones como Latinoamérica.

**Palabras Clave:** Comunicación de la Ciencia; Open Access; Investigación y Desarrollo; Información Científica

En este sentido, el conocimiento científico se constituye como un vehículo hacia la prosperidad de los pueblos. Se investiga para mejorar nuestra calidad de vida y bienestar. Por lo que si ese conocimiento que se genera a partir de la práctica científica no se comunica a otros expertos, no se difunde a nivel colectivo y no se utiliza a nivel individual, la humanidad estaría seriamente amenazada.

En [1] se afirma que ciencia que no se comunica no es ciencia. Es decir, la actividad científica sólo es tal si los resultados de la misma son de alguna utilidad. La investigación básica se realiza para incrementar la cultura. Pero si esa investigación no se difunde, si el conocimiento que esa investigación genera no se comunica, entonces no hay incremento de la cultura. Y si no hay incremento de la cultura como producto de la investigación básica, entonces no hay investigación básica. No hay ciencia.

La investigación aplicada sirve para mejorar lo que se

Tomado de la Revista Electrónica Conocimiento Libre y Licenciamiento (CLIC), 5(8), 2015.  
<https://convite.cenditel.gob.ve/revistaclic/index.php/revistaclic/article/view/553>

- 7.5. **PALABRAS CLAVE** (en español e inglés). Máximo 6 palabras, separadas por una coma y ordenadas alfabéticamente. No usar frases o abreviaturas poco conocidas. Deben describir el contenido del escrito, sin estar presentes en el título, para su adecuada clasificación e inclusión en los índices (indización).
- 7.6. **INTRODUCCIÓN**. Deberá contener el problema con claridad, su importancia, el propósito y alcances del trabajo, breve revisión de la literatura y antecedentes pertinentes para que el lector comprenda la esencia del tema y evalúe los resultados, sin necesidad de consultar las publicaciones anteriores.
- 7.7. **MÉTODOS**, especialmente para los ESTUDIOS empíricos y estudios de casos. Deberá presentar, diseño y tipo de investigación, técnicas e instrumentos de recolección y, según el caso, sujetos de estudio, características de la población estudiada, muestreo y demás procedimientos que demuestren la rigurosidad del trabajo.
- 7.8. **DESARROLLO, RESULTADOS Y DISCUSIÓN**, según el caso. Exposición clara y coherente de hallazgos suficientes que apoyen las conclusiones, acompañados de análisis e interpretaciones correspondientes.
- 7.9. **CONCLUSIONES** o consideraciones finales, según el caso. Síntesis de argumentos y discusiones, mediante análisis lógico y objetivo de lo comprobado, sin ser una repetición del

resultado. Podrían incluir recomendaciones y futuras líneas de investigación, propuestas u oportunidad para abordar otros contextos o áreas de investigación.

- 7.10. **AGRADECIMIENTO, FUENTES DE FINANCIACIÓN, ADSCRIPCIÓN Y/O ADHESIÓN A CONVENIOS INTERNACIONALES**. Persona, institución u órgano que ha contribuido con algún aporte académico, económico con la investigación o trabajo. Por ejemplo: "**El presente trabajo ha sido desarrollado con el apoyo académico y financiero del grupo o instituto X**". "**El presente trabajo ha sido desarrollado con el apoyo académico del grupo o instituto X**". Si el trabajo no recibió financiamiento se debe indicar: "**la presente investigación no ha recibido financiamiento por parte de ningún organismo**". Si la investigación se trata de los resultados de un trabajo de grado o tesis, deberá indicarse: "**Resultado parcial del Trabajo de Grado (tesina, tesis doctoral, de maestría, etc.), titulado: .... Universidad o institución educativa, Ciudad y País**". En caso de que la investigación no este adscrita a organismos o grupos de investigación o vinculada a convenio, deberá indicar al menos el grupo, instituto, universidad u organización de adscripción del autor: "**El presente trabajo ha sido desarrollado en el grupo o instituto X**".
- 7.11. **REFERENCIAS**. Se deberán consultar en su mayoría fuentes actuales y relevantes,

preferiblemente debe tratarse literatura primaria, contenida en artículos científicos publicados en revistas –*Journals*– arbitradas e indexadas, editadas de ser posible desde varios países en diversos idiomas. Deberán aparecer consistentemente según las pautas señaladas en los apartados siguientes y las normas de estilo internacional del Manual de Estilo de Publicaciones de la American Psychological Association (APA): [Normas APA 7.ª edición. Guía de citación y referenciación, noviembre 2019.](#)

8. Cada parte podrá organizarse en secciones, identificadas con subtítulos en negritas y numerados en arábigos de acuerdo al sistema decimal, usando un punto para separar los niveles de división (por ejemplo: 1... 1.1... 1.2... 2... 2.1... 2.2). El número de subdivisiones debe limitarse al tercer nivel. El material complementario se ubicará en anexos, después de las referencias, titulados y numerados en arábigos.
9. Las tablas contendrán información numérica en su mayoría y los cuadros información literal en su mayor parte. Los gráficos presentan información a partir de signos o imágenes; de allí que todas las figuras, ilustraciones, diagramas, imágenes, mapas, etc. se denominarán "**Gráficos**". Los cuadros, tablas y gráficos y anexos aparecerán citados en el texto e incluidos en el mismo; deberán contener título (preciso y breve) y numeración (arábigos) en la parte superior; y sus abreviaturas y símbolos deberán ser explicados al pie de los mismos. Los cuadros, tablas y gráficos se presentarán en formato Microsoft Word® o Excel®, siempre que sean editables, y las imágenes (mapas o fotos), en formato JPG (resolución mayor o igual a 300 dpi). Las ecuaciones deberán ser insertadas en el texto con un editor de ecuaciones, referenciadas y numeradas como "Gráficos".
10. Toda abreviación no común, sigla, acrónimo, símbolo, deberá aparecer deletreada y definida la primera vez que se presente en el texto. Las fechas y horas se expresarán numéricamente. Las notas explicativas o comentarios deben reducirse al mínimo, no deben utilizarse para indicar bibliografías, solo deben limitarse a observaciones de contenido imprescindibles, referenciándose numéricamente en arábigos, al pie de la página correspondiente, con una extensión no superior a tres líneas.
11. Las aclaratorias sobre la naturaleza u origen del trabajo (proyecto de investigación, trabajo de grado, tesis, financiación, agradecimientos, colaboradores, instituciones de adscripción) deben ubicarse al pie de la primera página bajo el término "**Nota**".
12. Las citas textuales con menos de 40 palabras aparecerán dentro del texto, entre comillas; con más de 40 palabras se escriben en renglón aparte con letra tamaño 10, sangría y sin comillas y en espacio mínimo. En cualquier caso, deberán aparecer los datos de la fuente, incluyendo su página, según se señala a continuación.
13. Las citas en el texto deberán hacerse entre paréntesis, de acuerdo al sistema autor-fecha (sistema APA), indicando el apellido(s) del autor(es), el año de publicación y la página <sup>1</sup>.
  - De ser textual (Kaku, 2009, p. 90).
  - Si son más de dos y hasta cinco autores, en la primera cita se deberán indicar los apellidos de todos, posteriormente se menciona solo el primero seguido de et al y punto (et ál.).
  - De ser seis o más autores al momento de citar el documento deberá aparecer solo el apellido del primero seguido de et ál. Ejemplo: (Pendergrast et al., 1986, p. 26).
  - Si dos autores tienen el mismo apellido, deben emplearse sus respectivas iniciales para diferenciarlos. Ejemplo: (Wonnacott, P. y Wonnacott, R., 1984).
  - Cuando se haga referencia a publicaciones oficiales, debe suministrarse el mínimo de elementos tomados del título. Ejemplo: (Gaceta Oficial: 1974, N° 30.402).
  - En caso de citar varias obras que sirvan de argumento a una afirmación, debe separarse cada autor con punto y coma, y presentarlos en orden alfabeto latino, Ejemplo: (Merton, 1980; Simmet, 1934).
  - Cuando se citan varias páginas, el guion (-) significa numeración continua, mientras que la coma (,) páginas aisladas o discontinuas. Ejemplo: (Merton, 1980, pp. 2-38). (Merton, 1980, pp. 2,51,13).
  - Cuando se accede a información de algún autor o entidad a través de otro autor, deberá colocarse: Penrose (citado por Hawking, 2010).
14. La lista de referencias al final del trabajo será ordenada en alfabeto latino, de acuerdo con los apellidos de los autores. Si existieran varias obras de un mismo autor, se presentarán por orden cronológico ascendente de los años de publicación, en caso de coincidencia en el año de la publicación se diferenciarán escribiendo una letra minúscula (a, b, c) después del año. Deberán respetarse las siguientes indicaciones en cuanto orden, cursivas, espaciado, sangría francesa y signos de puntuación<sup>(1)</sup>:

---

(1) Tomado de APA Standards 7th edition. Guide to citation and referencing. November, 2019. Publication of the Editorial Coordination of the Central University, based on the recent publication of the seventh edition of the Publication manual of the American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/0000165-000>. Bogotá, Colombia.

**ARTÍCULO CON DOI O URL (1):**

Primer apellido, A. A. A., Primer apellido, B. B., and  
Primer apellido, C. C. (Año). Título del artículo.  
Nombre de la Revista, volumen (numero), pp-pp.  
DOI or URL

Osorio-Delgado, M. A., Henao-Tamayo, L. J.,  
Velásquez-Cock, J. A., Cañas-Gutiérrez, A. I.,  
Restrepo-Múnera, L. M., Gañán-Rojo, P. F.,  
Zuluaga-Gallego, R. O., Ortiz-Trujillo, I C. y Castro-  
Herazo, C. I. (2017). Aplicaciones biomédicas de  
bomateriales poliméricos. *DYNA*, 84(201), 241-  
252.  
<https://doi.org/10.15446/dyna.v84n201.60466>

**LIBROS:**

Apellido, A. A. (Año). *Título*. (Edición), Ciudad: Editorial.

Evans, J. y Lindsay, W. (2008). *Administración y control  
de calidad*. (7ª ed.). México: Editorial.

**CAPÍTULOS EN LIBROS:**

Apellido, A. A. (Año). Título del capítulo o la entrada.  
En A. A. Apellido. (Ed.) *Título del libro* (pp. xx-xx).  
Ciudad: Editorial.

Cengage Molina, V. (2008). "... es que los estudiantes  
no leen ni escriben": El reto de la lectura y la  
escritura en la Pontificia Universidad Javeriana  
de Cali. En H. Mondragón (Ed.), *Leer, com-  
prender, debatir, escribir. Escritura de artículos  
científicos* (pp. 53-62). Cali: Sello Editorial  
Javeriano.

**TESIS, TRABAJOS DE GRADO Y OTROS TRABAJOS (1):**

Autor, A. y Autor, B. (Año). *Título de la tesis* [Tesis de  
pregrado, maestría o doctoral]. Nombre de la  
institución, Ciudad y país. URL en caso de estar  
publicada on-line.

Barreto, A. G. (2015). *Fundarvid: una contextualización  
de sus neologismos en la lengua de señas  
colombiana* [tesis de maestría, Universidad  
Nacional de Colombia]. Repositorio Institucional  
UN. <http://bit.ly/2JHcwsV>

Cuando la tesis no ha sido publicada, se indica en  
paréntesis cuadrados [tesis de  
maestría/doctorado no publicada], y cuando  
se trate de trabajos en fase de preparación:

Talero, P. (2019). *Infinito de Zenón* [manuscrito  
presentado para publicación]. Departamento  
de Matemáticas. Universidad Central.

**CONFERENCIAS Y PRESENTACIONES (1):**

Autor, A. y Autor, B. (Año, día y mes de la  
presentación). *Título* [Conferencia o ponencia].  
Nombre del evento. Ciudad y país.

Páramo, G. (2011, 8 de septiembre). *Mito, lógica y  
matemática* [ponencia]. Cátedra Mito y  
Ciencia, Bogotá, Colombia.

**INFORME GUBERNAMENTALES O DE OTRA ORGANIZACIÓN (1):**

Concha, T., Ramírez, J. C. y Acosta, O. (2017).  
*Tributación en Colombia: reformas, evasión y  
equidad. Notas de estudio*. (Serie Estudios y  
Perspectivas 35). Oficina de la Comisión  
Económica para América Latina y el Caribe en  
Bogotá. <http://bit.ly/34oLur0>

Cuando el documento no indica los autores  
individuales, se incluye el nombre de la  
organización solo en la posición de autor.

**REFERENCIAS LEGALES (1):**

Congreso de los Estados Unidos de Colombia. (1873,  
26 de mayo). *Ley 84 de 1873. Código civil de los  
Estados Unidos de Colombia*. Diario Oficial n.º  
2867. <http://bit.ly/2Ny4HA0>

Corte Suprema de Justicia (2014, 20 de agosto).  
Sentencia C-593/14 (Jorge Ignacio Pretelt  
Chaljub, M. P.). <https://bit.ly/36v1n1l>

**FUENTES ELECTRÓNICAS O PÁGINA WEB (noticias, redes  
sociales, diapositivas, podcast y videos) (1):**

Se admitirán solo citas de fuentes electrónicas  
emitidas o respaldadas de instituciones académicas o  
científicas.

Autor, A. (Año). *Título del trabajo*. Consultado el XX de  
mes de año. <http://www.xxxx.com>

Herrera, E. (2019, 28 de octubre). *La economía no va  
mal, pero el agro sí*. Razón Pública. Consultado el  
30 de octubre de 2019. <https://bit.ly/2WxhuXv>

Centro Regional para el Fomento del Libro en América Latina y el Caribe. (s. f.). *Programa técnico*. Consultado el 28 de octubre de 2019. <https://bit.ly/36ojlIV>

Autores de Historias. (s. f.). *Home* [página de Facebook]. Facebook. Consultado el 25 de octubre de 2019. [www.facebook.com/autoresdehistorias/](http://www.facebook.com/autoresdehistorias/)

Reyes, J. (2014, 23 de octubre). *Geografía de la población: tendencias demográficas actuales* [presentación de diapositivas]. Slideshare. <https://bit.ly/3322vHy>

Uribe, D. (presentadora). (2019, 20 de agosto). ¿Qué fue el movimiento de juntas? [episodio de podcast]. En *Las historias de Diana Uribe*. Radio Nacional de Colombia. <http://bit.ly/2WG7J9y>

La Pulla. (2019, 28 de octubre). *Elecciones: lo bueno, lo malo y lo feo* [video]. YouTube. <https://bit.ly/2C23o6T>

#### COMUNICACIONES PERSONALES <sup>(1)</sup>:

Los trabajos que no pueden ser consultados por los lectores se citan en el texto como comunicaciones personales y no requieren entrada en la lista de referencias. Estos textos incluyen correos electrónicos, mensajes de texto, chats o mensajes directos, entrevistas personales, conversaciones telefónicas, discursos en vivo, conferencias académicas no grabadas, memorandos, cartas y materiales no grabados de tradición oral de pueblos indígenas. La

cita debe incluir, encerrada en paréntesis, las iniciales y el apellido del comunicador y la fecha más exacta posible.

Cita (C. Robayo, comunicación personal, 3 de mayo de 2018)

### Sobre los derechos de autoría y la originalidad de los manuscritos:

Los autores conservan los derechos de autor y otorgan a la revista el derecho de primera publicación de su trabajo bajo la **Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-CompartirIgual 3.0 Venezuela**, la cual permite compartir el artículo con reconocimiento de la autoría y publicación en esta revista, sin fines comerciales.

Todos los manuscritos, son **arbitrados por pares doble ciego** a fines de **evitar plagio**, fabricación de resultados, falsificación (manipulación de los datos existentes de investigación, tablas o imágenes) y la utilización indebida de personas o animales en la investigación. La Revista Visión Gerencial de la Universidad de Los Andes, se reserva el derecho a utilizar en cualquier fase del proceso de publicación, **software de detección de plagio** para evaluar los documentos sometidos y publicados. Si se comprueba prácticas de plagio en los manuscritos, en cualquier etapa de su desarrollo y aún después de la publicación, serán eliminados de la revista.

## Author guidelines

The Centro de Investigaciones y Desarrollo Empresarial (CIDE) of the Faculty of Economic and Social Sciences of the Universidad de los Andes, presents, through its investigation wing, the peer reviewed and indexed scientific journal, VISIÓN GERENCIAL, in which results of research conducted in CIDE and other institution related to the academic field are published, as original intellectual contributions to promote the reflection and exaltation of the management values.

Manuscripts must be sent in electronic format, preferably to [cide@ula.ve](mailto:cide@ula.ve) or [revistavisiongerencial@gmail.com](mailto:revistavisiongerencial@gmail.com). They may also be sent on a CD or electronic device to the Journal Visión Gerencial Universidad de Los Andes, Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, Centro de Investigaciones y Desarrollo Empresarial (CIDE), Núcleo La Liria, Edificio G, Piso 2, Mérida-Venezuela. Telephones +58-0274-2401135, 2401056 (Tele-Fax).

### Intructions for authors

To ensure the methodological rigor of the publications, the following regulations are issued: ( Process approved by the Editorial Board on February 26, 2018)

### General policies

1. Original and unpublished papers are received throughout the year (with author's commitment of not presenting them to other journals), they must be written accordingly to this guidelines. The journal covers subjects related to management such as theoretical and empirical contributions following local or international approaches.
2. The articles or works proposed before the magazine Visión Gerencial must be made for the magazine or adapted for it, that is, they deal with issues related to business and management, adjusted to the science and technology classification contained in the DIRECTORATE OF SCIENCE, TECHNOLOGY AND INDUSTRY, as theoretical and empirical contributions with local and / or international approaches. Works will also be received from areas related to administrative sciences: economics, accounting, statistics, sociology, psychology, computer science, philosophy, legal, legal and political, mathematics, etc.
3. The Editorial Committee will select the articles that are published, after an anonymous evaluation of them by internal and external peers to the Universidad de Los Andes, which implies that the contributions will be submitted to the consideration of qualified arbitrators whose approval will determine their publication in the number of the

journal that the Editorial Committee deems most convenient. In addition, only unpublished works will be selected, which have not been proposed simultaneously for other publications. The reception of articles does not imply the obligation to publish them.

4. The order of publication and the topic of each issue will be determined by the Editorial Board and the Editorial Committee of the Journal, regardless of the order in which the articles were received and arbitrated. Manuscripts may be requested by the journal for a special issue and / or offered voluntarily to the magazine Visión Gerencial for subsequent arbitration.
5. All papers received for consideration by the Editorial Committee of the Journal are forwarded to the Referees Committee, according to their relevance, or returned to the authors in case of non-compliance with these editorial guidelines. The Referees Committee, which will carry out the evaluation through the double blind system, designated by the Editorial Committee, is made up of at least two specialists from the local or international academic and / or business community with recognized experience in the field of work, from different and prestigious national and international institutions. The evaluation will be carried out according to the following criteria: originality, pertinence and appropriate extension of the title, adequate preparation of the abstract, clarity and coherence of the discourse, knowledge domain, internal organization, scientific rigor, relevance and relevance of the sources, contribution to future research, innovative contributions to knowledge and compliance with updated editorial standards. Once the response has been received by the designated Referees Committee, the Editorial Board will decide on the acceptance of the works, informing the corresponding author of the decision.
6. Even though the papers must be correctly written, authors are strongly encouraged to have their manuscript carefully edited by a professional in the area and the use of translation software should be omitted. The Editorial Committee reserves the right to make adjustments and changes in a way that it deems necessary in order to keep consistency and quality of the journal.
7. Papers in all their forms, when being received, shall be supported by a statement signed by the author or authors applying for publication and originality (proving that the paper is unpublished and it has

not simultaneously been proposed to other publications), knowledge and compliance with the standards of the journal. When coauthored, it should be demonstrated the absence of conflicts of interest, and that the paper has been read and approved by all authors; also the corresponding author should be established (for further communication), writing phone numbers and email.

DOWNLOAD HERE: CARTA DE ORIGINALIDAD Y AUTORIZACIÓN IMPRESA Y/O ELECTRÓNICA

8. The Journal Visión Gerencial accepts the following manuscripts:

**8.1 Empirical studies and case studies:** original research articles presenting results of concluded research projects, advances in research (still in progress) that may be newsworthy. It should contain enough information in order for other researchers or specialist of the same field to evaluate the information, the intellectual process and in some situations, replicate the phenomenon. It should be structured by: **introduction, methodology, results and discussions, conclusions and references.**

**8.2 Essay:** short composition on a particular theme or subject, generally analytic, speculative, or interpretative, giving the author's own argument based on theoretical reflection. It should present a description and narration of facts, to end with arguments supporting the author's opinion. It may be concerned on economic problems, in order to achieve a better understanding of these problems or related topics. It could be structure by introduction (main topics and justification), body (characteristics and development of the topic), conclusion (author's perspectives and repercussions) and references.

**8.3 Review article:** systematic reviews and literature reviews that summaries, describe, analyze them in order to inform about advances, and scientific trends in management and related areas. It could include a historical review (presenting theoretical approaches in chronological order), through a critical approach, and a methodic and well structure discourse where different positions related to the topic are exposed or refuted. It could be structure by: the scope of the review (geographical, chronological, origin and type of the literature considered) author's opinion, conclusions and references.

**8.4** The editorial board could also considered to publish other papers such as

**8.4.1 Notes:** review of new technics, materials, teaching approaches, events, didactic

experiences and other topics related to management research.

**8.4.2 Interviews:** dialogues or dynamic and original conversations, with important national or international personalities that may contribute to management research.

**8.4.3 Debates:** which may started with an objective statement of current issues and its implications, controversies in the opinion or position of various participants – organizations, state, academics, businessmen, etc. and the presentations of the main positions, agreements and disagreement, solutions and proposals, if any. It may be a dynamic interview with reflection and discussion.

**8.4.4 BOOK REVIEW:** A brief and concrete writing that describes and/or highlights the content of a specialized book within the bibliography of a topic or phenomenon, generally accompanied by a critical appraisal of the contributions of the book to the topic under study.

**8.4.5 OBITUARIES:** A writing that attempts to recognize or highlight the academic life and/or contributions of a deceased scientist or professional, through a brief account of his or her professional career, highlighting his or her contributions to the study of a subject, area or discipline.

9. Manuscripts must be sent in electronic format, preferably to [cide@ula.ve](mailto:cide@ula.ve) [revistavisiongerencial@gmail.com](mailto:revistavisiongerencial@gmail.com). They may also be sent on a CD or electronic device to the Journal Visión Gerencial Universidad de Los Andes, Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, Centro de Investigaciones y Desarrollo Empresarial (CIDE), Núcleo La Liria, Edificio G, Piso 2, Mérida-Venezuela. Telephones +58-0274-2401135, 2401056 (Tele-Fax).

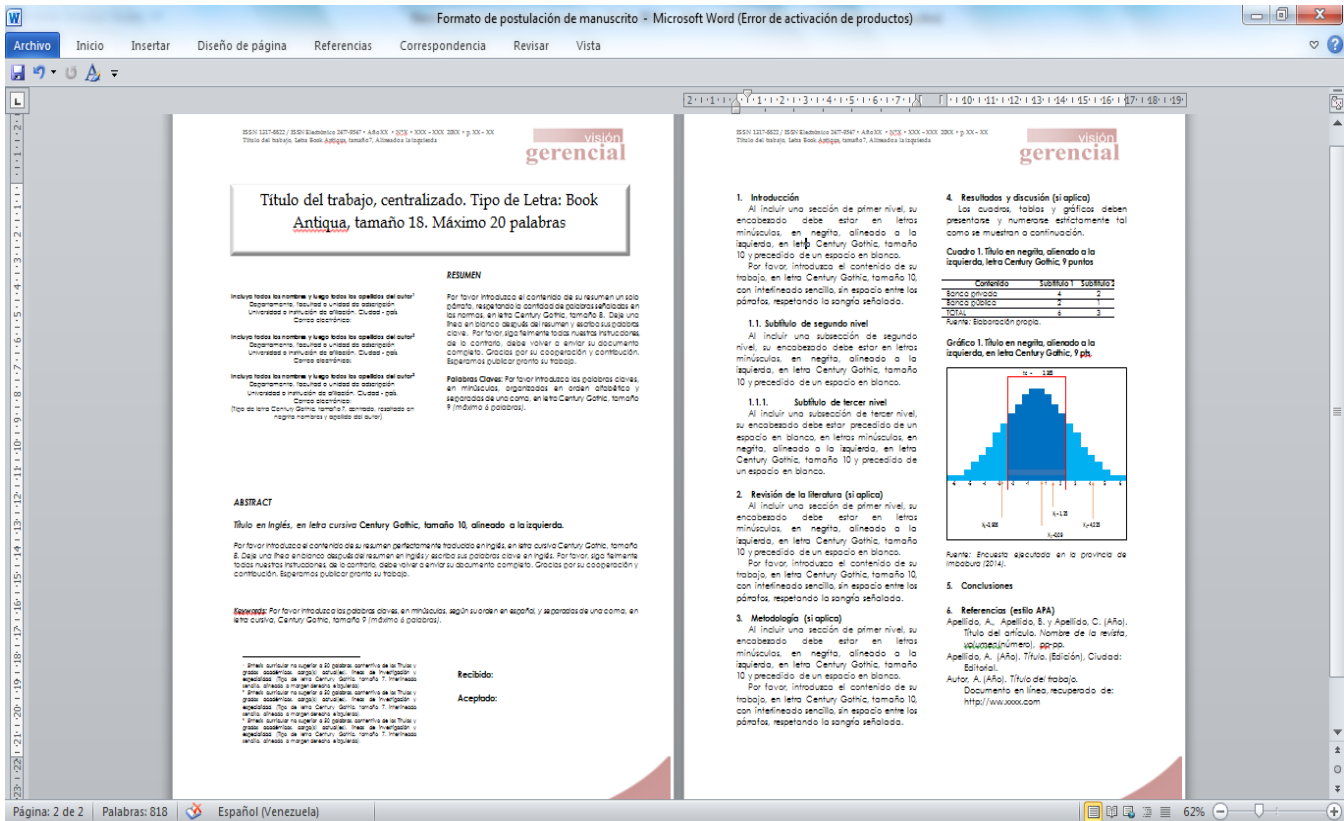
## Submission of manuscripts

Papers, in all their forms must meet the following standards. All authors are kindly requested to download the sample of this format and prepare their contributions accordingly. It should be noted that the papers published in the journal should be written in exact same format; this format, depending on the type of writing to be submitted (research report, case study, review article, essay, note or other) contributes to the improvement of the author's work appearance and presentation. If the presentation of the manuscript is considerably different from the desired format, the review process will not start. Please, follow all our instructions faithfully, otherwise, you must re-send your complete document.

DOWNLOAD HERE:

Application format: research report, case study or review article, essay application form, or other writings.

Your manuscript should look like this before sending it:



Manuscripts must comply with the following specifications:

- 1. Length and wording.** The manuscript must be no longer than twenty (20) pages long and no less than fifteen (15) (letter size) including title, abstracts, tables, figures, appendices, references and Annexes, all included in the same file, according to the manuscript application format. They must be perfectly written in the language selected by the author; all types of manuscripts must be written in the third person singular.
- 2. Font (transcription and printing).** The title of the work will be written with letter size 18, in the type Book Antiqua; the content of the text and all the subtitles will be written with letter size 10, in the Century Gothic type; the titles of the tables, charts and graphs and their contents will be written with letter type Century Gothic, size 9. All this, according to the format of manuscript submission.
- 3. Word processor.** The texts must be written and presented in editable programs such as

Microsoft Office Word (text editor in any version). Articles in Excel, Power Point presentations, web pages, PDF files will not be accepted.

- 4. Line spacing.** The title, all the subtitles and the text will be written with simple line spacing. Do not use double spaces or special spacing between paragraphs (no additional space will be left between the paragraphs of the text). Every subtitle of the first, second or third level must be preceded by a blank space. Every paragraph must contain at least one (1) fundamental idea. It will be constituted between 9 and 12 lines. Paragraphs of one or two lines will not be accepted.
- 5. Numbering of pages (paging).** All the pages of the article must be numbered consecutively in Arabic. The numbers of all the pages will be placed in the lower right, including the cover,

the first ones of each chapter and the ones that contain vertical and horizontal charts and graphs.

6. **Edition:** Avoid writing and printing adornments as much as possible (underlining, bold, italics, size of different fonts, etc.).
7. Bold will be used only in titles and subtitles, with normal letters in order to give more emphasis and differentiate it from the text (neither the italic nor the underline will be used). Under no circumstances will bold or underlined be used to highlight one or several words in the text; for this it is recommended to use the italics.
8. Italics are used for job titles (books, magazines, web pages, movies, and radio and television programs). In general, they are used for words in a language other than the language of the text.

#### Manuscript structure:

**1. Title (in Spanish and English).** No more than 20 words that describe and explain adequately the content or nature of the paper, without any uncommon acronyms, symbols, and abbreviations.

**2. Type of work, as appointed:** scientific article, review, essay or other.

**3. Author (s).** Name (s) and last name (s), accompanied by academic data of affiliation

(department, faculty or affiliation unit, University or affiliation institution, city and country of the same. It is mandatory to include the Email, the ORCID identifier code of the researcher (<https://orcid.org/> ...) and a curricular synthesis of no more than 50 words, for each author, containing the titles and academic degrees, current position (s), lines of research and specialty. The curriculum synthesis must be located at the bottom of the first page of the writing (using numerical superscripts), including as mandatory information the address of the academic google profile (<https://scholar.google.es/citations> ...) authorship confidentiality during the arbitration process, the identification of the author (s) should not appear in other parts of the document. If applicable, those responsible for institutional projects will mention the institutional acknowledgments and credits for the financial support received by the institution to which it belongs or the State, at the bottom of the first page of the letter (using numerical superscripts). This mention must include the identification code and exact name of the project.

**4. Abstract (in Spanish and English).** The abstract should be completely intelligible to the reader, written in the past tense and in the third person singular; it should contain the basic information of the original paper and, as far as possible, preserve the structure of the original paper. In order to ensure sufficient information that will increase interest towards reading the paper, the abstract of empirical studies, case studies and review articles should be an informative abstract, i.e. structured in: Introduction, Objectives, Methods, Results and Conclusions. In the case of review articles, the methodology section could be combined with the scope "Methods and Scope of the Review" (The entire abstract should contain between 250 and 300 words). An example of an informative and structured abstract:

## EN BUSCA DE UNA DEFINICIÓN TRANSCULTURAL DE SUFRIMIENTO; UNA REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA

Montoya Juárez, R.\* Schmidt Río-Valle, J.\*\* Prados Peña, D.\*\*\*

\*D.U.E. Lic. Antropología Social. Centro Gerontológico San Cristobal. \*\* D.U.E. Lic. Biología. E.U.C.S. Universidad de Granada. \*\*\* D.U.E. Hospital Universitario San Cecilio (Granada).

Miembros del Grupo de Investigación de la Universidad de Granada CTS 436  
"Aspectos Psicosociales y Transculturales de la salud y la enfermedad"



### SEARCHING FOR A CROSS – CULTURAL DEFINITION OF SUFFERING; A BIBLIOGRAPHIC REVIEW

#### SUMMARY

**Introduction:** Could we offer a definition of suffering free from our own subjectivity? The aim of the current bibliographic review is to offer a definition of suffering, leaving its measurement aside as a secondary matter. Methods: Medline, Proquest and Scopus databases in English were reviewed and 30 articles were selected. Results: Most authors support the complementarity of pain/symptom and suffering. The definition offered by E. Cassell is the most broadly cited in the literature: "Severe stress state associated with threatening events for personal integrity. The suffering of a person is conditioned by society and culture. There are three types of strategies in order to detect and/or measure suffering: Clinical practice, qualitative and quantitative research. Discussion: It is necessary to go deeper in the concept of suffering in order to find a cross – cultural definition which takes into account individual and socio – cultural

aspects. Instruments for the objective measure of the intensity of suffering have not been found. Suffering is a subjective experience.

**Key Words:** Suffering, bibliographic review, detection, concept definition.

#### RESUMEN

**INTRODUCCIÓN;** ¿Podríamos ofrecer una definición de sufrimiento que no esté sujeta a nuestra propia subjetividad? La intención de la presente revisión bibliográfica es ofrecer una definición lo más completa de sufrimiento, siendo secundaria la cuestión de su medición.

**MÉTODOS;** Se revisaron las bases de datos de lengua inglesa Medline, Proquest y Scopus, y se seleccionaron 30 artículos.

**RESULTADOS;** La mayoría los autores que abogan por la complementariedad de dolor/síntoma y sufrimiento. La definición de mayor calado en la literatura científica es la de E. Cassell; Estado de severo estrés asociado con eventos amenazantes para la integridad de la persona. El sufrimiento de una persona está condicionado por la sociedad y la cultura. Existen tres tipos de estrategias para detectar y/o medir el sufrimiento; práctica clínica, investigación cualitativa y cuantitativa.

**DISCUSIÓN;** Es necesario profundizar en el concepto de sufrimiento con el fin de hallar una definición transcultural que contemple aspectos individuales y socio-culturales. No se han encontrado instrumentos que midan la de forma objetiva la intensidad del sufrimiento. La experiencia del sufrimiento es totalmente subjetiva.

**Palabras clave:** Sufrimiento, Revisión bibliográfica, Definición, Detección.

2º. Semestre 2006 • Año X - N.º 20

Taken from Revista Cultura de los Ciudadano, X(20), 2006.

[https://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/873/1/culturacuidados\\_20\\_16.pdf](https://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/873/1/culturacuidados_20_16.pdf)

In the case of essays or notes, the abstract should be indicative and unstructured, with a maximum of 150 words, containing the main approaches or issues addressed, their nature, and their scope, without providing results. Example of an unstructured and indicative abstract:



Centro Nacional de Desarrollo e Investigación en Tecnologías Libres (CENDITEL)  
Revista Electrónica Conocimiento Libre y Licenciamento (CLIC) Mérida - Venezuela  
Número 8. Año 5. ISSN: 2244-7423

## Open Access: Una Posibilidad para Potenciar la Comunicación de la Ciencia

Luis Eliseo Castellano Azócar

Programa Ingeniería, Arquitectura y Tecnología  
Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales "Ezequiel Zamora" (UNELLEZ)  
Barinas, Venezuela  
lcastella@gmail.com

**Resumen**— En vista de la imperiosa necesidad que tienen los investigadores de comunicar sus resultados, no sólo para exponerlos y validarlos ante sus pares, sino también para su difusión a las pequeñas y grandes esferas de interés y poder alcanzar así el fin último de toda actividad científica: producir conocimientos; se analizan los nuevos mecanismos para la publicación de artículos científicos que han venido surgiendo a partir de la llamada crisis de las revistas científicas y en el marco de la era de la información y sus tecnologías asociadas. Se hace especial hincapié en el movimiento Open Access, al reconocerlo como una posibilidad esperanzadora para investigadores, grupos e instituciones cuyas posibilidades de acceder y/o publicar en revistas de prestigio se ven cada vez más reducidas debido a las limitaciones de diversa naturaleza que existen en regiones como Latinoamérica.

**Palabras Clave:** Comunicación de la Ciencia; Open Access; Investigación y Desarrollo; Información Científica

En este sentido, el conocimiento científico se constituye como un vehículo hacia la prosperidad de los pueblos. Se investiga para mejorar nuestra calidad de vida y bienestar. Por lo que si ese conocimiento que se genera a partir de la práctica científica no se comunica a otros expertos, no se difunde a nivel colectivo y no se utiliza a nivel individual, la humanidad estaría seriamente amenazada.

En [1] se afirma que ciencia que no se comunica no es ciencia. Es decir, la actividad científica sólo es tal si los resultados de la misma son de alguna utilidad. La investigación básica se realiza para incrementar la cultura. Pero si esa investigación no se difunde, si el conocimiento que esa investigación genera no se comunica, entonces no hay incremento de la cultura. Y si no hay incremento de la cultura como producto de la investigación básica, entonces no hay investigación básica. No hay ciencia.

La investigación aplicada sirve para mejorar lo que se

Taken from Revista Electrónica Conocimiento Libre y Licenciamento (CLIC), 5(8), 2015.  
<https://convite.cenditel.gob.ve/revistaclic/index.php/revistaclic/article/view/553>

**5. Keywords (in Spanish and English).** Maximum 6 words without using phrases that describe the content of the paper but words included in the abstract, for proper classification and inclusion in the indexes (indexing).

**6. Introduction.** It should contain the problem, its importance, purpose and scope of the work, a brief review of literature and relevant background for the reader to understand the essence of the issue and evaluate the results without checking older publications.

**7. Methods, for scientific articles.** The design and type of research, techniques and data collection instrument and, if necessary, subject of study, characteristics of population, sampling and other procedures that demonstrate the rigor of the research.

**8. Body, results and discussion.** Clear and coherent presentation of sufficient findings supporting the conclusions, accompanied by analyzes and interpretations.

**9. Conclusions or final considerations.** Synthesis of arguments and discussions, using logical and objective analysis of what proved, without repeating the result. It could include recommendations and future research proposals or opportunity to address other contexts or research areas.

**10. Acknowledgements, sources of funding, membership and/or adherence to international agreements.** Person or institution that has contributed

with some academic or economic contribution to the research or work. For example: "The present work has been developed with the academic and financial support of the group or institute X". "The present work has been developed with the academic support of the group or institute X". If the work did not receive funding, the following should be indicated: "the present research has not received funding from any organization". If the research is the result of a degree work or thesis, the following should be indicated: "Partial result of the research project (thesis, doctoral thesis, master's thesis, etc.), titled: .... University or educational institution, City and Country". In case the research is not attached to research groups or organizations or linked to an agreement, at least the author's group, institute, university or organization must be indicated: "The present work has been developed in the group or institute X".

**11. References.** Most current and relevant sources should be consulted. Preferably it should be primary literature, contained in scientific articles published in refereed and indexed journals, published if possible from several countries in different languages. They must appear consistently according to the guidelines indicated in the following sections and the international style standards of the Publications Style Manual of the American Psychological Association (APA): [Normas APA 7.ª edición. Guía de citación y referenciación, noviembre 2019.](#)

**12.** Each part may be organized in sections identified with subtitles in bold and numbered in Arabic

according to the decimal system, using a period to separate split levels (eg 1 ... 1.1 ... 1.2 ... 2 ... 2.1 ... 2.2). The number of subdivisions should be limited to the third level. The supplementary material will be placed in Appendices, after the references, titled and numbered in Arabic.

**13. The tables should contain mostly numerical information.** The graphs present information from signs or images; hence all figures, illustrations, diagrams, images, maps, etc. will be called "Figures". Tables, charts and graphs and appendices appear quoted in the text and included in it; They must contain title (precise and brief) and numbered (Arabic) on top; and their abbreviations and symbols should be explained at footnotes. Tables, charts and graphs should be presented in Microsoft Word® or Excel® format, and images (maps and photos) in .JPG (greater than or equal to 300 dpi resolution). Equations should be inserted in the text with an equation editor, referenced and numbered as "Figures".

**14.** Any no common abbreviation, acronym, symbol, must appear spelled and defined the first time it is presented in the text. Dates and time will be expressed numerically. The explanatory notes or comments should be avoided and should not be used to indicate bibliographies, just be limited to observations of essential content, in Arabic, at the footnotes of the relevant page, with a length not exceeding three lines.

**15.** Clarification of the nature or origin of the paper (research project work, thesis, financing, acknowledgments, collaborators, institutions of affiliation) should be located as footnotes in the first page under the heading "Note".

**16.** The quotes in less than 40 words appear in the text in quotation marks; more than 40 words are written on separate line with font size 10 without quotation marks. In any case, the data source must appear including the page, as noted below (1).

**17.** The citation in the text should be in brackets, according to the author-date system (APA), indicating the name (s) of author (s), year of publication and page<sup>2</sup>.

- If textual (Kaku system 2009, p. 90).
- If more than two and up to five authors, on the first quote all names should be indicated and subsequently mention only the first followed by "et al" and point (et al.).
- If six or more authors, in the text should appear only the last name of the first author followed by "et al." Ex .: (Pendergrast et al., 1986, p. 26).
- If two authors have the same last name, initials must be used to differentiate, Ex .: (Wonnacott, P. and Wonnacott, R., 1984).

- Reference to official publications, you must provide a minimum of elements from the title, eg (Gaceta oficial: 1974, No. 30402).
- When citing several works that serve as an argument to a statement, each author must be separated by a semicolon, and present them in Latin alphabetical order, Ex .: (Merton, 1980; Simmet, 1934).
- When multiple pages are quoted, the dash (-) means continuous numbering, while the comma (,) means isolated pages or discontinuous. Example: (Merton, 1980, pp 2-38.) (Merton, 1980, pp 2,51,13.).
- When using information from some author or entity cited by another author, it should be placed: Penrose (cited by Hawking, 2010) think (...).

**18.** The list of references at the end of the work will be arranged Latin alphabetically according to the last names of the authors. If there are several works by the same author, they will be presented in ascending chronological order of publication years (in case of coincidence in the year of the publication will differentiate writing a lowercase letter (a, b, c, ...) after the year. The following information must be respected as order, italics, spacing, hanging indent and punctuation:

#### ARTICLE WITH DOI OR URL (1):

Last name, A. A. A., Last name, B. B., and Last name, C. C. (Date). Title of the article. Name of the journal, volume(number), pp-pp. DOI or URL

Osorio-Delgado, M. A., Henao-Tamayo, L. J., Velásquez-Cock, J. A., Cañas-Gutiérrez, A. I., Restrepo-Múnera, L. M., Gañán-Rojo, P. F., Zuluaga-Gallego, R. O., Ortiz-Trujillo, I C. y Castro-Herazo, C. I. (2017). Aplicaciones biomédicas de biomateriales poliméricos. *DYNA*, 84(201), 241-252. <https://doi.org/10.15446/dyna.v84n201.60466>

**JOURNAL ARTICLES:** Last Name, A. A, Last Name, B. B. and Last Name, C. C. (Date). Title of article. Journal name, volume (number), pp-pp.

Setó, D. (2005). La relación entre la calidad de servicio percibida por el cliente y la fidelidad de servicio. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 14(1), 141-156.

**BOOKS:** Last Name, A. A. (Year). Title. (Edition) City: Publisher.

Evans, J. y Lindsay, W. (2008). *Administración y control de calidad*. (7ª ed.). México: Editorial.

<sup>2</sup> Taken from APA Standards 7th edition. Guide to citation and referencing. November, 2019. Publication of the Editorial Coordination of the Central University, based on the recent publication of the seventh edition of the Publication manual of the American Psychological Association.

#### CHAPTERS IN BOOKS:

Last name, A. A. (Year). Title of chapter or entry. In A. A. Surname. (Ed.). Title of book (pp. xx-xx). City: Editorial.

Cengage. Molina, V. (2008). "... es que los estudiantes no leen ni escriben": El reto de la lectura y la escritura en la Pontificia Universidad Javeriana de Cali. En H. Mondragón (Ed.), *Leer, comprender, debatir, escribir. Escritura de artículos científicos* (pp. 53-62). Cali: Sello Editorial Javeriano.

#### THESIS, RESEARCH PROJECTS AND OTHER WORKS (1):

Author, A. and Author, B. (Year). Title of thesis [Undergraduate, master's or doctoral thesis]. Name of the institution, City and country. URL if published on-line.

Barreto, A. G. (2015). *Fundarvid: una contextualización de sus neologismos en la lengua de señas colombiana* [tesis de maestría, Universidad Nacional de Colombia]. Repositorio Institucional UN. <http://bit.ly/2JHcwSV>

When the thesis has not been published, it is indicated in square brackets [unpublished master's thesis/doctorate], and when the work is in preparation:

Talero, P. (2019). *Infinito de Zenón* [manuscrito presentado para publicación]. Departamento de Matemáticas. Universidad Central.

#### CONFERENCES AND PRESENTATIONS (1):

Author, A. and Author, B. (Year, day and month of presentation). Title [Conference or paper]. Name of the event. City and country.

Páramo, G. (2011, 8 de septiembre). *Mito, lógica y matemática* [ponencia]. Cátedra Mito y Ciencia, Bogotá, Colombia.

#### GOVERNMENTAL OR OTHER ORGANISATION REPORT (1):

Concha, T., Ramírez, J. C. y Acosta, O. (2017). *Tributación en Colombia: reformas, evasión y equidad. Notas de estudio*. (Serie Estudios y Perspectivas 35). Oficina de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe en Bogotá. <http://bit.ly/34oLur0>

When the document does not indicate the individual authors, the name of the organization is included only in the author position.

#### LEGAL REFERENCES (1):

Congreso de los Estados Unidos de Colombia. (1873, 26 de mayo). *Ley 84 de 1873. Código civil de los Estados Unidos de Colombia*. Diario Oficial n.º 2867. <http://bit.ly/2Ny4HA0>

Corte Suprema de Justicia (2014, 20 de agosto). Sentencia C-593/14 (Jorge Ignacio Pretelt Chaljub, M. P.). <https://bit.ly/36v1n1l>

**ELECTRONIC SOURCES OR WEBSITE** (news, social networks, slides, podcasts and videos) (1): only citations from electronic sources issued or endorsed by academic or scientific institutions will be accepted.

Author, A. (Year). Title of the work. Accessed on XX of month of year. <http://www.xxxx.com>

Herrera, E. (2019, 28 de octubre). *La economía no va mal, pero el agro sí*. Razón Pública. Consultado el 30 de octubre de 2019. <https://bit.ly/2WxhuXv>

Centro Regional para el Fomento del Libro en América Latina y el Caribe. (s. f.). *Programa técnico*. Consultado el 28 de octubre de 2019. <https://bit.ly/36ojlIV>

Autores de Historias. (s. f.). *Home* [página de Facebook]. Facebook. Consultado el 25 de octubre de 2019. [www.facebook.com/autoresdehistorias/](http://www.facebook.com/autoresdehistorias/)

Reyes, J. (2014, 23 de octubre). *Geografía de la población: tendencias demográficas actuales* [presentación de diapositivas]. Slideshare. <https://bit.ly/3322vHy>

Uribe, D. (presentadora). (2019, 20 de agosto). ¿Qué fue el movimiento de juntas? [episodio de podcast]. En *Las historias de Diana Uribe*. Radio Nacional de Colombia. <http://bit.ly/2WG7J9y>

La Pulla. (2019, 28 de octubre). *Elecciones: lo bueno, lo malo y lo feo* [video]. YouTube. <https://bit.ly/2C23o6T>

### PERSONAL COMMUNICATIONS (1):

Works that cannot be consulted by readers are cited in the text as personal communications and do not require entry in the reference list. These texts include e-mails, text messages, chats or direct messages, personal interviews, telephone conversations, live speeches, unrecorded academic lectures, memoranda, letters, and unrecorded materials from the oral tradition of indigenous peoples. The citation should include, enclosed in parentheses, the initials and last name of the communicator and the most accurate date possible.

Cita (C. Robayo, comunicación personal, 3 de mayo de 2018)

---

(1) Taken from APA Standards 7th edition. Guide to citation and referencing. November, 2019. Publication of the Editorial Coordination of the Universidad Central, based on the recent publication of the seventh edition of the Publication manual of the American Psychological Association: <https://doi.org/10.1037/0000165-000>. Bogotá, Colombia.

The authors retain the copyright and grant the journal the right of first publication of their work under the Creative Commons Attribution-NonCommercial-ShareAlike 3.0 Venezuela License, which allows sharing the article with acknowledgment of authorship and publication in this journal, without commercial purposes.

All manuscripts are double-blind peer-reviewed to avoid plagiarism, fabrication of results, falsification (manipulation of existing research data, tables or images) and the improper use of people or animals in research. The Journal Visión Gerencial of the Universidad de Los Andes reserves the right to use plagiarism detection software at any stage of the publication process to evaluate submitted and published documents. If plagiarism practices are proven in the manuscripts, at any stage of their development and even after publication, they will be removed from the journal.

## Proceso de Arbitraje (Instrucciones)(\*)

El Centro de Investigaciones y Desarrollo Empresarial (CIDE) de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Los Andes, a través de su Sección de Investigación, presenta su revista científica, arbitrada e indizada, VISIÓN GERENCIAL, medio de difusión a través del cual se publican resultados de investigaciones realizadas en el Centro y otras instituciones vinculadas al ámbito universitario, como contribuciones intelectuales originales que promueven la reflexión y exaltación de los valores de la gerencia.

Por lo anterior, todos los trabajos son sometidos a un riguroso proceso de revisión o evaluación anónima de pares, conformados como cuerpo de árbitros o comité de arbitraje.

1. El Comité de Árbitros, designado por el Comité Editorial, es el cuerpo que efectúa la evaluación definitiva de los trabajos recibidos por la Revista Visión Gerencial; estará integrado por al menos dos especialistas miembros de la comunidad académica y/o empresarial local o internacional, de reconocida trayectoria en el tema del trabajo, provenientes de distintas y prestigiosas instituciones nacionales e internacionales. A partir de la respuesta recibida por parte del Comité de Árbitros designado, el Consejo Editorial decidirá la aceptación de los trabajos, por lo que aquellos que sean admitidos para su publicación dependerán de las evaluaciones realizadas por el Comité de Árbitros.

2. Durante el proceso de revisión o evaluación, se mantiene en absoluto anonimato la identificación de autores y árbitros. Por tal motivo el Comité Editorial de la revista Visión Gerencial se compromete a mantener en absoluta reserva los juicios u opiniones realizadas por los árbitros; igualmente, estos últimos deberán evitar identificar el resultado de sus evaluaciones y demás formatos utilizados para efectuar tal actividad.

3. La evaluación será realizada en total imparcialidad, siendo prioridad lo relativo a la **pertinencia del tema** ajustado a las ciencias administrativas y áreas afines (economía, contaduría, estadística, sociología, psicología, informática, filosofía, legales y jurídicas y políticas, matemáticas, etc.) que aporten al estudio de la gerencia. Igualmente es prioritario en la evaluación corroborar la ubicación del escrito dentro de alguna **modalidad de trabajo** a publicar por la revista (artículos científicos, ensayos, artículos de revisión, notas, debates o entrevistas) (Normas generales para colaboradores).

4. También la evaluación se realizará de acuerdo a los siguientes criterios: **originalidad y extensión** del trabajo, en todas sus partes o dimensiones (título, resumen,

revisión de literatura, conclusiones, etc.); adecuada elaboración del resumen, claridad y **coherencia del discurso, dominio del conocimiento** evidenciado, adecuada **organización interna, rigurosidad científica, actualidad y relevancia de las fuentes o referencias** (consulta de fuentes científicas), **contribución a futuras investigaciones** en el área, **aportes novedosos** al conocimiento del objeto y **cumplimiento de normas editoriales** actualizadas. Igualmente los árbitros podrán basar su evaluación en criterios técnicos en cuanto a redacción y ortografía del escrito, en sus contenidos en español e inglés.

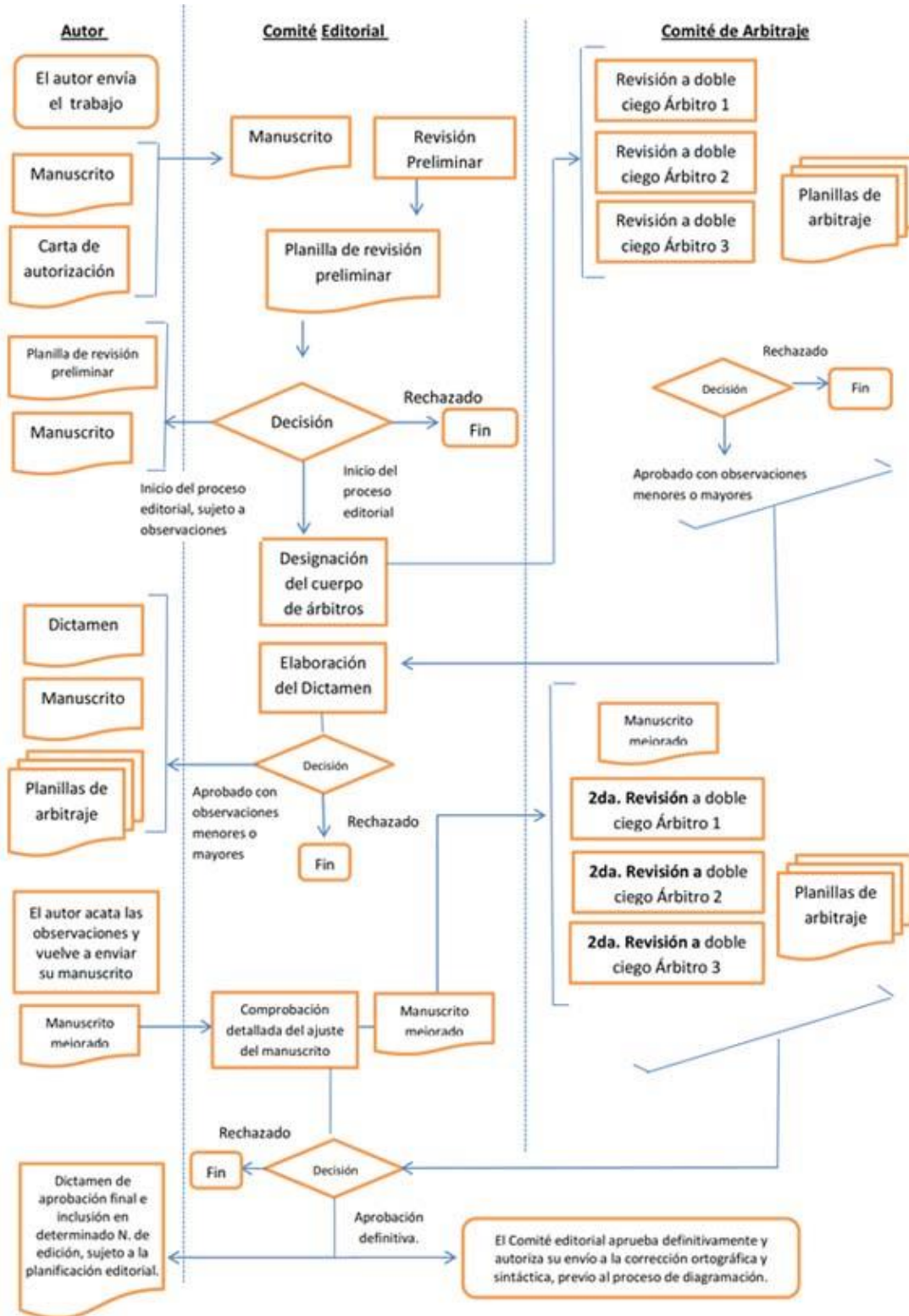
5. Los árbitros deberán efectuar evaluaciones con espíritu constructivo, con argumentos sólidos, aun cuando los trabajos se consideren rechazados; por ello, en la medida de lo posible, toda detracción, crítica, objeción o acotación deberá ser comentada y/o explicada, con el fin de ser enviada al (los) autore(s).

6. Al finalizar la evaluación, el árbitro deberá emitir o redactar en síntesis, en el formato facilitado por el Comité Editorial o en hojas anexas, sus apreciaciones generales sobre el trabajo donde se presenten las correcciones específicas y las observaciones. Toda evaluación del árbitro debe conducir a una decisión final, en sus distintas modalidades: aprobado, aprobado con observaciones menores o leves, aprobado con observaciones sustanciales o rechazado.

7. Para la Revista Visión Gerencial es compromiso fundamental generar respuestas rápidas a las solicitudes que recibe, sin menoscabo del riguroso proceso de evaluación; en tal sentido, los árbitros tendrán un plazo no mayor a quince (15) días hábiles, para efectuar la evaluación y entrega de sus resultados, contados a partir del momento de formalizar la invitación formulada por el comité de arbitraje.

8. Los árbitros podrán enviar, preferiblemente en formato electrónico, los resultados de sus evaluaciones al editor, a través de los correos: [revistavisiongerencial@gmail.com](mailto:revistavisiongerencial@gmail.com), [cide@ula](mailto:cide@ula) También podrán ser enviados en un CD, dispositivo electrónico o papel a la revista Visión Gerencial, Universidad de Los Andes, Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, Centro de Investigaciones y Desarrollo Empresarial (CIDE), Núcleo La Liria, Edificio G, Piso 2, Mérida-Venezuela. Código postal: 3101. Teléfonos +58-0274-2401135, 2401056 (Tele-Fax).

(\*) **Proceso aprobado en el Consejo Editorial celebrado el 21 de enero de 2015.**





**EDITORIAL**

**Informes de investigación y artículos de revisión**

**Marketing**

**El sector automotriz en México y el impacto en ventas de las estrategias multi-marcas.**

*Eva Conraud Koellner - Universidad de Guanajuato y Eric Israel Rios Neguis - Universidad Autónoma de La Baja California, México.*

**Recibido:** 27-02-2020 **Revisado:** 15-04-2020 **Aceptado:**12-11-2020 ..... **7-30**

**Mix de marketing de servicios y fidelización en una empresa de servicios educativos.** *Sergio Esteban Lucio Navarrete, Jorge Alberto Vargas Merino y Walter Enrique Zavaleta Chávez - Universidad Cesar Vallejo, Lima-Perú.*

**Recibido:** 24-03-2020 **Revisado:** 15-04-2020 **Aceptado:**15-10-2020 ..... **31-49**

**Gerencia financiera y fiscal**

**Análisis de la rentabilidad económica integral. Producción de papa. Municipios Pueblo Llano y Rangel. Mérida, Venezuela.**

*Olga Rosa Molina de Paredes - Universidad de Los Andes, Venezuela, y Carlos Castilla Gutiérrez - Universidad de La Laguna, España.*

**Recibido:** 20-07-02020 **Revisado:** 30-08-2020. **Aceptado:** 01-12-2020 ..... **50-65**

**Notas teóricas a las ofertas públicas en la Ley de Mercado de Valores venezolana.** *Jean Denis Rosales Gutiérrez - Universidad de Los Andes, Venezuela.*

**Recibido:** 13-07-2020 **Revisado:** 15-09-2020 **Aceptado:** 30-11-2020 ..... **66- 83**

**Talento humano y gerencia de Pymes**

**Métodos formales usados en la auditoría de gestión de mantenimiento.** *José Isaías Salas Hernández - Fundación Universitaria Cafam de Colombia, y Mariana Losada Agudelo - Universidad Tecnológica de Pereira, Colombia.*

**Recibido:** 29-05-2020 **Revisado:** 15-06-2020 **Aceptado:** 15-10-2020 ..... **84-97**

**El valor de la confianza institucional entre los agentes económicos en México: Teoría y Hechos.** *Oshiel Marfín Chapa, Jorge Eduardo Salazar Castillo y Saul Roberto Quispe Aruquipa - Universidad Autónoma de Tamaulipas, México.*

**Recibido:** 08-01-2020 **Revisado:** 15-04-2020 **Aceptado:**15-10-2020 ..... **98-111**

**Gerencia universitaria y Gerencia pública**

**La universidad venezolana como sistema sociotécnico en el contexto de la Universidad Nacional Experimental del Táchira.**

*Yolimar Velazco Araque - Universidad Nacional Experimental del Táchira, San Cristóbal - Venezuela.*

**Recibido:** 08-04-2020 **Revisado:** 15-06-2020 **Aceptado:** 25-11-2020 ..... **112- 126**

**Capital estructural en la organización universitaria: Una valoración del personal docente de la Universidad Cecilio Acosta, Venezuela.**

*Rigo Grimaldos Olmos - Universidad Católica Cecilio Acosta, Maracaibo - Venezuela.*

**Recibido:** 08-01-2020 **Revisado:** 15-04-2020 **Aceptado:**15-10-2020 ..... **127-138**

**La ética del desarrollo y la ética empresarial en la búsqueda del buen gobierno corporativo.** *Maria Fatima Pinho de Oliveira - Universidad Simón Bolívar*

**Recibido:** 08-05-2020 **Revisado:** 15-06-2020 **Aceptado:**15-10-2020 ..... **139-156**

**ENSAYOS**

**El principio de innovación tecnológica de Gobierno Abierto para servir mejor al ciudadano.**

*Riitha Elena Cohelo - Universidad de Los Andes, Venezuela.* **Recibido:** 25-06-2020 **Revisado:** 15-05-2020 **Aceptado:** 22-11-2020 ..... **157-168**

**Normativa de la Revista Visión Gerencial**

**169**