



Alexandra Mena-Vásquez (Editora)

Memorias del Seminario

FORTALECIMIENTO DE LA GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN Y COMPETITIVIDAD DE LOS EMPREDIMIENTOS



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE
IBARRA - ECUADOR

Memorias del Seminario

“Fortalecimiento de la Gestión de la Innovación y Competitividad de los Emprendimientos”

Alexandra Antonieta Mena-Vásquez

(Editora)

22 y 23 de marzo, 2024
Universidad Técnica del Norte
Ibarra – Ecuador

CRÉDITOS

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS:

Miguel Edmundo Naranjo-Toro Ph.D.

Rector UTN

Alexandra del Carmen Mina-Páez Ph.D.

Vicerrectora Académica UTN

Nhora Magdalena Benítez-Bastidas Ph.D.

Vicerrectora de Investigación UTN

Segundo Hernán Cadena-Pupiales Ph.D.

Vicerrector Administrativo UTN

EDITORIAL UTN

COMITÉ ACADÉMICO DEL EVENTO:

Lucía Cumandá Yépez-Vásquez MSc.

Decana Facultad de Posgrado UTN

Alexandra Antonieta Mena-Vásquez MSc.

Coordinadora Programa de Maestría en Administración de Empresas con mención en Competitividad y Gestión de la Calidad, Facultad de Posgrado UTN

PARES REVISORES EXTERNOS:

Juan Manuel García-Samaniego

Ph.D. En Economía (Universidad Nacional Autónoma de México, México)

Edgar Walter Vásquez-Reino

MSc. en Ingeniería Industrial y Productividad (Escuela Politécnica Nacional, Ecuador)

ISBN: 978-9942-845-71-9



ISBN:

Los extensos y resúmenes publicados se sometieron a un proceso de arbitraje a cargo de pares revisores externos, expertos en el Campo de la Administración.

Se autoriza la reproducción total o parcial de la obra sin autorización previa, sólo se solicita que se mencione la fuente.

ÍNDICE

PRESENTACIÓN	i
PROGRAMACIÓN ACADÉMICA DEL EVENTO	iii

EXTENSOS

Fortalecimiento de la Competitividad de las Empresas del Sector Turístico	1
Yoarnelys Vasallo-Villalonga (1)	

Gestión de la Innovación y Competitividad para el Fortalecimiento del Emprendimiento	13
Sixto Raúl Manosalvas-Sánchez (1)	

Proceso de Mejora Continua para el Fortalecimiento de la Innovación Empresarial	23
Esteban Augusto Yépez-Gudiño (1)	

Análisis del Proceso de Comunicación del Departamento de Servicio al Cliente: Estudio de Caso Competitividad en una Empresa de Servicio Eléctrico	34
Marshory Vanessa Acosta-Ogonaga (1), Adelixe Dayana Zambrano-Escalante (2), Jacinto Daniel Espinosa-Villarroel (3)	

Análisis del Clima Laboral y su Impacto en la Atención al Cliente del Área de Postventa: Estudio de Caso Competitividad e Innovación Concesionario Automotriz	42
María Alexandra Esparza Paredes (1), Cristina Elizabeth Pozo Arboleda (2), Ronald Andrés Varela Tafur (3)	

Análisis del Empoderamiento de la Mujer como Consecuencia de la Inclusión Financiera: Estudio de Caso Competitividad Sistema Cooperativista	50
Xavier Alexander Godoy-Calvachi (1), Marjorie Alejandra Pozo-Montenegro (2), Nataly Gabriela Acosta-Aguirre (3)	

RESÚMENES

Análisis del Impacto de la Rotación del Personal en el Clima Laboral: Estudio de Caso Competitividad en las Empresa de Seguridad Privada	62
José Andrés Jurado-Tafur (1), Ximena Denisse Aguirre-Martínez (2), Cristina Eugenia Almeida-Mayanger (3)	

Análisis del Impacto de la Rotación del Personal en el Clima Laboral: Estudio de Caso Competitividad en las Empresa de Seguridad Privada	63
Maritza Del Rocío González-Neira (1), Danilo Francisco Yépez-Colimba (2), Christian Junior Arrobo-Ordoñez (3)	

Producción y Consumo Responsable. Reto para la Competitividad Empresarial	64
José Alí Moncada-Rangel (1)	

Análisis del Clima Laboral Organizacional: Estudio de Caso Competitividad en el Sector Público.....	65
Pablo Sebastián Tisalema-Guerrero (1), Pamela del Carmen Guacho-Salme (2), Carmina Alexandra De la Cruz-De la Cruz (3)	

Fortalecimiento de los Procesos de Comunicación Efectiva en las Organizaciones. Reto Competitivo. 66
María Belén Zambrano-Martínez (1)

Análisis de la Actualización del Proceso de Emisión de Títulos – Efectos Post Pandemia: Estudio de Caso Innovación en las Instituciones de Educación 67
Sully Anabel Collaguazo Yépez (1), Luis Enrique Ortega Pintado (2), Ángela Lucía Túquerres-Chicaiza (3)

Estrategias de Neurociencia para la Innovación del Diseño de Productos 68
Mará Elena-Torres Proaño (1)

PRESENTACIÓN

El Programa de Maestría en Administración de Empresas con mención en Competitividad y Gestión de la Calidad, modalidad en línea, tiene como objetivo desarrollar procesos de gestión y aseguramiento de la calidad que contribuyan al mejoramiento de la competitividad de empresas públicas y privadas del país, con base al conocimiento de nuevas concepciones y estrategias de la administración moderna, que permitan la innovación y liderazgo de la gestión sustentable empresarial a través del desarrollo de competencias profesionales integrales en el área de la administración.

El Seminario propuesto en el Proyecto de Vinculación del Programa de Maestría, tiene como finalidad contribuir con el fortalecimiento y generación del conocimiento relacionado con la importancia de implementar un modelo de gestión con base en el proceso de mejora continua, que permita diagnosticar las causas que dan origen a diferentes problemas propios del ambiente interno y externo de los diferentes tipos de emprendimientos. En este sentido, durante el módulo de Investigación dictado en el Programa de Maestría, se analizan estudios de caso, en donde se determinan las causas que pueden dar origen a problemas de innovación y competitividad en el contexto organizacional. Con estos datos, en un segundo momento, se consideran las herramientas administrativas que permitan generar estrategias enfocadas en mejorar la gestión de los recursos, aplicación de normativa y relación con el cliente interno y externo; esfuerzos organizacionales que tienen como finalidad posiciona los productos o servicios en la mente de los clientes y/o usuarios de productos y servicios pensados en un mercado cambiante y dinámico.

En este sentido, durante el Seminario "Fortalecimiento de la Gestión de la Innovación y Competitividad de los Emprendimientos", se presentan las ponencias de los estudios de caso de los maestrantes de la III cohorte de la Maestría de Administración de Empresas, modalidad en línea, docentes e invitados especiales relacionados con el campo de la administración. Del evento realizado bajo modalidad virtual, en este documento, se recogen algunos de los principales aportes, esperando que sea un instrumento de divulgación científica considerado como línea base para futuras investigaciones relacionadas con el área de estudio abordada. Las áreas temáticas desarrolladas durante la jornada del seminario fueron:

- Gestión
- Innovación
- Competitividad
- Herramientas Administrativas para la Toma de Decisiones
- Mejora Continua

Comité Organizador

PROGRAMA ACADÉMICO DEL EVENTO

Viernes, 22 de marzo de 2024

Horario Participación	Ponentes	Temática Específica
17h30 A 18h10	Ximena Denisse-Aguirre Martínez Eugenia Cristina Almeida-Mayanger José Andrés Jurado-Tafur Maestranter Programa de Maestría en Administración de Empresas	Análisis del Riesgo Operativo y su Impacto en la Satisfacción del Cliente: Estudio de Caso Competitividad en la Banca Privada.
18h10 A 18h50	Yoarnelys Vasallo-Villalonga Docente UTN – Invitada Especial	Fortalecimiento de la Competitividad de las Empresas del Sector Turístico.
18h50 A 19h30	José Alí Moncada-Rangel Docente Programa de Maestría en Administración de Empresas	Producción y Consumo Responsable. Reto para la Competitividad Empresarial.
19h30 A 20h10	Maritza Del Rocío González-Neira Danilo Francisco Yépez-Colimba Christian Junior Arrobo-Ordoñez Maestranter Programa de Maestría en Administración de Empresas	Análisis del Impacto de la Rotación del Personal en el Clima Laboral: Estudio de Caso Competitividad en las Empresa de Seguridad Privada.

Sábado, 23 de marzo de 2024

Horario Participación	Ponentes	Temática Específica
08h00 A 08h40	Carmita Alexandra De la Cruz-De la Cruz Pamela Del Carmen Guacho-Salme Pablo Sebastián Tisalema-Guerrero Maestranter Programa de Maestría en Administración de Empresas	Análisis del Clima Laboral Organizacional: Estudio de Caso Competitividad Sector Público.
08h40 A 09h20	María Belén Zambrano-Martínez Docente UTN – Invitado Especial	Fortalecimiento de los Procesos de Comunicación Efectiva en las Organizaciones. Reto Competitivo.
09h20 A 10h00	Scarleth Vanessa Cangá-Mina Piedad Ermita Garrido-Palma Byron Gabriel Uquillas-Jaramillo Maestranter Programa de Maestría en Administración de Empresas	Análisis del Impacto de la Rotación del Personal: Estudio de Caso Procesos de Contratación Pública.
10h00 A 10h40	Sixto Raúl Manosalvas-Sánchez Docente Universitario – Invitado Especial	Gestión de la Innovación y Competitividad para el Fortalecimiento del Emprendimiento.
10h40 A 11h20	Sully Anabel Collaguazo-Yépez Luis Enrique Ortega-Pintado Angela Lucia Túquerres-Chicaiza Maestranter Programa de Maestría en Administración de Empresas	Análisis de la Actualización del Proceso de Emisión de Títulos – Efectos Post Pandemia: Estudio de Caso Innovación en las Instituciones de Educación.
11h20 A 12h00	Esteban Augusto Yépez-Gudiño Docente Universitario – Invitado Especial	Procesos de Mejora Continua para el Fortalecimiento de la Innovación Empresarial.
12h00 A 12h40	Marshory Vanessa Acosta-Ogonaga Jacinto Daniel Espinosa-Villarruel Adalixe Dayana Zambrano-Escalante Maestranter Programa de Maestría en Administración de Empresas	Análisis del Proceso de Comunicación del Departamento de Servicio al Cliente: Estudio de Caso Competitividad en una Empresa de Servicio Eléctrico.

14H00 A 14H40	José David Bisbicus-Goyes Jessica Andrea García-Tinoco Jonathan Joshua Poma-Velasco Maestranter Programa de Maestría en Administración de Empresas	Análisis de las Preferencias del Consumidor y su Inclinación hacia las Marcas Establecidas y las Marcas Entrantes: Estudio de Caso Empresa Privada de Productos Agrícolas.
14H40 A 15H20	María Elena Torres-Proaño Docente Universitaria – Invitado Especial	Estrategias de Neurociencia para la Innovación del Diseño de Productos.
15H20 A 16H00	María Alexandra Esparza-Paredes Cristina Elizabeth Pozo-Arboleda Ronald Andrés Varela-Tafur Maestranter Programa de Maestría en Administración de Empresas	Análisis del Clima Laboral y su Impacto en la Atención al Cliente del Área de Postventa: Estudio de Caso Competitividad e Innovación Concesionario Automotriz.
16H00 A 16H40	Nataly Gabriela Acosta-Aguirre Xavier Alexander Godoy-Calvachi Marjore Alejandra Pozo-Montenegro Maestranter Programa de Maestría en Administración de Empresas	Análisis del Empoderamiento de la Mujer como Consecuencia de la Inclusión Financiera: Estudio de Caso Competitividad Sistema Cooperativista del Ecuador.

Extensos



Fortalecimiento de la Competitividad de las Empresas del Sector Turístico

MSc. Yoarnelys Vasallo-Villalonga (1)
Docente Universidad Técnica del Norte

Resumen

La vocación turística del territorio ecuatoriano es de sobras conocida. Pocos países logran en tan poca extensión territorial, potencialidades altas e interesantes para el desarrollo del turismo. Por muchos años, los gobiernos de turno lo han incluido en sus agendas de estado, como una actividad socioeconómica de interés, sin embargo, a la fecha la oferta turística del país, no se consolida aún, ni alcanza niveles de calidad. Con la presente investigación, se identifican situaciones problemáticas, puntuales y específicas que atentan contra la competitividad -del sector turístico en Ecuador limitando las posibilidades de competir en el mercado internacional, cuanto menos de lograr un posicionamiento global. A través de la una investigación cualitativa que se basa en la revisión bibliográfica, la observación directa y las entrevistas a profundidad, se han identificado al menos dieciséis situaciones problemáticas, cuya presencia recurrente genera consecuencias negativas que afectan considerablemente al desarrollo y competitividad del sector.

Palabras clave: Sector Turístico, Empresas Turísticas, Turismo, Competitividad, Ecuador.

Introducción

El sector turístico ecuatoriano ha experimentado un crecimiento sostenido en los últimos años, consolidándose como uno de los principales motores de la economía nacional. Su propio desarrollo y el llamado efecto locomotora, que implica la dinamización de las economías locales por la presencia de turistas, visitantes y excursionistas, generan importantes aportes en cada uno de los territorios. Sin embargo, para mantener este crecimiento, competir en el mercado internacional y lograr un posicionamiento global como industria turística deben atenderse situaciones problemáticas puntuales que recurrentemente han afectado al sector y a su competitividad. Aprovechar la vocación turística de los territorios requiere de una mejor y más efectiva planificación y gestión de las altas potencialidades que aporta el patrimonio natural y cultural del país. La presente investigación ha identificado a través de la revisión bibliográfica, la observación directa y entrevistas a profundidad, al menos dieciséis situaciones problemáticas que requieren rápida e inmediata intervención, sin que se requiera en todos los casos, de mayores implicaciones de recursos humanos o económicos financieros.

La investigación aporta con esta lista numerada, la identificación de temas pendientes de análisis y pronta solución, cuya atención podría revertir de manera considerable la situación actual del sector turístico y su falta de competitividad frente a otros destinos de la competencia. Los insumos del sector turístico no son solo los atractivos y el recurso humano titulado en Universidades e Institutos, de los cuales Ecuador dispone ampliamente, en ambos casos, sino que se requiere además de mayores opciones de políticas de cielos abiertos con conectividad aérea, que permitan el rápido y fácil desplazamiento de turistas desde los mercados emisores; alivio financiero para proyectos e iniciativas locales y aperturas para potenciales inversionistas extranjeros;

mayores garantías de seguridad en destinos y territorios con amplia afluencia turística; campañas de publicidad más serias y apegadas a las realidades de las ofertas, sin que se sobredimensione demasiado lo que realmente el cliente podría consumir. Asimismo, se carece de cultura turística en las comunidades receptoras y demás actores que conviven directamente con los visitantes, y de observatorios turísticos que recopilen sistemáticamente información estadística real, certera y fidedigna, con indicadores cuantitativos útiles que apoyen los procesos de toma de decisiones.

Finalmente, en escenarios ideales, el aprovechamiento turístico genera grandes oportunidades de innovaciones que desde la creatividad, permiten diversificar las ofertas tradicionales, sin tener que recurrir a la competencia desleal, tan habitual en el país, que copia e imita modelos de negocios, dejando sin beneficio y provecho al emprendedor original que generó la primera actividad, cuanto menos a quienes intentan replicar aquella iniciativa, sin comprender, cuán perjudicial son estas prácticas de competencia desleal. Si bien, los niveles de satisfacción de los consumidores turísticos han reflejado como tendencia histórica, valores aceptables, es preocupante la normalización de la conformidad y aceptación, frente a procedimientos y protocolos incorrectos, inoperantes y muchas veces inexistentes. Con la investigación, se pretende contribuir al área del conocimiento, aportando un análisis de cada una de estas situaciones problemáticas, que podrán ser profundizadas en estudios e investigaciones posteriores.

Descripción del método

La presente investigación ha identificado a través de la revisión bibliográfica, la observación directa y entrevistas a profundidad, al menos dieciséis situaciones problemáticas que requieren rápida e inmediata intervención de los diferentes actores y niveles. La revisión bibliográfica se realizó de publicaciones e investigaciones recientes que abordan desde diferentes enfoques y realidades la planificación y competitividad, las modalidades turísticas y los nuevos comportamientos y hábitos de consumo de los visitantes, excursionistas y turistas. Si bien, los niveles de satisfacción de los consumidores turísticos, analizados en innumerables ocasiones por investigaciones científicas realizadas por la academia, la empresa pública y las iniciativas privadas, históricamente no reflejan valores bajos, sí es preocupante el desentendimiento hacia realidades palpables en la mayoría de los destinos y territorios turísticos ecuatorianos, la conformidad y aceptación de los clientes, y la normalización de procedimientos y protocolos incorrectos, inoperantes y muchas veces inexistentes.

La observación directa, realizada constante e ininterrumpidamente por el investigador ha permitido analizar y entender las situaciones del entorno y aportar desde criterios técnico-profesionales individuales y colectivos. Como método de recopilación de información de campo, de la investigación cualitativa, permite observar los objetos de estudio dentro de una situación particular y específica sin que ello implique la necesidad de intervenir o alterar el ambiente en el que se desenvuelve el objeto. El estudio de comportamientos, eventos y condiciones sociales tal como ocurren en su entorno natural podría mal influenciarse por la subjetividad del investigador en la interpretación de los datos. Durante las visitas realizadas a empresas, proyectos y territorios turísticos en el contexto de salidas de campo y giras académicas de observación se ha podido constatar la realidad de la gestión del sector turístico en el país. El consumo de actividades de ocio y recreación realizado en tiempo libre, aporta también criterios de análisis.

Se realizaron también ocho entrevistas a profundidad, en la intención de ampliar los enfoques y triangular las apreciaciones. Los entrevistados fueron en todos los casos, profesionales del turismo con al menos 10 años de experiencia combinada en escenarios

laborales como la docencia universitaria, la investigación científica y la operación turística, sea desde la empresa pública o la iniciativa privada, y que han tenido, además, la oportunidad de viajar con frecuencia dentro y fuera del país, sea por motivos laborales o personales.

Como resultado, su aplicación aportó elementos de análisis, permitiendo determinar causas y consecuencias inmediatas y a largo plazo. Aspectos como la competencia directa de territorios vecinos; el insuficiente dominio de lenguas extranjeras de los prestadores de servicio y gestores del turismo, analizado por Vasallo, et. al., (2018), la poca apertura e insuficientes garantías a la inversión extranjera, polémica, pero imprescindible en destinos urbanos y de sol y playa; el alto índice de empirismo empresarial; el desconocimiento de los preceptos básicos de la cultura turística; la recurrente inseguridad del país; la carencia de facilidades financieras para potenciales emprendedores; la no disponibilidad de observatorios turísticos con metodologías de manejo de indicadores estadísticos serios y confiables que apoyen y sustenten la toma de decisiones; el conformismo de los clientes, entre muchas otras realidades, preocupan sobremanera a la academia, a la empresa pública y a las iniciativas privadas.

Los entrevistados coinciden en que fortalecer y consolidar a la industria turística en un país requiere de la integración de actores, con formación técnico profesional que les haga conocedores de la actividad; compromiso y empoderamiento hacia el territorio y sus potencialidades, y de políticas públicas, actualizadas, argumentadas y bien proyectadas hacia el logro de objetivos y metas reales, pero ambiciosos y futuristas. El dinamismo del turismo exige que cada una de estas situaciones problemáticas sea atendida a la brevedad, sin que se requiera en todos los casos, de mayores implicaciones de recursos humanos, materiales, de equipamiento o económicos financieros.

Desarrollo

Son muchos los análisis que se han realizado de la actividad turística a lo largo de los años y para los diferentes territorios. Gran cantidad de investigaciones plantean estrategias interesantes para los diferentes contextos y entornos turísticos. Y muchos habrán sido tal vez, implementados con éxito. Sin embargo, la diversidad de espacios en desarrollo, las especificidades de cada modalidad, las exigencias de los segmentos de mercados consumidores, la permisibilidad o no de las políticas públicas y el propio dinamismo del sector, conllevan a replantear los modelos de gestión y desarrollo.

No se trata de fórmulas matemáticas para las ciencias exactas, sino de aproximaciones a los comportamientos humanos, que intentan entender desde las ciencias sociales la mejor y más efectiva manera de diseñar ofertas de actividades turísticas que aprovechando las bondades del entorno y la vocación turística del espacio, puedan motivar los desplazamientos de personas que buscan actividades que hacer y cosas que ver en su tiempo libre, mientras disfrutan y consumen opciones de ocio y recreación. Los resultados de la investigación se refieren a los siguientes elementos, cuya presencia, incide negativamente en la gestión del turismo en Ecuador y consecuentemente en su competitividad y posicionamiento internacional.

Competencia directa de territorios vecinos

La gran biodiversidad que exhibe el Ecuador es en gran parte similar a la de Colombia y Perú. La cercanía geográfica de estos tres países y las similitudes de clima, relieve, paisaje y humedad entre otros elementos, implica que muchas especies de flora y fauna coincidan en los tres territorios. Asimismo, la herencia cultural recibida, devenida en patrimonio cultural material e inmaterial, denota grandes coincidencias. Los turistas

internacionales que se motivan por conocer y disfrutar del patrimonio natural y cultural de esta región podrían tranquilamente visitar solo uno de los tres países y sería suficiente para tener un acercamiento al resto. En este sentido, Colombia y Perú son considerablemente más convenientes económicamente, que Ecuador. Si bien la dolarización de la economía ecuatoriana genera tranquilidad y alivio financiero a los ecuatorianos cuando realizan sus viajes internacionales, al recibir flujos foráneos en el país, el cambio de moneda encarece notablemente a la oferta nacional.

Muchos ecuatorianos, sobre todo quienes viven en las provincias y ciudades fronterizas o cercanas a ellas, viajan a los países vecinos frecuentemente a adquirir productos específicos, como ropa, calzado, perfumería, tecnología, o incluso, abastos de la canasta básica. Competir con territorios de tanta similitud física y precios más bajos, es un reto importante que asume el sector turístico ecuatoriano, tomando en cuenta que, en la mayoría de ocasiones, el criterio con más peso específico en la selección del cliente, es el precio a pagar por los productos y servicios que recibirá.

Falta de conectividad aérea

Ecuador dispone de una gran infraestructura aeroportuaria. Existen en el país, terminales áreas modernas, amplias y equipadas, ubicadas en zonas estratégicas para actividades comerciales de importación, exportación de mercaderías y arribo de turistas. Los aeropuertos de Esmeralda Coronel Carlos Concha Torres; de Santa Elena, General Ulpiano Páez y Jumandy se proyectaron como puertas de entrada para el turismo internacional a la costa ecuatoriana al Pacífico y a la Amazonía respectivamente. Sin embargo, no existen las rutas áreas. Probablemente la discreta movilización de personas desde y hacia estos territorios, no motiva la existencia de rutas y vuelos, operados por las diferentes aerolíneas. A la fecha, Quito y Guayaquil, con las terminales aéreas Mariscal Sucre y José Joaquín de Olmedo, respectivamente, exhiben los mejores resultados de movilidad nacional e internacional. Mientras que Seymour Balta y San Cristóbal, operan con las especificidades propias del Parque Nacional Galápagos que restringe la entrada de personas a las Islas, según el índice de capacidad de carga y el Plan de Manejo de Ambiental, (2020).

Por su parte, el Aeropuerto Internacional Mariscal La Mar, en Cuenca; el Aeropuerto Ciudad de Catamayo, en Loja; el Aeropuerto Internacional Eloy Alfaro, en Manta y en Latacunga el Aeropuerto Internacional de Cotopaxi, operan destinos y aerolíneas específicas, con una discreta tendencia de crecimiento en los últimos tiempos. En el caso de Shell, el Aeropuerto Río Amazonas funciona mayormente para la aviación militar y no la comercial. Con la salida de TAME, del mercado nacional, algunos aeropuertos del país han quedado totalmente cerrados y sin niveles de operación y actividad comercial.

Largos e inacabables recorridos terrestres

Ecuador es un país pequeño, con poca extensión territorial. Sin embargo, los recorridos terrestres entre ciudades e interprovinciales, son extremadamente largos. Las carreteras del país han sido construidas, a capricho de las protuberancias del relieve, propias de la Cordillera de Los Andes, desafiando los preceptos teórico-prácticos de la arquitectura y la ingeniería civil. A consecuencia, los recorridos se alargan, al no poder concebirse en línea recta. Si bien las vías de acceso se encuentran en buen estado y conectan a las ciudades y provincias entre ellas, el tiempo requerido para desplazamientos se hace demasiado largo. Las cooperativas intercantonales e interprovinciales, disponen de modernas flotas, con unidades en condiciones adecuadas de circulación, previos mantenimientos sistemáticos que se realizan, máxime las empresas de transportación turística.

Sin embargo, para visitantes con intervalos limitados de tiempo, disponer de 6, 8, 10 o más horas para movilizaciones de ida y retorno sería impensable. Cada vez más, las personas buscan optimizar sus tiempos y recurren a la aviación comercial como forma de transporte ideal, motivados por su economía de tiempo, asequibilidad de horarios para viajes nocturnos, con mayor aprovechamiento del día, y la gran oportunidad de acortar distancias por la velocidad de desplazamiento. En Ecuador los viajes por carretera se tornan atractivos e interesantes, cuando en viajes familiares, de amigos o con fines académicos, buscan recorrer diferentes atractivos turísticos a lo largo de una ruta o circuito, sin que el destino final sea el único lugar de interés turístico por visitar.

No disponibilidad de alojamientos turísticos en algunos territorios

El Reglamento de Alojamiento Turístico de Ecuador, (2015) enuncia las formas de alojamiento que brindan servicios de hospedaje a turistas nacionales y extranjeros. Si bien en las grandes ciudades cosmopolitas, en los destinos de sol y playa y en muchos territorios a nivel nacional, existen gran cantidad de opciones de hospedaje con categorías desde 1 hasta 5 estrellas, en otros territorios, tal vez distantes de los grandes centros de reunión habitual, existen pocas o ninguna oferta, negando la oportunidad a quienes, por diferentes motivos, podrían preferir pernoctar allí. Pese a la presencia cada vez más frecuente de alojamientos comunitarios, lodge, campamentos, haciendas y otras iniciativas de apego a la naturaleza y a ambientes poco antrópicos, algunos segmentos de mercado prefieren aún ofertas más cómodas y confortables, con más altos estándares de calidad y elegancia, consecuentemente, no disponer de ellos implica disminuir la presencia de turistas en los territorios.

Si bien, las estancias diurnas de visitantes y excursionistas es un indicador interesante de revisión y análisis, las pernoctaciones incrementan la posibilidad de gasto del turista en el destino. A nivel de territorio, es mucho más atractivo, rentabilizarse con menor cantidad de ingresos de turistas que permanezcan mayor cantidad de tiempo y aumenten sus niveles de consumo, que no, masificar la actividad de ocio y recreación y deteriorar el indicador de estructura de gasto del turista en el destino. La existencia de alojamientos, con variedad de precios y servicios garantiza la posibilidad siempre latente de prolongar las estancias, y deberían pensarse y proyectarse hacia las preferencias de los diferentes segmentos de mercado.

Insuficiente dominio de lenguas extranjeras

El desarrollo y gestión de la actividad turística requiere de personal capacitado en dominio de idiomas extranjeros, entendiéndose que atender correctamente a los turistas y brindarles un buen servicio, requiere de procesos de comunicación interpersonal fluidos y amigables, sin barreras idiomáticas que entorpezcan el intercambio de información. Pese a que el idioma inglés se estudia en las escuelas ecuatorianas a todos los niveles, incluido el nivel superior, los profesionales del turismo y los trabajadores del sector, no dominan el idioma extranjero, o al menos no, como las situaciones propias de la actividad turística lo ameritan. El idioma inglés ha sido desde siempre reconocido como el idioma universal, pese a que el chino mandarín sea el idioma más hablado en el mundo, por la gran cantidad de habitantes que tiene el país asiático.

El inglés en cambio, en segundo lugar, según Vasallo, et. al., (2028) es el idioma oficial y cooficial de al menos 57 países, se habla en los 5 continentes y es el idioma reconocido por gran cantidad de organismos internacionales y áreas del conocimiento, entre ellos: Naciones Unidas, la Unión Europea, el Comité Olímpico Internacional, los medios de comunicación, la navegación aérea y marítima, las ciencias sociales, la tecnología, los negocios internacionales y el turismo. Si bien, podrían los emprendedores darse modos para entender y hacerse entender, con aplicaciones móviles de traducción, empíricos

lenguajes de señas, o improvisaciones cotidianas según amerite cada situación específica, esa no podría ser jamás, la manera correcta de prestar servicios turísticos.

Poca apertura a la inversión extranjera

La inversión extranjera en el turismo es importante y necesaria. Los destinos turísticos requieren de la presencia de empresas transnacionales que contribuyan a fortalecer una imagen de competitividad internacional. Muchos clientes tomarán en cuenta estos criterios, previo a su selección de los territorios a visitar. Si bien las iniciativas privadas que puedan surgir en cada zona son válidas y seguramente interesantes, las grandes empresas transnacionales, con marcas reconocidas, favorecen el posicionamiento y atraen a segmentos de mercado, que previamente los han consumido y a la fecha se encuentran fidelizados o que cuando menos, les reconocen, por su presencia en otros destinos con desarrollo turístico. No se trata de aperturarse demasiado a los inversionistas extranjeros, privando de posibilidades a los emprendedores y empresarios locales y nacionales, a quienes probablemente la competencia se les haría demasiado agresiva y desigual, sino de generar mecanismos de regulación y control, adaptados a las realidades del entorno, máxime cuando en muchas ocasiones, no abundan las iniciativas locales, sea por falta de interés, desconocimiento y desvaloración de los recursos, temor a emprender, carencia de facilidades financieras para emprendedores, o cualquier otra situación a menudo presente.

El turismo es un sector socioeconómico altamente costoso que exige de grandes inversiones tanto para el diseño e implementación inicial del proyecto, cuanto de un capital de trabajo para poder enfrentar los compromisos financieros cotidianos. A su vez, los mercados consumidores son cada vez más exigentes, demandando productos y servicios de calidad, cuya prestación es igualmente costosa. El turismo debe garantizar siempre en primera instancia, la oportunidad de crecimiento y desarrollo a la comunidad local, a las iniciativas de emprendimiento de los habitantes del sector, sin que eso signifique negar las oportunidades de dinamización de la economía local, que le puede significar al territorio, la presencia de empresas transnacionales, con marcas posicionadas en el escenario internacional.

Competencia desleal

El turismo requiere de constante creatividad, innovación y cambios. Las ofertas turísticas deben ser cada vez más novedosas y diferentes para que puedan con facilidad, motivar el desplazamiento de personas, interesadas en conocer y disfrutar. Sin embargo, es cada vez más frecuente, que los emprendedores repliquen sin autorización, iniciativas de productos y servicios copiadas del entorno, aprovechando la buena reputación y posicionamiento alcanzados por la competencia. Apenas se percibe que alguna idea de negocio está avanzando progresivamente, surge en el entorno geográfico cercano, alguna iniciativa, cuanto más parecida a la original, le sea posible. Como consecuencia, ambos proyectos fracasan, al compartirse los clientes que antes llegaban a un solo lugar y luego se encuentran con ofertas repetidas en lugares continuos. La competencia desleal en el turismo constituye una problemática compleja y multifacética que afecta de manera significativa a la industria.

De manera injusta y fraudulenta, se busca obtener una ventaja competitiva sobre otros actores del sector. Por el contrario, la iniciativa correcta debería ser, aprovechar la afluencia de personas y ofertarles otra cartera de productos y servicios. Si bien el cliente ya prestó atención al lugar y se desplazó hasta allí, lo éticamente correcto sería no crear distractores, sobre su principal motivación, sino complementarles la estancia con nuevos productos y servicios que promuevan un entorno de competencia justa que beneficie a todos los prestadores de servicios. La concepción teórico práctica del ocio y la recreación

es muy amplia y variada, favoreciendo la generación de nuevas iniciativas. Las personas tienen muy diferentes intereses y motivaciones que generan sus comportamientos de consumo y hábitos de compra, lo cual da oportunidad a nuevas y novedosas maneras de ofertar productos y servicios.

Deficiente cultura turística

Al recibir visitantes en los destinos y zonas turísticas, se generan interacciones constantes entre estos y las comunidades receptoras. Los turistas consumen productos y servicios, conversan y observan, requiriendo muchas veces, de informaciones adicionales. Los diferentes actores deberán desarrollar cultura turística, aprender a convivir con foráneos en un mismo espacio y garantizarles estancias amenas y agradables, a través de la comunicación asertiva, la predisposición a colaborarles, la ética y el respeto. La cultura turística es un componente esencial para el desarrollo sostenible y competitivo de los destinos turísticos que abarca no solo el conocimiento y la apreciación de los recursos turísticos por parte de la población local, sino también la actitud y el comportamiento hacia los turistas y el sector turístico en general.

Una deficiente cultura turística representa una situación problemática con profundas implicaciones y consecuencias negativas para el desarrollo sostenible. La amabilidad y educación formal de una sociedad es importante y admirable, probablemente muy provechosa en los servicios turísticos, pero nunca sería suficiente. Los impactos negativos sobre la experiencia del turista, la conservación de los recursos, la cohesión social, la identidad cultural, el desarrollo económico y la promoción del destino, subrayan la necesidad de fomentar una cultura turística robusta, lo cual requiere una estrategia integral que incluya educación y sensibilización de la comunidad local, capacitación profesional, políticas de gestión sostenible y una promoción auténtica del destino, que garanticen a largo plazo, la sostenibilidad y competitividad de los territorios.

Fomentar el desarrollo y arraigo de la cultura turística en los diferentes actores del territorio, no es una opción complementaria, no puede depender de voluntades o del mayor o menos empoderamiento que sobre la actividad turística se pueda tener, muy por el contrario, es un requisito indispensable para que puedan convivir en un mismo espacio geográfico y de tiempo, los residentes locales y los visitantes, sin que se generen entre ellos, sesgos y desequilibrios, con consecuencias inmediatas, negativas.

Publicidad engañosa

En la actualidad, la mayoría de los emprendimientos y empresas, por pequeños que puedan ser, dedican recursos humanos y financieros a su publicidad, incluso desde antes de entrar en funcionamiento. Todos parecerían haber comprendido la importancia de comunicar a través de imágenes y contenidos interactivos los productos y servicios que ofrecen. Con la proliferación de las redes sociales y lo accesibles y amigables que son, resulta relativamente fácil, generar perfiles empresariales y colgar allí lo que se desea mostrar, seguros de que a posteriori, aumentará la afluencia de clientes, motivados por conocer y consumir, lo que previamente se les ofreció.

Sin embargo, en muchas ocasiones, la publicidad supera con creces a la realidad. El potencial cliente asume que su experiencia será similar a las de las personas que consumían felices y a gusto, en fotos, videos y comentarios, desconociendo que existe la publicidad engañosa, que difunde información falsa o distorsionada para atraer la atención y vista de los consumidores. Entre otros muchos escenarios, podría mencionarse, el deterioro paulatino y progresivo de la infraestructura, no actualizado en las galerías de fotografías que se exhiben; la alta calidad de las imágenes, gracias a filtros y resoluciones elevadas; la sobredimensión de los tamaños; los horarios con picos

de atención y las temporadas altas y bajas, que condicionan notablemente los tiempos de espera y la experiencia del turista.

La publicidad engañosa puede tener repercusiones económicas graves tanto para las empresas turísticas, cuanto para los territorios. El descontento de los consumidores por expectativas no cumplidas suele traducirse en una disminución de la demanda futura, afectando la rentabilidad a mediano y largo plazo. La insatisfacción de los turistas también se refleja en las valoraciones y reseñas negativas, realizadas en plataformas digitales, que en la actualidad son un factor decisivo en la toma de decisiones de futuros viajeros. Estas críticas pueden deteriorar la reputación de una empresa o destino, reduciendo su competitividad en un mercado globalizado. Adicionalmente, aunque en el cliente ecuatoriano es poco recurrente, cuando los turistas se sienten defraudados, es probable que demanden reembolsos o compensaciones, lo cual podría significar pérdidas financieras directas para los proveedores de servicios y productos turísticos.

Pocas garantías de seguridad en destinos y territorios turísticos

Uno de los criterios más importantes que la mayoría de persona toma en consideración, previo a la planificación de su tiempo y presupuesto para vacaciones, es la seguridad, entendida como la condición de estar libre de peligros, amenazas o riesgos, y la capacidad de protegerse contra ellos. Los destinos que no se perciban como seguros y tranquilos perderán considerablemente, afluencia de clientes, que intentarán siempre anteponer su paz y tranquilidad y la de sus familiares y amigos, a cualquier otro criterio de selección. La creciente inseguridad que se vive en Ecuador, devenida desde los tiempos de la pandemia del Covid 19, la posterior crisis carcelaria y la ola de violencia y delincuencia brutal que se vive en todo el país, aunque con mucha más fuerza en territorios específicos, sino impide, sí frena considerablemente los desplazamientos de los ecuatorianos por las carreteras que interconectan al país y consecuentemente sus estancias en zonas de interés turístico.

Las ciudades que están en la costa ecuatoriana al Pacífico padecen posiblemente los mayores estragos en disminuciones de arribos de turistas y visitantes. Si bien, se han implementado un importante grupo de medidas gubernamentales como la propia militarización de los espacios con aglomeraciones habituales y recurrentes de personas, la presencia de militares con armamento de alto calibre podría generar mayor percepción de inseguridad y miedo, en clientes preocupados por el acontecer del país, con robos, secuestros, desapariciones y extorsiones, cada vez más frecuentes.

Integración de actores en el territorio

El turismo es una actividad multifacética que involucra diversos actores, incluyendo al sector privado, a las comunidades locales, al gobierno, a la academia y a otras organizaciones no gubernamentales. La falta de integración efectiva entre ellos puede obstaculizar el desarrollo sostenible y equitativo de los destinos y territorios turísticos. En el contexto ecuatoriano, esta situación se manifiesta de manera aguda debido a una serie de factores históricos, socioeconómicos y políticos. La estructura institucional en el país es compleja y frecuentemente desarticulada. Existen múltiples niveles de gobierno -nacional, provincial, municipal, parroquial- con competencias a menudo superpuestas y confusamente definidas. Esta fragmentación dificulta la coordinación e implementación de políticas integradas.

De igual manera, se perciben disparidades económicas y sociales entre las diferentes regiones y comunidades del país, que generan dinámicas de poder asimétricas. Las comunidades locales, especialmente las rurales e indígenas, a menudo carecen de los recursos y la influencia necesarios para participar equitativamente en el proceso de toma

de decisiones, así como de conocimientos técnicos y de gestión para articular estrategias integradas y eficientes. Otra causa de interés que incide en esta problemática son las tensiones y conflictos de interés entre actores privados, comunidades locales y gobiernos, que buscan beneficios económicos inmediatos contrapuestos a los objetivos de desarrollo sostenible y equitativo, conduciendo en muchos casos a un desarrollo turístico desbalanceado, donde los beneficios económicos se concentran en unos pocos actores, generalmente las grandes empresas turísticas, mientras que las comunidades locales quedan marginadas, perpetuando las desigualdades y limitando las oportunidades de desarrollo local.

Sin una coordinación adecuada, las prácticas turísticas pueden resultar en la sobreexplotación y degradación de los recursos. Mientras que la falta de estrategias conjuntas para la conservación del medio ambiente agrava los problemas ecológicos, afectando negativamente la sostenibilidad del destino. Superar las barreras actuales requiere esfuerzos concertados para mejorar la coordinación institucional, fomentar la capacitación y la participación inclusiva de todos los actores implicados, y gestionar adecuadamente los conflictos de interés. Solo a través de una integración efectiva se podrá aprovechar el potencial del turismo como motor de desarrollo económico y social en el país.

Carencia de facilidades financieras para emprendedores

La carencia de facilidades financieras para los emprendedores turísticos constituye un problema significativo que puede tener consecuencias negativas a niveles micro y macroeconómicos, impidiendo que los emprendedores desarrollen sus negocios de manera efectiva. Sin capital inicial o financiamiento para expansión, no pueden invertir en infraestructura, tecnología, capacitación y marketing, elementos esenciales para competir en un mercado cada vez más globalizado y exigente que requiere de cantidades elevadas de capital. Esto no solo frena el crecimiento de las empresas, sino que también reduce y limita la capacidad para innovar y mejorar sus servicios, siendo la innovación, un factor crucial para mantenerse competitivo, frente al dinamismo del sector.

Otra consecuencia agravante puede traducirse en menores oportunidades de empleo, directos e indirectos, afectando negativamente a la economía local, especialmente en regiones que dependen significativamente de esta industria. Adicionalmente, la incapacidad de los emprendedores locales para acceder a financiamiento puede exacerbar las desigualdades económicas y regionales, ya que las comunidades más pobres y menos desarrolladas no podrán aprovechar plenamente su potencial turístico, lo cual perpetúa un ciclo de pobreza y subdesarrollo en áreas que, de otra manera, podrían beneficiarse considerablemente del turismo. En otro sentido, el financiamiento adecuado es crucial para implementar prácticas turísticas sostenibles.

Los emprendedores sin acceso a capital pueden optar por métodos menos efectivos y más económicos a corto plazo, pero perjudiciales a largo plazo para el medio ambiente y las comunidades locales, entre ellas, la gestión adecuada de residuos, el uso de energías renovables o la implementación de programas de conservación ambiental. Es crucial que las políticas públicas y las instituciones financieras consideren estrategias y programas de apoyo financiero, la creación de fondos específicos para el sector y la colaboración entre actores públicos y privados, para fomentar un desarrollo turístico integral y equilibrado.

Carencia de observatorios turísticos

El dinamismo de la actividad turística requiere de procesos de monitoreo y control. La gestión y desarrollo del sector, no depende solo de atraer flujos cada vez mayores de

turistas nacionales e internacionales que paguen por consumir los productos y servicios que los emprendedores locales o las grandes empresas transnacionales ofertan, sino que las zonas de interés turístico requieren además, imprescindiblemente, de observatorios turísticos con metodologías amigables y accesibles que permitan el manejo de información estadística, real, seria y confiable, útil para la toma de decisiones de los diferentes actores, presentes en el territorio.

Manejados por la academia o por los organismos gubernamentales de regulación y control, requieren de equipos multidisciplinarios de profesionales y expertos en las diferentes áreas, que puedan recopilar la amplia información turística, incorporarla a las plataformas interactivas de trabajo y emitir finalmente los boletines informativos en lo que de manera clara, fácil y simple puedan contrastarse los indicadores de interés para la toma de decisiones de los diferentes actores.

A la fecha, en el país las estadísticas turísticas son imprecisas, inexactas y poco confiables, obligando a los investigadores a repetir una y otra vez, la aplicación de instrumentos para recopilar información de campo, sin que se logre en todos los casos, la alta confiabilidad. Como consecuencia, se generan luego propuestas de ideas de negocio que no soportan el paso del tiempo, al no haberse consolidado, sobre indicadores reales de hábitos de consumo y comportamientos de compra de los clientes reales y potenciales.

Conformismo de los clientes

El conformismo de los clientes que consumen productos y servicios turísticos en Ecuador tiene profundas repercusiones que van desde la insatisfacción individual hasta el estancamiento empresarial y las dificultades en el desarrollo sostenible del turismo. Es crucial que todos los actores involucrados trabajen de manera conjunta para fomentar una cultura de excelencia y mejora continua. Si bien, el conformismo puede ofrecer cierta estabilidad económica aparente a corto plazo, sus efectos negativos sobre la competitividad, la calidad del servicio, la sostenibilidad y la preservación cultural y ambiental son significativos.

Es esencial que tanto los proveedores de servicios turísticos como los responsables de las políticas públicas fomenten una cultura de mejora continua y responsabilidad entre los consumidores, promoviendo una demanda que impulse el progreso y la sostenibilidad del sector turístico en Ecuador. Para mitigar las consecuencias negativas del conformismo, se recomienda la implementación de estrategias educativas y de sensibilización, tanto para turistas como para empresarios del sector, orientadas a valorizar la calidad, la autenticidad y la sostenibilidad de la oferta turística. Esto contribuirá a desarrollar un turismo más competitivo, responsable y alineado con las expectativas de los mercados internacionales contemporáneos.

A largo plazo, el conformismo puede ser perjudicial para la competitividad del sector, lo cual puede afectar negativamente la experiencia del turista, la reputación del destino y en última instancia, la fidelización de los clientes. La ausencia de presión, con clientes que no demandan reembolsos o compensaciones, que no indican sus insatisfacciones ante la mala calidad de los servicios recibidos, conlleva a las empresas a una sensación de complacencia y normalización de procesos, procedimientos y protocolos incorrectos, inexistentes o empíricos, que les impida mejorar la calidad de sus servicios o adaptarse a nuevas tendencias y demandas del mercado global. Finalmente, el conformismo puede llevar a una homogeneización de la oferta turística, donde se perpetúan los mismos errores y falencias en la prestación de productos y servicios, sin considerar los altos estándares de calidad, manejados en el entorno internacional.

Sobreoferta de carreras de grado y pregrado en turismo

Las Universidades, Escuelas Politécnicas e Institutos del país han incluido por años dentro de su oferta académica, las carreras de Turismo, Hotelería, Gastronomía y otras afines en sus diferentes nomenclaturas. Y consecuentemente han estado graduando a gran cantidad de profesionales en estas áreas, enfocados en el alto potencial turístico del Ecuador, como motor de desarrollo para la economía nacional. Los jóvenes y sus familias, por su parte, motivados por la percepción generalizada de que el turismo ofrece oportunidades laborales prometedoras y relativamente accesibles, han elevado su interés en carreras asociadas a este sector. Sin embargo, la desconexión entre las instituciones educativas y las necesidades reales del mercado turístico ha resultado en la formación de profesionales que no siempre adquieren las competencias específicas demandadas por el sector. Los currículos académicos a menudo no se actualizan con la suficiente rapidez para adaptarse a las tendencias y requerimientos cambiantes del turismo global.

Adicionalmente, la carencia de análisis exhaustivos de la demanda real del mercado laboral ha conllevado como consecuencia, a que exista a la fecha, saturación del mercado laboral, con el consiguiente aumento del desempleo y subempleo entre los graduados en turismo. Muchos de estos profesionales no logran encontrar empleos adecuados a su nivel de formación, lo que resulta en una subutilización y desaprovechamiento del capital humano formado, con consecuencias significativas, tanto a nivel individual como colectivo. La falta de coordinación entre la oferta educativa y la demanda laboral genera competencia por las pocas posiciones disponibles, reduciéndose considerablemente las posibilidades de desarrollo y crecimiento profesional y personal para los egresados, a quienes, en la mayoría de los casos, les reconocen como mucho, salarios básicos. Es importante que se adopten medidas para alinear mejor la educación superior con las necesidades reales del mercado, promoviendo un desarrollo sostenible y equitativo del sector turístico y otros sectores económicos.

Alto índice de empirismo empresarial

El alto índice de empirismo empresarial en el sector turístico ecuatoriano es un fenómeno complejo con múltiples causas y consecuencias. Entendido como la tendencia de las empresas y emprendimientos turísticos a basar sus decisiones y prácticas en la experiencia práctica y la observación directa, más que en el conocimiento teórico y sistematizado, este fenómeno tiene raíces profundas en el contexto socioeconómico y cultural del país, y presenta desventajas significativas para el desarrollo del sector. Las Escuelas Politécnicas, Universidades e Institutos del Ecuador gradúan a profesionales del turismo de tercer y cuarto nivel en cada período académico, aportando a la sociedad con profesionales formados y capacitados. Sin embargo, la mayoría de los emprendimientos que brindan productos y servicios turísticos, son manejados empíricamente, sin criterio técnico especializado, especialmente las de tamaño pequeño y mediano, que son en su mayoría negocios familiares que se han transmitido de generación en generación, donde la experiencia práctica, adquirida por tradición y herencia cultural, y el conocimiento empírico son valorados sobre la educación formal.

Adicionalmente, las restricciones económicas y el acceso limitado al financiamiento impiden que las empresas inviertan en capacitación formal y asesoría técnica, por lo que los empresarios y emprendedores dependen de su propia experiencia e intuición para tomar decisiones empresariales. Consecuentemente las empresas tienden a repetir estrategias que han funcionado en el pasado, o para otros modelos y entornos de negocio, sin explorar nuevas posibilidades, más cercanas a las nuevas tendencias de comportamiento de la oferta y demanda turística. En este contexto, sin la formación adecuada, desconociendo la importancia de la aplicación de estándares internacionales,

la calidad del servicio en el sector turístico puede ser inconsistente, afectando la experiencia del turista y la reputación del destino.

La falta de innovación y eficiencia limita la competitividad de las empresas turísticas ecuatorianas frente a destinos que aplican conocimientos avanzados y prácticas basadas en evidencia científica. Por último y no menos importante, el desarrollo y gestión de la actividad turística, requiere de criterios de sostenibilidad, partiendo de la comprensión profunda de los impactos ambientales, sociales y económicos. Las decisiones basadas únicamente en la experiencia empírica pueden no considerar adecuadamente estos aspectos, lo que puede llevar a prácticas no sostenibles, con consecuencias negativas irreversibles.

Comentarios finales

Las condiciones naturales del territorio ecuatoriano son propicias para el desarrollo turístico, coexisten en una misma geografía atractivos de alta preferencia por las tendencias más actuales de la demanda turística contemporánea. Grandes destinos turísticos antaño bien posicionados en el escenario turístico internacional han avanzado con éxito, sin disponer de las cantidades de materia prima y el buen estado de conservación que exhibe hoy Ecuador. Sin embargo, el patrimonio natural y cultural de un espacio o zona geográfica no es insumo suficiente para avanzar turísticamente y lograr insertarse en los flujos internacionales que consideran a al menos 136 países en el mundo y 18 en América Latina, para cálculos de Índices de Competitividad Turística. El turismo, tal cual se concibe en la actualidad, requiere imprescindiblemente de una planificación y gestión acordes a las cada vez más crecientes exigencias de la demanda, y a estándares internacionales visiblemente implementados en los destinos competidores. Es imprescindible e impostergable el fortalecimiento de la competitividad de los emprendimientos y empresas del sector turístico en Ecuador.

Referencias

- Acosta-Lobo, O., Salazar-Álvarez, L., & Narváez-Mercado, B. (2016). La publicidad engañosa, una modalidad de estafa en las relaciones de consumo, de acuerdo al marco jurídico colombiano [Misleading advertising, a form of fraud in consumer relations, according to the Colombian legal framework]. *Vis Iuris. Revista De Derecho Y Ciencias Sociales*, 2(4), 71-80.
- Burbano Arévalo, A. V. (2023). Gestión de la calidad en Establecimientos Turísticos de Alimentos y bebidas, de la ciudad de Cotacachi [Tesis de maestría, Universidad Técnica del Norte]. Recuperado de <https://repositorio.utn.edu.ec/handle/123456789/14648>
- Consejo de Gobierno del Régimen Especial de Galápagos. (2020). Plan de manejo ambiental de Galápagos. Consejo de Gobierno del Régimen Especial de Galápagos. <https://www.galapagos.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2020/08/Plan-ManejoAmbiental-Galapagos.pdf>
- Enríquez-Hidalgo, A., & Vasallo-Villalonga, Y. (2019). La educación turística en el contexto de Geoparque Imbabura caso de estudio: estudiantes de nivel medio de la Unidad Educativa Luis Leoro Franco, Ibarra-Ecuador. [Tourism education in the context of the Imbabura Geopark case study: middle-level students of the Luis Leoro Franco Educational Unit, Ibarra-Ecuador]. *Revista Científica Ecociencia*, 6, 1-22. <https://doi.org/10.21855/ecociencia.6.263>.
- Gonzaga Martínez, L. M. (2023). Estrategias de turismo sustentable para la reactivación económica y sociocultural de la Parroquia Salinas - Ibarra [Tesis de pregrado, Universidad Técnica del Norte]. Recuperado de <https://repositorio.utn.edu.ec/handle/123456789/14183>
- Ministerio de Turismo del Ecuador. (2015). Reglamento de alojamiento turístico. Registro Oficial Suplemento 129 del 23 de enero de 2016. Recuperado de: [REGLAMENTO-DEALOJAMIENTO-TURISTICO.pdf](https://www.gub.ek.gob.ec/REGLAMENTO-DEALOJAMIENTO-TURISTICO.pdf) (turismo.gob.ec)
- Orgaz-Agüera, F., & Moral-Cuadra, S. (2016). El turismo como motor potencial para el desarrollo económico de zonas fronterizas en vías de desarrollo. Un estudio de caso. [Tourism as a potential motor for the economic development of border areas in developing. A case study]. *El periplo sustentable*, (31), 00008.

- Proaño Andramunio, J. M. (2023). La satisfacción del cliente en la empresa pública Santagua Termas de Chachimbiro del cantón Urcuquí, provincia de Imbabura año 2021- 2022 [Tesis de pregrado, Universidad Técnica del Norte]. Recuperado de <https://repositorio.utn.edu.ec/handle/123456789/14078>
- Vasallo y et. al., (2018). El idioma inglés y su influencia en la prestación de servicios turísticos. II Congreso Internacional Modelo Didáctico, FCAE-UTN. Recuperado de: https://issuu.com/utnuniversity/docs/memorias_ii_congreso_modelo_didacti.
- Vega Falcón V. y Vasallo Villalonga Y. (2017). Planificación y Competitividad Turística. Editorial Uniandes.

Gestión de la Innovación y Competitividad para el Fortalecimiento del Emprendimiento

MSc. Sixto Raúl Manosalvas-Sánchez (1)
Docente Universitario

Resumen

El emprendimiento se ha convertido en el motor del desarrollo económico de los países, sin embargo, se evidencia una falta de competitividad debido a la escasa innovación que se desarrolla. Por lo que es trascendental buscar alternativas que estimulen el desarrollo de proyectos innovadores que contribuyan a la competitividad de las nuevas empresas emergentes. El objetivo de este artículo es analizar el estado actual de la investigación sobre la gestión de la innovación en el emprendimiento y su relación con la competitividad. Además, de generar la propuesta de un modelo de gestión ágil para la innovación, que sea viable aplicarlo en nuevos negocios. Para realizar este análisis, se llevó a cabo una revisión exhaustiva de la literatura sobre la gestión de la innovación utilizando palabras clave como "gestión de la innovación", "emprendimiento" e "innovación", "innovación y competitividad" para identificar la literatura relevante. Como resultado se plantea un modelo para gestionar la innovación en el emprendimiento, con la aplicación de técnicas y herramientas ágiles que permitan innovar con base en información del mercado, de forma ágil y eficiente.

Palabras clave: Emprendimiento, Innovación, Competitividad, Gestión, Creatividad.

Introducción

En un ecosistema de emprendimiento cada vez más dinámico y competitivo, la innovación se ha convertido en un factor fundamental para el éxito y la sostenibilidad de las organizaciones. Los emprendimientos que no tienen una capacidad de adaptación al mercado y de desarrollo de nuevas ideas corren el riesgo de desaparecer en el corto plazo. La gestión de la innovación en el emprendimiento se entiende como un conjunto de prácticas y procesos que los emprendedores utilizan para identificar, desarrollar e implementar ideas innovadoras, al tiempo que fomentan el pensamiento creativo en su negocio. Es un campo de estudio que va ganando relevancia en los últimos años, incorporando y combinando conceptos y prácticas de disintos marcos temporales.

Este artículo proporciona una visión general y actualizada de la investigación sobre la gestión de la innovación en el emprendimiento. Además, recomienda un modelo para implementarse en emprendimientos que necesiten desarrollar proyectos innovadores, ofreciendo recomendaciones prácticas para gestionar la innovación en busca de ser más competitivos. Este estudio se centra en la gestión de la innovación y la competitividad en el contexto del emprendimiento, excluyendo los estudios que se centran en la innovación en grandes empresas, y se basa en una revisión de la literatura existente, lo que representa una limitante, pues no ha sido validado con su aplicación empírica.

La gestión de la innovación es un tema crucial para la competitividad y el éxito del emprendimiento. Sin embargo, los emprendedores enfrentan una serie de retos a la hora de innovar, por la realidad del contexto emprendedor especialmente en Latinoamérica. Por lo que es fundamental dotar a los emprendedores de conocimientos y herramientas que les permitan aplicar proyectos de innovación de forma ágil y optimizando al máximo

sus recursos y su tiempo. Se requiere desarrollar más investigación empírica, para comprender mejor la aplicación real del modelo de gestión de la innovación en el emprendimiento y su impacto sobre la competitividad.

Descripción del método

Para esta investigación se realizó un análisis de la literatura relacionada con la Gestión de la Innovación en y la Competitividad en el Emprendimiento, desarrollando una revisión bibliográfica preliminar para desarrollar un esquema de la investigación y del modelo propuesto, posteriormente para identificar la literatura relevante en relación al tema de estudio, se utilizan bases de datos como Emerald Insight, Dialnet, JStor, Lantindex, Scielo, EBSCO, E-Libro, así como sitios web especializados y bibliografía física. Con los resultados de la revisión bibliográfica, se analizó el contexto global y latinoamericano del emprendimiento y se analizó las distintas etapas del modelo de gestión de la innovación en el emprendimiento, así como las herramientas que permitirán su aplicación en la búsqueda de ser más competitivos.

Desarrollo

El emprendimiento presenta una serie de características y factores particulares que influyen en su competitividad, uno de ellos es la falta de innovación demostrada por varios autores de forma teórica y empírica. En este artículo, analizaremos cómo gestionar la innovación en el emprendimiento para fortalecerlo y lograr una mayor competitividad que lo haga más atractivo en el mercado y garantice su sostenibilidad.

Características del emprendimiento en Latinoamérica

El emprendimiento ha adquirido una importancia significativa en el panorama económico global y regional y nacional en las últimas décadas a continuación se analiza sus características con un enfoque en sus niveles de innovación y competitividad, y cómo impactan en el desarrollo económico y social. El emprendimiento a nivel global se caracteriza por su diversidad y dinamismo. Según Smith (2020) en un entorno cada vez más digitalizado, el emprendimiento a nivel global se centra en la innovación tecnológica. Esto incluye el desarrollo de nuevas aplicaciones, plataformas digitales, tecnologías disruptivas como la inteligencia artificial y la Internet de las cosas (IoT), y la integración de soluciones tecnológicas en diversos sectores económicos.

Sin embargo en economías emergentes como la latinoamericana existen problemas que no permiten lograr los niveles de innovación tecnológica que presentan las economías desarrolladas. Citando a Cárdenas, Bastidas, Curiel, & Heredia (2022) la falta de capital humano cualificado, las incoherencias gubernamentales y sobre todo las restricciones para acceder a financiamiento son las principales preocupaciones de los emprendedores, por su parte, López (2020) añade factores como la desigualdad económica, la infraestructura limitada y la falta de acceso a mercados internacionales que restringen la capacidad de innovación y la competitividad del emprendimiento en la región.

A pesar de estas restricciones, Hernández (2019) afirma que los emprendedores latinoamericanos destacan por su enfoque hacia la innovación social y la sostenibilidad, así mismo Gutiérrez (2021) destaca que gran cantidad de emprendimientos en Latinoamérica nacen para resolver problemas sociales y ambientales, como el desarrollo comunitario, la accesibilidad a la educación, la inclusión financiera y el cuidado medioambiental. Emprendimientos que destacan a nivel local por su capacidad de resolver los problemas cotidianos de los consumidores.

Otras características del emprendimiento en la región de acuerdo a la investigación de Pérez (2022), es el apoyo gubernamental y de otras organizaciones, quienes según Rodríguez (2020) están implementando políticas de apoyo, a través de programas como incentivos fiscales, acceso a recursos económicos y la creación de centros de innovación, emprendimiento y coworking. Además, García (2021) afirma que se está fortaleciendo los ecosistemas de emprendimiento en la región con la colaboración de la academia, el sector público, privado y las organizaciones de la sociedad civil. Para afrontar de forma exitosa los desafíos planteados en la región, es imperante reconfigurar las características del emprendimiento y el Mindset de los emprendedores, con una actitud proactiva y una visión innovadora que les permita identificar oportunidades y generar soluciones creativas y disruptivas para adaptarse a los vertiginosos cambios del entorno y competir de manera efectiva en el mercado, como afirma (Brown, 2019).

¿Cómo ser innovador en el emprendimiento?

En el contexto del emprendimiento la innovación es el proceso de generar y aplicar ideas creativas y novedosas que agreguen valor a un negocio o industria. Es la capacidad de pensar diferente, cuestionando lo establecido y buscando soluciones disruptivas a los problemas existentes (Chesbrough & Schwartz, 2020). En este sentido se entiende que la innovación puede aplicarse en distintos ámbitos de los negocios, como lo afirman Govindarajan & Trimble (2021) existen varios tipos de innovación:

- ***Innovación tecnológica:*** Adopción o creación de nuevas tecnologías aplicadas para mejorar la experiencia del cliente, la calidad del producto o la eficiencia de la empresa.
- ***Innovación de producto:*** Consiste en el desarrollo de productos novedosos o la mejora de los existentes agregando características que les aporten mayor valor.
- ***Innovación de procesos:*** Busca mejorar los procesos internos de las empresas para incrementar su eficiencia productiva, optimizar los costos y mejorar la calidad de los productos y servicios.
- ***Innovación en el modelo de negocio:*** Desarrollo de nuevas estrategias, alianzas y formas de monetizar un negocio, cambiando la forma en que el emprendimiento crea, entrega y captura valor de sus clientes.

Por lo tanto, para ser innovador en el emprendimiento es necesario poner en marcha prácticas y estrategias que fomentan la creatividad, la experimentación y la generación de nuevas ideas, entre ellas fomentar una cultura de innovación, implementar procesos claros, la escucha activa y la colaboración (Dyer, Gregersen, & Christensen, 2011).

La relación entre la innovación y la competitividad

Uno de los referentes en el análisis administrativo Porter (1985) deja en claro que la innovación y la competitividad son variables directamente relacionadas y hace énfasis en que las empresas innovadoras están en la capacidad de ofertar productos únicos, de gran calidad y alto valor percibido, lo que los diferencia notablemente de sus competidores. Una teoría que se refuerza con investigaciones como la de Jones (2020) quien afirma que la innovación es un factor determinante para alcanzar y mantener la competitividad empresarial en un mercado cada vez más dinámico y exigente. Por su parte Tidd & Bessant (2018) en su libro sobre gerencia de la innovación afirman que innovar ayuda a las organizaciones a adaptarse velozmente al vertiginoso cambio del entorno, cubriendo de mejor forma la demanda, adoptando nuevas tecnologías y cumpliendo nuevas regulaciones gubernamentales y abordando tendencias de consumo. Adaptabilidad que es fundamental para ser sostenible y competitivo en el largo plazo.

Gestión de la innovación en el emprendimiento

Ya en el año 1934 Joseph Schumpeter en su libro sobre la teoría del desarrollo económico

señala la importancia de la gestión de la innovación como un tema fundamental en el mundo empresarial. En concordancia con este argumento Tidd & Bessant (2018) afirman que las empresas deben mantenerse en una constante búsqueda de nuevas ideas, procesos y tecnologías para ser relevantes y crecer en un mercado altamente dinámico y competitivo. De acuerdo a Rogers (2019) la gestión de la innovación es el proceso administrativo de planificar, organizar, dirigir y controlar los esfuerzos empresariales relacionados con la generación y aplicación de nuevas ideas y conocimientos dentro de una organización. Dicho proceso implica la creación de un entorno que propicie y fomente el pensamiento creativo e innovador, además de la ejecución de estrategias capaces de convertir esas ideas en productos, servicios o procesos que agreguen valor al negocio.

Estos conceptos deben transferirse a los emprendedores, pues es el emprendimiento especialmente en Latinoamérica y otras regiones emergentes que necesitan potenciar su innovación para lograr mayores niveles de competitividad a nivel local y global. La gestión de la innovación en el emprendimiento es importante porque genera los siguientes beneficios:

- Permite que el emprendimiento se diferencie de su competencia (Porter, 1985).
- Ayuda a una rápida adaptación a los cambios del entorno (Jones, 2020).
- Mejora los procesos internos, haciéndolos más eficientes y agregando valor al negocio (Osterwalder & Pigneur, 2010).
- Ayuda a optimizar los costos.
- Atrae a talento humano más joven y motivado (Vise, 2017).
- Conecta al negocio con el ecosistema de innovación y emprendimiento externo, facilitando el acceso a nuevas tecnologías y la generación de nuevas ideas (Utterback, 1994).
- Ayuda a diversificar la cartera de productos, por tanto, diversifica el riesgo del negocio.
- Mejora la rentabilidad.
- Garantiza la sostenibilidad.
- Apoya la escalabilidad.

En síntesis, gestionar la innovación permite que el emprendimiento sea: más atractivo, más productivo, competitivo, sostenible y escalable. En este sentido se plantea un modelo de gestión para la innovación en el emprendimiento que permita comprender las necesidades del mercado, implementar modelos de gestión ágiles, fomentar una cultura de innovación, estimular la creatividad y evaluar la innovación y la competitividad en el negocio, como se observa en la Figura 1:

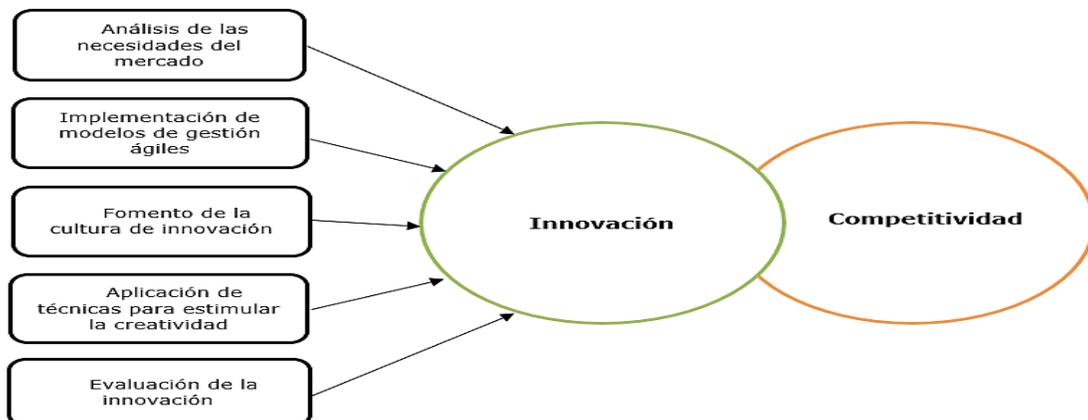


Figura1. Modelo de Gestión de la Innovación en el Emprendimiento
Fuente: Autor ponencia

A continuación, analizaremos cada una de las etapas propuestas para gestionar la innovación en el emprendimiento, en busca de ser más competitivos.

Análisis de las necesidades del mercado

Comprender las necesidades del mercado es fundamental para el éxito del emprendimiento. En un contexto cada vez más competitivo y dinámico, es crucial que los emprendedores entiendan a fondo las demandas, deseos, intereses y problemas de los consumidores. Para desarrollar análisis más rápidos y efectivos es necesario aplicar herramientas y métodos ágiles y centrados en el cliente como el buyer persona, mapa de valor, mapa de empatía, o el customer journey map, entre otros que aporten a encontrar soluciones innovadoras que generen un impacto positivo en el mercado y el negocio. El análisis de las necesidades del mercado es una etapa crucial para el desarrollo de un emprendimiento innovador, según Chesbrough (2010) solo comprendiendo a fondo las necesidades, deseos y problemas de los clientes es posible crear productos y servicios que generen valor real para los usuarios, incrementando las posibilidades de éxito del emprendimiento, y permitiendo forjar relaciones sólidas con los clientes, estableciendo una ventaja competitiva sostenible.

La aplicación práctica de esta etapa inicia con la caracterización del cliente, como señalan (Kotler & Armstrong (2017) lo fundamental es entender al cliente y cómo este usará el producto, sugiriendo la creación de perfiles detallados de los mismos. Por su parte, Vercheval (2019) explica el buyer persona como una herramienta para perfilar al cliente, representando de forma ficticia al cliente ideal, estableciendo características demográficas, psicográficas y conductuales, desarrollando el arquetipo perfecto de consumidor para un producto determinado. Una vez que identificamos al cliente ideal, es necesario profundizar en la comprensión de las necesidades, motivaciones, emociones y comportamientos de los clientes. Para ello Stickdorn & Schneider (2011) proponen el desarrollo del mapa de empatía, una herramienta que permite al emprendedor ponerse en los zapatos del cliente, identificando sus preocupaciones, deseos y expectativas, lo que permitirá diseñar soluciones y experiencias que logren generar una conexión emocional y un mayor nivel de impacto en el mercado.

Ahora que se tiene una comprensión clara del cliente, es momento de identificar las áreas de oportunidad que potencien la propuesta de valor del emprendimiento, para ello Osterwalder & Pigneur (2010) propone el lienzo de la propuesta de valor, una herramienta que analiza y permite comprender cómo los productos y servicios generan valor a los clientes, ajustando los productos y servicios a las necesidades, intereses y problemas de los consumidores. Para finalizar esta etapa de análisis identificamos los puntos de contacto clave entre el cliente y el emprendimiento, para esto se aplica el customer journey map, que de acuerdo a la investigación de González (2022) es una representación visual de proceso de descubrimiento, compra y uso de un producto, analizando además sus expectativas, emociones y desafíos en cada etapa de dicho proceso. Con la aplicación de este conjunto de métodos de análisis se logra una comprensión completa del cliente desde sus características más básicas, hasta sus emociones y conductas en el uso del producto.

Implementación de modelos de gestión ágiles para innovar

Ahora que ya comprendemos a los clientes, es fundamental desarrollar la capacidad de gestionar de forma ágil la innovación en el emprendimiento, para de adaptarse rápidamente a los cambios del mercado, destacando en un entorno competitivo y dinámico. A continuación, se presentan cuatro poderosas herramientas de gestión del emprendimiento que agilizan el proceso innovador en el emprendimiento. Para iniciar este proceso es necesario que el emprendedor amplíe sus horizontes más allá de las

paredes de su negocio, con un enfoque de colaboración. Para ello se puede implementar el Modelo de Innovación Abierta propuesto por Chesbrough (2003), una estrategia que pretende la incorporación de ideas externas para estimular la innovación en el emprendimiento cooperando con agentes externos como universidades, clientes, proveedores, distribuidores, clientes e incluso competidores, accediendo y compartiendo nuevos conocimientos y experiencias que permitan crear nuevos productos, servicios y procesos.

Una vez que se ha mejorado la capacidad de colaboración en el emprendimiento, es momento de plantear el modelo de negocios. Para ello se recomienda el uso del Business Model Canvas, una herramienta desarrollada por Osterwalder & Pigneur (2010) para analizar y visualizar de forma estructurada los componentes claves de un negocio, esta herramienta permitirá al emprendedor diseñar, evaluar y retroalimentar su modelo de negocio de forma ágil y eficiente.

Cuando el modelo de negocio ya se encuentra implementado es muy probable que se tengan nuevos problemas y oportunidades a resolver, para ello se utilizará el Lean Canvas, que de acuerdo a Maurya (2012) es una versión más simple del Business Model Canvas y que se centra en aspectos fundamentales del negocio, eliminando elementos redundantes en su gestión. Esta herramienta identifica y resuelve de forma ágil e innovadora las hipótesis claves del emprendimiento, permitiendo a los emprendedores iterar rápidamente y adaptarse a los cambios del mercado, desarrollando nuevos productos, nuevos servicios, o nuevos procesos que mejoren en desempeño del negocio.

Si los proyectos a desarrollar en el emprendimiento son complejos se puede implementar SCRUM que de acuerdo a la guía desarrollada por Schwaber & Sutherland (2017) es un marco de trabajo ágil basado en la colaboración, transparencia y adaptabilidad. Este método divide el trabajo en ciclos cortos denominados sprints y fomenta la comunicación a través de reuniones de seguimiento diarias para identificar obstáculos y ajustar el enfoque del proyecto, permitiendo una gestión más ágil e innovadora.

Fomento de una cultura de innovación

La innovación es un factor fundamental para el éxito y sostenibilidad del emprendimiento, por lo tanto, es necesario fomentar una cultura organizacional que impulse la creatividad, la experimentación y el pensamiento para mantener la relevancia la competitividad en el mercado. West & Farr (1990) describieron la cultura de innovación como un conjunto de valores, creencias, normas y conductas que estimulan la generación y aplicación de nuevas y originales ideas en una empresa. Para fomentar una cultura de innovación se deberá implementar al menos las siguientes políticas:

- **Liderazgo inspirador:** El emprendedor al ser la cabeza de su negocio debe convertirse e incorporar a su equipo líderes inspiradores que fomenten la creatividad, la autonomía y la experimentación con base en su propio ejemplo, comunicando la importancia de la innovación, involucrando a todo el equipo en los proyectos innovadores y celebrando los hitos importantes del emprendimiento (Dyer, Gregersen, & Christensen, 2011).
- **Espacios y tiempo para la creatividad:** Los colaboradores de una empresa son con frecuencia una gran fuente de nuevas ideas, sin embargo, es importante brindarles el espacio físico y temporal adecuado para desarrollarlas (Osterwalder & Pigneur, 2010). La flexibilización de horarios, la implementación de áreas de trabajo abiertas y colaborativas pueden impulsar la creatividad y colaboración de los empleados, potenciando el nivel de innovación.
- **Aprendizaje y experimentación:** La incorporación de una política de aprendizaje continuo, desarrollo de la curiosidad y de la experimentación son esenciales para

impulsar la innovación (West & Farr, 1990). Esto permitirá que todos los miembros del emprendimiento tomen riesgos calculados, aprendan de los fracasos y apliquen esos aprendizajes en el futuro.

- **Estímulos a la innovación:** Una política que reconozca y recompense la contribución de los colaboradores a la innovación es clave para fortalecer la cultura innovadora (Dyer, Gregersen, & Christensen, 2011). Estos estímulos pueden ser el reconocimiento público, nuevas oportunidades de desarrollo profesional, la participación en proyectos estratégicos o recompensas económicas.
- **Inclusión y diversidad:** La diversidad en el equipo es un motor de la innovación, permite compartir y aprender de diversas experiencias, perspectivas y habilidades (Dyer, Gregersen, & Christensen, 2011), es así que el fomento de la inclusión y la diversidad de pensamiento, así como la colaboración interdisciplinaria contribuye a la generación de ideas frescas y soluciones innovadoras.
- **Colaboración externa:** Generar alianzas estratégicas con diversos actores del ecosistema emprendedor facilita el acceso a nuevas tecnologías, conocimientos y oportunidades de co-creación ampliando el alcance y el potencial de innovación de la empresa (West & Farr, 1990).

Fomentar una cultura de innovación en el emprendimiento es un proceso complejo, fundamental para el crecimiento y la competitividad en el largo plazo. Implementar políticas y estrategias permite crear un entorno idóneo para la generación y aplicación de ideas innovadoras.

Aplicación de técnicas para estimular la creatividad y la innovación

La creatividad y la innovación son factores fundamentales que impulsan las nuevas ideas de productos y servicios únicos y disruptivos. Para fomentar la creatividad e innovación en el emprendimiento, es necesario aplicar técnicas y metodologías que estimulen el pensamiento creativo y la generación de soluciones innovadoras. De acuerdo con Amabile (1983) la creatividad es la capacidad de generar ideas originales, novedosas y útiles, mientras que la innovación implica la implementación exitosa de esas ideas en el mercado, en el contexto empresarial, la creatividad y la innovación son necesarias para identificar oportunidades, resolver problemas y desarrollar soluciones que satisfagan las necesidades del mercado de forma creativa y efectiva. A continuación, se explican cuatro técnicas para desarrollar a creatividad en el emprendimiento:

- **Design Thinking:** Es un enfoque de trabajo centrado en el usuario, que implica la comprensión de sus necesidades, el desarrollo de soluciones y la generación de experiencias que agreguen valor a los clientes (Brown T. , 2008). Este método se basa en la empatía, la colaboración multidisciplinaria y el prototipado rápido para iterar y mejorar continuamente las ideas, fomentando la creatividad al enfocarse, la resolución de problemas reales y la creación de experiencias significativas.
- **Brainstorming:** Una técnica creativa con una gran tradición y muy utilizada en la generación de ideas, que trata de reunir un grupo de personas con distintos perfiles para generar una gran cantidad de ideas de forma libre y espontánea, permitiendo al emprendedor explorar nuevas oportunidades de negocio y estimular la creatividad (Osborn, 1963).
- **SCAMPER:** Es el acrónimo de Sustituir, Combinar, Adaptar, Modificar, Proponer, Eliminar y Reordenar, esta técnica estimula la creatividad, a través de preguntas predeterminadas que desafían al emprendedor a pensar de forma no convencional, encontrando nuevas alternativas de mejorar sus productos, servicios y procesos (Eberle, 1996).
- **Prototipado rápido:** Trata de crear prototipos rápidos de productos y servicios, para probar conceptos, validar hipótesis y obtener retroalimentación temprana de los usuarios, lo que permite identificar oportunidades de mejora antes de invertir

grandes cantidades de dinero en el desarrollo completo de un producto (Buxton, 2007).

El uso de estas técnicas combinadas estimulará la creatividad en el emprendimiento, para ser más innovador y competitivo.

Evaluación de la Innovación

La OECD y Eurostat en el Manual Oslo (2018), que es una guía para recopilar, informar y utilizar datos sobre innovación, explican que la evaluación de la innovación es crucial en la estrategia empresarial, ya que esta proporciona información relevante sobre el rendimiento de las actividades innovadoras y su aporte en la mejora de la competitividad de la empresa. Esta etapa del modelo de gestión de la innovación en el emprendimiento busca identificar áreas de mejora, para tomar decisiones informadas y optimizar los recursos para maximizar el impacto de sus iniciativas innovadoras. Es crucial para el emprendimiento comprender que la evaluación debe ser un proceso permanente y dinámico, que debe documentarse para visualizar la evolución del emprendimiento en el tiempo.

A continuación, se explican algunas métricas e indicadores para medir y evaluar el nivel de innovación en el emprendimiento y su impacto:

- **Número de patentes:** Patentar un producto, servicio o proceso nuevo es fundamental para proteger al emprendimiento. Según la Corporación Andina de Fomento (2019) las patentes reflejan el dinamismo de la producción de conocimiento y de innovaciones que impactan de forma positiva en la sociedad, por lo tanto, analizar el número de patentes puede brindar al emprendedor un panorama claro de su nivel de innovación, además que puede comparar sus números con los de la competencia, pues esta información es de acceso libre.
- **Inversión en I+D+i:** Este indicador mide las inversiones que un emprendimiento hace para innovar, permitiendo comparar su desempeño a lo largo del tiempo y refleja su compromiso con la innovación. Además, facilita el análisis del costo beneficio de la innovación en el emprendimiento (Cohen & Levinthal, 1990).
- **ROI de la innovación:** Cuando se conoce el costo de innovar, el emprendedor necesita comprender el retorno de esa inversión, comparando los beneficios obtenidos versus los gastos realizados (Chesbrough H. , 2003).
- **Evaluación del impacto social:** Además de generar beneficio económico, la innovación debe generar un beneficio social que potencie la imagen del emprendimiento y la relación con sus clientes. Para analizar este impacto Schaltegger & Wagner (2011) proponen medir aspectos relevantes para los consumidores y la sociedad como la sostenibilidad y la responsabilidad social corporativa de la innovación.

Para evaluar la innovación dentro de la empresa y su impacto, es fundamental levantar información a través de variadas técnicas de investigación de mercados, en especial las que permitan recopilar datos de las percepciones y emociones de los clientes al usar los nuevos productos del emprendimiento. El Modelo de gestión de la innovación que se propone en este documento, busca dotar de métodos y herramientas ágiles para innovar en el emprendimiento, garantizando que la innovación se desarrolle con base en información real de mercado, bajo un modelo de negocios eficiente, con políticas que aseguren su implementación en el largo plazo, con técnicas que desarrollen la creatividad y con una evaluación permanente de la innovación y su impacto en la sociedad. Además, este es un proceso continuo que debe implementarse con cada iniciativa de innovación que se ejecute en el emprendimiento.

Comentarios finales

- Gestionar la innovación es esencial para el éxito de los emprendimientos y para su sostenibilidad, identificar las oportunidades de mercado, implementar estrategias efectivas, aprovechar el potencial de la nueva tecnología y la colaboración, permitirán a los emprendedores generar mayor valor para sus clientes y por tanto una diferenciación de su competencia.
- Conocer las necesidades del mercado, permite a los emprendedores encontrar nuevas oportunidades, mejorar la experiencia del cliente, impulsar la innovación, diferenciarse y generar nuevas ventajas competitivas.
- Ser un emprendedor innovador implica abrir la mentalidad, orientarse al aprendizaje continuo y desarrollar el potencial creativo de su equipo de trabajo. Además, de comprender que la innovación no es solo la generación de nuevas ideas, sino el poner en marcha esas ideas, generando valor para el negocio y sus stakeholders.
- La capacidad de innovar, permite al emprendimiento diferenciarse, adaptarse, mejorar, diversificar y escalar, generando mayor valor para el mercado y asegurando un mayor nivel de competitividad a largo plazo.
- La evaluación de la innovación es clave para impulsar la mejora continua en el emprendimiento, generando ajustes a su propuesta de valor, para alcanzar la competitividad y la sostenibilidad del negocio.
- Solamente un emprendimiento innovador será competitivo en el mercado, siendo más atractivo para los consumidores, inversionistas y talentos.
- El modelo propuesto nace de una investigación teórica exhaustiva y es necesario su validación práctica, aplicándola en el desarrollo de nuevos negocios. Se prevé aplicarlo en los emprendimientos incubados en un centro de innovación y emprendimiento universitario para analizar los resultados de su aplicación real.
- Al ser una revisión teórica inicial, se han utilizado algunas fuentes clave de información con más de diez años de vigencia, pues estas representan la columna vertebral de las teorías y métodos analizados en esta propuesta, así mismo la mayoría de información analizada corresponde a artículos y libros de mayor actualidad que complementan la investigación y explican nuevas tendencias en el ámbito de la innovación en el emprendimiento. Con esta variedad de fuentes se pretende lograr una cobertura completa y equilibrada del tema.

Referencias

- Amabile, T. (1983). The social psychology of creativity: A componential conceptualization. *Journal of personality and social psychology*, 45(2), 357-376.
- Brown, A. (2019). Innovación y emprendimiento: claves para el éxito empresarial. *Revista de Emprendimiento*, 15(2), 45-58.
- Brown, T. (2008). Design thinking. *Harvard business review*, 86(6), 84-92.
- Buxton, B. (2007). Sketching user experiences: Getting the design right and the right design. San Francisco: Morgan Kaufmann.
- Cárdenas, M., Bastidas, L., Curiel, E., & Heredia, A. (2022). Emprendimiento en economías emergentes: una revisión sistemática de literatura. *Axioma*, 27.
- Chesbrough, H. (2003). *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*. Harvard Business Press.
- Chesbrough, H. (2010). Business model innovation: Opportunities and barriers. *Long range planning*, 43(2), 354-363.
- Chesbrough, H., & Schwartz, K. (2020). The future of open innovation. *MIT Sloan Management Review*, 61(1), 18-26.
- Christensen, C., Raynor, M., Dyer, J., & Gregersen, H. (2011). *The innovator's DNA: Mastering the five skills of disruptive innovators*. Boston: Harvard Business Press.
- Cohen, W., & Levinthal, D. (1990). Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35(1), 128-152.

- Corporación Andina de Fomento. (26 de Agosto de 2019). Las patentes como indicador de innovación. Obtenido de caf.com: <https://www.caf.com/es/conocimiento/visiones/2019/08/las-patentes-como-indicadores-de-innovacion-tecnologica/>.
- Dyer, J., Gregersen, H., & Christensen, C. (2011). (2011). The innovator's DNA: Mastering the five skills of disruptive innovators. Harvard Business Review Press.
- Eberle, B. (1996). Scamper: Creative games and activities for imagination development. Ney York: Prufrock Press Inc.
- Eurostat, O. (10 de octubre de 2018). Oslo Manual 2018: Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation. Obtenido de oecd.org: <https://www.oecd.org/science/oslo-manual-2018-9789264304604-en.htm>
- García, E. (2021). Colaboración y co-creación en los ecosistemas emprendedores. Journal of Entrepreneurial Ecosystems, 12(4), 110-125.
- González, M. (2022). Reconociendo el customer journey mapping como clave para generar estrategias de mercadotecnia precisas, innovadoras y centradas en el cliente en México. The Anáhuac Journal, 98-117.
- Govindarajan, V., & Trimble, C. (2021). Reverse innovation in health care: How to make value-based delivery work. Harvard Business Review Press.
- Gutiérrez, F. (2021). Innovación social y emprendimiento en Latinoamérica: desafíos y oportunidades. Latin American Journal of Innovation and Entrepreneurship, 3(4), 15-28.
- Hernández, R. (2019). Sostenibilidad y emprendimiento: un enfoque integral. Sustainable Entrepreneurship Journal, 8(1), 20-35.
- Jones, G. (2020). Innovation and Creativity in Organizations: A State-of-the-Science Review, Prospective Commentary, and Guiding Framework. Journal of Management, 46(7), 1167-1193.
- Kotler, P., & Amstrong, G. (2017). Fundamentos de Marketing. México: Pearson Education.
- López, S. (2020). Desigualdad económica y acceso a financiamiento para emprendedores en América Latina. Economic Development Review, 14(1), 40-53.
- Maurya, A. (2012). Running Lean: Iterate from Plan A to a Plan That Works. Austin: O'Reilly Media.
- Osborn, A. (1963). Applied imagination: Principles and procedures of creative problem-solving. New York: Charles Scribner's Sons.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). Business model generation: A handbook for visionaries, game changers, and challengers. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Pérez, M. (2022). Estrategias de internacionalización para emprendimientos latinoamericanos. International Entrepreneurship Journal, 10(1), 25-38.
- Porter, M. (1985). Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance. Free Press.
- Rodríguez, C. (2020). Apoyo gubernamental y desarrollo de ecosistemas emprendedores en América Latina. Public Policy and Entrepreneurship Review, 11(2), 55-68.
- Rogers, E. (2019). Diffusion of innovations. New York: Simon and Schuster.
- Schaltegger, S., & Wagner, M. (2011). Sustainable entrepreneurship and sustainability innovation: Categories and interactions. Business Strategy and the Environment, 20(4). Business Strategy and the Environment 20(4), 222-237.
- Schumpeter, J. (1934). (1934). The theory of economic development: An inquiry into profits, capital, credit, interest, and the business cycle. New Brunswick: Harvard University Press.
- Schwaber, K., & Sutherland, J. (11 de 2017). The Scrum Guide. Obtenido de Scrum.org: <https://scrumguides.org/docs/scrumguide/v2017/2017-Scrum-Guide-US.pdf>
- Smith, J. (2020). Tecnologías disruptivas y emprendimiento digital. Digital Innovation Journal, 5(3), 45-58.
- Stickdorn, M., & Schneider, J. (2011). This is service design thinking: Basics, tools, cases. Wiley.
- Tidd, J., & Bessant, J. (2018). Managing innovation: Integrating technological, market and organizational change. John Wiley & Sons.
- Utterback, J. (1994). Mastering the dynamics of innovation. Harvard Business Press.
- Vercheval, S. (25 de Abril de 2019). Qué es un buyer persona, tipos y cómo hacer uno. Obtenido de inboundcycle.com: <https://www.inboundcycle.com/buyer-persona>.
- Vise, D. (2017). The Google story: Inside the hottest business, media, and technology success of our time. Hachette UK.
- West, M., & Farr, J. (1990). Innovation at work: Psychological perspectives. Social Behavior, 5(2), 15-30.

Proceso de Mejora Continua para el Fortalecimiento de la Innovación Empresarial

MSc. Esteban Augusto Yépez-Gudiño (1)
Docente Maestría en Administración de Empresas
con Mención en Competitividad y Gestión de la Calidad
Facultad de Posgrado - Universidad Técnica del Norte

Resumen

Actualmente nuestro entorno cambia constantemente, los mercados, las perspectivas de los clientes evolucionan vertiginosamente debido a la disrupción en la forma de ofrecer los productos y servicios; es ahí donde la mejora continua y la innovación empresarial juegan un papel muy importante, ya que no puede haber transformación o procesos de cambio si las empresas no innovan. Es por ello, que el presente trabajo tiene como objetivo determinar la relación de la Mejora Continua con el fortalecimiento de la Innovación Empresarial, dos temas estrechamente relacionados ya que comparten objetivos de progreso, desarrollo y la calidad en el mundo empresarial. En un primer momento se realiza una revisión bibliográfica de la literatura y de artículos relacionados para determinar cómo el proceso de mejora continua aporta al fortalecimiento de la innovación empresarial. Posteriormente se describe cómo la relación de la mejora continua y la innovación empresarial generan una sinergia sobre la cual las empresas pueden sentar las bases que contribuyen al desarrollo de innovaciones.

Palabras clave: Mejora Continua, Innovación Empresarial, Cambio Organizacional, Mercados, Competitividad.

Introducción

La práctica empresarial ha demostrado que los entornos actuales son muy cambiantes, los mercados y las perspectivas de los clientes son exigentes y evolucionan drásticamente debido a los avances en los negocios con la introducción de modelos radicales, incrementales y disruptivos mediante soluciones innovadoras que desplazan las existentes transformando así los modelos de negocios, la industria y generando nuevos mercados. Es así como, aquellas organizaciones que no se adaptan a estos cambios llegarán a desaparecer en muy poco tiempo. Para sobrevivir, las empresas tienen que mantener mejoras continuas graduales y como consecuencia en sus procesos, productos, servicios o modelos de negocios. Cuando escuchamos el término mejora continua, comúnmente se lo asocia con calidad. Según Miranda et al. (2007) la calidad surgió ante la necesidad de ofrecer productos “buenos” a los clientes, pero el progreso de la industria y la sociedad la hicieron evolucionar y ampliar su campo de acción, convirtiéndose en una premisa indispensable para alcanzar la excelencia en la gestión empresarial; lo que constituye una realidad en estos momentos.

Por otro lado; García et. al., (2018), explican que la satisfacción del cliente se basa en su percepción de la calidad y está influenciada por las acciones que tome una organización. Estas acciones deben derivarse de indicadores que evalúan la calidad de los procesos y productos que generan y que contribuyen a su mejora. Es importante establecer un sistema de gestión para la calidad que esté claramente orientado a los procesos y a la mejora continua. Pues, las organizaciones lograrán el liderazgo en la medida que tengan la habilidad para mantener la excelencia de sus procesos y se

comprometan con el constante desarrollo de sus objetivos, siempre orientados a la satisfacción de sus clientes.

Para Fernández (2005) según los grupos gerenciales de las empresas japonesas, el secreto de las compañías de mayor éxito en el mundo radica en poseer estándares de calidad altos tanto para sus productos como para sus empleados; por lo tanto, el control total de la calidad es una filosofía que debe ser aplicada a todos los niveles jerárquicos en una organización, y esta implica un proceso de Mejoramiento Continuo que no tiene final. Dicho proceso permite visualizar un horizonte más amplio, donde se buscará siempre la excelencia y la innovación que llevarán a los empresarios a aumentar su competitividad, disminuir los costos, orientando los esfuerzos a satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes.

Por su parte, la innovación es fundamental para el éxito y la supervivencia de las empresas en un entorno empresarial cada vez más competitivo y globalizado (Barrios et. al., 2019). Para Landázury y Ferrer, (2016) la capacidad de una empresa para innovar puede marcar la diferencia entre el crecimiento y el estancamiento, o incluso, entre la supervivencia y el fracaso. También Ordoñez et. al., (2020) señala que inicialmente, la innovación es crucial para el crecimiento de las empresas. Al introducir nuevos productos, servicios, procesos o modelos de negocio, las empresas pueden aumentar sus ingresos, expandirse a nuevos mercados y atraer a nuevos clientes. Mientras que Marín et. al., (2021) menciona que la innovación también puede mejorar la eficiencia y la productividad al reducir los costos y optimizar la utilización de los recursos. Además, las empresas innovadoras pueden generar una mayor lealtad y satisfacción del cliente al ofrecer soluciones únicas y personalizadas que satisfagan las necesidades y expectativas cambiantes de los consumidores.

Así también, la innovación es esencial para mantener y mejorar la competitividad de las empresas en el mercado (Cruz y May, 2021). Las empresas que pueden anticiparse y adaptarse rápidamente a los cambios en el entorno empresarial, como la evolución de las tecnologías, las regulaciones y las preferencias del cliente, tienen una ventaja competitiva sobre aquellas que no lo hacen (Romero et. al., 2020). La innovación también puede ser una forma efectiva de diferenciar a una empresa de sus competidores y crear una ventaja competitiva sostenible, ya que las empresas que constantemente desarrollan y mejoran sus productos, servicios y procesos pueden mantenerse por delante de la competencia y capturar una mayor cuota de mercado (Contreras et. al., 2021).

Consecuentemente con lo expuesto en los apartados anteriores, la innovación empresarial es un factor de gran relevancia para el éxito y permanencia de las empresas; la innovación es un ciclo constante de prueba y error, y es por ello, que aquellas empresas que adopten la mejora continua de forma progresiva en sus procesos, productos, servicios o modelos de negocio, podrán sobrevivir a los desafíos de los mercados actuales y posicionarse de mejor manera. Al mantener la mejora continua como una política permanente en las empresas, estas lograrán desarrollar cambios positivos y como efecto de esto podrán tomar las oportunidades que surgen de las expectativas cambiantes de los clientes, obteniendo así un mejor desempeño de sus procesos a corto plazo y como resultado garantizarán la permanencia en el mercado global esto a largo plazo, generando valor y experiencias únicas a los consumidores.

Descripción del método

La presente investigación comenzó con un estudio exploratorio que parte de una revisión de la literatura, en donde se consideran referentes teóricos y metodológicos, así como también la información de libros y artículos científicos relacionados con la mejora continua y la innovación empresarial. Mediante el uso de herramientas cualitativas se obtuvo la información más relevante para comprender la relación y la sinergia existente entre la mejora continua y el fortalecimiento empresarial estableciendo los objetivos y la cultura de mejora continua para la innovación empresarial. Según Trujillo et. al., (2019) la investigación científica se caracteriza por ser multimetódica, utiliza varios métodos y técnicas que contribuyen en la obtención de datos no estadísticos, su análisis e interpretación de la realidad o fenómeno investigado, para generar soluciones acordes a los objetivos planteados. De esta manera la investigación de tipo descriptivo busca especificar la capacidad empresarial de innovar un proceso, producto, servicio o modelo de negocio mediante el mejoramiento continuo, a través de la comprensión de que innovar no solo es la capacidad de hacer o crear algo nuevo sino también la introducción de mejoras periódicas optimizando las operaciones existentes.

Desarrollo

Según Zayas (2022) el concepto de mejora continua hace referencia a una filosofía de negocio cuyo origen es japonés, misma que impone disciplina y una dirección de cambio empresarial aplicada a cada proceso de la organización, con el fin de fomentar ventajas competitivas basadas en la perfección de la calidad o calidad total. A continuación, vamos a analizar y sintetizar la parte conceptual de mejora continua.

Para Guadamillas (1999) la Mejora Continua (MC) es una filosofía de dirección que trata de conseguir ventajas competitivas basadas en la mejora de los niveles de calidad de los productos y de la gestión estratégica y operativa de los procesos mediante la introducción de continuos y pequeños cambios realizados de forma sistemática. Estos métodos surgen para dar respuesta a los retos que suponen para las empresas los requerimientos de los clientes y la fuerte acción de la competencia, que caracterizan el actual escenario económico. Conseguir un nivel de competitividad elevado supone incrementar permanentemente la eficiencia y esto puede lograrse con una dinámica de MC. Además, Erazo y Salguero (2021) señala que la mejora continua es una cultura, una forma de ser de las personas y de las organizaciones en donde mejorar es la meta fundamental. Para que una institución sea competitiva no basta con implantar mejoras aisladas o accidentales, sino que necesita ponerla en práctica de manera constante, estratégica y sistemática. En esto está el secreto de la continuidad y el éxito de la mejora para lo que se requiere disciplina y perseverancia.

Consecuentemente con lo anterior, Gutiérrez (2010) menciona que la mejora continua es consecuencia de una forma ordenada de administrar y mejorar los procesos, identificando causas o restricciones, estableciendo nuevas ideas y proyectos de mejora, llevando a cabo planes, estudiando y aprendiendo de los resultados obtenidos y estandarizando los efectos positivos para proyectar y controlar el nuevo nivel de desempeño. Por su parte, Proaño et. al (2017) indica que es normal que el ambiente empresarial esté sujeto a competencias en el mercado, y a medida que su crecimiento es superior las empresas deben enfrentar nuevos retos por lo que deben ir mejorando en el transcurso del tiempo, a través de la aplicación de métodos de mejora continua, para poder superar sus debilidades y ser más competitivas en el entorno.

Uno de los métodos para la mejora continua en las empresas es el Ciclo Deming desarrollado por Edward Deming, que consiste en el ciclo dinámico de cuatro etapas para

mejorar continuamente la calidad de la producción en una empresa, estos son: planificar, hacer, verificar y actuar, o por sus siglas en inglés PDCA: Plan, Do, Check and Act (Deming 1986 y 1989); el cual se puede emplear en procesos y proyectos en las empresas para mejorar continuamente la calidad.

De acuerdo con Deming (1989) el primer paso del ciclo es relativo a planear, en él se identifican necesidades y problemas actuales de la empresa proponiendo acciones, estrategias y herramientas para satisfacer los requerimientos. Como primer punto se hace consciencia de que existe un problema, y que este necesita solucionarse, para lo cual se consideran las siguientes técnicas a desarrollar, de acuerdo con Summer (2006): Lluvia de ideas y sus causas más relevantes, Diagrama causa-efecto Ishikawa, Diagrama de Pareto (regla 80-20), Revisiones en la recepción del producto, aplicación del análisis FODA, prácticas de integración al equipo de trabajo, definir las variables de mayor impacto. En esta etapa se les expone a los responsables, trabajadores y personas involucradas la importancia de su aportación al trabajar en equipo para identificar los posibles problemas que existan. Es importante que todos los integrantes de la empresa u organización participen en el proceso, ya que el éxito en la aplicación de la mejora continua radica, en parte, en el cambio organizacional; es decir, el cambio de actuación de todos los que intervienen en la organización (Prieto et. al., 2018).

Por su parte para Montesinos et. al., (2020) en relación con la fase de Hacer, es necesario llevar a cabo el plan de acción, mediante la correcta realización de las tareas planeadas; es importante tomar en cuenta la recopilación adecuada de datos que serán de gran utilidad a lo largo del proceso de mejora continua. En esta etapa se sugiere aplicar el Diagrama de Ishikawa y el Diagrama de Pareto, ya que éstos permiten organizar la información sobre el problema de estudio, determinando e identificando exactamente las causas principales y secundarias, mediante el análisis de los procesos de la planta considerando los métodos, costumbres, hábitos, entre otros. Después de realizar los diagramas se sugiere hacer el análisis FODA utilizando la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI) y la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE), ya que estas herramientas permiten conformar un cuadro de la situación actual del área de almacenamiento e inventarios permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permita, en función de ello, tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas planteados.

Así mismo, Tello et. al., (2023) señala que, al momento de Verificar, tercera etapa del Ciclo de Deming, se realiza el seguimiento y cuando sea aplicable, la medición de los procesos, los productos y servicios resultantes respecto a las políticas, los objetivos, los requisitos y las actividades planificadas e informar sobre los resultados. Para Jagusiak Kocik (2017) Verificar, va a probar si la solución; es decir, las modificaciones realizadas, produjeron resultados adecuados, se toman medidas y se contrastan con los valores dados en el protocolo. El último paso del ciclo Deming es el Actuar, para Münch (2013) es donde se realiza la comparación de los planes iniciales con la ejecución, contrastando los objetivos y las especificaciones planteadas en un inicio con los resultados alcanzados para evaluar si se ha generado una mejora y plantear acciones ante ello (Montesinos et. al., 2020). Para ello debe haber un análisis de:

- **Contraste de lo planificado con lo logrado:** Evaluación de los resultados alcanzados por la institución en términos de cumplimiento de las metas u objetivos planteados (Leyva et. al., 2016).
- **Gestión de contingencias:** Conjunto de actividades que se implementan para garantizar que las entidades puedan continuar operando o produciendo en caso de una emergencia o crisis (Gutiérrez, 2018).

- **Estandarización de los procesos:** Forma en que se registra todo lo relacionado con el trabajo, en dichos estándares se detalla cómo se hace un trabajo y todas las actividades que se hacen en el día (Gutiérrez et al., 2018).

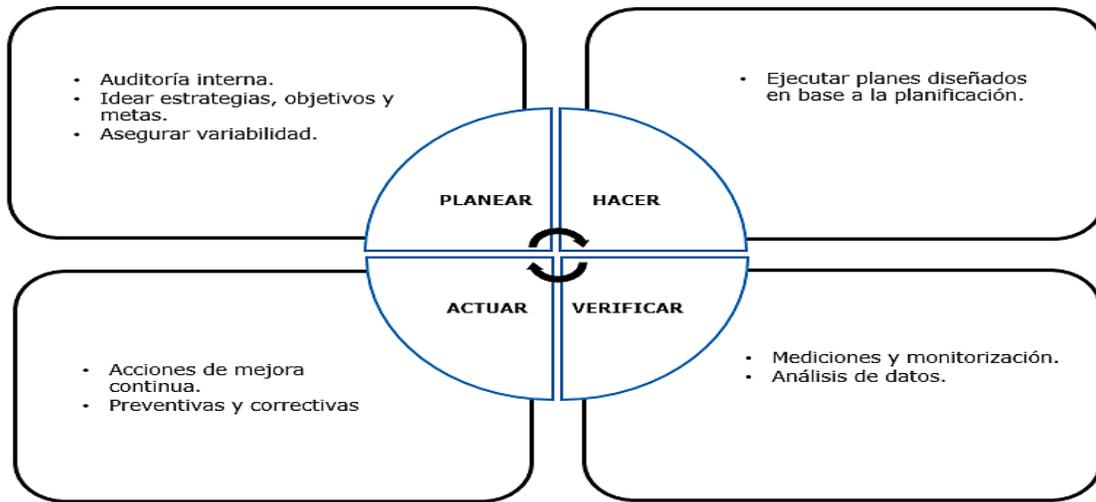


Figura 1. Ciclo Deming - PHVA
Fuente: Deming (1989)

Expuesto lo anterior, resulta procedente afirmar que la mejora continua es un proceso poderoso que puede tener un impacto profundo en las empresas y las industrias en las que se aplica. Aunque presenta grandes desafíos, también ofrece oportunidades para generar ventajas competitivas sostenibles en el mercado global; así como también de reducir costos en sus operaciones internas. Las empresas que buscan liderar en sus sectores y mantenerse a la vanguardia deben reconocer la importancia de introducir ajustes y mejoras continuas en sus procesos, productos, servicios o modelos de negocio como parte de la innovación empresarial. Esto les permitirá adaptarse y evolucionar en función del entorno, los mercados cambiantes y también estar preparados para satisfacer las expectativas más exigentes de los clientes.

Innovación empresarial

El concepto de innovación ha tenido varias acepciones a lo largo del tiempo; sin embargo, el objetivo principal siempre fue la transformación empresarial mediante la introducción de nuevos productos o servicios disponibles para el mercado y los clientes; para entender con mayor claridad, a continuación, revisaremos de manera crítica los conceptos de Innovación Empresarial.

Schumpeter (1934) fue uno de los primeros economistas en mencionar que la innovación tiene lugar cuando se produce la introducción de un nuevo bien o un cambio en su calidad, la introducción de un nuevo método de producción, la apertura de un nuevo mercado, la consecución de una nueva fuente de aprovisionamiento de materias primas o la creación de una nueva organización de cualquier industria. El autor identificó la innovación en términos de los modelos Mark I y Mark II, en los cuales presentó algunos patrones de innovación que en cada sector se encuentran relacionados con su estructura industrial, la tecnología y el conocimiento base característico de ese sector. El Mark I fue denominado por este autor como la "destrucción creadora", debido a que el patrón de la actividad innovativa se caracteriza por la facilidad de ingresar en la industria y la importancia que estas nuevas empresas adquieren dentro de esa actividad innovativa. Al ingresar estas nuevas empresas también se integran nuevas ideas, nuevos productos o procesos en la industria que desorganizan los esquemas de producción, distribución y

comercialización. Sin embargo, en estas circunstancias esas innovaciones se hacen obsoletas rápidamente, impidiendo que alguna de las empresas pueda obtener una posición dominante en el mercado. Mientras que el Mark II, propuesto en 1942, subraya la importancia de las actividades de investigación y desarrollo para realizar innovaciones. Este patrón se caracteriza por lo que él llamó la "acumulación creadora", que permite la existencia de barreras de entrada que derivan de la competencia en proyectos de gran escala, su producción y recursos financieros; convirtiéndose así el conocimiento en la barrera más importante. Este modelo está asociado con la existencia de pocas empresas o empresas grandes. (Schumpeter, 1934).

También el Manual de Oslo (2005) define a la innovación como la introducción de un nuevo, o significativamente mejorado producto, bien o servicio, de un proceso, de un nuevo método organizativo o de comercialización, en las prácticas internas de la empresa, la organización del lugar del trabajo o las relaciones exteriores. Asimismo, diferencia entre innovaciones de producto, proceso, mercadotecnia y organizacional:

- **Innovación de producto:** Consiste en la creación de nuevos productos o servicios, o en la mejora de las características, prestaciones y calidad de los existentes.
- **Innovación de proceso:** Supone la introducción de nuevos procesos de producción o la modificación de los existentes, y su objetivo principal es la reducción de costos.
- **Innovación de mercadotecnia:** Aplicación de un nuevo método de comercialización que implique cambios significativos del diseño o el envasado de un producto, su posicionamiento, su promoción o su tarificación.
- **Innovación de organización:** Introducción de un nuevo método organizativo en las prácticas, la organización del lugar del trabajo o las relaciones exteriores de la empresa.

Ahora, considerando la innovación en términos estratégicos, Porter (1993), señala que la innovación incluye no solo nuevas tecnologías, sino también nuevos métodos y formas de hacer las cosas que hasta pudieran parecer irrelevantes. La innovación se manifiesta en un nuevo diseño de producto, un nuevo proceso de producción, una nueva forma de vender, de entrenar, de organizar, etc., haciendo que la innovación se pueda dar en cualquier actividad de la cadena de valor y así la empresa pueda conseguir ventajas competitivas sostenibles. Sin embargo, ampliando un poco más el concepto, tal como lo señala Ramírez, et. al., (2012), la innovación, puede entenderse como el proceso mediante el cual la sociedad extrae del conocimiento beneficios sociales y económicos, se ha convertido en un tema obligado en cualquier organización o institución, y aún más en países en desarrollo en donde la adopción de este concepto es fundamental para el crecimiento económico y social.

A pesar de sus desafíos, la innovación radical, según indica Pardo (2022), se refiere a cambios fundamentales y revolucionarios en productos, servicios, procesos o modelos de negocio que pueden alterar el statu quo de un mercado o industria. Para Matovelle et. al., (2021) estas innovaciones tienen el potencial de ofrecer un valor significativo a los clientes, creando nuevas oportunidades de mercado y, a menudo, desplazando a competidores establecidos. Así mismo, la innovación radical es un fenómeno de gran interés en el mundo empresarial y académico, debido a su capacidad para transformar industrias y generar cambios significativos en la forma en que las organizaciones operan y compiten (Santiago, 2023).

Consecuentemente con lo anterior y ampliando el concepto a términos disruptivos, Si y Chen (2020) expresa que la innovación disruptiva se refiere a la introducción de productos, servicios o modelos de negocio que desafían el statu quo de una industria y que, en última instancia, conducen al desplazamiento de las empresas y soluciones

existentes. Estas innovaciones suelen comenzar en nichos de mercado o segmentos de clientes desatendidos, ofreciendo soluciones más simples, más convenientes o más accesibles que las disponibles previamente. Además, las organizaciones deben estar dispuestas a colaborar y formar alianzas estratégicas para enfrentar la disrupción. Esto puede incluir trabajar con empresas emergentes y otros actores del ecosistema de innovación para explorar nuevas soluciones y enfoques (Ben-Slimane et. al., 2020).

Además, Hidalgo (2011) señala que el factor innovador ha pasado a constituir un vector estratégico que permite que la empresa mejore su posición competitiva, pues su ausencia produce una grave insuficiencia para generar nuevos productos y procesos. En este sentido, las organizaciones deben incorporar dentro de su estrategia acciones tendientes a gestionar los denominados procesos de innovación, a fin de que adquieran mayor capacidad de adaptación y, sobre todo, la posibilidad de anticipar e, incluso, de provocar rupturas que las faculten para renovar sus ventajas competitivas en el momento oportuno. Por último, para Pavitt (2003), el proceso de innovación se desarrolla en tres subprocesos generales, que implican el desarrollo de determinadas actividades dentro de la organización que van desde el desarrollo y la implementación de una idea, hasta su posterior apropiación por parte del mercado. Estos subprocesos son:

- La producción del conocimiento o proceso cognitivo, es decir, cómo las empresas generan y mantienen su know-how para llevar a cabo sus tareas.
- La transformación del conocimiento en productos, sistemas, procesos y servicios, o proceso organizacional; es decir, cómo las empresas hacen las cosas internamente o en conjunto con otras organizaciones.
- La adecuación continua del conocimiento y su transformación a las necesidades y demandas del mercado o proceso económico; es decir, cómo las empresas establecen incentivos internos para asegurar que la innovación avance rápidamente y en la dirección correcta.

En última instancia, la innovación empresarial representa una oportunidad, así como también un desafío para las empresas. Estas deben propiciar los escenarios adecuados para que sean los gestores de su propia innovación, la cual puede variar dependiendo de muchos factores, entre ellos, los objetivos estratégicos de la empresa, el tamaño, aspectos de mercado, demanda de los clientes, entre otros. Lo importantes es verle a la innovación empresarial como un eje estratégico y transversal de apoyo y permanencia en un mercado cambiante en donde la innovación puede ser radical, incremental o disruptiva, pero el beneficio que conlleva ofrece oportunidades de generar ventajas competitivas para impulsar el crecimiento sostenido de estas en un largo plazo.

Mejora continua, la innovación incremental en la empresa

La innovación incremental es un enfoque de mejora continua que se centra en realizar ajustes y mejoras, en lugar de buscar cambios radicales o revolucionarios (Elche-Hortelano et. al., 2015), Este enfoque de innovación es de gran interés para las organizaciones que buscan mantener y mejorar su posición en el mercado, así como optimizar sus operaciones internas (Hurtado y Arboleda, 2012). Para Proenca y Jiménez, (2020) la innovación incremental también puede ayudar a las empresas a mantener su relevancia y competitividad en el mercado. Al realizar mejoras continuas en sus productos y servicios, las organizaciones pueden satisfacer las expectativas cambiantes de los clientes y mantenerse a la par de los competidores en términos de calidad y valor. Así mismo Gerardo, (2020) señala que uno de los principales beneficios de la innovación incremental es que, al abordar problemas, ineficiencias o áreas de mejora en los procesos existentes, las organizaciones pueden optimizar sus recursos, reducir costos y aumentar la eficacia en la entrega de productos y servicios.

Además, Gálvez y García, (2012) menciona que la innovación incremental puede tener un impacto positivo en la moral y la satisfacción de los empleados. Al fomentar una cultura de mejora continua y empoderar a los empleados para identificar y abordar áreas de mejora en sus áreas de trabajo, las organizaciones pueden mejorar la motivación y el compromiso de su personal. Por último, para Seclen y Barrutia, (2019) la innovación incremental es un enfoque poderoso que puede ayudar a las organizaciones a mantenerse competitivas y relevantes en un entorno empresarial en constante cambio.

Al adoptar una cultura de mejora continua, invertir en el desarrollo de empleados y colaborar con socios externos, las empresas pueden aprovechar al máximo el potencial de la innovación incremental para impulsar el crecimiento sostenido y el éxito a largo plazo. En conclusión, la innovación incremental es en si la mejora continua ya que busca la adopción de ajustes y mejoras recurrentes a los procesos, productos, servicios o modelos de negocios existentes, y esto conlleva a garantizar la identificación de las expectativas cambiantes del mercado y de los clientes; con ello la empresas podrán adoptar nuevos retos para mantenerse en el mercado a la par de la competencia, optimizando recursos y siendo más eficientes al momento de ofertar sus productos o servicios.

Relación de la mejora continua y la innovación empresarial

La relación entre la Mejora Continua y la Innovación Empresarial puede manifestarse de las siguientes maneras:

- **Sinergia:** Porque la mejora continua y la innovación empresarial pueden trabajar juntas en una empresa, mediante la cual el sector empresarial pueda implantar una cultura de mejora continua o innovación incremental, introduciendo mejoras y cambios continuos en procesos, productos, servicios o modelos de negocios existentes, de tal forma que satisfagan las expectativas cambiantes de los clientes, desarrollando así un proceso de innovación que les permita ser competitivos y permanecer con sus ofertas en el largo plazo en el mercado global.
- **Equilibrio:** Las empresas necesitan equilibrar la mejora continua con la innovación empresarial. Esto debido a que por un lado la mejora continua se enfoca en realizar ajustes y mejoras en productos, servicios, procesos o modelos de negocios existentes, mientras que la innovación empresarial busca la introducción de nuevos productos, servicios o modelos de negocios con soluciones simples y ágiles para mercados nuevos o segmentos de clientes insatisfechos. Es ahí donde ambos enfoques son fundamentales para un crecimiento sostenibles de las empresas y una adaptación a los constantes cambios del mercado, el cual les permitirá mantener la relevancia y la competitividad para sus clientes y stakeholders.
- **Liderazgo Empresarial:** La mejora continua debe originarse desde la alta dirección y la gerencia, ya que, para generar cambios en políticas, objetivos gerenciales, en procesos de producción, sistemas, inclusive con las mismas políticas de mercado, clientes y proveedores, debe involucrarse directamente a los líderes y gerentes, quienes deben tomar la batuta para promover activamente la mejora continua y la innovación empresarial como estrategia que les permitirá ser más competitivos a largo plazo. En consecuencia, administradores, gerentes y empleados trabajan juntos en la identificación de posibles mejoras (Van Scyoc, 2008).
- **Innovación continua:** La mejora continua evoca procesos de innovación constantes, ya que implica a las empresas a fomentar una cultura de mejora que permite experimentar y desarrollar constantemente nuevas soluciones y enfoques a productos, servicios, procesos o modelos de negocios existentes. Aportando de esta forma a la generación de una innovación continua que acarrea consigo efectos más evidentes como la capacidad de generar ventajas competitivas sostenibles. (Nievas, 2019). Al introducir soluciones y enfoques novedosos, las organizaciones pueden

diferenciarse de sus competidores y capturar una mayor cuota de mercado. Además, las empresas que logran introducir innovaciones en sus industrias a menudo son vistas como líderes y pioneras, lo que puede mejorar su reputación y atraer a más clientes, socios y talento (Barba y Jiménez, 2020).

Comentarios finales

La mejora continua es un factor clave para el éxito y la competitividad de las empresas en un mundo cada vez más dinámico y globalizado. La adopción de la mejora continua para el fortalecimiento de la innovación empresarial permite a las empresas mantenerse en el mercado al ritmo de las tendencias emergentes, responder a las cambiantes demandas de los usuarios y del mercado, aprovechando así las oportunidades de crecimiento, liderazgo, desarrollo y permanencia en el mercado global.

Para las empresas que buscan impulsar la innovación empresarial, mediante la mejora continua o innovación incremental, es esencial adoptar un enfoque equilibrado y estratégico que introduzca la mejora continua en los procesos de innovación empresarial. Esto implica fomentar una cultura de mejora continua y adaptabilidad, invertir en investigación y desarrollo para llevar a cabo las actividades de mejora continua, propiciar la utilización de técnicas de mejora continua como el Lean, Six Sigma y las 9 S para identificar y eliminar desperdicios, optimizar procesos y gestionar la innovación. También promover el aprendizaje y desarrollo profesional que permita a los empleados adquirir conocimientos relacionados con la mejora continua y la innovación empresarial; y por último estar dispuestos a fomentar la colaboración y formar alianzas estratégicas con otros actores del ecosistema de innovación, como la Academia, el Gobierno y el Sector Empresarial. Además, las empresas deben estar abiertas siempre a repensar y transformar enfoques y generar cambios a soluciones existentes en favor de crear nuevas alternativas que sean más innovadoras y competitivas.

Asimismo, es crucial que las organizaciones inviertan en el aprendizaje y capacitación de sus empleados, alentándolos a adquirir nuevas habilidades y conocimientos necesarios para impulsar la innovación empresarial mediante la mejora continua en todas sus formas. Esto incluye el fomento de habilidades como el liderazgo empresarial, la comunicación, el pensamiento crítico y la adaptabilidad, así como la capacitación en tecnologías disruptivas relacionadas con la mejora continua y la innovación. Además, las organizaciones deben establecer mecanismos para desarrollar procesos de retroalimentación que permita a los empleados evaluar y aprender de las sugerencias y comentarios sobre posibles cambios y mejoras; incluyendo también procesos de evaluación y seguimiento a los proyectos para de esta forma identificar oportunidades.

Al adoptar un enfoque de aprendizaje continuo, las empresas pueden estar preparadas para enfrentar las demandas de mercado global cambiante y mantenerse competitivas en el futuro.

Referencias

- Barba Aragón, M. y Jiménez, D. (2020). HRM and radical innovation: A dual approach with exploration as a mediator. *European Management Journal*, 38(5), 791-803. Recuperado de: <https://doi.org/10.1016/j.emj.2020.03.007>
- Barrios Hernández, K., Contreras-Salinas, J., & Olivero-Vega, E. (2019). La Gestión por Procesos en las Pymes de Barranquilla: Factor Diferenciador de la Competitividad Organizacional. *Información tecnológica*, 30(2), 103-114. Recuperado de: <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642019000200103>
- Ben Slimane, K., Diridollou, C., y Hamadache, K. (2020). The legitimation strategies of early stage disruptive innovation. *Technological Forecasting and Social Change*, 158, 120161. Recuperado de: <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2020.120161>

- Contreras Pacheco, O., Pirazan, A. y Villareal, M. (2021). ¿Son la Misión y Visión Verdaderos Promotores de Ventaja Competitiva e Innovación? En Proceedings INNODOCT/20. International Conference on Innovation, Documentation and Education. Editorial Universitat Politècnica de València. 403-411. Recuperado de: <https://doi.org/10.4995/INN2020.2020.11828>
- Cruz May, S. y May-Guillermo, E. (2021). Prácticas de innovación implementadas por las MiPymes del sector restauranero ante el COVID-19 en Tabasco, México. *Nova scientia*, 13(spe), 1-35. Recuperado de: <https://doi.org/10.21640/ns.v13ie.2834>
- Deming, E. (1986). *Out of the crisis*. MIT Press, Cambridge.
- Deming, E. (1989). *Calidad, productividad y competitividad*. Ediciones Díaz Santos.
- Elche Hortelano, D., Martínez, A. y García, P. (2015). Bonding capital, explotación de conocimiento e innovación incremental en los clusters de turismo cultural: las Ciudades Patrimonio de la Humanidad en España. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 21(3), 120-128. Recuperado de: <https://doi.org/10.1016/j.iedee.2014.03.002>
- Erazo Calvopiña, M. y Salguero Barba, N. G. (2021) Mejora continua en las organizaciones a partir de la satisfacción de los stakeholders internos, *Revista de Investigación en Ciencias de la Administración ENFOQUES*, vol. 5, núm. 18, Consultado el día 18 de marzo de 2022 Recuperado de: <https://www.redalyc.org/journal/6219/621968458007/html/>
- Fernández T. Adolfo: *Proyectos de Mejora Continua*. Revista Ciencia Administrativa IIESCA, Universidad Veracruzana, No. 2, 2005.
- Gálvez, E. y García, D. (2012). Impacto de la innovación sobre el rendimiento de la MiPymes: un estudio empírico en Colombia. *Estudios Gerenciales*, 28(122), 11-28. Recuperado de: [https://doi.org/10.1016/S0123-5923\(12\)70191-2](https://doi.org/10.1016/S0123-5923(12)70191-2).
- García, M., Quispe, C., & Páez, L. (2018). Mejora continua de la calidad en los procesos [Continuous quality improvement in processes]. *Industrial Data*, 8(3), 89-94.
- Gerardo, G. (2020). *Innovación incremental abierta con Blockchain para desarrollar competencias de emprendimiento en MOOC de energía*. [Tesis de maestría, Tecnológico de Monterrey] Repositorio TecMex. Recuperado de: <https://acortar.link/2R30ae>
- Guadamillas Gómez, F. (1999) *La implantación de una estrategia de mejora continua: La experiencia de un grupo de empresas españolas*, Castilla-La Mancha, España, consultado el día 21 de enero del 2022 Recuperado de: <https://es.scribd.com/document/351731858/Dialnet-LaImplantacionDeUnaEstrategiaDeMejoraContinua-565265>
- Gutiérrez, G. (2018). Estructura de Plan de Continuidad Operativa Bajo el Enfoque de la Gestión de Riesgo de Desastres en Empresas de Saneamiento de Agua. *Ciencia & Trabajo*, 1(63), 169-177. Recuperado de <https://scielo.conicyt.cl/pdf/cyt/v20n63/0718-2449-cyt-20-63-00169.pdf>
- Gutiérrez, H (2010). *Calidad Total y Productividad*. México. McGraw-Hill. Tercera Edición.
- Gutiérrez, M., Chacón, M., Rico, M., & Castañeda, M. (2018). Estandarización de procesos, para la reducción de SCRAP en una empresa dedicada a la fabricación de tornillos para el sector automotriz. *Revista de Operaciones Tecnológicas*, 2(6), 16-23. Recuperado de https://www.ecorfan.org/taiwan/research_journals/Operaciones_Tecnologicas/vol2num6/Revista_de_Operaciones_Tecnol%C3%B3gicas_V2_N6_3.pdf
- Hidalgo, N. A. (2011). La gestión de la innovación como proceso. En U. de Rica (Ed.), *Conocimiento, Innovación Y Desarrollo* (pp. 99-122). Costa Rica: Impresión Gráfica del Este.
- Hurtado, A. y Arboleda, A. (2012). Desarrollo de una marca producto para Gesta Diseño. Un caso de innovación incremental. *Estudios Gerenciales*, 28(122), 181-199. Recuperado de: [https://doi.org/10.1016/S0123-5923\(12\)70201-2](https://doi.org/10.1016/S0123-5923(12)70201-2)
- Jagusiak-Kocik, M. (2017). PDCA cycle as a part of continuous improvement in the production company - a case study. *Production Engineering Archives*, 14(1), 19-22. Recuperado de <https://sciendo.com/pdf/10.30657/pea.2017.14.05>
- Landazury, L. y Ferrer, F. (2016). Innovación como eje transversal de los modelos de negocio en las organizaciones, una revisión del constructo teórico. *Revista EAN*, (81), 129-148. Recuperado de: <https://doi.org/10.21158/01208160.n81.2016.1559>
- Leyva, C., De Migue, M., & Pérez, R. (2016). La evaluación del desempeño, los procesos y la organización. *Ingeniería Industria*, XXXVII (2), 164-177. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/3604/360446197006.pdf>
- Marín García, A., Gil Saura, I., & Ruiz Molina, M. (2021). ¿Cómo afecta la innovación en la satisfacción y la lealtad hacia el establecimiento minorista?, *Estudios Gerenciales*, 37(161), 622-635. Recuperado de: <https://doi.org/10.18046/j.estger.2021.161.4603>
- Matovelle, R., Lecuona, M. y Hernandis, B. (2021). Diseño e innovación radical desde una visión sistémica: el caso de las pymes industriales de Guayaquil-Ecuador. *Revista KEPES*, 18(23), 49-74. Recuperado de: <https://doi.org/10.17151/kepes.2021.18.23.3>
- Miranda, F. J., Chamorro Mera, A., & Rubio Lacoba, S. (2007). *Introducción a la gestión de la calidad*. Madrid: Delta.
- Montesinos S., Vázquez C., Maya I., & Gracida E. (2020). Mejora Continua en una empresa en México: estudio desde el ciclo Deming. *Revista Venezolana de Gerencia*, vol. 25. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/journal/290/29065286036/html/>
- Münch, L. (2013). *Calidad y mejora continua*. Editorial Trillas.

- Nieves, J. (2019). El acceso a ideas y conocimiento externo para lograr resultados de innovación. *Emprendimiento y Negocios Internacionales*, 4(1), 12-17. <https://doi.org/10.20420/eni.2019.276>
- OCDE (2005). *The measurement of scientific and technological Activities. Proposed guidelines for Collecting and interpreting technological innovation data*. Oslo manual. European Commission. Eurostat.
- Ordoñez, L., Valencia, K. y López, J. (2020). *Emprendimiento e Innovación en Ecuador*. *Investigación Académica*, 1(2), 15-26. Recuperado de: <https://acortar.link/91n8ih>
- Pardo, H. (2022). *Fomento a la creación de procesos de innovación radical en empresas PYMES de desarrollo software en Colombia*. [Tesis de maestría, Universidad de los Andes] Repositorio Uniandes. Recuperado de: <https://acortar.link/r7q3ln>
- Pavitt, K. (2003). *The Process of Innovation (PAPER No. 89)*. Brighton: Science and Technology Policy Research SPRU, University of Sussex.
- Porter, M. (1993). *La ventaja competitiva de las naciones*. Buenos Aires: Ediciones Javier Vergara.
- Prieto, R., Estrada, H., Palacios, A. y Paz, A. (2018). Factores del cambio organizacional. Claves de éxito en la gestión de empresas del sector petrolero. *Revista de Ciencias Sociales*, 24(1). Recuperado de: <https://www.produccioncientificaluz.org/index.php/racs/article/view/24936>
- Proaño Villavicencio, D. J., Gisbert Soler, V. y Pérez Bernabeu, E. (2017) Metodología para elaborar un plan de mejora continua, revista 3C Empresa, ISSN: 2254 – 3376, consultado el día 17 de marzo de 2022 Recuperado de: https://www.3ciencias.com/wp-content/uploads/2018/01/art_6.pdf
- Proenca, J. y Jiménez-Sáez, F. (2020). Design of Services for the Incremental Innovation Management in SMEs. *Revista Universidad & Empresa*, 22(39), 1-20. Recuperado de: <https://doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.7480>
- Ramírez, M., D. C., Martínez, R. L. & Castellanos, D. O. (2012). *Divulgación y difusión del conocimiento: las revistas científicas*. Bogotá: Universidad Nacional de Colombia.
- Romero, D., Sánchez, S., Rincón, Y., y Romero, M. (2020). Estrategia y ventaja competitiva: Binomio fundamental para el éxito de pequeñas y medianas empresas. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XXVI (4),465-475. Recuperado de: <https://acortar.link/oYP6Vw>
- Santiago, L. (2023). Innovación en lugares reales. Estrategias para la prosperidad en un mundo implacable. *Economía, sociedad y territorio*, 23(71), 369-376. Recuperado de: <https://doi.org/10.22136/est20232113>
- Schumpeter, J. (1934). *The Theory of Economic Development*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Seclen, J. y Barrutia, J. (2019). *Gestión de la innovación empresarial: conceptos, modelos y sistemas*: Fondo Editorial de la PUCP
- Si, S. y Chen, H. (2020). A literature review of disruptive innovation: What it is, how it works and where it goes. *Journal of Engineering and Technology Management*, 56, 101568. Recuperado de: <https://doi.org/10.1016/j.jengtecman.2020.101568>
- Summer, D. (2006). *Administración de la calidad*. Primera Edición. Pearson Educación
- Tello Condor, A. M., Ulloa Enríquez, M., & Allayca Guambo, F. E. (2023). Metodología Deming (PHVA) en el mejoramiento de procesos productivos en la Empresa "Inoxidables Élite" de la ciudad de Riobamba – Ecuador. *LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades* 4(3), 943–953. Recuperado de: <https://doi.org/10.56712/latam.v4i3.1124>
- Trujillo, C (2019). *Investigación cualitativa Ibarra*, Ecuador Primera Edición UTN.
- Van Scyoc, K. (2008). Process safety improvement: Quality and target zero. *Journal of Hazardous Materials*, 159(1), 42-48. Recuperado de: <https://doi.org/10.1016/j.jhazmat.2008.02.036>
- Zayas, I (2022). *La mejora continua: Elemento de competitividad empresarial*. México. *Revista Electrónica sobre Cuerpos Académicos y Grupos de Investigación*. Vol. 9, Núm. 17.

Análisis del Proceso de Comunicación del Departamento de Servicio al Cliente: Estudio de Caso Competitividad en una Empresa de Servicio Eléctrico

Ing. Marshory Vanessa Acosta-Ogonaga (1), Ing. Adelixe Dayana Zambrano-Escalante (2), Ing. Jacinto Daniel Espinosa-Villarroel (3)
Maestría en Administración de Empresas
con Mención en Competitividad y Gestión de la Calidad
Facultad de Posgrado - Universidad Técnica del Norte

Resumen

Como parte del trabajo realizado durante el módulo de Investigación del Programa de Maestría en Administración de Empresas con mención en Competitividad y Gestión de la Calidad de la Universidad Técnica del Norte. El presente estudio analiza el proceso de comunicación del departamento de servicio al cliente de una empresa de servicio eléctrico. La revisión de la literatura permitió determinar la importancia de los manuales de procesos de comunicación y su impacto en la efectividad y coherencia organizacional e identificar las desviaciones en el proceso de comunicación del departamento de servicio al cliente de la empresa objeto de estudio. Los resultados generados reflejan la necesidad de implementar un manual de procesos de comunicación en el cual se detallen instrucciones, responsabilidades, políticas, funciones, sistemas y procedimientos de las operaciones organizacionales, el mismo que contribuirá a la especificación y sistematización de los procesos y ayudaran a la empresa a alcanzar los objetivos de manera eficiente y ordenada. Así también los hallazgos identificados a través de la "Técnica de los 6 sombreros" indican que el recurso humano es clave en la ejecución de estos procedimientos, ya que su capacitación y desarrollo influyen directamente en el compromiso organizacional y en la competitividad de la empresa.

Palabras clave: Proceso de Comunicación, Servicio al Cliente, Competitividad, Calidad, Empresa de Servicio Eléctrico.

Introducción

Para tratar de entender la importancia de difundir de manera correcta los manuales de procesos de comunicación y cuan crucial este proceso es para garantizar una comunicación efectiva y coherente dentro de la organización es relevante comprender que los manuales de procesos se crean para obtener una información detallada, ordenada, sistemática e integral que contiene todas las instrucciones, responsabilidades e información sobre políticas, funciones, sistemas y procedimientos de las distintas operaciones o actividades que se realizan en una organización (Palma J, 2005). Entendiendo que un manual de procedimientos, es un documento del sistema de Control Interno, que contiene todas las instrucciones, responsabilidades e información las operaciones o actividades que se realizan en una organización (Palma J, 2005).

Por lo tanto, los procedimientos, ayudan a especificar y detallar los procesos de la organización, de manera que se conforme un conjunto ordenado de operaciones o actividades determinadas secuencialmente en relación con los responsables de la ejecución, que deben cumplir políticas y normas establecidas señalando la duración y el flujo de documentos (Vivanco, 2017). Sabiendo que, los mismos deben estar orientados al cumplimiento de los objetivos de una empresa que, en la mayoría de los casos, y

dependiendo de la naturaleza de la organización se enfocan en actividades que deben cumplirse a corto plazo y de manera eficaz (Baguer A, 2001).

En este sentido, aparece el recurso humano que, al ser el responsable de la ejecución de los procedimientos, representa una función de suma importancia, consistente en la capacitación, actividades de planeación y desarrollo de carreras individuales, desarrollo organización y evaluación del desempeño (Mondy R, 2005). A fin de cumplir con una política de calidad orientada, en donde se pueda medir el compromiso organizacional, desde el grado en que un empleado se identifica con una organización en particular y las metas de ésta, y desea mantener su relación con ella. Involucramiento en el trabajo que significa identificarse con un trabajo específico. (Robbins, 2009). Esfuerzos que, a su vez, dan como resultado la competitividad de la organización (Porter, 2005).

Tomando como referencia lo expuesto por autores como Piguave, B. y Vegas, M., (2021), el presente estudio de caso, analiza las causas que pueden originar desviaciones en el proceso de comunicación del departamento de servicio al cliente de una empresa de servicio eléctrico. Los principales hallazgos del trabajo muestran como el empoderamiento representa una herramienta estratégica importante para el desarrollo de las habilidades y destrezas de los colaboradores logrando así su compromiso y desencadenando un cambio en las actitudes de la gerencia, la cual debe estar enfocada en dirigir al personal a su cargo hacia la construcción de un lugar de trabajo en donde el empowerment sea la base de la cultura de la organización.

Descripción del método

En un primer momento, se realiza una revisión sistemática de literatura en relación al tema de estudio. Los artículos seleccionados se encuentran en bases de datos relacionadas con el campo de la gestión empresarial. La información obtenida permitió determinar las causas y efectos del problema analizado, identificándose además patrones, tendencias o relaciones que dieron lugar a las hipótesis y las preguntas de investigación. Posteriormente, se determinaron las herramientas administrativas que permitieron levantar estrategias en función de la mejora de la competitividad de la empresa de servicio eléctrico. Haciendo especial referencia a la técnica de los 6 sombreros al contar con la participación de un pequeño grupo de empleados para el levantamiento de la información.

Desarrollo

Un mapa de procesos, puede ser considerado como una representación gráfica de la secuencia e interacción de los procesos, resultando una aproximación que define la organización como un sistema de procesos interrelacionados que impulsa a la organización a poseer una visión más allá de sus límites geográficos y funcionales (Salvador, J. y Fernández, M., 2012). Sin embargo, sin control de los procesos, la organización está sujeta a enfrentar desviaciones de sus operaciones (American Institute of Certified Public Accountants, 2008).

Bajo esta perspectiva, se considera realizar un análisis de las causas que dan origen a los problemas en el proceso de comunicación del departamento de servicio al cliente. Al no contar con controles establecidos (Ishikawa, 1985), se seleccionan las herramientas administrativas para la toma de decisiones, relacionadas con la aplicación de un pensamiento racional, que permita a los empleados de la empresa objeto de estudio, automatizar las decisiones, para dar la solución deseada al problema, mediante la

división de problemas en fragmentos menores, facilitando el diagnóstico y evitando ver una conducta pasada como un indicador del futuro (Alvarado, L., 2021).

En este sentido, se propone realizar un análisis utilizando la técnica VUCA, esta técnica que se originó en los contextos militares ha sido adaptada en el entorno empresarial con el objetivo de abordar los desafíos que enfrentan las organizaciones contemplando los entornos cambiantes, complejos y dinámicos a lo que se ven expuestos por ello dentro de esta investigación hemos considerado importante analizar estos entornos que nos pueden ayudar a prever posibles escenarios de incertidumbre:

- **Volatilidad:** Desde un enfoque de comunicación planteamos el desarrollar un plan de comunicación que permita una rápida adaptación a cambios inesperados, con lo que se puede incluir la implementación de manuales de procesos para situaciones críticas (renuncias inesperadas).
- **Incetidumbre:** Para evitar generar incertidumbre se planea proporcionar al personal de servicio al cliente información clara y actualizada sobre los posibles cambios en políticas, tarifas y otras variables que puedan afectar a los usuarios. Además, establecer canales de retroalimentación para abordar las preocupaciones y preguntas de los usuarios.
- **Complejidad:** Se sugiere desarrollar manuales de procesos de comunicación que sirvan como guías claras y accesibles para simplificar la comunicación utilizando medios visuales, como diagramas y gráficos, para explicar procesos complejos y esto sea más comprensible para el personal.
- **Ambigüedad:** Se plantea establecer protocolos claros y proporcionar información detallada para reducir la ambigüedad en la comunicación. Ofrecer capacitaciones regulares al personal de servicio al cliente para abordar preguntas comunes y situaciones ambiguas.

Una vez establecida la ruta de acción, con la finalidad de determinar el nivel de conocimientos y preparación que tienen los colaboradores se desarrolló una entrevista delimitada por temas y contenidos referentes al área en la que desempeñan:

Preguntas de la Entrevista	Respuestas
¿Cuáles son los principales desafíos o barreras que enfrentan al difundir información a los clientes	Del total de personas entrevistadas se identificó que los principales desafíos a los que se enfrenta el personal tienen que ver con temas recurrentes relacionados con reconexiones, daños técnicos, errores de lecturas e información de valores.
¿Cómo abordan estos desafíos actualmente?	Mediante a la entrevista se identificó que la forma más utilizada para abordar las inconformidades de los clientes es apoyándose en los conocimientos del personal técnico de distintas áreas proporcionándoles una visión más integral de como solventar los requerimientos de los clientes.
¿Se están explorando o utilizando tecnologías nuevas para mejorar la difusión de información?	Mediante la entrevista se puede concluir que el personal no está al tanto sobre nuevas tecnologías que se usaran para mejorar la comunicación.
¿Cómo se coordina la comunicación interna dentro del área de call center y servicio al cliente?	Se definió que la comunicación interna se maneja a través de la red en la nube NAS, así como también se dan apoyo por medio de la comunicación telefónica por ser la forma más rápida de acceder a cualquier información requerida.
¿Cuáles son los principales canales de comunicación que utiliza el departamento de servicio al cliente para dar a conocer el manual de procesos de comunicación?	Podemos ver que la empresa analizada tiene claro sus canales de difusión como el NAS y Zimbra con los cuales se llega a comunicar manuales de manera más recurrente para poder tener actualizado al personal.

¿Cuáles son las estrategias propuestas para mejorar la eficacia de la comunicación?

Desde la apreciación de los colaboradores objetos de esta entrevista se considera como estrategias que contribuirían en la mejora de la comunicación realizar reuniones recurrentes y capacitaciones continuas mediante las que el personal podrá tener un feedback para aportar ideas con mayor injerencia de dirección.

Tabla1. Resultados Encuesta Empleados – Empresa de Servicio Eléctrico

Fuente: Autores ponencia

Tomando como referencia los resultados de la encuesta, se utiliza la técnica de los seis sombreros, con la finalidad de desarrollar estrategias creativas para mejorar la difusión del manual de comunicación, así como también fomentar la reflexión y la cultura de calidad basado en el pensamiento colectivo. En la siguiente tabla, se muestran los resultados de la aplicación de la técnica, en donde se contó con la colaboración de los empleados del área de call center:

Empleado	Técnica 6 Sombreros	Actividad
1	Sombrero Blanco (Datos y Hechos)	Recopilación de datos objetivos relacionados con el uso actual de los medios de difusión en el departamento, podría incluir métricas de participación, tiempos de respuesta, y eficacia de los canales de comunicación.
2	Sombrero Rojo (Emociones y Sentimientos)	Evaluación de las respuestas emocionales de los clientes y del personal del servicio al cliente hacia los medios de difusión, mediante la cual se pueden recoger comentarios, encuestas de satisfacción y observaciones cualitativas.
3	Sombrero Negro (Crítico y Cauteloso)	Se identifican problemas en los procesos actuales de comunicación, incluyendo áreas donde el personal experimenta confusiones o insatisfacciones.
4	Sombrero Amarillo (Positivo y Constructivo)	Podemos identificar qué aspectos de los medios de difusión están funcionando bien y cómo están contribuyendo al servicio al cliente.
5	Sombrero Verde (Creatividad y Alternativas)	Generación de ideas creativas para mejorar la comunicación a través de los medios de difusión, explorando nuevas formas de utilizar estos medios para fortalecer la conexión con el personal y mejorar la eficacia operativa.
6	Sombrero Azul (Control y Organización del Pensamiento)	Coordinar y organizar la información recopilada de cada sombrero, proporcionando una conclusión general basada en las evaluaciones de cada perspectiva. También, sugerir posibles acciones o recomendaciones para mejorar los procesos de comunicación.

Tabla2. Resultados Aplicación Técnica de los 6 Sombreros – Empresa de Servicio Eléctrico

Fuente: Autores ponencia

Uno de los principios fundamentales para la toma de decisiones y el aseguramiento de la calidad de la misma, se basa en hechos y datos que nos brindan información precisa antes de la ejecución de los planes. Por ello el uso de variables e indicadores es fundamental, a la hora de diseñar y llevar a cabo un estudio riguroso y sistemático, que le permita a la empresa medir, analizar y comprender las causas y efectos de la problemática definida en este caso de estudio. A continuación, se detallan las propuestas para mejorar los controles del proceso de comunicación, tomando como referencia las necesidades de mejora detectadas en el análisis de los 6 sombreros:

Variable	Indicadores	Forma de medición	Aplicación de los Indicadores
Herramientas de comunicación (V.C)	Comunicación: Se relaciona con el indicador de desempeño porque va aportar información sobre el rendimiento de las herramientas aplicadas.	Herramientas de comunicación= Herramientas de comunicación (aplicadas) / Herramientas de comunicación disponible	$HC = \frac{2(zimbra,NAS)}{5(zimbra,NAS,Via telefonica, Quipuxm mensajería)} \times 100 = 40\%$ $\text{Margen}(3\%) \text{Mes Oct} = \frac{6.289}{6.308} = 0,997$ $\text{Margen}(5\%) \text{Ene} - \text{Oct} = \frac{41.803}{44.003} = 0,927$
Calidad del servicio (V.N.C)	Nivel de calidad: Se relaciona con el indicador eficacia porque están relacionados con los motivos de acierto con respecto a la consecución de la actividad.	Nivel de calidad = Total de servicios sin defectos(resueltos) / Total de servicios elaborados (ingresados)	
Manuales de comunicación (V.C)	Documentación: Eficacia porque están relacionados con los motivos de acierto con respecto a la consecución de la actividad.	Documentación= N de manuales implementados por la empresa/ N de manuales propuestos para la empresa	$D = \frac{2(SAP CRM-SAP ISU)}{3(Recaudacion,atencion al cliente,call center)} = 0,66$ $TT = \frac{12(Call center, servicio al cliente)}{12} = 1$
Capacitación (V.C)	Índice de tipos de trabajo: Se relaciona con el indicador de desempeño porque va aportar información a identificar las fortalezas, debilidades y oportunidades.	Índice de tipos de trabajos= N de empleados del servicio al cliente capacitado / N de empleados de la nómina	
Procesos de Control (V.C)	Productividad del servicio: Se relaciona con el indicador de Resultados porque mediante la medición de la productividad del servicio se puede promover una mejora continua a través de la aplicación de las dos variables propuestas.	Productividad del servicio= Servicio / Horas de servicio	$\text{Mes Oct} = \frac{6.308}{1.256} = 5,022$ $\text{Ene} - \text{Oct} = \frac{44.003}{10.488} = 4,195$
Información Interna (V.C)			

Tabla3. Propuesta Variables e Indicadores para Mejora de la Competitividad – Proceso Comunicación Empresa de Servicio Eléctrico

Fuente: Autores ponencia

- **Herramientas de comunicación:** En este sentido, el análisis de datos sugiere que únicamente se está utilizando en un 40% las herramientas de comunicación (Zimbra – NAS) para la difusión de los manuales de procesos por lo que se determina que la implementación de la herramienta Yammer la cual es un servicio de red social empresarial utilizado para la comunicación privada dentro de las organizaciones y aprovechamiento de estas herramientas en el entorno dado.

- **Calidad del servicio:** Para calcular la calidad del servicio se dividió el número de servicios sin defectos(resueltos) entre el total de servicios elaborados(ingresados), este indicador nos proporcionó datos de los últimos 10 meses analizados dando como resultado que la calidad del servicio se sitúa en 92.7% en relación a la atención de los requerimientos del cliente.
- **Manuales de comunicación:** Los datos muestran que se han propuesto 3 manuales de procesos de los cuales evidenciamos la implementación y ejecución únicamente de 2, de los que solo el 0,66% de la información que contiene el manual es aprovechada por ello sugerimos la implementación de un manual de comunicación de procesos más dinámica e interactivo que involucre la participación de todos los colaboradores.
- **Capacitación:** Se obtiene el resultado alentador al percatarnos que los colaboradores tienen una asistencia del 100% a las capacitaciones totales como fueron las siguientes: Taller De Estrategia Metodología para Fomentar la Comunicación y Seminario de Relaciones Interpersonales, es importante tomar en cuenta que las capacitaciones recibidas no se enfocan en temas puntuales de cómo manejo de conflictos, desarrollo de la empatía y adopción de técnicas de comunicación para poder dar un mensaje claro y concreto al usuario.
- **Procesos de control:** Se consideró dos aspectos para este análisis, el dato mensual (octubre) nos señala 5,022 atenciones por hora mientras que en 10 meses (enero-octubre) se puede observar una atención de 4,195 por hora, la cual nos indica que tienen el tiempo necesario para poder dar una atención completa y concreta satisfaciendo así el requerimiento del usuario.

Propuestas de proceso de cambio con base en las etapas del Ciclo Deming

En relación a las herramientas usadas como VUCA, entrevista y técnica de los 6 sombreros definimos las siguientes estrategias con base a las etapas del ciclo Deming que ayudarán a mantener un proceso de mejora continua constante:

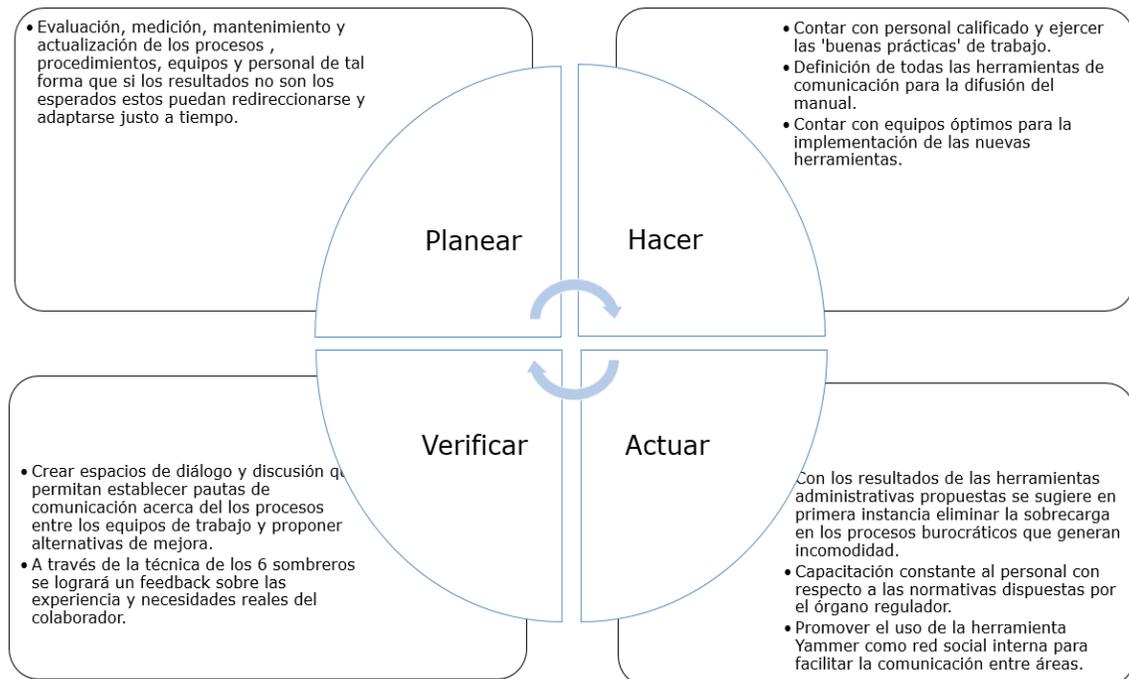


Figura1. Propuesta Proceso de Cambio con base al Ciclo Deming – Empresa de Servicio Eléctrico

Fuente: Autores ponencia

Comentarios finales

Se ha llevado a cabo una exhaustiva evaluación de los medios de difusión adecuados para el manual de procesos del departamento del servicio al cliente, identificando desafíos en la difusión de actualizaciones y cambios en los procesos lo que de continuar así podría desembocar en las afectaciones en la consistencia de los procesos y la eficiencia del servicio, por lo que se sugiere las aplicaciones de las herramientas propuestas ya que facilitarían la difusión de los manuales de comunicación garantizando así que todos los colaboradores tengan acceso a la misma información y se comuniquen de manera coherente, proporcionándoles lineamientos claros sobre cómo abordar diferentes situaciones y cómo mantener coherencia en la comunicación interna para así evitar desconocimientos, malentendidos y asegurar que los mensajes clave se transmitan de manera efectiva.

Los resultados de esta investigación incluyeron el análisis de los indicadores y las respuestas de las entrevistas reflejaron la importancia de la implementación de las herramientas administrativas para la toma de decisiones, sirviendo de guía para identificar los medios más idóneos para la correcta difusión del manual de comunicación, determinando como herramientas más adecuadas las reuniones presenciales, uso de nuevas TIC's, red social interna (Yammer), dinámicas grupales (técnica de 6 sombreros) que contribuirán a que los colaboradores del departamento de Servicio al cliente tengan una visión integral del feedback que reciben de los clientes y así poder acceder de forma rápida y oportuna a los manuales que les servirán de guía para proveerse de información sobre las políticas, los procedimientos y las posibles soluciones ante cualquier suceso, esto ayudará a que los colaboradores comprendan su rol y a tomar decisiones informadas.

Esta investigación nos ayudó a determinar la importancia de contar con un personal capacitado en diferentes aspectos, ya que la capacitación continua es una inversión estratégica que beneficia tanto a los colaboradores como a la organización en su conjunto, aumentando la motivación y satisfacción laboral, brindando también a los colaboradores la oportunidad de desarrollar sus habilidades y avanzar en sus carreras, esto puede incrementar la satisfacción laboral y la motivación, ya que los colaboradores se sienten valorados y ven un camino claro para su desarrollo profesional, así como también adoptan un sentido de pertenencia y empoderamiento

Referencias

- Alvarado L. (2021). Comportamiento Organizacional. https://www.google.com.ec/books/edition/Comportamiento_organizacional/ezxKEAAAQBAJ?hl=es-419&gbpv=1&dq=Herramientas+Administrativas+para+la+toma+de+decisiones&pg=PA8&printsec=frontcover
- American Institute of Certified Public Accountants. (2008). Audit Sampling Task Force. New York: American Institute of Certified Public Accountants.
- Bager, Á. (2001). Un timón en la tormenta. Cómo implantar con sencillez la gestión de los recursos humanos en las empresas. Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos, S.A.
- Ishikawa, K. (1985). What is total quality control? The Japanese way. Prentice Hall.
- Mondy R. (2005). Administración del Recursos Humanos 9na edición. ISBN: 970-26-0641-1 Área.
- Palma, J. (2005). Manual de Procedimiento. Recuperado de <http://www.monografias.com/trabajos13/mapro/>
- Piguave B. M., Vegas M. H. (2021). Empowerment como Herramienta de Gestión Estratégica Efectiva en el Desempeño Laboral en Equipos de Trabajo. Revista Científica Multidisciplinaria Arbitrada YACHASUN. Volumen 5, Número 8 (Ed. Esp. enero 2021). <https://doi.org/10.46296/yc.v5i8edespen.0089>
- Porter M. (2005). Claves de una estrategia de competitividad. Extraído del artículo Análisis de la Gestión de procesos administrativos en el departamento de talento humano. Revista Universidad San Gregorio de Portoviejo.
- Robbins S, y Judge, Timothy A, (2009), Comportamiento Organizacional

- Salvador J.A., Fernández M.J. (2012). Mapa de procesos de un sistema de gestión de accesibilidad en un Servicio Web de la administración pública: El ayuntamiento de Zaragoza. Revista El profesional de la información. Vol. 21 N° 3, pp. 6-8. ISSN: 1386-6710. https://scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-330520190002003287
- Vivanco V. (2017). Los manuales de procedimientos como herramientas. Revista Universidad y Sociedad.

Análisis del Clima Laboral y su Impacto en la Atención al Cliente del Área de Postventa: Estudio de Caso Competitividad e Innovación Concesionario Automotriz

Ing. María Alexandra Esparza Paredes (1), Ing. Cristina Elizabeth Pozo Arboleda (2),
Ing. Ronald Andrés Varela Tafur (3)
Maestría en Administración de Empresas
con Mención en Competitividad y Gestión de la Calidad
Facultad de Posgrado - Universidad Técnica del Norte

Resumen

Como parte del trabajo realizado durante el módulo de Investigación del Programa de Maestría en Administración de Empresas con mención en Competitividad y Gestión de la Calidad de la Universidad Técnica del Norte. El presente estudio de caso tiene la finalidad de analizar el clima laboral y su impacto en la atención al cliente del área de postventa de un concesionario automotriz. En un primer momento se realiza una revisión bibliográfica para determinar las causas que dan origen a la problemática estudiada. Entre los principales hallazgos, se puede observar como la aplicación de herramientas administrativas contribuyen para establecer estrategias orientadas a la competitividad e innovación empresarial, optimizando los procesos. Los datos presentados pueden ser tomados como referencia para futuros trabajos relacionados con el análisis de estudios de caso en el campo de la administración.

Palabras clave: Clima Laboral, Atención al Cliente, Competitividad, Innovación, Consorcio Automotriz.

Introducción

Durante los últimos años es más frecuente el análisis de clima laboral en las empresas ya que se busca identificar problemáticas internas que afectan a la productividad. Varias investigaciones respaldan la idea de que un clima laboral positivo tiene un impacto positivo en la satisfacción y el compromiso de los empleados, según Pando et. al., (2022) es importante incentivar a los empleados a involucrarse espontáneamente en su trabajo, demostrando entusiasmo, emoción y confianza para lograr metas y objetivos. Así, se ha demostrado que las personas que se sienten más satisfechas con sus funciones laborales tienden a esforzarse más en sus tareas y alcanzar mayores niveles de productividad. En consecuencia, los estudios de Peiró et. al., (2019) demostraron que cuando las personas están más satisfechas con su trabajo, tienden a desempeñarse mejor y lograr una mayor calidad y productividad en el trabajo.

En este contexto, Fisher (2010) y Salas (2013) argumentan que la motivación, la felicidad personal y la satisfacción laboral son componentes importantes que conforman la naturaleza de la satisfacción laboral y que pueden tener un impacto significativo en fomentar un clima laboral adecuado. En este sentido, considerando el ambiente de trabajo dentro del concesionario automotriz, el área de postventa, pasa a ser de vital importancia a la hora de posicionarse en la mente del cliente, debido a que sus esfuerzos se basan en brindar atención y soporte después de que un vehículo ha sido vendido. Por lo tanto, mantener una atención de calidad es esencial para la reputación de la empresa y la fidelización de los clientes. Si los empleados en el área de postventa experimentan un clima laboral negativo, esto podría tener diversas consecuencias hacia la disminución

de la motivación y el compromiso de los empleados denotando una menor empatía e interacción con los clientes.

Por lo anterior, el presente estudio se enfoca en analizar el clima laboral y su impacto en la atención al cliente del área de postventa de un concesionario automotriz, considerando la utilización de herramientas administrativas que faciliten identificar patrones y áreas de mejora en la gestión de recursos humanos que permitan mejorar la relación entre los actores involucrados en el servicio posventa.

Descripción del método

Se realizó una revisión de literatura de artículos relacionados con el tema analizado. Los estudios fueron seleccionados según criterios de inclusión, y se extrajeron datos, métodos y hallazgos que respaldan la base teórica de este trabajo. Para el estudio de caso, se consideró un enfoque cuantitativo descriptivo que involucra la aplicación de encuestas estructuradas, permitiendo recopilar datos numéricos para medir variables como clima laboral y satisfacción del cliente interno y externo de la empresa. Respaldándose en la literatura que menciona que entender cómo los empleados perciben su entorno laboral es crucial para comprender su impacto en los resultados del cliente (Amaiquema, Vera, & Zumba, 2019). Los principales hallazgos revelan una interconexión significativa entre el clima laboral y la calidad de la atención al cliente. Las fuentes revisadas indican que un clima laboral positivo, está estrechamente ligado a una atención al cliente más eficiente tener un efecto positivo en la experiencia del cliente.

Desarrollo

Particularmente en el contexto de un concesionario automotriz, el área de postventa desempeña un papel esencial. Los clientes que visitan este departamento buscan no solo la resolución de problemas técnicos, sino también una experiencia satisfactoria. Un equipo de empleados motivados y comprometidos es esencial para brindar un servicio rápido y efectivo. La investigación de Choi et. al., (2020), señala cómo la satisfacción laboral influye en la calidad del servicio al cliente, mostrando cómo la experiencia del cliente está intrínsecamente vinculada a la experiencia laboral del empleado.

La satisfacción laboral, definida como el estado emocional placentero o positivo resultado del aprecio del propio trabajo o por las experiencias en este (Locke, 1976), asume que para lograr la satisfacción es necesaria la presencia de los factores intrínsecos a la persona y factores externos a ella (en el grupo y en la organización). Un trabajador se considera satisfecho si percibe de manera positiva la forma de motivar de los directivos de las organizaciones. La satisfacción laboral intrínseca, está asociada a la satisfacción con los factores que componen la tarea: variedad, autonomía, retroalimentación del puesto (Robbins & Judge, 2017). La satisfacción laboral extrínseca, se refiere al estado emocional positivo relacionado con las políticas y prácticas de administración de recursos humanos: remuneraciones, condiciones de trabajo, relaciones con directivos y subordinados.

Un clima laboral negativo puede llevar a los empleados a la desmotivación, falta de colaboración y, en última instancia, a un servicio al cliente deficiente. Por otro lado, un clima laboral positivo puede resultar en empleados que se sienten valorados, dispuestos a resolver problemas de manera eficiente y a brindar un servicio al cliente más personalizado. La investigación en esta área puede explorar las percepciones y experiencias de los empleados en el área de postventa, evaluar el impacto de la

comunicación en el clima laboral, y medir cómo esto se refleja en la satisfacción del cliente.

Factores de evaluación del clima laboral

En el clima laboral intervienen algunos factores considerados importantes dentro de cualquier organización, la percepción que tengan los trabajadores del ambiente donde laboran, indudablemente tendrá relación con la confianza, la estabilidad, el trabajo en equipo y la sinergia total entre sus empleados, donde por su puesto, este resultado positivo o negativo influirá en la productividad de la empresa. A la vez, (Reyes, 2010) en su investigación, describe seis factores relevantes para el clima laboral, a saber: Comunicación, colaboración, liderazgo, carrera profesional, satisfacción, condiciones físicas.

La relación entre el clima laboral y la productividad depende en gran medida del estilo de dirección de una organización (Minsal y Pérez, 2007), por lo que el resultado responde a ciertas circunstancias, que se pueden controlar en gran medida. Muchos estudios se han realizado a lo largo de la historia para tratar de demostrar la naturaleza de la relación entre la eficiencia y el clima laboral, concluyéndose que existe una relación de dependencia que se podría definir en cuatro estados a gestionar.

Gestión de procesos

La gestión de procesos es un conjunto de actividades y procedimientos que interactúan de forma sinérgica, lógica y secuencialmente para transformar unos insumos (inputs) en una salida (outputs) para crear valor y satisfacer una necesidad puntual del entorno (Mallar, 2010). Por lo que, en la organización consiste en identificar objetivos para diseñar y desarrollar acciones que integren un conjunto de medidas de control, administrativas y de supervisión con el fin de orientar las actividades hacia los objetivos y metas organizacionales, siempre tomando en cuenta las necesidades de los clientes y alineados con sus expectativas (Chang, 2016). Con base en los argumentos teóricos señalados, se puede entender de forma concreta que gestión por procesos en la organización consiste en identificar objetivos para diseñar y desarrollar acciones que integren un conjunto de medidas de control, administrativas y de supervisión con el fin de orientar las actividades hacia los objetivos y metas organizacionales, siempre tomando en cuenta las necesidades de los clientes y alineados con sus expectativas (Chang, 2016).

Aplicación de las herramientas administrativas

El análisis de las causas y efectos, permite examinar las razones profundas que generan ciertos fenómenos (causas) y cómo esos fenómenos afectan a otros aspectos (efectos), en el contexto del problema de investigación se revela una profunda relación entre el ambiente laboral y la calidad en la atención al cliente. Al identificar las causas subyacentes, como la comunicación interna deficiente, la falta de desarrollo profesional, la falta de acceso a información, el seguimiento y evaluación en la gestión de cada colaborador se pone en manifiesto como estas razones pueden generar efectos que repercuten directamente al estado del clima laboral y su impacto en la satisfacción tanto de los empleados como de los clientes. Los efectos resultantes, como la baja satisfacción del personal, el servicio al cliente deficiente, señalan la importancia de abordar de manera integral el clima laboral. Este análisis ofrece una comprensión profunda de como los factores internos impactan en la percepción externa y como la mejora del entorno laboral pueden tener un efecto positivo en la experiencia del cliente. Estos hallazgos demuestran cómo un entorno laboral que fomenta la colaboración, la comunicación abierta y el reconocimiento puede mejorar la calidad del servicio al cliente.



Figura1. Propuesta Diagrama Ishikawa (Causa – Efecto) – Consorcio Automotriz
Fuente: Autores ponencia

Instrumento para recopilar datos

Considerando la información del diagrama de Ishikawa, en relación al estudio de caso, a continuación, se detallan las variables y dimensiones que se deben considerar para establecer estrategias de mejora competitiva e innovación:

Variables	Dimensiones	Análisis
Clima Laboral	Satisfacción laboral	Nivel de satisfacción general con el trabajo. Percepción de reconocimiento y recompensas.
	Comunicación interna	Efectividad de la comunicación dentro del equipo y con la gerencia. Transparencia en la comunicación de políticas y decisiones.
	Desarrollo profesional	Oportunidades de formación y desarrollo profesional. Percepción de las posibilidades de avance dentro de la organización.
	Ambiente de trabajo	Evaluación del entorno físico y psicológico en el lugar de trabajo. Sentimiento de pertenencia y camaradería en el equipo.

Tabla1. Propuesta Análisis Variables y Dimensiones Clima Laboral – Consorcio Automotriz
Fuente: Autores ponencia

Para este estudio de caso, la tabla de ponderación se utilizará como una herramienta para evaluar y priorizar las distintas causas que afectan al clima laboral, facilitando la asignación de un peso numérico a cada causa en función de su importancia relativa, permitiendo así identificar las áreas que requieren mayor atención y acción. Por lo que, el peso asignado, indica la importancia relativa de cada causa en una escala del 1 al 10, donde 10 es la mayor importancia. El impacto en el clima laboral describe cómo cada causa afecta negativamente el entorno de trabajo:

	Causa	Descripción	Peso (De 1 A 10)	Impacto en el Clima Laboral	Ponderación
P1	Comunicación Interna Deficiente	Falta de transparencia y eficacia en la comunicación interna.	8	Genera confusión y desinformación.	8 x (frecuencia de la causa)
P2	Limitadas Oportunidades de Desarrollo Profesional	Falta de programas o posibilidades para el crecimiento profesional.	6	Desmotivación y estancamiento de los empleados.	6 x (frecuencia de la causa)
P3	Satisfacción Laboral Baja	Insatisfacción generalizada entre los empleados.	9	Reducción del compromiso y la productividad.	9 x (frecuencia de la causa)
P4	Ambiente de Trabajo Estresante	Condiciones laborales que generan estrés y presión.	7	Afecta la salud mental y el bienestar.	7 x (frecuencia de la causa)
P5	Limitación de Recursos que Impactan en el Clima Laboral	Escasez de recursos materiales y humanos.	5	Dificulta la eficiencia y calidad del trabajo.	5 x (frecuencia de la causa)
P6	Gestión de Desempeño Ineficaz	Falta de evaluación y retroalimentación efectiva.	6	Desmotivación y falta de mejora continua.	6 x (frecuencia de la causa)

Tabla2. Ponderaciones, Causas e Impactos – Consorcio Automotriz

Fuente: Autores ponencia

Diagrama Pareto - medir y priorizar

El diagrama de Pareto es una herramienta gráfica que ayuda a identificar y priorizar problemas o causas de problemas en función de su importancia relativa. Se basa en el principio de Pareto, que establece que aproximadamente el 80% de los efectos provienen del 20% de las causas. En este caso, se han ordenado las causas en función de su frecuencia, y se ha calculado el porcentaje acumulado para determinar las prioridades.

La interpretación destaca que aproximadamente el 80% de los problemas identificados provienen de las tres primeras causas. Por lo tanto, concentrar los esfuerzos de mejora en la comunicación interna deficiente, las limitadas oportunidades de desarrollo profesional y la baja satisfacción laboral podría tener un impacto significativo en la calidad del servicio al cliente y en el ambiente laboral en el área de postventa del concesionario automotriz.

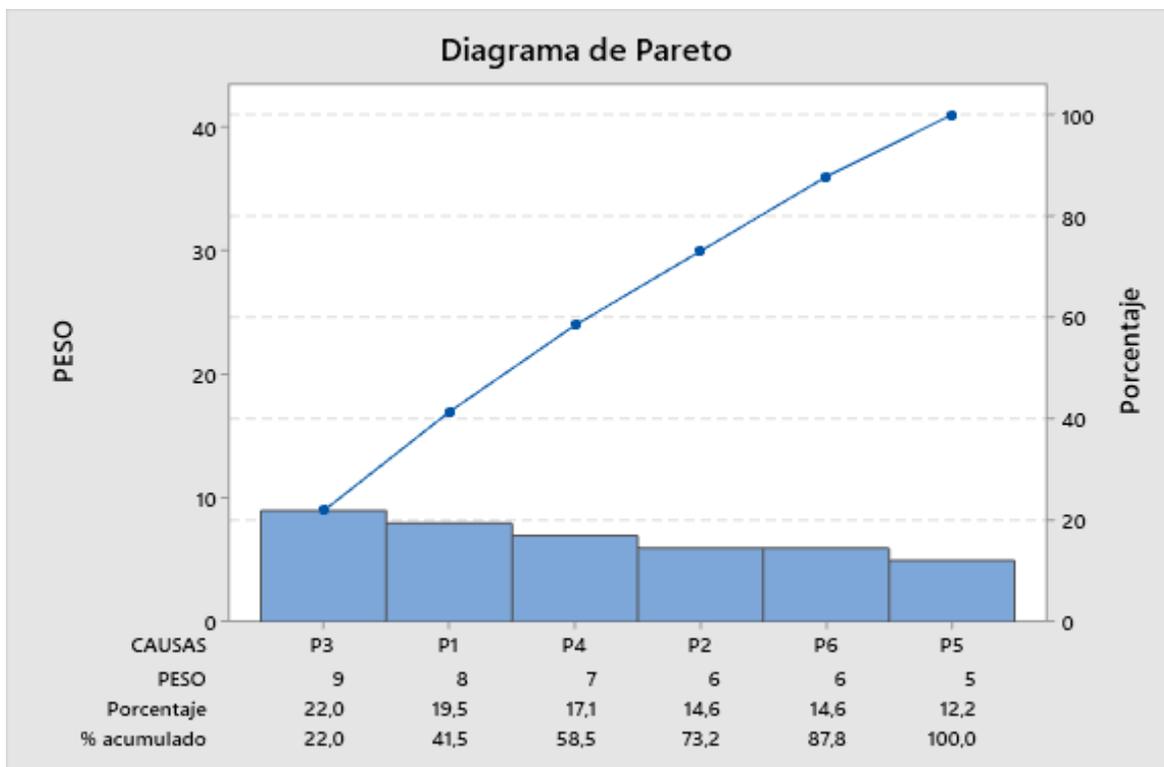


Figura2. Diagrama de Pareto – Medición y Priorización de las Causas del Problema – Consorcio Automotriz
Fuente: Autores ponencia

Ciclo PHVA – Propuesta de mejora competitiva e innovación

La herramienta administrativa de aplicación que va a permitir abordar el problema de investigación se centra en identificar áreas de oportunidad, y corresponde a la implementación de un “Programa de Mejora Continua del clima laboral enfocado en la atención al cliente”, el cual involucra una serie de estrategias coordinadas y que parte de una evaluación inicial mediante la aplicación de encuestas estructuradas que permita medir e identificar áreas de mejora y comprender las necesidades del equipo, a través de la aplicación de técnicas estadísticas se logra cuantificar el impacto de las variables y determinar resultados que permitirán diseñar intervenciones específicas como: Programas de capacitación para empleados y líderes centrados en habilidades de servicio al cliente, resolución de conflictos, programas de reconocimiento, promoción de comunicación efectiva.

Estas acciones permitirán introducir mejoras en los procesos internos que afectan directamente a mejorar el clima laboral y la calidad de la atención del cliente, así como asegurarse que los empleados tengan las herramientas y recursos necesarios para brindar un servicio excepcional. Es importante considerar el monitoreo al programa a través del análisis permanente de indicadores como el nivel de satisfacción del empleado y del cliente para realizar los ajustes que se consideren necesarios para mejorar los resultados. La implementación de este programa puede llevar a un incremento en la satisfacción del empleado, la promoción de un clima laboral más positivo y una mejora en la calidad de la atención al cliente. Los colaboradores que se sienten motivados y comprometidos estarán más predispuestos a brindar un servicio excepcional, lo que a su vez puede resultar en una mayor lealtad y satisfacción por parte del cliente.

La implementación de un Programa de Mejora Continua basado en el Ciclo de Deming es una herramienta administrativa eficaz para abordar el problema identificado y

permitirá un enfoque sistemático y constante para abordar el problema planteado. Al aplicar cada una de las etapas del ciclo, la organización podrá identificar y solucionar de manera efectiva las causas subyacentes que afectan el clima laboral y la atención al cliente. Además, este enfoque fomenta la adaptación y la flexibilidad en función de los resultados y cambios observados, lo que puede conducir a mejoras sostenibles a lo largo del tiempo. Siguiendo el enfoque PHVA, la organización puede realizar mejoras graduales y medibles en el clima laboral y la atención al cliente, asegurando una solución integral y sostenible.

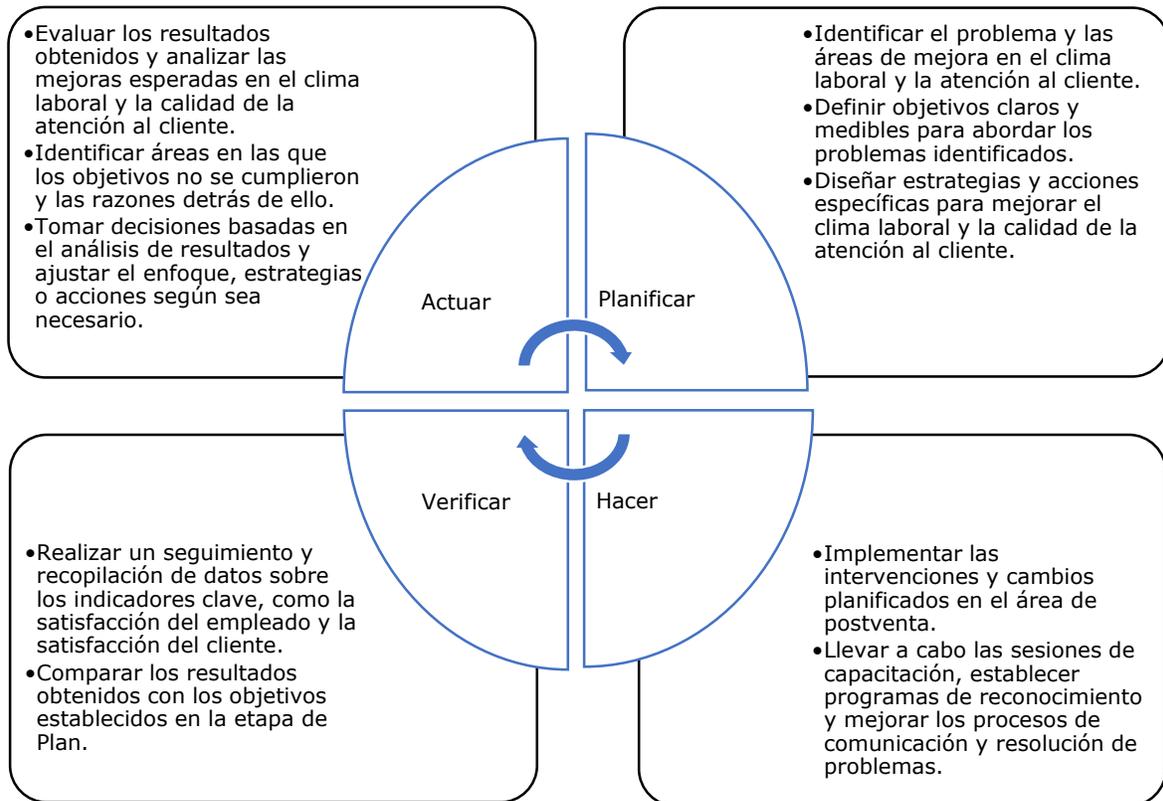


Figura3. Ciclo Deming – Propuesta de Mejora Competitiva e Innovación– Consorcio Automotriz
Fuente: Autores ponencia

Comentarios finales

Por medio de esta investigación se encontró que existe una alta relación entre la satisfacción laboral y el clima organizacional, tomando en cuenta los resultados de los distintos artículos utilizados como base para este estudio, en los cuales se identificó que mientras mayor es el nivel de organización del trabajo, mayor es la satisfacción y el clima organizacional.

Conocer el clima organizacional y la satisfacción laboral es relevante para conocer el comportamiento del personal que labora en la empresa, ya que la adaptación al medio laboral repercute en el rendimiento e influye en la interacción entre los diferentes trabajadores con distintas funciones y es un factor clave para contribuir a la calidad de atención en los distintos servicios.

En las organizaciones se generan interacciones entre los trabajadores de las diferentes áreas y depende en gran parte de éstas que la vida laboral sea satisfactoria y estimulante o, todo lo contrario. Por lo cual en esta investigación se establecen ciertas herramientas administrativas que tienen como finalidad crear un clima organizacional favorable el cual tendrá como resultado una mayor calidad de vida de los diferentes empleos, y por ende una mejora sustancial en la atención al cliente en el área de postventa.

Las herramientas administrativas planteadas en este estudio tienen la finalidad de facilitar el proceso de toma de decisiones y de esta manera proveer información relevante, análisis y soporte para que los líderes y gerentes de la empresa pueden tomar decisiones que sean efectivas en una organización. Las herramientas descritas en esta investigación establecen sistemas de información, análisis de datos, modelos predictivos y otras técnicas que ayudan a evaluar opciones y sus posibles impactos, con estas herramientas se plantea mejorar la calidad de las decisiones y contribuir al éxito y eficiencia de la gestión empresarial en el consorcio automotriz.

Referencias

- Agudelo-Orrego, B. E. (2019). Formación del talento humano y la estrategia organizacional en empresas de Colombia. Entramado. Enero - junio, 2019 vol. 15, no. 1, p. 116-137ISSN 1900-3803 / e-ISSN 2539-0279
- Amaiquema Márquez, F. A., Vera Zapata, J. A., & Zumba Vera, I. Y. (2019). Enfoques para la formulación de la hipótesis en la investigación científica. Revista Conrado, 15(70), 354-360. <http://conrado.ucf.edu.cu/index.php/conrado>
- Chang, J.F. (2016). Business process management systems: strategy and implementation, Auerbach Publications.
- Choi et al., (2020). Attention to global warming. Rev. Financ. Stud., 33 (3), pp. 1112-1145.
- Fisher, C. D. (2010). Happiness at work. International Journal of Management Reviews, 12(4), 384- 412. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2009.00270.x>
- Locke, Edwin. (1976). The Nature and Causes of Job Satisfaction. The handbook of industrial and organizational psychology. 31.
- Mallar M.A. (2010). La gestión por procesos: un enfoque de gestión eficiente revista científica "visión de futuro", vol. 13.
- Minsal, D., y Pérez, Y (2007). Hacia una nueva cultura organizacional: la cultura del conocimiento. ACIMED. Vol. 16, No 3, 1-12.
- Pando, T. T., Cangalaya-Sevillano, L. M., Herrera, Z. E., y Cabrejos, R. E. (2022). Liderazgo y empoderamiento en las mujeres empresarias en el Perú. Revista de Ciencias Sociales (Ve), XXVIII(E-5), 234-245. <https://doi.org/10.31876/rscs.v28i.38159>.
- Peiró, J., Kozusznik, M., Rodríguez-Molina, I., Tordera, N. (2019). The happy-productive worker model and beyond: patterns of wellbeing and performance at work. Int. J. Environ. Res. Public Health 16(3), 479.
- Reyes, S. El clima y cultura laboral (2010). En: Portal de innovación educativa. http://www.eduinnova.es/abril2010/Clima_Cultura_Laboral.pdf
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). Comportamiento organizacional. Prentice Hall INC.
- Salas, A. (2013). Liderazgo transformacional, capacidad de aprendizaje organizativo y felicidad en el trabajo [Tesis doctoral, Universidad de Valencia]. [https:// roderic.uv.es/handle/10550/29078](https://roderic.uv.es/handle/10550/29078).

Análisis del Empoderamiento de la Mujer como Consecuencia de la Inclusión Financiera: Estudio de Caso Competitividad Sistema Cooperativista

Ing. Xavier Alexander Godoy-Calvachi (1), Ing. Marjorie Alejandra Pozo-Montenegro (2), Ing. Nataly Gabriela Acosta-Aguirre (3)
Maestría en Administración de Empresas
con Mención en Competitividad y Gestión de la Calidad
Facultad de Posgrado - Universidad Técnica del Norte

Resumen

Como parte del trabajo realizado durante el módulo de Investigación del Programa de Maestría en Administración de Empresas con mención en Competitividad y Gestión de la Calidad de la Universidad Técnica del Norte. El presente trabajo de investigación pretende analizar el empoderamiento de la mujer como consecuencia de la inclusión financiera. La revisión bibliográfica en relación al tema de estudio permitió determinar algunas de las causas que dan origen a la problemática tratada, así como las herramientas administrativas que ayudan a generar estrategias para la mejora de la competitividad del sistema cooperativista. Los resultados muestran como para poder promover mayores oportunidades de acceso a servicios y productos financieros, es importante mejorar la calidad de vida de todos los actores involucrados en el proceso, disminuyendo la brecha existente entre la población masculina y femenina. Se espera que este estudio sea considerado como línea base para futuros estudios de caso relacionados con la temática abordada.

Palabras clave: Empoderamiento, Mujer, Inclusión Financiera, Competitividad, Sistema Cooperativista.

Introducción

Durante los últimos tiempos, se ha presenciado una transformación significativa en el papel de la mujer en la sociedad, especialmente en el ámbito económico. Hernández (2022) resalta que la búsqueda por la igualdad de género ha sido un tema central a nivel global, y uno de los aspectos clave de este movimiento es el empoderamiento económico de las mujeres. En este contexto, Senent (2011) la inclusión financiera en el sistema cooperativista ha surgido como un impulsor fundamental para el empoderamiento de la mujer. Para lo cual, Romero (2020) afirma que a medida que las mujeres acceden y participan en las cooperativas financieras, encuentran nuevas oportunidades para tomar el control de sus vidas, contribuir a sus comunidades y promover la equidad de género.

A pesar de tener avances en política nacionales, leyes que promulgan la igual de género y la búsqueda del cierre de las brechas sociales y económicas que existen aún queda arduo trabajo por hacer, es por ello que la ONU Mujeres nos señala que cuando el número de mujeres ocupadas aumentan, las economías crecen. A nivel mundial se busca la generación de empleo a través de emprendimientos y microempresas familiares llevadas a cabo por parte de mujeres (Díez, 2019), ya que se ha podido determinar que al existir empoderamiento esto permite realizar elecciones fundamentales para su vida y que dista de otros grupos ya que están influenciados por las brechas existentes debido a la dedicación de trabajo no remunerado o labores reproductivas (Carballo, 2019); además, cabe señalar que de acuerdo a lo reportado por el Banco Mundial, "cerca de un tercio de

los adultos (1700 millones) todavía no tenían servicios bancarios en 2017, según los últimos datos de Findex (datos de 2021 próximamente). Aproximadamente la mitad de las personas sin servicios bancarios incluían mujeres de hogares pobres en áreas rurales o fuera de la fuerza laboral.” (The World Bank, 2022). Es por ello que señala que en el mundo aún existen brechas para el acceso y obtención de créditos como son por su edad, educación, ingresos, así como por su género, lo cual perjudica a las mujeres (Navas A. y & Moncayo, J, 2019) en el Ecuador la población adulta, únicamente 2 de cada 10 personas pueden acceder a un préstamo por medio de la banca formal.

Es por ello que la presente investigación se ha planteado como interrogante principal determinar si al fomentar políticas que promulguen igualdad de género y promocionar productos financieros preferenciales para mujeres emprendedoras, se lograría alcanzar un mayor porcentaje de inclusión financiera femenina, lo cual permitirá alcanzar una cultura económica que asegurará su capacidad para gestionar la toma de decisiones sobre economía familiar y de su comunidad, permitiendo así mejorar su calidad de vida, lo cual se alcanzaría al promover el empoderar económico, acceso a un trabajo digno, aumentar sus capacidades, oportunidades y su inclusión en el mercado laboral, logrando llegar a una inclusión financiera adecuada por medio del acceso a servicios y productos financieros que brinda la Economía Popular y Solidaria a través de las cooperativas de ahorro y crédito, ya que al crear, promocionar y regular este tipo de ambientes accesibles, seguros, confiables, eficientes se genera un bienestar económico y general llegando así a satisfacer las necesidades de los distintos sectores de la población (Carballo, 2019), lo cual conllevará a un crecimiento de la economía del país, ya que se estima que la población femenina que no tiene acceso al ahorro formal y seguro debido a un sinnúmero de factores que limitan esta actividad como son tiempo, movilidad y alfabetización generan entre un 10% y 15% de ahorro de sus ingresos totales (Women`s World Banking, 2015).

Según Navas y Moncayo (2019) afirman que la inclusión financiera dentro del sistema cooperativista brinda a las mujeres la posibilidad de acceder a servicios financieros como ahorros, créditos y seguros, que particularmente han estado fuera de su alcance por muchos prejuicios, y ahora al romper estas barreras, se abre un mundo de oportunidades; de igual manera con la optimización y uso de tecnología y servicios digitales plantear alternativas para la inclusión financiera, al generar actividades de bajos costos estimulando así su uso, para lo cual hay que abordar la disponibilidad y familiarización de las finanzas digitales y romper este obstáculo de temor a la tecnología que no ayuda a la correcta bancarización de la población de mujeres aún fuera del sistema formal y regulado (Carballo, 2019).

Descripción del método

La presente investigación iniciará con la consulta de fuentes primarias, como: artículos científicos, revistas, tesis, estudio de caso, libros, etc., que se consideraron pertinentes y sirvieron como guía y referencia, siendo importantes porque permitirá conocer el comportamiento de las variables y la influencia para reconocer la problemática que se está presentando. Así mismo, el tipo de estudio que se ha determinado ha sido mixto es decir cuantitativo y cualitativo, toda vez que se va analizar los datos de fluctuación de movimientos de incremento de cuentas, créditos y usos de productos y servicios financieros del sector cooperativista de la economía popular y solidaria por parte de mujeres, con el fin de obtener conclusiones que puedan ser expresadas en base a un problema existente sobre el conjunto de datos estadísticos y sobre ellos se propondrá herramientas que permitan alcanzar una mayor inclusión financiera. Adicionalmente por medio del uso de encuestas y entrevistas se conocerá la percepción que existe en la

sociedad referente al empoderamiento de la mujer por medio de la inclusión financiera, realizando un proceso de manera deductiva por cuanto se utilizará la observación para validar el modelo propuesto el cual nos permita mediante el levantamiento de la información conocer los datos reales e históricos así como la percepción que el usuario tiene de este servicios, siendo así que los métodos para su desarrollo serán científico, deductivo y aleatorio controlado para medir la valuación de impacto en el que la población beneficiaria de la intervención en el estudio (Glennester, Walsh, & Diaz-Martín, 2018).

Desarrollo

Conforme lo señalado por parte del Banco Interamericano de Desarrollo en cuanto a la inclusión financiera, manifiesta que la misma conlleva múltiples beneficios socioeconómicos entre los que se destaca la reducción de la vulnerabilidad de los hogares de menores ingresos, ya que proporciona instrumentos que permiten limitar la variabilidad del consumo y gestionar los choques adversos de manera más eficiente, así como incrementar sus activos (De Olloqui, Fernando; Andrade, Gabriela; Herrera, Diego, 2015). De igual manera se acota que la inclusión financiera, hace referencia al ingreso y utilización formal de las diversas cuentas que prestan las instituciones financieras, y estas acarrear un sinnúmero de beneficios para sus usuarios (Franklin Allen, 2016).

Sin embargo, Annamaria Lusardia manifiesta que la falta de uso de cuentas bancarias puede constituirse en un grave problema, ya que bien podría dificultar la gestión de liquidez y pagos, encareciendo por ende otros tipos de servicios (Lusardi, 2010), lo cual se ratifica al señalar que cualquier otra vía de financiación que no esté dentro del mercado financiero regulado tiene como consecuencia un mayor costo además de ser inseguras y al no estar disponibles de manera tan abierta y general en el mercado son insuficientes (Ratan & Zinman, 2014).

De acuerdo a lo que señala Forero (2019) la mujer cumple un papel indispensable y único impulsando la participación activa en la sociedad y cada vez desempeña roles más relevantes en la misma, lo cual da como resultado mayor productividad (Forero, 2019). Se tiene como dato relevante que al menos el 50% de la población adulta no ha accedido al sistema financiero a nivel mundial con mayor o menor porcentaje entre países (para el Ecuador al año 2021 alcanzaba el 64.2% conforme se identifica en la Ilustración Nro. 1), por lo que la gama de productos y servicios que se ofertan son limitados, y esto se debe a que desde el punto de vista financiero los costos operacionales son más altos que los la potencial utilidad económica que se puede obtener de los mismos al satisfacer la necesidad de los segmentos excluidos, aún más bajo los modelos tradicionalistas (De Olloqui, Fernando; Andrade, Gabriela; Herrera, Diego, 2015).

Por otro lado, casi una de cada tres mujeres en el mundo, o 1.1 millones, está excluida del sistema financiero formal. A nivel mundial, las mujeres tienen un 7 por ciento menos de probabilidades que los hombres de tener cuentas transaccionales básicas. Es así como al 2017 en Ecuador, el 51,2% de las personas mayores de 15 años poseen una cuenta de ahorros, de ellas el 58% son hombres y el 42% son mujeres BCE (2017). Según Naciones Unidas (2018). Las inequidades de género "se manifiestan en cada una de las dimensiones de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). Ello es sumamente crítico, ya que las mujeres representan la mitad de la población del mundo y, por ende, tienen la mitad del potencial humano" ONU Mujeres (2018).

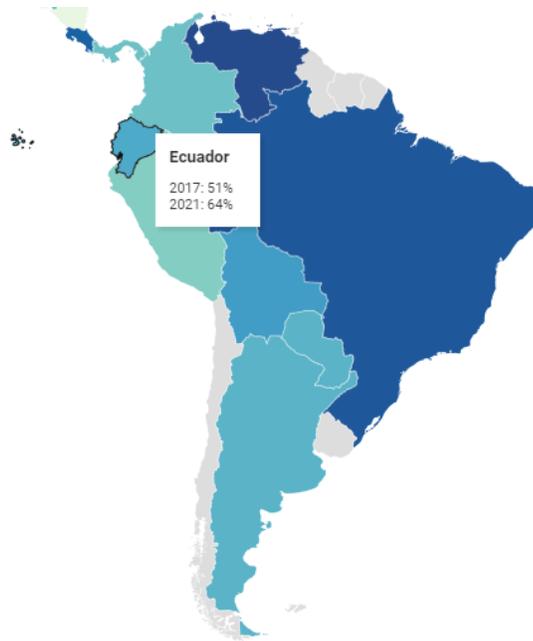


Figura1. Porcentaje de población adulta con cuenta Bancaria en Ecuador año 2021.
Fuente: Global Findex 2021 / Autor: Wilmer Torres

De igual manera se puede evidenciar la brecha que existe referente al acceso a crédito financiero en donde conforme han ido transcurriendo los periodos económicos, la población femenina ha presentado un decremento del porcentaje de participación de estos con referencia a los hombres, siendo así que al 2021 la diferencia porcentual se situaba en 17.7% entre los dos géneros; y, de acuerdo al informe presentado por el Global Findex 2021, se señala que solamente el 15% de la población femenina tiene acceso a crédito formal en instituciones financieras, conforme se puede apreciar en la Figura2:

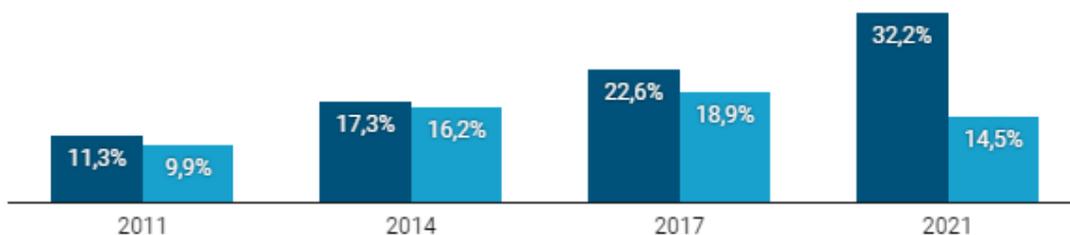


Figura1. Porcentaje de acceso a crédito en el Ecuador.
Fuente: Global Findex / Autor: Wilmer Torre

En un entorno competitivo, se torna imprescindible poder contar con herramientas amplias y necesarias para poder alcanzar los objetivos de la Inclusión Financiera, ya que su correcta utilización permitirá generar una subsistencia de la población de una manera eficiente, al generar activos, tener consumos más racionales de recursos, así como la gestión adecuada de los riesgos idiosincráticos que se puede tomar como ejemplo a la salud, la caída de la población económicamente activa en desempleo, reducción de sueldos o salarios entre otros ítems que van desfinanciar y desestabilizar las diversas economías de los hogares, sin mencionar que la no utilización de la banca genera transacciones menos seguras y prácticas (De Olloqui, Fernando; Andrade, Gabriela; Herrera, Diego, 2015).

Conforme a los resultados obtenidos en las encuestas que desarrollo Global Findex se determina que existe un 6% más población femenina sobre masculina que no tiene una cuenta bancaria ya que utiliza la de un familiar (Demirguc-Kunt, Klapper, Singner, Ansar, & Hess, 2018), lo cual concuerda con lo señalado por The Economist Intelligence Unit (2019), donde manifiesta que de la data tomada de 55 países únicamente el 25% de estos separan su información por género (EIU, 2019), es por ello que no tiene información real y precisa de este nicho de mercado vulnerable que no está siendo atendido correctamente con servicios y productos financieros; y, siendo esta oportunidad de segmento no atendido que potencializa la generación para la concentración de microfinanzas con servicios especiales de microahorro y microseguros (Lacalle, Garrido, Vigil, & Navarro, 2010), dando ahí la potestad de decisión a la mujer, tomando la iniciativa de empoderamiento, pero aún más importante que estos es “el proceso” (Narayan, 2005), y esto al final se debe a que por el hecho de diferenciarse en género de condiciones las oportunidades y capacidades financieras de la mujer lo que ahonda en la brecha que existe en comparación con los hombres (De la Cruz, Finanzas y Desigualdades de Género, 2016).

Dentro del trabajo mancomunado y en búsqueda de una solución a corto y largo plazo el G-20 está totalmente comprometido con la inclusión financiera de la mujer, es por ello que han optado por aprovechar los dispositivos y equipos móviles para llevar a cabo una suerte de finanzas digitales (GPFI, 2016), y es por ello que se señala que esta estrategia es viable para el ahorro de pequeñas cantidades de dinero por parte de mujeres y su vinculación al mundo de las finanzas (Carballo, 2019), de acuerdo a datos publicados por Asobanca, se puede evidenciar el crecimiento que ha tenido la utilización de equipos móviles para un servicio de banca asequible y fácil de usar, conforme la Ilustración Nro. 3. Todo esto ha demostrado el esfuerzo común que se está realizando con la finalidad que conforme lo señala Narayan – Parker se puedan determinar procesos a través de indicadores que den opciones reales y concretas en la decisión y elección de las mujeres.

Tapia (2019) afirma que la “implementación de tecnologías seguras, ágiles y eficientes que permitan responder de forma inmediata a los cambios del mercado, tal y como lo hicieron los bancos. Esto permitirá ampliar la inclusión, el acceso, uso y la calidad de los productos financieros”. En cuanto al desarrollo de la problemática para avanzar en el proceso de ejecución antes de la determinación y aplicabilidad de una herramienta administrativa, es necesario poder identificar y determinar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que se presentan, y sobre ellas los cambios que se proponen para subsanar, mejorar o continuar con los mismos, que se amparará su debida ejecución con el desarrollo del estudio de caso, llegando así a una etapa Recongelamiento que es el nuevo punto de partida y estándar para continuar con el proceso de mejoramiento, mírese la ilustración 4.



Figura2. Número de transacciones por canales.
Fuente: Asobanca

En cuanto al desarrollo de la problemática para poder determinar la viabilidad o no de la hipótesis planteada, se ha decidido utilizar un diagrama de árbol o diagrama sistémico como herramienta administrativa nos permitirá identificar todas las decisiones y sus alternativas a ser ejecutadas de acuerdo a un orden con secuencia lógica a ser realizada, así mismo permitirá identificar eventos probables que puedan ocurrir como toma de la decisión, pudiendo obtener así una estimación de ocurrencia de cada uno de ellos así como de posibles resultados esperados, y sobre ello escoger la o las acciones que mayor valor aporte a la solución de la problemática (Miller, 1991), lo cual conforme lo señala Kabber otorgará la capacidad de tomar elecciones estratégicas sobre lo que tenían previamente denegado (Kabeer, 2009).

Con la finalidad de poder trabajar con propuestas claras, medibles, aplicables, que puedan ser controladas y validades en el transcurso del tiempo para que sirvan como base y estandarización para una continuidad del proceso ejecutando mejora continua, es necesario la aplicación de la herramienta denominada diagrama de árbol, donde se plasmarán los objetivos planteados en la presente investigación, mismos que son producto de la aplicación de las técnicas de observación documental de donde se ha podido levantar data estadística e información actual del mercado, pasando por la ejecución de encuestas mismas que al contar con cuestionario se ejecuta la recolección de datos diseños estadísticos (KERLINGER, Enfoque conceptual de la investigación del comportamiento, 1979), investigación experimental y no experimental, investigación por encuestas; este consiste en un conjunto de preguntas respecto a una o más variables a medir, usando el escalamiento tipo Likert, de esta manera se pueda cuantificar y aportar evidencia a una hipótesis la cual se debe demostrar (Sampieri, Collado, & Lucio, 2004); adicionalmente se debe considerar que las variables podrían variar y depender de la observación realizada por el investigador (Bernal, 2010).

Para entender la realidad que aquietta a esta población vulnerable se plantea la ejecución de entrevistas las cuales son de carácter abierto y al igual que el focus group son ejecutadas de manera personal solo que estas últimas permite la generación del debate y discusión en grupo, así como la evaluación de experiencias personales entre otras (Sampieri, Collado, & Lucio, 2004), con lo cual se formulará una encuesta técnica, detallada y practica que facilite la obtención de información real en campo y dentro de la investigación (KERLINGER & Lee, 2002), pudiendo definir los problemas reales que aquietan a la sociedad femenina del país y por ende su incidencia en la falta de inclusión financiera que en sí recae en un bajo nivel de empoderamiento de sus finanzas

personales, familiares y por ende en la ejecución de emprendimientos los cuales nos permitirá fijarnos una guía en el desarrollo del proceso investigativo, pudiendo definir de esta manera los recursos que se van a emplear, para con ello identificar todos los resultados posibles que pudieran arrojar y definir así cuáles serán los procesos, actividades, bienes o servicios en los cuales se va a enfocar el mayor esfuerzo de actividades considerando el mayor impacto que reflejen las mismas que irán de la mano con los resultados más significativos y relevantes para solventar la necesidad de empoderamiento de la mujer por medio de la inclusión financiera.

Dentro del seguimiento de actividades para poder fundamentar su nivel de cumplimiento y ejecución de actividades de mejora que iniciará el nuevo Ciclo Deming, se contará con un análisis de Efectividad – Cuantitativos como la identificación de la cantidad de cuentas aperturadas por mujeres en cooperativas de ahorro y crédito en el último periodo económico después de la implementación de las estrategias planificadas, así como el porcentaje de crecimiento de créditos otorgados a este grupo vulnerable de personas y finalmente definiendo el alcance y utilización de canales digitales para el cometimiento del objetivo de la investigación y como una solución viable al problema de investigación; de igual manera se mantendrá el uso del método deductivo aleatorio controlado, toda vez que así las pruebas aleatorias sirven para establecer causalidad y con ello hacer los ajustes a los diseños económicos para poder ayudar a los pobres a beneficiarse de servicios y productos financieros. (Bauchet, Marshall, Starita, Thomas, & Yalouris, 2021). De esta manera se presente la siguiente propuesta de mejora:

	Descongelamiento	Cambio o Movimiento	Recongelamiento
Fortalezas:	Sistema financiero nacional sólido.	Fomentar actualización de normativa y convenios por segmento Cooperativista.	Alianzas estratégicas con fondeadores internacionales y normativa apegada a la realidad nacional.
	Disponibilidad de procesos y tecnologías para garantizar la oferta de productos y servicios.	Ofrecer productos financieros enfocados en las mujeres.	Productos especializados con tasas y condiciones específicas para el segmento femenino de la sociedad.
	Experiencia prolongada de entidades financieras en el sector de la economía popular y solidaria.	Proponer una base de estandarización de una base de estructura organizacional para llevar actividades Scrum.	Contar con una estructura organizacional amparada en metodologías de trabajo ágil y con respuesta oportuna al constante cambio como base para las entidades financieras bajo el ente de control SEPS.
Debilidades:	Existen trámites documentales excesivos para la generación de créditos.	Impulsar la implementación de aplicaciones y herramientas de reconocimiento facial y firma electrónica para actividades del negocio.	Contar con productos financieros oportunos, rápidos y efectivos, basados en la seguridad informática y optimización de tiempos.
	Alta burocracia en procedimientos y actividades generales.	definir procedimientos y recursos, mediante eliminación o consolidación de documentación, matrices y formularios, que son requeridos en normativa general con la finalidad de permitir a las	Procedimientos ágiles, efectivos y eficientes que permiten resguardar recursos institucionales en apego a normativa que aplica a las mismas.

		entidades financieras disminuir tiempos de ejecución.	
	Baja participación de socios femeninos en la obtención de productos y servicios financieros.	Fomentar y motivar el crecimiento de bancarización en la población femenina.	Paridad en la cantidad de socios que cuenta la entidad y servicios que utilizan.
Oportunidades:	Crecimiento acelerado de manera sostenible.	Promover y justificar la ejecución de autorización de apertura de oficinas físicas, digitales y ventanillas de extensión en lugares estratégicos definidos por estudios de mercado de las entidades que lo requieran.	Crecimiento ordenado en territorio físico y digital, sin perder control y bajo una optimización de recursos adecuada.
	Existencia de entidades financieras con altas calificaciones de riesgos.	Incentivar la mejora de indicadores de gestión y de infraestructura en sus diferentes campos de cumplimiento normativa.	Una entidad con indicador de riesgo más sólido y de mayor categoría para abarcar mayor posición en el mercado financiero cooperativo.
	Apertura a las mujeres a tener mayor protagonismo en la sociedad y todos los círculos que la componen.	Fomentar la creación de productos y servicios que estén enfocados en un crecimiento económico del segmento de mercado femenino.	Productos financieros, tasas, beneficios y servicios que apoyen al crecimiento sostenible de las mujeres en la sociedad.
Amenazas:	Créditos restringidos.	Flexibilizar condiciones de créditos que se apeguen a la realidad económica de la sociedad.	Productos financieros de orden social como VIS & VIP que promulguen la participación y bancarización de los ciudadanos, especialmente mujeres.
	Incremento de desempleo en el país.	Fomentar charlas de educación financiera que enseñe a los grupos sociales femeninos la correcta utilización del dinero y su administración.	Crear una sociedad financieramente educada que a su vez permita tener un crecimiento económica de la Cooperativa con indicadores financieros saludables.
	Bajo impulso al sector de la economía popular y solidaria.	Proponer alternativas y mejoras a la SEPS referente a la normativa aplicable para entidades financieras del sector económico y solidario, con énfasis en la población femenina.	Contar con normas legales que permita un desarrollo ordenado y acelerado del segmento financiero impactando principalmente en la sociedad de sexo femenino.
	Desigualdad de oportunidades laborales a mujeres emprendedoras.	Generar inclusión financiera desde sus principios básicos y fundamentales con acceso libre y gratuito a la bancarización.	Disminuir brechas laborales y fomentar el crecimiento y sustentabilidad de emprendimientos generados, exhortando los mismos a los generados por mujeres.

Tabla 1. Análisis FODA – Propuesta de Cambio – Sistema Cooperativista
Fuente: Autores ponencia

Cabe señalar que todo este proceso de empoderamiento y mejora de atención e ingreso

a la Banca formal no solo ayuda a las mujeres sino que es una relación directa con su hogar y comunidad, ya que de acuerdo al estudio realizado por Duflo E. (2004) señala que los bienes de consumo en el hogar así como bienestar de los hijos aumenta cuando las mujeres generan ingresos en su familias (Duflo & Udry, 2004); sin embargo por su contraparte se debe tener precaución con la correlación de ingresos y destinos de los mismos en el hogar, ya que de acuerdo a Mani (2011) son propensos bajo estas circunstancias los hombres a generar menores ingresos para seguir manteniendo el control del flujo de dinero en el hogar (Mani, 2020), lo cual se entiende como una relación que se mantiene como una constante de uso de medios no convencionales de ahorro ya que Ashraf (2009) señala que cuando uno de las dos cabezas de hogar se hombre o mujer lleve el control de las finanzas de su contraparte esta acudirá a la informalidad para esconder sus ingresos (Ashraf, 2009), por lo cual las estrategias que se utilicen para ejecutar una mejora continua deben ser preparadas de acuerdo a los resultados obtenidos de ciclo Deming para evitar este tipo de variaciones en los resultados y propósitos que se busca como objetivo final.

Finalmente, al buscar el empoderamiento de la mujer mediante la inclusión financiera, no solo disminuye la brecha de posibilidades de crecimiento económico, profesional y personal, sino que al estar bancarizados y ser acreedoras a créditos en este sistema, influye directamente en su bienestar, status y su confianza, lo cual se enmarca en el mejoramiento de la calidad de vida de las mismas como proveedoras de ingreso para su hogar (Goetz & Gupta, 1996), lo cual les da un importante papel en la toma de decisiones demostrado que no funciona de igual manera en el caso de los hombres (Pitt, 2006); sin embargo, la mejora de calidad de vida de las mujeres que acceden a créditos bancarios demuestran mayores ingresos y nivel de consumo que aquellos que no han sido partícipes de esta práctica (Khan, 1999).

Comentarios finales

La inclusión financiera en el sistema cooperativista ecuatoriano ha demostrado ser un catalizador esencial para el empoderamiento de la mujer, al brindar servicios accesibles que presenta la banca, rompiendo barreras que históricamente han limitado su participación económica, permitiéndoles forjar un futuro más independiente y activo en la sociedad, impulsando su autonomía económica, y a su vez alcanzando una equidad de género real, lo cual se lo puede lograr por medio de la aplicación de herramientas financieras, capacitación y aperturando la oportunidad de participación por medio del uso adecuado de tecnología de cobertura masiva, no compleja pero a su vez eficiente y eficaz, que represente un bajo costo y alta disponibilidad no solo para la ciudad sino para el campo y lugares distantes, donde se ha identificado la problemática cuenta con mayor peso y es prioritario su atención por parte de las entidades de economía popular y solidaria.

Más aún al considerar que el compromiso con la comunidad y la educación, formación e información son principios fundamentales de estas entidades, con lo cual al tener su aplicación, ejecución y seguimiento a los planes a ser aplicados, se alcanzaría un empoderamiento sentido y de crecimiento continuo de esta población sensible y prioritaria que ha tenido desventajas y desatención en su inserción en la vida económica activa del país y por ende de una adecuada inclusión financiera; llegando así al propósito ideal de crear un entorno donde las mujeres pueden no solo gestionar sus recursos de manera eficiente, sino también influir positivamente en la toma de decisiones económicas a nivel comunitario.

Los resultados obtenidos en la presente investigación demuestran la necesidad

imperante de incrementar la capacidad de atención con servicios y productos financieros a la población femenina del país por medio de la utilización de herramientas tecnológicas que permitan prestar una cobertura amplia, de un lenguaje básico y amigable con el usuario, así como de bajo costo, para de esta manera alcanzar un nivel adecuado de bancarización de la población, permitiendo de esta manera fomentar el empoderamiento del uso y administración de sus finanzas tanto personales como familiares y sociales, mejorando así su calidad de vida.

Al tener necesidades específicas de la población femenina no atendida, se apertura para las entidades del sector económico, popular y financiero la posibilidad de expandir su mercado de oferta de productos y servicios con enfoque al mismo, procurando presentar condiciones de accesibilidad, tasas, plazos y otras características propias del proceso crediticio pudiendo brindar así la oportunidad del ingreso sistemático al sistema bancario legal del país, mejorando de esta manera la economía de la sociedad.

Se ha podido determinar que la falta de empoderamiento de la mujer en aspectos sociales y económicos por su desigualdad a la oportunidad de ingreso al sistema financiero regular y controlado, ha desencadenado en desempleo, pobreza, analfabetismo y baja calidad de vida, ya que ha quedado de acuerdo al estudio bibliográfico que las mujeres son mejores administradoras de los recursos del hogar y su prioridad se enfoca en salud, educación, vivienda y alimentación, los cuales son pilares fundamentales para el desarrollo económica y la disminución de los factores negativos, por lo que su falta de participación incrementa el IPM (Índice de Pobreza Multidimensional).

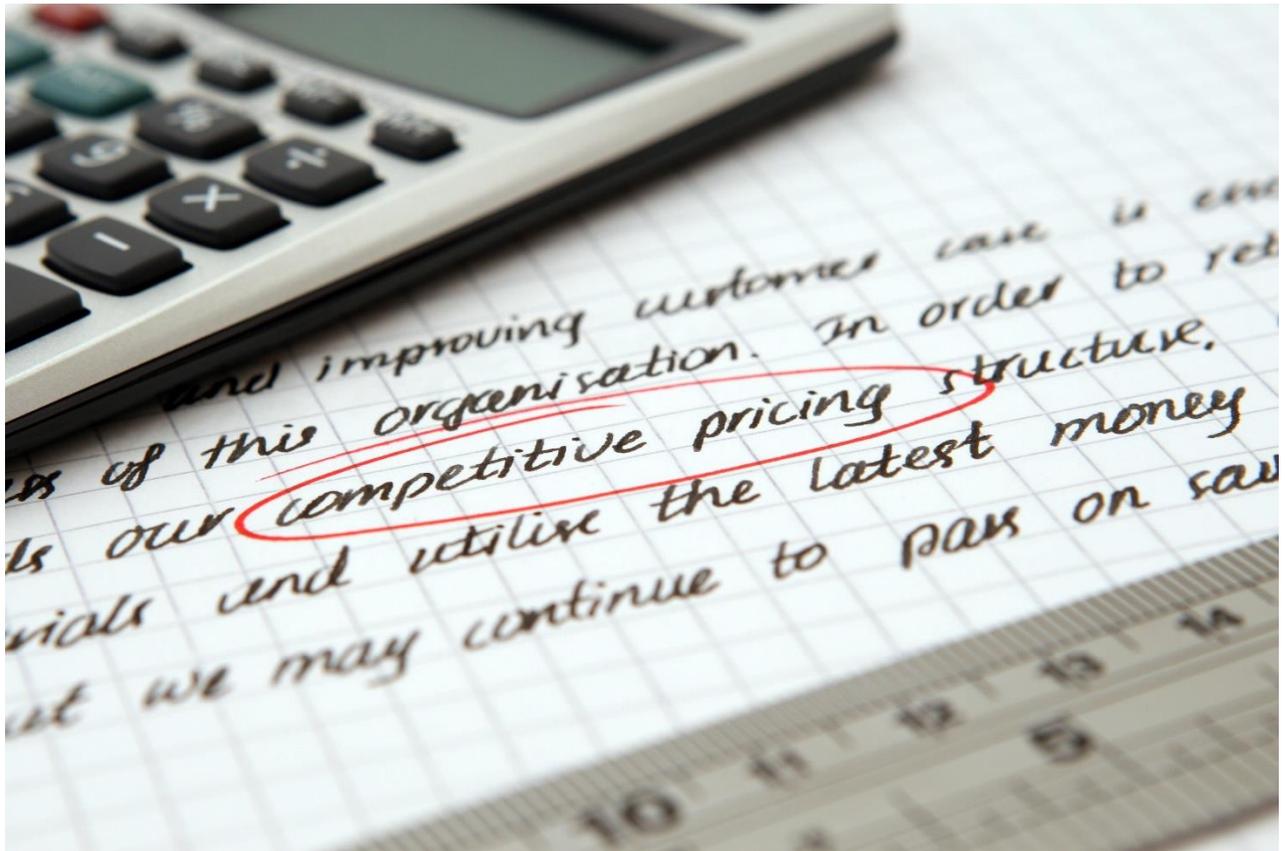
Referencias

- Ashraf, N. (2009). Spousal control and intra-household decision making: An experimental study in the Philippines. *American Economic Association*, 1245-77.
- Bauchet, J., Marshall, C., Starita, L., Thomas, J., & Yalouris, A. (02 de diciembre de 2021). Latest Findings from Randomized Evaluations of Microfinance. FORUM. Obtenido de <https://www.povertyactionlab.org/sites/default/files/publication/FORUM2.pdf>
- Bernal, C. A. (2010). Metodología de la Investigación: administración, economía, humanidades y ciencias sociales (Tercera Edición ed.). Colombia: Pearson.
- Carballo, I. E. (2019). Inclusión Financiera y Empoderamiento de la Mujer: Una revisión crítica en base a la literatura. Colección, 141-168. doi:10.46553/colec.31.1.2020.p141-168
- De la Cruz, C. (2016). Finanzas y Desigualdades de Género. SETEM. Obtenido de <https://www.setem.org/euskadi/wp-content/uploads/sites/16/2021/09/Finanzas-y-desigualdades-de-genero.pdf>
- De Olloqui, Fernando; Andrade, Gabriela; Herrera, Diego. (01 de junio de 2015). Banco Interamericano de Desarrollo. Obtenido de Inclusión financiera en América Latina y el Caribe: Coyuntura actual y desafíos para los próximos años: file:///C:/Users/adquisicion/Downloads/Inclusi%C3%B3n-financiera-en-Am%C3%A9rica-Latina-y-el-Caribe-Coyuntura-actual-y-desaf%C3%ADos-para-los-pr%C3%B3ximos-a%C3%B1os.pdf
- Demircuc-Kunt, A., Klapper, L., Singner, D., Ansar, S., & Hess, J. (2018). The Global Findex Database 2017: Measuring financial inclusion and the fintech revolution. The World Bank.
- Díez, H.-C. (2019). EL EMPODERAMIENTO DE LA MUJER EN JORDANIA A TRAVÉS DE MICROCRÉDITOS PARA SU EMPRENDIMIENTO LABORAL. Raudem Revista de estudios de las mujeres, 133-174.
- Duflo, E., & Udry, C. (de Mayo de 2004). INTRAHOUSEHOLD RESOURCE ALLOCATION IN CÔTE D'IVOIRE: SOCIAL NORMS, SEPARATE ACCOUNTS AND CONSUMPTION CHOICES. National Bureau of Economic Reserch. Obtenido de https://www.nber.org/system/files/working_papers/w10498/w10498.pdf
- EIU. (2019). Global Microsopoe 2019: The enabling environment for financial incusion. The Economist Intelligent United.
- Forero, B. (2019). LOS RASGOS DE LA PERSONALIDAD FEMENINA Y SU INCIDENCIA. Fundación Universitaria, 33.
- Franklin Allen, A. D.-K. (2016). The Foundations of Financial Inclusion: Understanding Ownership and Use of Formal Accounts. Revista de Intermediación Financiera, 27, 1-30. doi:<https://doi.org/10.1016/j.jfi.2015.12.003>
- Glennester, R., Walsh, C., & Diaz-Martín, L. (2018). A practical guide to measuring women's and girls' empowerment in impact evaluations. J-PAL Abdul Latif Jammel Poverty Action Lab. Obtenido de

file:///C:/Users/adquisicion/Downloads/practical-guide-to-measuring-womens-and-girls-empowerment-in-impact-evaluations.pdf

- Goetz, A. M., & Gupta, R. S. (1996). Who takes the credit? gender, power, and control over land use in rural credit programs in Bangladesh. *Desarrollo mundial*, 45-63. doi:[https://doi.org/10.1016/0305-750X\(95\)00124-U](https://doi.org/10.1016/0305-750X(95)00124-U)
- GPMI. (16 de 09 de 2016). [gpmi.org](https://www.gpmi.org). Obtenido de [gpmi.org](https://www.gpmi.org/news/new-g20-high-level-principles-digital-financial-inclusion): <https://www.gpmi.org/news/new-g20-high-level-principles-digital-financial-inclusion>
- Hernández Lemus, S. M. (2022). Liderazgo y Empoderamiento de la Mujer para el Desarrollo Económico y Social en el departameto de Jalapa. *Revista Naturaleza, Sociedad y Ambiente*, Vol. 9(No. 1), pp. 35-50. doi:<https://doi.org/10.37533/cunurori.v9i1.74>
- Kabeer, N. (2009). Conflicts over credit: re-evaluating the empowermwnt potential of loans to woman in rural Bangladesh. *Microfinance*, 128-162.
- KERLINGER, F. N. (1979). Enfoque conceptual de la investigación del comportamiento (Primera Edición en Español ed.). México: Nueva Editorial Interamericana.
- KERLINGER, F. N., & Lee, H. B. (2002). Investigación del comportamiento: Métodos de investigación (Cuarta Edición ed.). México: McGraw-Hill Interamericana Editores.
- Khan, M. R. (1999). Microfinance, wage employment and housework a gender analysis. *Development in Practice*, Volumen 9, 424-436.
- Lacalle, M., Garrido, S. R., Vigil, J. M., & Navarro, J. D. (2010). Glosario Básico sobre Microfinanzas . Fundación Nantik Lum De Microfinanzas, 12-146.
- Lusardi, A. (2010). Americans' Financial Capability. Estados Unidos: Dartmouth College and NBER. Obtenido de https://fcic-static.law.stanford.edu/cdn_media/fcic-testimony/2010-0226-Lusardi.pdf
- Mani, A. (2020). Mine, your or ours? The efficiency of household investment decisions: an experimental approach. *The World Bank Economic Review*, 575-596.
- Miller, C. D. (1991). *Matemática: razonamiento y aplicaciones* (Décima Edición ed.). (J. E. Victor Hugo Ibarra Mercado, Trad.) Heeren & Hornsby: Perason, Adisson Wesley.
- Narayan, D. (2005). *Measuring empowerment: Cross-Disciplinary perspectives*. The World Bank.
- Navas, A., & Moncayo, J. (2019). El empoderamiento productivo de la mujer como consecuencia de la Inclusión. *Revista INNOVA Research Journal*, Vol. 4(No. 3), pp. 152-171. doi:<https://doi.org/10.33890/innova.v4.n3.2.2019.1125>
- Pitt, M. M. (2006). empowering women with micro finance: Evidence from bangladesh. *Economic Development and Cultural Change* 54 (4), 791-831. doi:<https://doi.org/10.1086/503580>
- Ratan, A. L., & Zinman, J. (2014). Savings by and for the Poor: A Research Review and Agenda. *Revisión de Ingresos y Riqueza*, 36-78. doi:<https://doi.org/10.1111/roiw.12101>
- Romero Echevarría, M. A. (2020). El empoderamiento de la mujer como fuente de dignificación social. *Revista cultura*, Vol. 34(No. 6), pp. 77-88. doi:<https://doi.org/10.24265/cultura>
- Sampieri, R. H., Collado, C. F., & Lucio, P. B. (2004). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw Hill.
- Senent Vidal, M. J. (2011). ¿Cómo pueden aprovechar las cooperativas el talento de las mujeres?. *Responsabilidad social empresarial e igualdad real*. *Revista REVESCO*, Vol. 105(No. 3), pp. 57-84. doi:DOI: 10.5209/rev_REVE.2011.v105.3.
- Tapia, E. (2019). La banca digital suma usuarios en el mercado ecuatoriano. *Revista líderes*. Recuperado de <https://www.revistalideres.ec>
- The World Bank. (29 de 03 de 2022). The World Bank. Obtenido de The World Bank: <https://www.worldbank.org/en/topic/financialinclusion/overview>
- Women`s World Banking. (29 de abril de 2015). *Women`s World banking*. Obtenido de <https://www.womensworldbanking.org>: https://www.womensworldbanking.org/wp-content/uploads/2015/08/Digital-Savings-The-Key-to-Women%E2%80%99s-Financial-Inclusion_WomensWorldBanking.pdf

Resúmenes



Análisis del Riesgo Operativo y su Impacto en la Satisfacción del Cliente: Estudio de Caso Competitividad en la Banca Privada

Ing. José Andrés Jurado-Tafur (1), Ing. Ximena Denisse Aguirre-Martínez (2),
Ing. Cristina Eugenia Almeida-Mayanger (3)
Maestría en Administración de Empresas
con Mención en Competitividad y Gestión de la Calidad
Facultad de Posgrado - Universidad Técnica del Norte

Resumen

Como parte del trabajo realizado durante el módulo de Investigación del Programa de Maestría en Administración de Empresas con mención en Competitividad y Gestión de la Calidad de la Universidad Técnica del Norte. El presente estudio de caso tiene la finalidad de contribuir con la literatura que analiza el riesgo operativo y su impacto en la satisfacción del cliente en el contexto de la banca privada. La revisión bibliográfica de literatura, permitió establecer una base etimológica para definir la palabra "riesgo", proveniente del italiano *Risicare* que significa: desafiar, retar, enfrentar, atreverse. En el campo de las finanzas, el concepto de riesgo está relacionado con la posibilidad de que ocurra un evento que se traduzca en pérdidas para los participantes en los mercados financieros. El concepto de riesgo dentro del patrimonio institucional y su protección ha cobrado gran relevancia, debido a la necesidad de optimizar los recursos de las empresas, cada vez más escasos y con presupuestos muy limitados, ya que dicho patrimonio está sujeto a infinidad de riesgos, y cuando alguno de ellos se manifiesta, es indudable que nos lleva a una disminución o quebranto económico (Cabrera, 2017). En este sentido, en cuanto a la identificación y medición del riesgo, en un activo financiero puede coexistir diferentes tipos de riesgo. Según Sanz (2001), las principales modalidades son tres: el riesgo de crédito, de mercado y de liquidez a los que se añaden los riesgos operativos y los jurídicos o legales que existen en cualquier actividad económica. Entendiendo como riesgo operativo los errores humanos, falta de capacitación, fallas en los sistemas tecnológicos, deficiencias en infraestructura, eventos internos y externos imprevistos, renunciaciones de personal, deficiente administración; lo que puede dar como consecuencia pérdidas económicas, de tiempo, de clientes, de procesos, de trámites engorrosos y costosos. Las entidades bancarias deben implementar políticas y procedimientos de control para evitar el fracaso es así que la Superintendencia de Bancos, tomando del acuerdo de Basilea II en lo que tiene que ver sobre el tratamiento del riesgo, impone la obligación de implementar una unidad de riesgos, cuya función, básicamente, sería identificar, cuantificar, mitigar, monitorear el riesgo, para la toma de decisiones de la alta gerencia. De acuerdo a lo citado por (Carrillo, 2021) el desafío, tanto para el sector financiero como para el sector real, que se encuentran en constante transformación y adaptándose a las nuevas tecnologías de la información, consiste en administrar los recursos que tienen, para así asegurar que estos sean suficientes, sustentables y sostenibles en el tiempo, con el objeto de mantener su funcionamiento en el largo plazo. En cuanto al recurso humano, responsable de los procesos, Campo Orozco (2022) manifiesta la importancia de la estructuración de programas de formación, que no estén fundamentados en acciones reactivas. Sino estructurados con un enfoque que facilite la adaptación del empleado a las estructuras cambiantes y a los cambios que se dan en las características y condiciones en las que se lleva a cabo trabajo y la introducción de nuevas tecnologías y metodología.

Palabras clave: Riesgo Operativo, Satisfacción del Cliente, Competitividad, Calidad, Banca Privada.

Análisis del Impacto de la Rotación del Personal en el Clima Laboral: Estudio de Caso Competitividad en las Empresa de Seguridad Privada

Ing. Maritza Del Rocío González-Neira (1), Ing. Danilo Francisco Yépez-Colimba (2),
Lcdo. Christian Junior Arrobo-Ordoñez (3)
Maestría en Administración de Empresas
con Mención en Competitividad y Gestión de la Calidad
Facultad de Posgrado - Universidad Técnica del Norte

Resumen

Como parte del trabajo realizado durante el módulo de Investigación del Programa de Maestría en Administración de Empresas con mención en Competitividad y Gestión de la Calidad de la Universidad Técnica del Norte. El presente estudio analiza el impacto de la rotación del personal en el clima laboral de una empresa de seguridad privada. La revisión de literatura, permite establecer como la rotación del personal se utiliza para definir la fluctuación del personal entre una organización y su ambiente; en otras palabras, el intercambio de personas entre la organización y el ambiente está definido por el volumen de personas que ingresan y que salen de la organización (Robles, Napán, & Tejedo, 2021). De acuerdo a Chiavenato, (2011), la rotación de personal es la consecución de una serie de aspectos internos y externos a los que está expuesta la empresa. Por esta razón, puede llegar a ser un indicador relacionado con la probabilidad de ocurrencia de un clima laboral desfavorable (Almería, Gisbert, & Ana, 2018). En el mismo sentido, Gomariz, Ojeda, Nogueira, & León, (2021), mencionan que la rotación del personal constituye un riesgo inminente que las empresas deben enfrentar con pro actividad. En el ámbito de los servicios de seguridad privada, la rotación de personal ejerce un impacto directo en la continuidad de los servicios proporcionados. Este factor no solo genera inconvenientes operativos internos, sino que también ocasiona inconformidades a los clientes, quienes se ven obligados a adaptarse constantemente a la llegada de nuevo personal y al consiguiente proceso de integración en sus respectivos roles laborales. Bajo este contexto, se determinan las herramientas administrativas para abordar las causas que dan origen a la alta rotación del personal, entre las que se cuentan la falta de oportunidades de crecimiento, un nivel en aumento de carga laboral y por consiguiente estrés del personal, falta de reconocimiento o apoyo, una cultura organizacional deficiente, limitaciones a la hora de recibir beneficios y/o compensaciones, falta de comunicación y participación en la toma de decisiones. Por consiguiente, para lograr el cambio deseado, se propone la implementación del Ciclo de Deming o Ciclo PDCA (Planificar, Hacer, Verificar, Actuar), centrándose en la metodología de resolución de problemas. El enfoque cíclico de mejora continua, permite una evolución constante y la adaptación a las necesidades cambiantes de la empresa. Considerándose como principal factor para el cambio, la capacitación. Cruz, Figueroa, & Juan-Carvajal, (2017) manifiestan que el proceso de capacitación en las empresas permite contar con un personal humanizado, motivado, y con alto grado de conocimiento para estar apto y trabajar en equipo de manera eficiente que puedan tomar decisiones en el momento oportuno. De manera que, se facilita la adaptación al puesto de trabajo y su desempeño laboral, que puede ser traducido en la estabilidad y mejora del clima laboral.

Palabras clave: Rotación del Personal, Clima Laboral, Costos Operativos, Competitividad, Empresa Seguridad Privada.

Producción y Consumo Responsable. Reto para la Mejora Continua Empresarial

PhD. José Alí Moncada-Rangel (1)
Docente Universidad Técnica del Norte

Resumen

El consumo desmedido e irracional de una pequeña parte de la población mundial en contraste con un consumo insuficiente de la mayoría de los seres humanos que habitamos el planeta ha sido concebido como un complejo problema global que forma parte de la crisis ecológica global. Como respuesta a esta situación, la reconfiguración de los modos de producción y consumo se ha vuelto un reto para la sociedad y, en especial, para el sector empresarial. Esto ha implicado la transición de un estilo de elaboración de bienes y servicios centrado en una visión extractivista y anclado a una economía lineal, hacia una nueva forma de producir, considerando los límites de los ecosistemas, la justicia social y la economía circular. La relevancia de esta nueva perspectiva quedó materializada por su inclusión en los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de las Naciones Unidas. El objetivo 12 de esta agenda global propone garantizar modalidades de consumo y producción sostenibles, planteando la necesidad de que las empresas adopten prácticas que minimicen sus impactos ecológicos, sociales y sanitarios. Además de este imperativo ético global, las empresas que tienen buenas prácticas ambientales otorgan valor agregado a sus productos y mejoran su imagen. Dentro de los metas y estrategias para lograr este fin se exponen conceptos como la adopción de prácticas de economía circular, la promoción del comercio justo, la consideración de la huella ecológica de los productos, la construcción y visibilidad del Análisis de Ciclo de Vida de los bienes o servicios que se ofrecen, la fijación de la carbono-neutralidad como meta empresarial y la publicación de los reportes de sostenibilidad. Desde la perspectiva del consumidor, existe una creciente necesidad de incrementar la conciencia de las implicaciones ecológicas, éticas y sanitarias de sus actos de consumo. Esto permitiría ejercer una mayor presión para que las empresas disminuyan los efectos nocivos implícitos en sus procesos de producción y sean más responsables con los consumidores. Sin embargo, perversas prácticas empresariales como la obsolescencia programada y percibida, la invisibilidad de los impactos que generan y las estrategias publicitarias para un consumo irracional siguen estando presentes. El gran reto para las empresas en el siglo XXI es hacer más eficientes y ecológicamente responsables sus modos de producción, lo cual es un deber ético, tanto con sus consumidores, como con el planeta.

Palabras clave: Consumo Responsable, Producción Sostenible, Sostenibilidad Empresarial, Mejora Continua, Competitividad.

Análisis del Clima Laboral Organizacional: Estudio de Caso Competitividad en el Sector Público

Ing. Pablo Sebastián Tisalema-Guerrero (1), Ing Pamela del Carmen Guacho-Salme(2),
Ing. Carmina Alexandra De la Cruz-De la Cruz (3)
Maestría en Administración de Empresas
con Mención en Competitividad y Gestión de la Calidad
Facultad de Posgrado - Universidad Técnica del Norte

Resumen

Como parte del trabajo realizado durante el módulo de Investigación del Programa de Maestría en Administración de Empresas con mención en Competitividad y Gestión de la Calidad de la Universidad Técnica del Norte. En este estudio de caso se analiza el clima laboral organizacional, como parte de la competitividad del sector público. La revisión de literatura en relación al tema, permitió determinar que dentro del ambiente de trabajo factores como la orientación a resultados, responsabilidad y estándares asignados por los directivos a sus equipos de trabajo y, la manera como los apoyan y alinean con los objetivos institucionales, es fundamental para medir el grado de compromiso del recurso humano. Además, las percepciones sobre el entorno de trabajo, los aspectos materiales y humanos que afectan el entorno en el que los colaboradores desarrollan su trabajo, son condiciones que deben ser controladas, medidas y seguidas si una empresa o institución desea ser competitiva. En el mismo sentido, la aplicación de herramientas administrativas es indispensable para determinar las causas que originan los problemas relacionados con el clima laboral, en este caso, una de las causas se enfoca en la falta de motivación y control en la delegación de funciones. Mostrándose la importancia de mejorar los aspectos relacionados con la satisfacción de los empleados, por lo que establecer actividades de esparcimiento, dentro del horario laboral, es esencial para mantener la claridad mental y el buen estado de ánimo, condiciones fundamentales para alcanzar la efectividad de los procesos. Entre los principales resultados, se puede ver como al implementar la herramienta PESTEL, se pueden generar oportunidades de mejora.

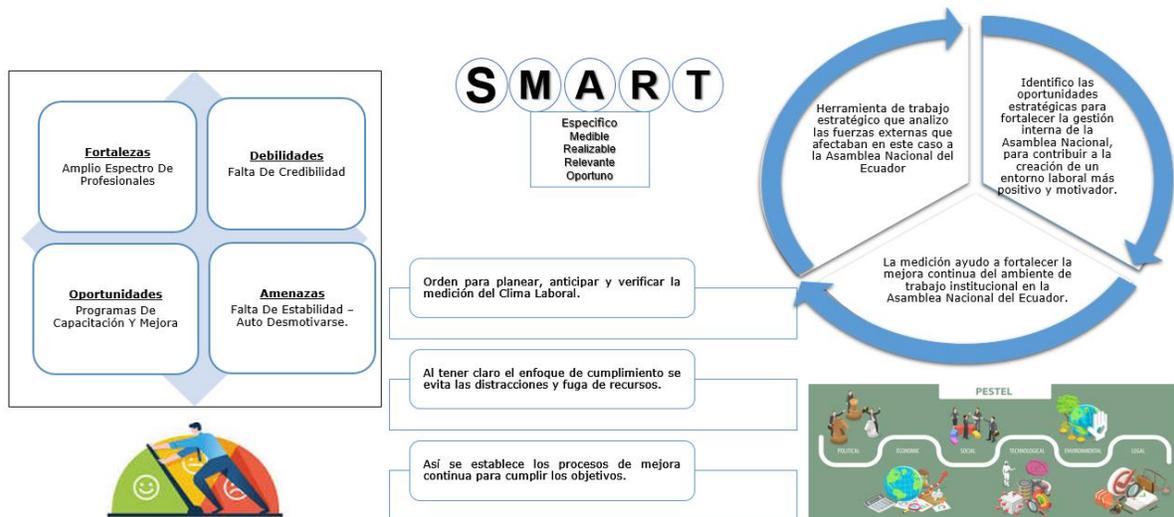


Figura1. Análisis de la Mejora de la Competitividad – Sector Público
Fuente: Autores ponencia

Palabras clave: Clima Laboral, Mejora Continua, Cultura Organizacional, Competitividad, Sector Público.

Fortalecimiento de los Procesos de Comunicación Efectiva en las Organizaciones. Reto Competitivo.

MSc. María Belén Zambrano-Martínez (1)
Docente Universidad Técnica del Norte

Resumen

La comunicación efectiva es clave cuando se busca el éxito y la competitividad de una organización, frente a un entorno empresarial tan cambiante y globalizado como el actual. Esta va más allá de la construcción de un mensaje; implica que este sea claro, comprensible, relevante, tanto para clientes, como para los colaboradores, proveedores y socios comerciales. Elementos como la escucha activa, la retroalimentación constante, la cultura organizacional y el uso de herramientas tecnológicas, influyen a la hora de motivar la comunicación efectiva empresarial. Cuando se combinan estos elementos dentro de un proceso organizado, se motiva un ambiente propicio en el que prime la comunicación transparente y colaborativa. Se parte de la comprensión clara y diferenciada de las cualidades de la comunicación interna y la externa. En el caso de la primera, el uso de plataformas como Microsoft Teams o Whatsapp Business, por ejemplo, producen una comunicación ágil y en tiempo real, lo que estimula una coordinación segura para resolver problemas urgentes de la organización, partiendo de una rápida toma de decisiones. Las videoconferencias resuelven una reunión del equipo sin importar su ubicación de origen; esto es especialmente útil para las empresas, cuyos colaboradores trabajan en diferentes sectores locales e internacionales. Para la comunicación externa, las redes sociales llevan a la organización a conectar con clientes, asociados comerciales y la comunidad en general. La publicación constante de contenido relevante y atractivo, hace que la empresa alcance una audiencia más amplia, aumentando así no solo el reconocimiento de marca, también capta nuevos seguidores y potenciales clientes. La interacción directa que ofrecen estos espacios con la audiencia digital, a través de comentarios, mensajes privados y encuestas, es otra estrategia comunicacional para escuchar al público objetivo de la organización. En casos de controversia o situaciones de crisis, las redes sociales funcionan como el canal para procurar la reputación de la empresa, manteniendo una comunicación transparente con el público y preservando la credibilidad de la organización. Estas interacciones aportan información valiosa para los estudios de mercado; los comentarios que emiten los seguidores sobre los productos, servicios o experiencias directas con la marca, ayudan a la empresa a mejorar y adaptarse a las necesidades que el mercado exige. El reto para fortalecer los procesos de comunicación efectiva, en la organización, recae en la capacidad de adaptación de esta a los desafíos que requiere una sociedad cada vez más hiperconectada. Las que alcancen a implementar estrategias innovadoras y diferenciarse desde una comunicación externa sólida, estará mejor equipada para destacar en este mercado cada vez más competitivo. Hay que mirar a la comunicación efectiva no solo como una herramienta estratégica, sino como un activo valioso que promueve la sostenibilidad empresarial a largo plazo.

Palabras clave: Comunicación Asertiva, Cultura Organizacional, Lenguaje Corporativo, Redes Sociales, Sostenibilidad Empresarial.

Análisis de la Actualización del Proceso de Emisión de Títulos – Efectos Post Pandemia: Estudio de Caso Innovación en las Instituciones de Educación

Ing. Sully Anabel Collaguazo Yépez (1), Ing. Luis Enrique Ortega Pintado (2),
Ing. Ángela Lucía Túquerres-Chicaiza (3)
Maestría en Administración de Empresas
con Mención en Competitividad y Gestión de la Calidad
Facultad de Posgrado - Universidad Técnica del Norte

Resumen

Como parte del trabajo realizado durante el módulo de Investigación del Programa de Maestría en Administración de Empresas con mención en Competitividad y Gestión de la Calidad de la Universidad Técnica del Norte. El presente estudio de caso analiza bajo las condiciones en que se puede llevar a cabo la actualización del proceso de emisión de títulos – efectos post pandemia, en las instituciones de educación. Al considerarnos usuarios potenciales, al igual que todas las organizaciones sean estas públicas y privadas para su normal desenvolvimiento, las instituciones de educación necesitan implementar la gestión por procesos que faciliten la ejecución de las actividades, mejoren los procesos de enseñanza y se optimicen los recursos. La gestión por procesos se define como la forma de gerencia de los procesos empresariales en sustitución de la gestión tradicional basada en las funciones y puede ser definida como: la forma de gestión de la organización basándose en los procesos en busca de lograr la alineación de los mismos con la estrategia, misión y objetivos, como un sistema interrelacionado destinado a incrementar la satisfacción del cliente, la aportación de valor y la capacidad de respuesta (León, 2019). El desarrollo de la pandemia ocasiona por el COVID19 trajo consigo el detenimiento casi total de las operaciones de las empresas en todo el mundo, por tal motivo es que la evolución de las grandes organizaciones en el marco de la competitividad a disminuido, y ha dado lugar, al desempleo, por tanto, la preocupación de muchos empresarios se ve plasmada en cómo salir a flote de dicha situación, ya que ninguno de ellos predijo este escenario negativo, en este sentido, es importante, que las empresas busquen estrategias y adopten nuevas herramientas vinculadas a la gestión empresarial, las cuales permitan el crecimiento y desarrollo de cada organización, es por ello, que ahora se observan esfuerzos orientados a adecuar las organizaciones al complejo escenario en que se mueven, puesto que deben enfocarse en la satisfacción de las necesidades y expectativas de sus clientes, si quieren salir de esta situación. (González, Leal, & Martínez, 2019). Por esta razón, se analiza si la implementación de un modelo de gestión por procesos puede mejorar la eficiencia y satisfacción del cliente en el proceso de emisión de títulos universitarios post pandemia. Se espera que la implementación de este modelo permita una mejor coordinación entre las diferentes áreas involucradas en el proceso, una mayor claridad en los procedimientos y una asignación adecuada de recursos para llevar a cabo el proceso de manera efectiva (Medina León, 2019). El reto es establecer los cambios que sean requeridos para armonizarlos con la ley.

Palabras clave: Procedimiento Emisión Títulos, Mejora Continua, Innovación, Instituciones de Educación, Satisfacción Cliente.

Estrategias de Neurociencia para la Innovación del Diseño de Productos

MSc. Mará Elena-Torres Proaño (1)
Docente Universitaria

Resumen

La neurociencia es un conjunto de ciencias que estudian la actividad del cerebro y la relación entre el sistema nervioso y el comportamiento de los individuos. El objetivo de la neurociencia es comprender cómo funciona el sistema nervioso para producir y regular emociones, pensamientos, conductas y funciones corporales básicas, incluidas la respiración y los latidos del corazón. A través de los avances tecnológicos, se han podido precisar con mayor detalle, las funciones y mecanismos cerebrales que se aplican en la percepción, atención, memoria, aprendizaje, emociones y en la toma de decisiones al momento de la compra. El neurodiseño, se basa en el principio de que el diseño debe facilitar la usabilidad, entendida como la capacidad de un producto para ser utilizado de manera sencilla y eficaz por los usuarios que tengan que desarrollar tareas específicas en un determinado contexto. Las estrategias de neurociencia para la innovación del diseño de productos, representan un campo fascinante que fusiona el conocimiento de la mente humana con las necesidades del mercado. Este enfoque busca comprender cómo el cerebro humano percibe, valora y responde a los productos y servicios, con el fin de optimizar su diseño y maximizar su impacto en el consumidor. Al integrar principios de neurociencia en el proceso de diseño, las empresas pueden crear productos más atractivos, intuitivos y satisfactorios para sus clientes. Una de las principales estrategias de neurociencia para la innovación del diseño de productos es el uso de técnicas de neuroimagen, como la resonancia magnética funcional (fMRI) y la electroencefalografía (EEG), para estudiar la actividad cerebral asociada con la percepción y la respuesta a los productos. Estas herramientas permiten a los diseñadores evaluar cómo el cerebro procesa la información visual, táctil y emocional relacionada con un producto, lo que brinda información invaluable para mejorar su diseño y experiencia de usuario. Otra estrategia importante es la aplicación de principios de neuromarketing, que utiliza hallazgos de la neurociencia para comprender y predecir el comportamiento del consumidor. Mediante el análisis de factores como la atención, la emoción y la memoria, las empresas pueden identificar qué aspectos del diseño de un producto son más efectivos para captar la atención del consumidor y generar una respuesta emocional positiva. La neurociencia también puede informar sobre la ergonomía y la usabilidad de un producto, ayudando a los diseñadores a crear productos que sean más cómodos, intuitivos y fáciles de usar. Al comprender cómo el cerebro procesa la información sensorial y motora, las empresas pueden optimizar la disposición de los controles, la estructura física y otros aspectos del diseño para mejorar la experiencia del usuario y minimizar la fricción cognitiva. Además, la neurociencia ofrece perspectivas únicas sobre cómo comunicar efectivamente los atributos de un producto al consumidor. Estudios sobre la percepción del color, la tipografía y el lenguaje pueden ayudar a las empresas a diseñar etiquetas, empaques y mensajes de marketing que sean más atractivos y persuasivos para el cerebro humano. Utilizando técnicas como el seguimiento ocular (eye tracking) y la monitorización de la actividad cerebral en tiempo real, los diseñadores pueden personalizar la experiencia del usuario para mejorar la satisfacción y la fidelidad del cliente. Finalmente, las estrategias de neurociencia para la innovación del diseño de productos ofrecen un enfoque científico y basado en datos para comprender y mejorar la relación entre los productos y los consumidores. Al integrar el conocimiento sobre el funcionamiento del cerebro humano en el proceso de diseño, las empresas pueden crear productos que sean más atractivos, funcionales y emocionalmente resonantes, lo que les brinda una ventaja competitiva en un mercado cada vez más saturado y exigente.

Palabras clave: Neurociencia, Neurodiseño, Actividad Cerebral, Emociones, Compra.



Facultad de
Posgrado

UN EVENTO DEL PROYECTO VINCULACIÓN DEL
**PROGRAMA DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON
MENCION EN COMPETITIVIDAD Y GESTIÓN DE LA CALIDAD**
MODALIDAD EN LÍNEA
TERCERA COHORTE

**FACULTAD DE POSGRADO
UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE**

