Los Retos de la Salud y la Competitividad en las Organizaciones

Red de Investigación Latinoamericana en Competitividad Organizacional (RILCO)

Compiladores

Julio Álvarez Botello

Eva Martha Chaparro Salinas

Juan Alberto Ruiz Tapia

César Enrique Estrada Gutiérrez

María del Carmen Hernández Silva

María de la Luz Sánchez Paz

Los Retos de la Salud y la Competitividad en las Organizaciones Latinoamericanas

Red de Investigación Latinoamericana en Competitividad Organizacional (RILCO)

Julio Álvarez Botello

Eva Martha Chaparro Salinas

Juan Alberto Ruiz Tapia

César Enrique Estrada Gutiérrez

María del Carmen Hernández Silva

María de la Luz Sánchez Paz

(Compiladores)

Los Retos de la Salud y la Competitividad en las Organizaciones Latinoamericanas

Primera edición (versión digital), Diciembre 2021

D.R. © Julio Álvarez Botello, Eva Martha Chaparro Salinas, Juan Alberto Ruiz Tapia, César Enrique Estrada Gutiérrez, María del Carmen Hernández Silva, María de la Luz Sánchez Paz

(Compiladores)

D.R. © Universidad Autónoma del Estado de México

Diseño y diagramación: Río Subterráneo Editores

www.riosubterraneo.com.mx

ISBN 978-607-99575-5-1

El contenido de cada uno de los apartados de este libro es responsabilidad exclusiva de su(s) autor(es).

Prohibida la reproducción total o parcial por cualquier medio sin la autorización escrita del titular de los derechos patrimoniales.

Todos los derechos reservados.

Hecho en México.

Consejo Editorial

Coordinador general:

Edel Cruz García

Colaboradores:

Yéssica Yael Gómora Miranda

Susana Ruíz Valdes

Adriana Cuevas Sanabria

COMITÉ CIENTÍFICO

El comité científico fue el encargado de la evaluación de cada capítulo del libro, fue realizado mediante la evaluación de doble arbitraje ciego, como consta en los archivos con que cuenta el comité editorial.

Miembros ajenos a la entidad editora internacionales

Dr. Carlos José Oliveira Silva Rodrigues	Universidad de Aveiro, Portugal
Dr. Ana Isabel Pires Beato Alves de Melo	Universidad de Aveiro, Portugal
Dr. Gonçalo Alves de Sousa Santinha	Universidad de Aveiro, Portugal
Dra. Marisol Pérez Campaña	Universidad de Holguín, Cuba
Dra. Aniuska Ortíz Pérez	Universidad de Holguín, Cuba
Dr. Reynaldo Velazquez Saldivar	Universidad de Holguín, Cuba
Dra. María Rodríguez Gámez	Universidad Técnica de Manabí, Ecuador
Dr. Sebastiana del Monserrate Ruiz C.	Universidad Técnica de Manabí, Ecuador
Dr. Norberto Pelegrín Entenza	Universidad Técnica de Manabí, Ecuador
Dr. Ericé Bezerra Correia	FACHUCA, Brasil
Dr. Emanuel Leite	Universidade de Pernambuco, Brasil
Dr. Emmanuel Sampaio	UNIVERSO, Brasil
Dr. Ademar Vieira Santos	UFAM, Brasil
Dr. Lázaro Rodríguez Ariza	Universidad de Granada, España
Dra. María Antonia Ruiz Moreno	Universidad de Granada, España
Dra. María Carmen Haro Domínguez	Universidad de Granada, España
Dra. Dainelis Cabezas Pullés	Universidad de Granada, España
Dra. Jenny María Ruiz Jiménez	Universidad de Granada, España
Dra. Virginia Fernández Pérez	Universidad de Granada, España
Dra. Maribel Ferrer Vicente	Universidad de Oriente, Cuba
Dra. María Mirna Castillo Rodríguez	Universidad de Oriente, Cuba

Miembros ajenos a la entidad editora Mexicanos

Dra. María Concepción Ramírez Barón	Universidad Autónoma de Baja California
Dra. Blanca Rosa García Rivera	Universidad Autónoma de Baja California
Dra. Sonia Elizabeth Maldonado Radillo	Universidad Autónoma de Baja California
Dra. María de los Ángeles Cervantes R.	Universidad de Occidente, México

Dr. Evaristo Galeana Figueroa	Univ Michoacana de San Nicolás de Hidalgo
Dra. Irma Cristina Espitia Moreno	Univ Michoacana de San Nicolás de Hidalgo
Dra. María Trinidad Alvarez Medina	Instituto Tecnológico de Sonora, México
Dra. Olivia Jiménez Diez	Universidad Autónoma de Yucatán
Dra. Leonor Elena López Canto	Universidad Autónoma de Yucatán
Dra. Ruth Noemí Ojeda López	Universidad Autónoma de Yucatán

Miembros participantes de la Entidad Editora

Dr. Julio Alvarez Botello	Universidad Autónoma del Estado de México
Dra. Eva Martha Chaparro Salinas	Universidad Autónoma del Estado de México
Dra. María del Carmen Hernández Silva	Universidad Autónoma del Estado de México
Dr. Juan Alberto Ruiz Tapia	Universidad Autónoma del Estado de México
Dra. María de la Luz Sánchez Paz	Universidad Autónoma del Estado de México
Dra. Marcela Jaramillo Jaramillo	Universidad Autónoma del Estado de México
Dra. Liliana Antonia Mendoza González	Universidad Autónoma del Estado de México
Dra. Jenny Alvarez Botello	Universidad Autónoma del Estado de México
Dr. Daniel Cardoso Jímenez	Universidad Autónoma del Estado de México
Dr. Manuel Antonio Pérez Chávez	Universidad Autónoma del Estado de México
Dr. Rolando Heredia Dominico	Universidad Autónoma del Estado de México
Dra. Susana Ruiz Valdez	Universidad Autónoma del Estado de México
Dra. Guadalupe González García	Universidad Autónoma del Estado de México
Dr. Edel Cruz García	Universidad Autónoma del Estado de México
Dra. Yessica Yael Gómora Miranda	Universidad Autónoma del Estado de México

PRESENTACIÓN

En las condiciones actuales en el mundo y en particular en América Latina, con condiciones económicas desfavorables, concecuentemente, caida de competitividad respecto ee otras regiones del mundo, nos hacen redoblar esfuerzos para que la región desarrolle sus ventajas competitivas a la generación de riqueza, desarrollo social y sustentabilidad en la localidad, con el propósito de formar núcleos de bienestar que permitan desenvolver esfuerzos hacia zonas aledañas y se pueda generar un círculo virtuoso de desarrollo local.

Por medio de los diferentes investigadores dentro de la Red de Investigación Latinoamrricana en Ciompetitividad Organizacional se muestra como este esfuerzo de desarrollo investigativo en la región tiene un impacto en la localidad, y esperamos que con el apoyo de la propia comunidad, sus autoridades políticas y agrupaciones regionales se favorezca la continuidad de estos proyectos.

El presente libro tiene como objetivo el proporcionar a especialistas del desarrollo de las organizaciones reportes de estudios realizados en diferentes ámbitos y regiones deamérica Latina, para con esto servir de eslabón entre la academia, el gobierno y el sector real.

Por tanto, esperamos sea un documento lleno de sorpresas para nuestros lectores y de ideas para su propia aplicación y ampliación del pensamiento en relación a las organizaciones.

Saludos cordiales

Dr. Julio Alvarez Botello

Presidente de RILCO

Los Retos de la Salud y la Competitividad en las Organizaciones Latinoamericanas

ÍNDICE

Estudios Organizacionales 12

LA REESTRUCTURACIÓN DE PROCESOS ORGANIZACIONALES PARA LA COMPETITIVIDAD DE LA GESTIÓN EMPRESARIAL EN TOLUCA ESTADO DE MÉXICO, 2020. 12

ACTUALIZACIÓN DE LA NORMA ISO 9001 2015 EN UNA EMPRESA DE PLÁSTICOS COMO HERRAMIENTA PARA MEJORAR LA CADENA DE SUMINISTRO 19

IMPORTANCIA DE LAS BASES TEÓRICO-METODOLÓGICAS PARA LA CONSTRUCCIÓN DE UN OBSERVATORIO TURÍSTICO-GASTRONÓMICO DEL ESTADO DE MÉXICO 29

IMPORTANCIA DE LOS KPI'S EN LA GESTIÓN LOGÍSTICA DEL SECTOR TRANSPORTE .. 43

LA TOMA DE DECISIONES EN LAS ORGANIZACIONES Y LA TEORÍA DE LA RACIONALIDAD INSTRUMENTAL MÍNIMA. 54

PROPUESTA DE MEJORA PARA LAS MIPYMES, POST-PANDEMIA COVID-19 60

EL VALOR ECONÓMICO AGREGADO (VEA), NUEVA MEDIDA DE RENTABILIDAD DE LAS ORGANIZACIONES TURÍSTICAS. 69

ESTRATEGIAS DE MARKETING DIGITAL PARA EL IMPULSO DE LAS PYMES: CASO DE UNA TINTORERÍA EN TOLUCA, ESTADO DE MÉXICO 81

LA IMPORTANCIA DEL BRANDING EMPRESARIAL PARA EL POSICIONAMIENTO EN EL MERCADO 94

ANÁLISIS DE ESTRATEGIA Y COMPETITIVIDAD DE WALMART MÉXICO, 2021 102

LA ECONOMÍA INFORMAL EN EL VALLE DE TEOTIHUACÁN 113

CONTROL INTERNO EN MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS MUNICIPIO DE TLATLAYA MÉXICO, 2021. 121

EL CONTROL INTERNO EN MICROEMPRESAS SAN SIMÓN DE GUERRERO MÉXICO, 2021. 131

LA AUDITORÍA INTERNA COMO HERRAMIENTA BASADA EN LA EVIDENCIA PARA LA TOMA DE DECISIONES DEL LIDERAZGO EN UNIVERSIDADES PÚBLICAS 141

LA IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD ASEGURA LA MEJORA CONTINUA EN LAS ORGANIZACIONES. 152

PLAN DE ACCIÓN PARA EL DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN EN EL HOTEL COSTA SUR 166

METODOLOGÍA PARA LA GESTIÓN DE LA SEGURIDAD DE LA INFORMACIÓN Y SU CONTINUIDAD 177

METODOLOGÍA PARA ESTIMAR FALLOS EN EL PROCESO DE ELABORACIÓN DE TABACOS PARA LA EXPORTACIÓN. 193

LA GESTIÓN DE CRISIS: UN ANÁLISIS EVOLUTIVO Y CONCEPTUAL 204

PROCEDIMIENTO PARA LA GESTIÓN DEL MANTENIMIENTO DE INMUEBLES 220

MEJORA DE LA CALIDAD EN LA ACTIVIDAD DE DESCARGA Y ENTREGA DE EQUIPAJES EN EL AEROPUERTO INTERNACIONAL FRANK PAÍS GARCÍA DE HOLGUÍN 235

CARACTERIZAR LA EVALUACIÓN DE LA CALIDAD DE FORMACIÓN EN ECONOMIA DE SALUD EN MEDICINA 249

ESTUDIO DE INDICADORES EN LA GESTIÓN DE PROYECTOS 259

PROCEDIMIENTO PARA LA PLANIFICACIÓN DE LOS COSTOS EN LA GANADERÍA BOVINA. EMPRESA PECUARIA CALIXTO GARCÍA 276

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Y ENFOQUE PROSPECTIVO 293

ESTUDIO DE FACTIBILIDAD PARA EL REDISEÑO Y MODERNIZACIÓN DEL CABARET NOCTURNO. 308

DIAGNÓSTICO INTEGRAL SOBRE LA GESTIÓN, FUNDAMENTO PARA LA TRANSFORMACIÓN DE UNIDADES EMPRESARIALES EN EMPRESAS 323

ANÁLISIS ECONÓMICO-FINANCIERO EN LA SUCURSAL ISLAZUL SANCTI SPÍRITUS. 337

PROCEDIMIENTO PARA EL DISEÑO DE SISTEMAS DE INFORMACIÓN DE MARKETING EN INSTALACIONES HOTELERAS 347

GESTIÓN DE LA CALIDAD DEL PROCESO DE MANEJO DE QUEJAS EN EL ÁREA DE RESTAURACIÓN 357

EVALUACIÓN DE LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE EN SERVICIOS DE TRANSPORTACIÓN DE TRABAJADORES EN TRANSMETRO 374

ANÁLISIS DEL COSTO REAL DE PRODUCCIÓN EN PROCESO EN LA UEB GRANJA ESUNI MOA 389

INNOVACIÓN DE PRODUCTOS TURÍSTICOS PARA INFLUIR EN LA LEALTAD DEL CONSUMIDOR. RETOS PARA HOLGUÍN 409

PROCEDIMIENTO PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL SISTEMA LOGÍSTICO EN LA UEB TSCAN HOLGUÍN 423

DISEÑO DE UN PROCEDIMIENTO PARA LA APLICACIÓN DEL SISTEMA DE COSTO EN EL SERVICIO DE REPARACIÓN Y MANTENIMIENTO EN LA EMPRESA TECNOMÁTICA 442

APLICACIÓN DE UN PROCEDIMIENTO PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL CONTROL INTERNO EN INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR. 456

GESTIÓN DE LA CALIDAD EN EL PROCESO DE MANEJO DE QUEJAS 468

LA GESTIÓN POR PROCESOS EN UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA DEL TERRITORIO HOLGUINERO 482

GESTIÓN DEL SERVICIO AL CLIENTE PARA LOGRAR VENTAJAS COMPETITIVAS EN EMPRESAS COMERCIALIZADORAS 493

PROCEDIMIENTO PARA LA EVALUACIÓN INTEGRADA DE LA GESTIÓN EMPRESARIAL POR PROCESO 504

MODELO DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL DESDE UNA PERSPECTIVA PSICOLÓGICA CONSTRUCTIVISTA 520

Emprendedurismo 536

VIABILIDAD PARA COMERCIALIZACIÓN DE YUCA EN EL MERCADO MEXICANO BAJO LA CREATIVIDAD E INNOVACIÓN 536

IMPORTANCIA DEL PLAN DE MARKETING Y SOCIAL MANAGER PARA LA MEJORA EN REDES SOCIALES. 545

PRODUCCIÓN ARTESANAL SUSTENTO ECONÓMICO Y COMERCIAL EN EL SECTOR TEXTIL EN CHIAPAS, MÉXICO. 552

DESENVOLVENDO A TRABALHABILIDADE E O EMPREENDEDORISMO NA EDUCAÇÃO SUPERIOR POR MEIO DA UNIVERSIDADE EMPREENDEDORA 564

EMPRENDEDURISMO: LOS PROYECTOS DE DOS MUJERES CUBANAS NEGRAS 574

EMPRENDER EN ORGANIZACIONES TURÍSTICAS CUBANAS, UN RETO Y NECESIDAD DE NUESTROS TIEMPOS. 582

Salud Pública y Organizacional 597

MICMAC APLICADA A LA PREDICCIÓN, SEGUIMIENTO Y CONTROL DE LA CADENA DE CONTAGIOS DE LA COVID-19 EN CUBA. 597

EVOLUCIÓN DE LA POBLACIÓN Y LOS SERVICIOS MÉDICOS EN EL MUNICIPIO CALIXTO GARCÍA 616

TRATAMIENTO FÍSICO PREVIO A LOS TRASTORNOS PROVOCADOS DURANTE EL PROCESO DE VIBRO FUNDICIÓN 625

EL PENSAMIENTO LEAN EN LABORATORIOS HOSPITALARIOS. UNA REVISIÓN DE LA LITERATURA 638

POSIBILIDADES DIAGNÓSTICAS Y TERAPEÚTICAS EN LOS TUMORES ABDOMINALES FRECUENTES EN LA INFANCIA 648

COMPETENCIA INTERPRETACIÓN DE LA RADIOGRAFÍA DIGITAL EN RESIDENTES DE MEDICINA GENERAL INTEGRAL 654

LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL, SU INFLUENCIA EN EL ESTRÉS DE ESTUDIANTES UNIVERSITARIOS EN MANABÍ, ECUADOR 663

EL CLIMA ORGANIZACIONAL, SU INFLUENCIA EN EL ESTRÉS DE ESTUDIANTES UNIVERSITARIOS EN MANABÍ, ECUADOR 679

LA REESTRUCTURACIÓN DE PROCESOS ORGANIZACIONALES PARA LA COMPETITIVIDAD DE LA GESTIÓN EMPRESARIAL EN TOLUCA ESTADO DE MÉXICO, 2020.

THE RESTRUCTURING OF ORGANIZATIONAL PROCESSES FOR THE COMPETITIVENESS OF BUSINESS MANAGEMENT IN TOLUCA STATE OF MEXICO, 2020.

Dra. María Del Carmen Gómez Chagoya[1]

Dra. Alma Rosa Muñoz Jumilla[2]

Dr. Rafael Juárez Toledo[3]

RESUMEN

Las tendencias globales hoy en día, son de gran ayuda en los procesos que se viven día a día en el entorno social de las personas, sin embargo, no solamente son las personas físicas quienes se ven afectadas directamente por estas tendencias, sino las organizaciones, quienes no solamente tienen el reto de innovar sus procesos, sino de buscar las mejores y nuevas estrategias que le permitan mantenerse en competitividad con el resto de las empresas que tengan un giro similar. Esto conlleva un gran compromiso y responsabilidad de aquellos que dirigen las compañías, ya que el cambio debe surgir desde la estructura de un sistema de gestión integral que les permita tener una capacidad de respuesta eficiente ante la demanda del mercado, y también una buena gestión del capital humano, ya que de los líderes que encabecen dichos procesos dependerá lograr un éxito en el funcionamiento de estos. Es por ello por lo que el presente trabajo de investigación tiene como objetivo analizar y enfatizar la importancia de la estructura de un sistema que permita que la comunicación interna entre las áreas que componen los procesos empresariales sea óptima, eficaz y eficiente, a su vez, que dicho sistema pueda permitir proyectar y estratificar el cubrimiento de la demanda y la postura con la que se va a mantener la organización a ojos del exterior.

Palabras Clave: Reestructuración, Organizaciones, Sistema de gestión integral, Competitividad, Gestión empresarial.

[1] PROFESOR INVESTIGADOR DE TIEMPO COMPLETO ADSCRITO A LA FACULTAD DE ECONOMÍA DE LA UAEMÉX.
E-MAIL: cgchagoya@yahoo.com.mx
[2] PROFESOR INVESTIGADOR DE TIEMPO COMPLETO ADSCRITO A LA FACULTAD DE ECONOMÍA DE LA UAEMÉX.
E-MAIL: almamj@yahoo.com.mx
[3] PROFESOR INVESTIGADOR DE TIEMPO COMPLETO ADSCRITO A LA FACULTAD DE ECONOMÍA DE LA UAEMÉX.
E-MAIL: rjtoledo70@yahoo.com.mx

ABSTRACT

Global trends today are of great help in the processes that are lived day by day in the social environment of people, however, it is not only individuals who are directly affected by these trends, but organizations, who not only have the challenge of innovating their processes, but of seeking the best and new strategies that allow them to remain competitive with the rest of the companies that have a similar line of business. This entails a great commitment and responsibility of those who run the companies, since the change must arise from the structure of an integral management system that allows them to have an efficient response capacity to market demand, and a good management of the human capital, since it will depend on the leaders who lead these processes to achieve a success in their operation. That is why this research work aims to analyze and emphasize the importance of the structure of a system that allows internal communication between the areas that make up the business processes to be optimal, effective, and efficient, in turn, that said system can allow projecting and stratifying the coverage of demand and the position with which the organization is going to be maintained in the eyes of the outside.

Keywords: Restructuring, Organizations, Comprehensive management system, Competitiveness, Business management.

INTRODUCCIÓN

En los últimos años, la globalización ha creado un nuevo entorno para todas las organizaciones en las cuales incluye la búsqueda de nuevos mercados, nuevos productos, conceptos, habilidades y formas de pensar sobre los negocios. Ya que, ante la creciente demanda de nuevas estrategias de mercadeo e innovación, se ven en la necesidad de crear modelos y procesos para la agilidad, la eficiencia y la competitividad global, es por ello por lo que la presente investigación busca proporcionar una perspectiva y ampliar el panorama acerca de las nuevas tendencias empresariales que buscan en un mediano plazo emplear estrategias que logren un mayor alcance y los mantengan latentes ante la exigencia del consumidor.

El objetivo principal es identificar las principales áreas de oportunidad dentro de las empresas, las cuales representan la necesidad ante un cambio interno, es decir, se comienza por la búsqueda y estructura de procesos internos que permitan eficientizar el trabajo en cada una de las áreas involucradas, dichos cambios se llevan a cabo en su mayoría de veces empleando herramientas de innovación tecnológica o mapeos de procesos que les permitan observar los cuellos de botella que se están presentando en el sistema que manejan actualmente.

Posteriormente la metodología a emplear es cualitativa y meramente de observación ya que la presente investigación se basa en la identificación de nuevas tendencias que han implementado las empresas para mejorar los sistemas de gestión integral que emplean.

RESULTADOS

Recientemente, se ha analizado la relación entre la gestión de recursos humanos y la competitividad empresarial desde la perspectiva del desarrollo de recursos. Según las nuevas tendencias en la gestión de recursos humanos permite el desarrollo de habilidades organizativas específicas de una empresa, como la capacidad de aprendizaje, la capacidad de innovación, la capacidad de cambio y la velocidad del proceso de toma de decisiones. Estas habilidades organizacionales se refieren a la capacidad de la empresa para hacer valer las estructuras y los procesos internos que afectan a sus miembros y crear cualidades estratégicas y específicas de la organización que adaptan su respuesta a los cambios de clientes en la empresa. Las organizaciones también brindan un mayor valor al cliente a través de una mejor calidad de servicio y relaciones, incorporando conocimientos, habilidades y capacidades en los procesos estructurales, tecnológicos, interpersonales y grupales, haciéndolos fáciles de reproducir en la competencia. Por tanto, constituye una ventaja competitiva sostenible. Estas habilidades también se conocen como habilidades organizacionales especiales, importantes, específicas y capital organizacional.

Actualmente, el rápido desarrollo tecnológico y la economía global interconectada conllevan a las organizaciones a ser altamente innovadoras. La innovación organizativa, que se define como la generación e implementación de nuevas estructuras organizativas, procesos o prácticas, ha sido considerada como la clave para lograr el éxito sostenido y el crecimiento económico de una empresa, y es la que ha logrado mayor atención por parte de investigadores y profesionales (Jia, Chen, Mei y Wu, 2018).

Bajo estas consideraciones resulta pertinente la postura de quienes sostienen que la innovación es clave para promover la competitividad dentro de las economías globalizadas en general y de las empresas en particular; de esta manera, son conceptos que se consideran ampliamente relacionados. Así, el potencial competitivo depende de las habilidades para gestionar el conocimiento (investigación y desarrollo) así como la producción del valor agregado (innovación). (Horta, Silveira y Camacho 2015),

Por su parte Zayas (2018), sostiene que una empresa competitiva es consecuentemente innovadora y tiene visión de desarrollo tecnológico.

Hoy el desafío al que se deben enfrentar los dirigentes de las organizaciones está fundamentado, entre otros aspectos, en la dirección de su recurso humano hacia una labor orientada a alcanzar la eficacia y la eficiencia, con el fin de lograr altos estándares de rendimiento fundamentado en valor agregado y en una notoria ventaja competitiva. Es importante tener presente que cuando la organización hace las cosas bien, se tienen grandes ganancias a diferencia de las que no lo hacen. (Montoya y Boyero, 2016)

En la actualidad existe la tendencia a evaluar la gestión de los recursos humanos teniendo en cuenta la eficiencia dada por el uso de los recursos y el control de los gastos, la efectividad del empleo de los recursos en el cumplimiento de las metas y objetivos, y la eficacia medida por el impacto en la empresa y los empleados (rentabilidad de la inversión); así como también, por el impacto social (Escobar, 2013)

Asimismo, se enfatiza que el objetivo primordial de la dirección del recurso humano es la selección del personal altamente calificado, se sobreentiende que es un conjunto de actividades y tareas, es decir, cumplir con fines de la empresa que es generar la rentabilidad y/o éxito de esta, para ello debe aplicar programas sobre la administración de recursos humanos, capacitaciones, seminarios, refuerzos y la actualización sobre la competencia en el mercado laboral. (Sani, Zamora y Moscoso 2017)

Se sabe que los humanos son uno de los principales activos dentro de las organizaciones, es por ello por lo que constantemente se deben aprovechar los nuevos talentos para que puedan lograr un SGI (Sistema de gestión integral) óptimo que les permita crear nuevas herramientas tecnológicas de innovación.

DISCUSIÓN

Las actividades internas se centran en la innovación y la adaptación, lo que influye en cómo las empresas pueden obtener una ventaja sobre sus competidores. En este caso, es un área geográfica que incluye un conjunto de centros dentales y estéticos que compiten por una ventaja comercial. En la capacidad de una organización para diferenciarse, está claro que la innovación tiene un impacto significativo en la forma en que opera una organización. Como parte de la investigación, se han identificado algunas prácticas que pueden tener un mayor impacto o mejores resultados en el desempeño y el desarrollo competitivo, por lo que se deben adoptar enfoques de gestión para este tipo de práctica.
En el campo de la estética física y dental, los procesos innovadores en la comercialización y venta de los servicios ofrecidos muestran la diferencia en el desarrollo competitivo y las prácticas que más inciden en el tema de la innovación en este campo. uno de. Asimismo, se identifica la necesidad de implementar nuevas prácticas y se puede mantener el personal suficiente y competente, reduciendo así la tasa de cambio.

Esto, de hecho, afecta negativamente la eficiencia operativa y la competitividad de la empresa. Al mismo tiempo, el foco está en buenas prácticas utilizando una base de datos de lecciones aprendidas y otro tipo de conocimientos con el objetivo de presentar un desarrollo más competitivo.

También se identificaron muchos factores que necesitaban mejoras, como el control de calidad. La innovación puede tener un efecto positivo en el tiempo, pero debido a que se basa en la mejora

continua de los procesos y necesita crear una estructura flexible para estimular la innovación dentro de la empresa, el control de calidad depende de la madurez. En este sentido, la implementación de innovaciones blandas o avances en los procesos internos han sido identificados como factores de mejora que, junto con la entrega y comercialización, pueden optimizar las actividades sustantivas. En materia de competitividad, cabe destacar que las empresas encuestadas cuentan con recursos económicos suficientes para desarrollar procesos innovadores que contribuyan a su posicionamiento en el mercado.

CONCLUSIONES

El desarrollo es el punto de partida para el compromiso de una organización de transformar la competitividad de su entorno o entorno directamente relacionado. De hecho, en los tiempos actuales y cambiantes, el logro empresarial y competitivo es una tendencia que se sumerge en la era de la tecnología de la información y afecta a diversos procesos económicos y comerciales, lo que lleva al desarrollo empresarial interactivo en un entorno complejo y dinámico para dar impulso. Nuestras estrategias de innovación y desarrollo tecnológico nos permiten ser más competitivos en el panorama globalizado.

Por tanto, es importante revisar los cambios. Porque es fundamental para la movilidad y el dinamismo empresarial. Una forma de crear y mantener el cambio es mediante la planificación estratégica. En la planificación estratégica, las opciones involucradas en el desarrollo de una estrategia son muy importantes. Dado que surge del proceso de toma de decisiones de la organización, contribuye a la planificación estratégica.

Las empresas del actual entorno necesitan urgentemente reestructurarse de cara a la información y la tecnología e innovar el proceso de cambio y mejora para ser más competitivas. En este sentido, las micro y pequeñas y medianas empresas se han visto significativamente afectadas por su creciente competitividad a escala global. En estas situaciones, mantener la participación de mercado significa aumentar continuamente la eficiencia, satisfaciendo así las necesidades de los clientes y el comportamiento exigente de los competidores.

Para hacer esto, las empresas primero deben diagnosticar sus necesidades y luego analizar el potencial para igualar algunas de las capacidades de la tecnología. Así que elija lo que crea que es realista y finalmente comience a crear su tecnología de administración para hacerla más competitiva.

La tecnología de gestión no es nueva en estos días y se puede decir que varias tecnologías de gestión han evolucionado desde la Revolución Industrial y la productividad de las empresas ha mejorado. Pero las empresas de hoy no solo necesitan ser más productivas, sino también competitivas gracias a su capacidad para mantener sistemáticamente una ventaja comparativa para lograr, mantener y optimizar una posición específica en el entorno socioeconómico existente.

Obtenga una ventaja competitiva sobre sus competidores. Por lo tanto, en cada contexto afectado por la globalización, la tecnología de gestión debe ser adoptada o desarrollada para lograr esta funcionalidad dentro de los estándares requeridos.

REFERENCIAS

Bernal Torres, C., Fracica Naranjo, G., & Frost González, J. S. (2012). Análisis de la relación entre la innovación y la gestión del conocimiento con la competitividad empresarial en una muestra de empresas en la ciudad de Bogotá. *Estudios Gerenciales*, *28*, 303-315.

Burgos Burgos, J. E. & Rojo, A. A. R. (2018). La innovación comercial y la filosofía empresarial como factores de éxito en la empresa familiar SAPRIET: una experiencia ecuatoriana Business innovation and business philosophy as success factors in the family business SAPRIET: An Ecuadorian experience. *Espacios*, *39*(3), 25.

Espinoza, E. (2018). Gestión del conocimiento mediado por tic en la Universidad Técnica de Machala.*Fides et Ratio-Revista de Difusión cultural y científica de la Universidad La Salle en Bolivia*,*16*(16), 199-219. Recuperado de http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S2071-081X2018000200011&lng=pt&nrm=iso

González, M. (2015). *Selección de personal: buscando al mejor candidato*. México: Alfaomega.

Horta, R., Silveira, L., y Camacho, M. (2015). Competitividad e innovación en la industria manufacturera en el Uruguay. *CTS: Revista Iberoamericana de Ciencia, Tecnología y Sociedad*, 10(28), 23-49.

Jia, X., Chen, J., Mei, L., y Wu, Q. (2018). How leadership matters in organizational innovation: a perspective of openness. *Management Decision*, 56(1), 6-25. doi: 10.1108/MD-04-2017-0415.

Martínez, L. (2015). *Administración* de recursos humanos ¿Cómo funciona? Recuperado de https://www.ecured.cu/Gesti%C3%B3n_de_recursos_humanos

Montoya, C. & Boyero, M. (2016). *El Recurso Humano como elemento fundamental para la gestión decalidad y la competitividad organizacional*. Universidad Nacional de Misiones. Misiones, Argentina. Revista Científica "Visión de Futuro", 20(2), 1-20. Recuperado de https://www.redalyc.org/pdf/3579/357947335001.pdf

Zayas, I. (2018). El desarrollo tecnológico y la innovación como ente principal de competitividad en las empresas del sector agropecuario en el municipio de Angostura, Sinaloa. *Revista Mexicana de Agronegocios, 42*, 1-15

ACTUALIZACIÓN DE LA NORMA ISO 9001 2015 EN UNA EMPRESA DE PLÁSTICOS COMO HERRAMIENTA PARA MEJORAR LA CADENA DE SUMINISTRO

UPDATING OF THE ISO 9001 2015 STANDARD IN A PLASTICS COMPANY AS A TOOL TO IMPROVE THE SUPPLY CHAIN

Mtra. En A. Patricia Cortés Hernández[4]

Mtra. En A. Erika María Pecina Rivas[5]

Mtro. En A. Adrián Gabriel Vázquez Valerio[6]

Resumen

Dentro de todo el mundo empresarial, existen diversos estándares de calidad con la finalidad de asegurar y eficientar los procesos, así como de los sistemas de calidad; La versión actual que se emplea en una empresa de Plásticos es la ISO 9001 2015, la cual permite gestionar el sistema de calidad basado en riesgos, por lo tanto, este estudio tiene el objetivo de proponer una estructura con un alto nivel que pueda ser aplicada en diversos procesos del departamento de calidad; Esto al ser consolidado en una organización puede influir de manera positiva en la integración de diversos departamentos de la misma. Lo anterior se deriva a partir de que las empresas no suelen tener una transición favorable entre la norma ISO anterior a la actual, ya que como bien se sabe, este requiere una nueva ordenación, conceptos y hasta terminología de requisitos normativos para así lograr una gestión de calidad más evaluable, detallado y eficiente; Por lo tanto, uno de los departamentos más involucrado en dicha norma es el de Comercialización y Ventas, sin embargo estos no cuentan con los manuales, los procesos y hasta las tareas de manera actualizada, trayendo consigo devoluciones, mala implementación de metodologías y decadencia en sus productos y servicios, por lo tanto, al aplicar esta norma de manera correcta se puede lograr un crecimiento conjunto entre organización, personal.

Palabras clave: Cadena de suministro, calidad, manual, organización.

[4] Tecnológico de Estudios Superiores de Cuatitlán Izcalli. patriciacortesh@hotmail.com

[5] Tecnológico de Estudios Superiores de Cuatitlán Izcalli. eripecina25@tesci.edu.mx

[6] Tecnológico de Estudios Superiores de Cuatitlán Izcalli. gabriel.vazquez@tesci.edu.mx

Abstract

Within the entire business world, there are various quality standards in order to ensure and streamline processes, as well as quality systems; The current version used in a Plastics company is ISO 9001 2015, which allows managing the risk-based quality system, therefore, this study has the objective of proposing a structure with a high level that can be applied in various processes of the quality department; This being consolidated in an organization can positively influence the integration of various departments of the same. The foregoing is derived from the fact that companies do not usually have a favorable transition between the previous ISO standard to the current one, since as is well known, this requires a new order, concepts and even terminology of regulatory requirements in order to achieve management more assessable, detailed and efficient quality; Therefore, one of the departments most involved in this standard is Marketing and Sales, however these do not have updated manuals, processes and even tasks, bringing with it returns, poor implementation of methodologies and decline in its products and services, therefore, by applying this standard correctly, joint growth between organization and staff can be achieved

Key Words: Supply chain, quality, manual, organization.

Introducción

A nivel mundial se promueven estándares de calidad en empresas u organizaciones para el aseguramiento de procesos, así como sistemas de aseguramiento de calidad. La nueva versión ISO 9001 2015, tiene la intención de gestionar el Sistema de Calidad basado en riesgos. Esta Norma entro en vigor en septiembre del 2018 y este trabajo muestra el estudio de esos cambios en la empresa una empresa de dispersiones plásticas para el departamento de Comercialización y ventas.

Para el proceso de transición de Norma ISO 9001:2008 a Norma ISO 9001:2015 es importante que el departamento de Comercialización y ventas proponga una nueva estructura, conceptos y terminología de los requisitos normativos y ampliar las cláusulas para un Sistema de Gestión de Calidad mucho más detallado y evaluable. Con el objetivo de proponer una estructura de alto nivel que puede ser aplicada en todos los procesos del departamento, además de ser considerada base común para la integración de los diferentes departamentos dentro de la organización.

Dicha actividad cobra relevancia en el momento que la empresa se ve en serios problemas al no contar con la actualización ya que no puede cumplir con las demandas de los clientes al ser exigido un requisito para la compra de los productos de la compañía, ya que la argumentación de los clientes es que no aportan a la cadena de valor. Esta situación lleva a la compañía a aplicar la teoría de calidad para poder implementar la norma así como los procesos de diagnóstico, análisis e implantación de una cultura organizacional, orientada a la mejora continua.

La empresa de dispersiones plásticas presentó la actualización de ISO 9001:2015, y en los resultados emitidos por la empresa que auditó, se recibieron algunas observaciones sobre el proceso y los procedimientos del departamento de Comercialización y ventas, Estas disconformidades han generado la revisión absoluta del Manual de procedimientos y sus anexos para confirmar donde se encuentran las incongruencias por falta de una revisión oportuna así a la actualización, esto poniendo en riesgo la estabilidad de la empresa ya que se cuenta con clientes que solo asegurarán la compra siempre y cuando la empresa este certificada para poder generar una cadena de valor en sus operaciones; Por lo tanto el objetivo es implementar las actualizaciones de la Norma ISO 9001: 2015 en consolidación del manual de procedimiento que existe en el departamento de ventas y comercialización.

Descripción de las problemáticas

- Perfiles laborales confusos o duplicados.
- El personal no conoce cuál es su participación dentro de los procesos de ISO.
- Resistencia al cambio
- Falta de capacitación
- Inadecuado equipo de trabajo
- Ineficiente comunicación
- Falta de manuales
- No hay formalidad en documentos oficiales de trabajo
- Inexistencia de instructivos de trabajo para poder operar el sistema
- Desconocimiento de los productos que ofrece la empresa

Todos estos elementos son considerados un ancla para la determinación de la implementación de la cultura organizacional basada en la mejora continua. De manera subsecuente se presenta un diagrama de Ishikawa en el que se determinan los elementos que se consideran para la actualización de la norma.

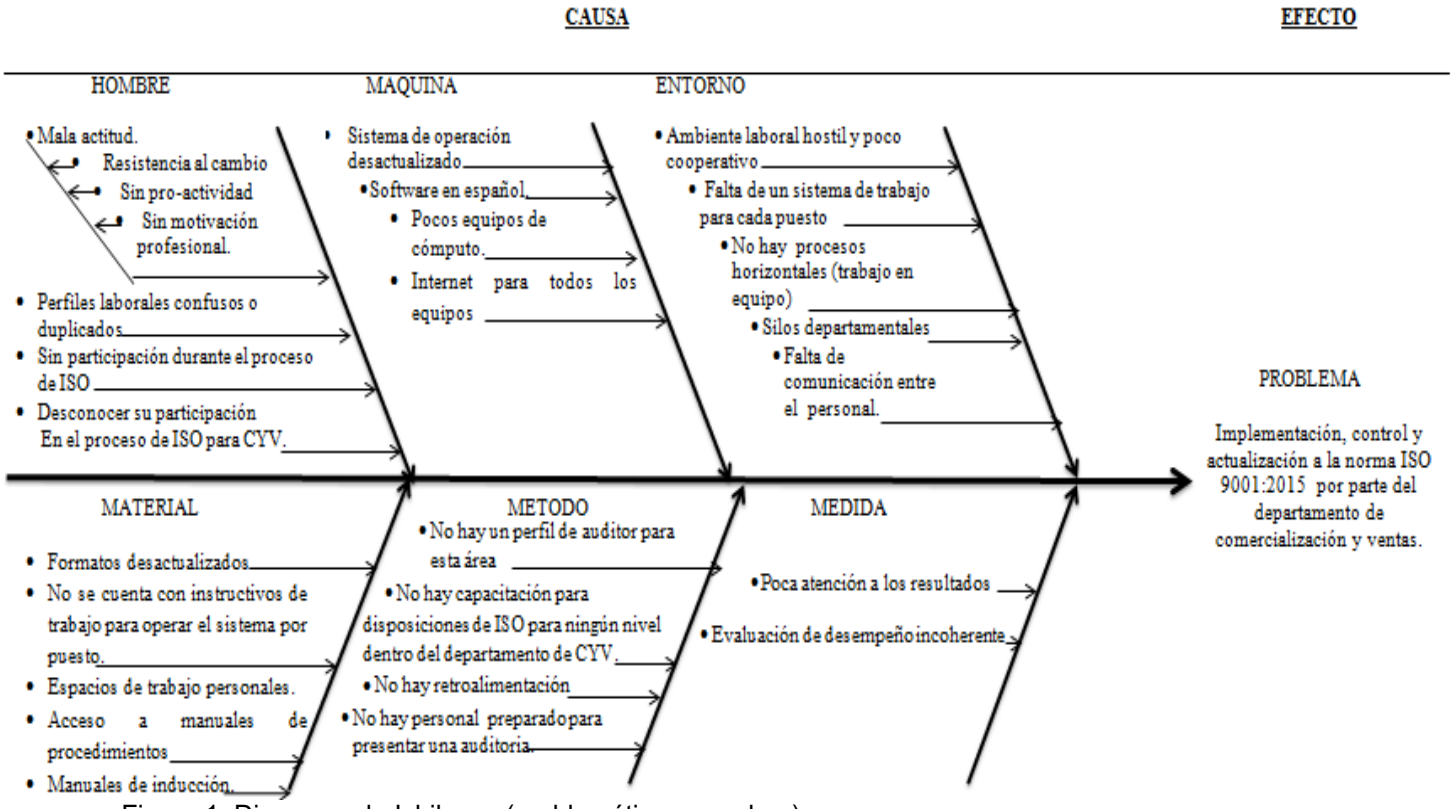


Figura 1. Diagrama de Ishikawa (problemática a resolver)

Método

ISO 9000 es un conjunto de normas sobre calidad y gestión de calidad, establecidas por la Organización Internacional de Normalización (ISO). Se pueden aplicar en cualquier tipo de organización o actividad orientada a la producción de bienes o servicios. Las normas recogen tanto el contenido mínimo como las guías y herramientas específicas de implantación como los métodos de auditoría. ISO 9000 especifica la manera en que una organización opera sus estándares de calidad, tiempos de entrega y niveles de servicio. Existen más de 20 elementos en los estándares de esta ISO que se relacionan con la manera en que los sistemas operan.

La nueva norma ISO 9001 2015 trae cambios muy importantes, aunque el más destacado es la incorporación de la gestión del riesgo o el enfoque basado en riesgos en los Sistemas de Gestión de la Calidad –SGC-Aunque es una técnica normalmente aplicada en las organizaciones hasta ahora no estaba alineada con el SGC. La norma versión 2015 ya puede ser implantada en una organización, aunque existe un periodo de transición de 3 años especialmente relevante para aquellas que tengan un certificado vigente bajo ISO 9001:2008; Los cambios que existen entre una y la otra son sustanciales como se puede observar a continuación:

ISO 9001:2008

1. Objeto y campo de aplicación
2. Normas para la consulta
3. Términos y definiciones
4. Sistema de gestión de la calidad
5. Responsabilidad de la dirección
6. Gestión de los recursos
7. Realización del producto
8. Medición, análisis y mejora

ISO 9001:2015

1. Alcance
2. Referencias normativas
3. Términos y definiciones
4. Contexto de la organización
5. Liderazgo
6. Planificación
7. Soporte
8. Operaciones
9. Evaluación del desempeño
10. Mejora

Figura 1. Diferencias en la estructura ISO 9001: 2008 e ISO 9001: 2015

La norma ISO 9001 hace mención de los requisitos para poder llevar a cabo un sistema de gestión de calidad que se puede emplear de manera interna a las organizaciones, para certificación o con fines contractuales; Es muy importante destacar que se centra en la eficacia del SGC para así poder satisfacer las necesidades del cliente de manera eficaz y eficiente.

Propuesta de solución y resultados

Tomando como base la problemática se determinó que se llevara a cabo un isomorfismo en el que se integran los elementos de los modelos organizacionales de calidad y neoclásico. En primera instancia se deben identificar cuáles son los procesos a evaluar y mejorar para poder implementar la norma de calidad. Por lo que se llevó a cabo una lista de los procesos del área de ventas.

Requisitos para la provisión de servicios y productos	
Número de Proceso	**Entrada**
1	Prospección del posible cliente
2	Proporcionar muestras de nuestros productos o un catálogo (opcional)

3	El cliente proporciona muestra para la igualación de colores
4	Proporcionar listas de precios o cotización
5	Dar de alta al prospecto como cliente de la empresa.
Establecimiento de criterios para la aceptación de servicios	
Número de Proceso	**Entrada**
6	Levantamiento y captura del pedido en sistema
7	Verificación de precio, existencia de material, estatus de crédito (en caso de tenerlo), Forma de pago y Asignación de la fecha y lugar de entrega.
Servicio Post Venta	
Número de proceso	**Entrada**
11	Atención a quejas y sugerencias
12	Servicio técnico
13	Programa de Visitas a clientes
14	Cambio de información en el pedido
15	-Encuesta de salida -Encuestas telefónicas
16	Pronostico y cumplimiento de ventas
17	Juntas semanales
Control de procesos	
Número de proceso	**Entrada**
18	Orden de compra del cliente
19	Pedido
20	Pre-Factura Syteline

21	Facturas
22	Reporte de transferencias y depósitos en efectivo
23	Reporte de saldos
24	Reporte de ventas mostrador
25	Reporte de cheques
Control de procesos	
Número de proceso	**Entrada**
26	Reporte de entrega de facturas de cliente recoge
27	Reporte de competidores
28	Transferencias

Tabla 1. Identificación de procesos

Una vez determinados los procesos que se deben llevar a cabo se realizó un cuadro comparativo de las mediciones que deben llevarse a cabo en la empresa.

Mediciones actuales	Mediciones en propuesta
No lo tienen	Prospectos contactados vs Clientes
Reporte de visita a los clientes	Número de visitas realizadas vs ventas
No lo tienen	Números de solicitudes de muestras vs ventas
No lo tienen	Catálogo de colores entregados vs clientes que consumen activamente variedad de productos.
Muestras entregadas	Muestras entregadas vs consumo de materiales por cliente.
No lo tienen	Muestras elaboradas vs ventas
No lo tienen	Costo de ventas vs precio de venta
No lo tienen	Clientes registrados vs Clientes que ya no compran vs Clientes que compran con otra razón social
No lo tienen	Pedidos capturados vs pedidos cancelados
No lo tienen	Facturas elaboradas vs facturas canceladas

Facturas elaboradas para entregar en ruta vs facturas entregadas	Facturas elaboradas para entregar en ruta vs facturas entregadas
No lo tienen	Análisis de grafica de ventas por familia vs plaza
Análisis de grafica de ventas	Análisis de grafica de ventas por familia vs comisionista
Analiza a sus competidores por familias DISPLASA (MB, PVC, TPR y nuevos productos).	Formato de competidores
Encuesta (telefónica o personal) a clientes	Encuesta (telefónica o personal) a clientes vs quejas y reporte de atención a clientes quejas y reclamaciones
Servicios solicitados vs el número de servicios realizados.	Encuestas de salida vs quejas y reporte de atención a clientes quejas y reclamaciones
Reporte de clientes visitado	Reporte de clientes visitado vs relación al servicio de asesoría
No lo tienen	Reporte de facturas vs Reporte de facturas canceladas Error en el pedido (precio, cantidad, razón
Seguimiento a las transferencias y op x plazas	Seguimiento a las transferencias y operaciones x plazas

Tabla 2. Cuadro comparativo de mediciones

Se determinó realizar un diagrama de tortuga para generar un análisis integral del proceso.

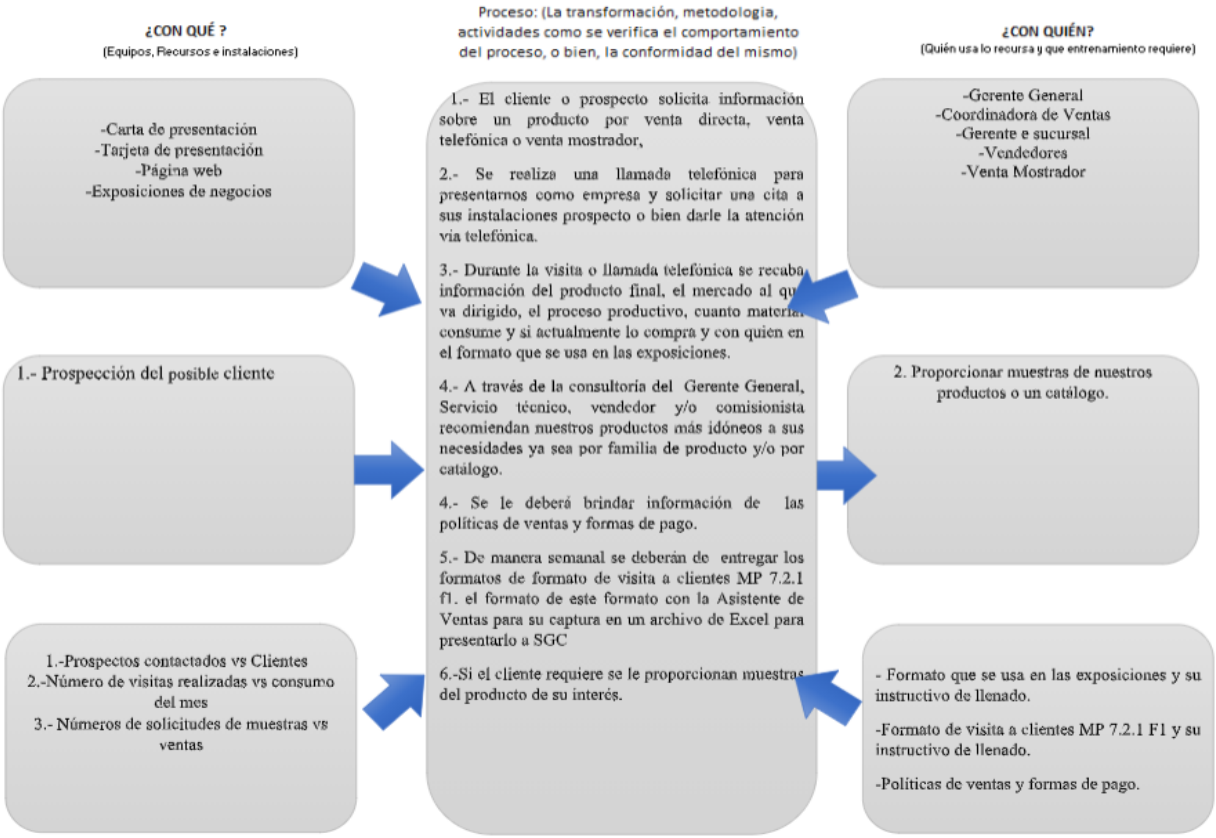


Figura 2. Diagrama de tortuga

Para finalizar se desglosaron las propuestas de acción, las ventajas y desventajas que podrían derivarse y la implementación de cambios para el Manual de Procedimientos de Comercialización y Ventas.

No.	Propuesta	Ventaja	Desventaja	Implementación de cambios
1	Actualizar las descripciones de puesto.	-Cada colaborador conozca su función.	- Que se proporcione la información errónea.	-Definir la descripción de puestos.
2	Actualizar el organigrama.	- Difundir la participación de cada puesto dentro del departamento de ventas.	-Que el personal se resista al cambio.	-Diseñar una nueva estructura de trabajo.
3	Cambiar la estructura del Manual.	-Contar con un manual más entendible. -Redactar una introducción al manual.	- Unificar la estructura de los demás manuales.	-Incluir la página y fecha de elaboración
4	Redactar las políticas y normas del departamento. *(NO LO TIENE)*	-Contar con lineamientos de trabajo y de procesos.	- Concientizar al personal para el cumplimiento de las normas.	-Documentar e implementar sistemas de trabajo.
5	Modificar el diagrama de flujo por procesos de general a específicos por procedimiento.	- Interpretar las actividades que realiza cada persona, así como las responsabilidades que tienen.	-Tiempo en desintegrar el diagrama e irlo actualizando.	- Cada área cuente con su procedimiento
6	Diseñar instructivos para la medición mensual de la ISO, quienes y como entran dentro del proceso de auditoría interna. *(NO LO TIENE)*	-Describir quien es el responsable de Elaborar, Revisar y Autorizar, cada formato.	- Contar con información errónea o incompleta	-Documentar instructivos de uso y de llenado
7	-Crear un glosario de términos para el manual	- Explicar los términos que se manejan en el Manual.	-Utilizar términos entendibles para cualquier persona que consulte el	-Contextualizar el glosario

			Manual de procedimientos.	
8	-Elaborar un manual de bienvenida *(NO LO TIENE)*	-Concentrar una breve introducción de la empresa.	-No informar de la información al personal	-A la llega de nuevo personal administrativo se le capacite mediante la información que conforme los manuales.

Tabla 3. Propuesta de acción, ventajas, desventajas e implementación de cambios para el manual

Conclusión

En la actualidad uno de los elementos más importantes de cualquier organización es llevar a cabo procesos de calidad que aportan a clientes y proveedores, en este caso la empresa tiene un gran compromiso al ofrecer productos de calidad, situación que orillo a implementar la actualización de la norma ISO 9001:2015 para aportar a la cadena de valor de sus públicos interesados.

La metodología que se propuso tiene su base en los modelos organizacionales de calidad y neoclásicos en los que cada uno aporta las características necesarias para poder llevar a cabo un isomorfismo de la organización en el que por una parte la calidad hace referencia al establecimiento de controles a través de los cuales se lleva a cabo la mejora continua, con el seguimiento de estándares e indicadores de desempeño para el logro de metas y por otro lado la teoría neoclásica aporta la administración por objetivos en la que se establecen metas personales , grupales y organizaciones para que se llegue a la generación de tareas basadas en un diseño estructurado , por otro lado hace énfasis en la aplicación del proceso administrativo destacando la aplicación de cada una de las fases para el logro de los objetivos,

Finalmente se sugiere colocar ayudas visuales para las actividades de los colaboradores, proporcionar equipo de cómputo actualizado, llevar a cabo capacitaciones respecto a los procesos que llevan en el área de ventas y dar a conocer la importancia de la aplicación de los mismos para poder estandarizar cada una de las actividades, por último implementar una cultura de calidad para la mejora continua que incluye al ser integral de la organización.

Referencia

Gehisý. (2017). 3 Herramientas para mapear procesos en ISO 9001:2015 [Mensaje de un blog] Calidad y ADR. Recuperado de https://aprendiendocalidadyadr.com/mapeo-de-procesos-iso-90012015/

IMPORTANCIA DE LAS BASES TEÓRICO-METODOLÓGICAS PARA LA CONSTRUCCIÓN DE UN OBSERVATORIO TURÍSTICO-GASTRONÓMICO DEL ESTADO DE MÉXICO

IMPORTANCE OF THE THEORETICAL-METHODOLOGICAL BASES FOR THE CONSTRUCTION OF A TOURIST-GASTRONOMIC OBSERVATORY OF THE STATE OF MEXICO

M. en A. Mónica del Valle Pérez[7]
M. C. T y E. Gloria Georgina Icaza Castro[8]
Dr. en C. E. A. Carlos Hugo Millán García[9]

RESUMEN

La crisis del SARS-Covid 19 dejó en evidencia la fragilidad del sistema turístico y gastronómico, en especial a las MiPymes lo que ha propiciado una alta mortalidad empresarial en todos los sectores, es así que se calcula que en el año 2020 un millón 10 mil 857 empresas cerraron de forma definitiva con los impactos económicos y sociales que esto conlleva. Esta crisis sanitaria marcará el consumo en los próximos años, escenario que obliga a diseñar nuevos esquemas de gestión empresarial donde la innovación es clave para el desarrollo de nuevos productos, servicios y procesos. Sin embargo, la mayoría de las MiPymes carecen de estructuras que les permiten adaptarse a los cambios.

Esta investigación buscó establecer las bases conceptuales y metodológicas de un observatorio empresarial para identificar el funcionamiento de las MiPymes turísticas y gastronómicas en el Estado de México, con un enfoque de carácter cualitativo e inductivo utilizando como técnica la investigación documental analizó y recolectó la información relevante como forma de promover la innovación y gestión de la información.

Palabras clave: Observatorio Empresarial, Gestión de la Información, Empresas Turísticas y Gastronómicas.

ABSTRACT

The SARS-Covid 19 crisis revealed the fragility of the tourism and gastronomic system, especially MSMEs, which has led to high business mortality in all sectors, so it is estimated that in 2020 one million 10 thousand 857 companies closed permanently with the economic and social impacts that this entails. This health crisis will mark consumption in the coming years, a scenario that requires

[7] Profesora Investigadora de la Facultad de Turismo y Gastronomía de la UAEMéx, collegeacademy@hotmail.com
[8] Profesora investigadora de la Facultad de Turismo y Gastronomía de la UAEMéx, gloriaicaza2003@yahoo.com.mx
[9] Profesor investigador de la Facultad de Turismo y Gastronomía de la UAEMéx, chmillang@uaemex.mx

the design of new business management schemes where innovation is key to the development of new products, services and processes. However, most MSMEs lack structures that allow them to adapt to changes.
This research sought to establish the conceptual and methodological bases of a business observatory to identify the operation of tourism and gastronomic MSMEs in the State of Mexico, with a qualitative and inductive approach using documentary research as a technique, analyzed and collected relevant information such as way of promoting innovation and information management.

Key words: Business Observatory, Information Management, Tourism and Gastronomic Companies.

INTRODUCCIÓN

Hoy en día, la gestión de la información obliga a las empresas a replantear sus productos, tecnologías, procesos y modelos de negocio, de manera innovadora en periodos muy cortos. A pesar de que, las empresas turísticas y gastronómicas, por años han demostrado su gran capacidad y dinamismo para tener un rápido crecimiento en el mundo, la industria se encuentra en un momento crítico de desarrollo, donde la innovación se convierte en un elemento vital para poder ser competitivas.

La complejidad para ofrecer un servicio está determinada por una serie de atributos intangibles, difíciles de retener y cambiantes, por lo que la innovación en el sector de servicios debe conceptualizarse de manera más amplia (Cruz, Vargas, Montes & Rodriguez, 2016). Más aún, los entornos cambiantes y la reciente crisis sanitaria han obligado a gestionar procesos de innovación acelerados como una forma de supervivencia.

Sin embargo, el acceso a la información, para la adecuada toma de decisiones, es aún limitado. A pesar de que las organizaciones requieren aprender, y adaptase, escasas son las herramientas disponibles, haciendo evidente la ausencia de escenarios prospectivos construidos a partir del análisis sistemático de la información del entono que incidan efectivamente en el desarrollo económico individual y regional, pero sobre todo en la competitividad del sector.

Bajo este contexto, los observatorios que buscan la innovación permiten comprender la realidad de las organizaciones y contribuir a la construcción de un sistema de direccionamiento estratégico para la toma de decisiones, siendo las universidades los entes idóneos para responder a las necesidades de conocimiento del sector turístico empresarial del país en general y del estado en particular y así desarrollar un ‘ecosistema’ de inteligencia donde a través de varios actores vinculados se genere mayor conocimiento actual y futuro del sector (Comai, 2013).

De acuerdo con el Consejo Internacional las MiPymes, sin importar que pertenezcan al comercio formal o informal de la economía de un país, representan 90% del total de las empresas, por lo que generan entre 60% y 70% de los empleos, y son responsables de 50% del PIB a nivel mundial (Casanueva, 2017). A pesar de que, éstas suelen tener menos trabajadores con relación a las

empresas grandes, su papel es fundamental para las economías emergentes. Sin embargo, a pesar de su importancia social y económica, en el caso de México, se estima que el 70% de éstas no sobreviven más de cinco años (Romano, 2018).

Las problemáticas que presentan las MiPymes Turísticas y Gastronómicas giran en torno a la gestión del conocimiento donde resulta evidente que el acceso a la información es limitado propiciando bajos niveles de productividad; característicos del sector. Así también, la visión a corto plazo que rige a la industria evita anticipar los cambios sociales, culturales, políticos y tecnológicos ocasionando la ausencia de una visión estratégica, una toma de decisiones centralizada, y un papel menor de la innovación, limitando así, su competitividad en el mediano y largo plazo e incidiendo en su supervivencia en el mercado.

La crisis del Covid19, dejó en evidencia la fragilidad del sistema turístico, en especial de las empresas, lo que obliga a diseñar nuevos esquemas de administración y gestión donde la innovación se vuelve un factor clave sobre todo en el desarrollo de nuevos productos y procesos (Tejada & Moreno, 2013) siendo los observatorios empresariales la fuente de información para esta nueva gestión que corresponda al aumento de competitividad, eficiencia y eficacia de los recursos, creación de valor y desarrollo de capacidades únicas de los colaboradores.

El Estado de México cuenta con una gran riqueza turística y gastronómica representada por distintas cocinas regionales y destinos turísticos de diversa índole es así que en su territorio 10 destinos han sido catalogados nacionalmente como Pueblos Mágicos, es decir, sitios con símbolos y leyendas, con historia que han sido escenarios de hechos trascendentes para el país, igualmente a nivel local cuenta con 22 municipios que han logrado proteger su riqueza histórica, cultural y tradicional con el objetivo de hacer del turismo un motor importante para su economía denominados Pueblos con Encanto.

Sin embargo, ante la información discontinua y fragmentada a la cual tienen acceso las empresas, así como, las problemáticas identificadas, se hace palpable la necesidad de un observatorio empresarial que logre constructos teórico-conceptuales para la obtención y análisis de la información del mercado, así como de todos los agentes involucrados en la actividad empresarial del turismo y la gastronomía, teniendo como objetivo reconocer los enfoques teóricos-conceptuales que soportan los observatorios empresariales como una vía para el logro de organizaciones innovadoras.

METODOLOGÍA

Para la realización de esta investigación se consideró una investigación de carácter cualitativo e inductivo donde se utilizó como técnica la investigación documental parte muy amplia y completa del proceso de investigación en la que se buscó de manera sistemática en las bases de datos Scielo, Google Académico y Redalyc mediante el empleo de palabras clave como “observatorio empresarial”, “gestión del conocimiento” relacionadas con la actividad turística y gastronómica, para destacar la información relacionada con la construcción de observatorios especializados en temas

turísticos o gastronómicos, para identificar las metodologías, procedimientos y contextos, en función a la necesidad que cada uno pretende satisfacer.

Bajo este contexto, los investigadores fungen como actores principales en la revisión de los datos disponibles, construcción de modelos, la transferencia de teorías, conceptos e instrumentos como medio para combinar y transformar los recursos organizacionales y generar valor en mercados competitivos

RESULTADOS

Conceptualmente, un observatorio es un sistema de información que permite recolectar y analizar, datos con la finalidad de construir escenarios para la toma de decisiones. Bajo este contexto, se identificó que son tres las funciones principales; identificación, cuantificación y evaluación de la información convirtiéndose así en un sistema de variables e indicadores que construyen una base de datos agregada (Barrios et al, 2006).

Enjunto (2008), establece que el observatorio es un organismo creado por un colectivo, con el fin de seguir la evolución de un fenómeno, normalmente de carácter social, desde una posición ventajosa. Se indica que existen diferentes tipos de observatorios, de carácter temático, sectorial; algunos promovidos por la administración, otros por organizaciones sociales o empresas; de cobertura nacional, autonómico o locales.

Sepúlveda-Aguirre, Garcés-Giraldo, Serrano García, & Gómez-Molina, (2016) menciona que los observatorios pueden ser de dos tipos: territoriales o temáticos, aunque algunos combinan ambas condiciones para delimitar su influencia. Una nueva tendencia es crear observatorios que combinen las empresas con instituciones universitarias, como mecanismo estratégico.

Se advierte además que en los últimos años han emergido diversos organismos que se acompañan de la palabra observatorio y esto ha dado lugar a que se haya extendido la idea de que hay un exceso de éstos, una especie de inflación de un tipo de organización cuyo objeto, medios y objetivos son, a veces, tan variados como imprecisos.

Urdapilleta (2006), con referencia a los observatorios sociales comenta que tienen como principal finalidad la evaluación y seguimiento de diversas problemáticas de orden social este término referido a las ciencias sociales aún no aparece en los diccionarios; a pesar de ello lo define como el conjunto de estructuras que permite obtener una visión amplia de la evolución de determinados fenómenos y acontecimientos sociales.

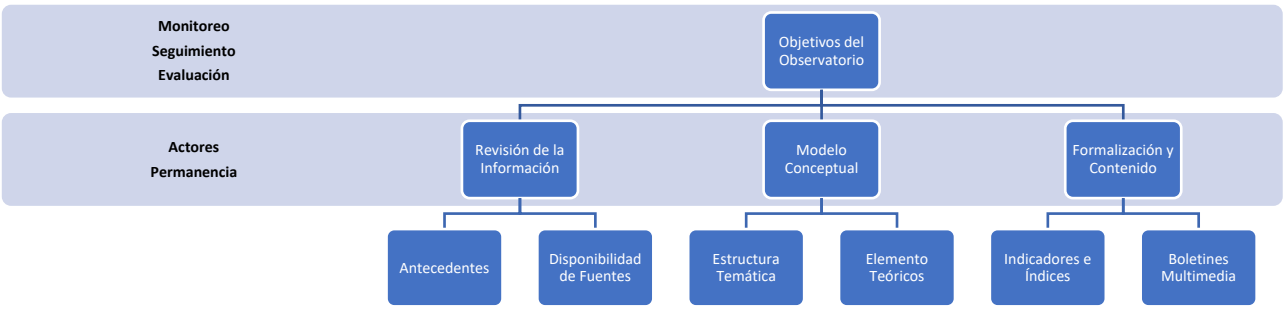
Los observatorios son entidades complejas, desde su concepción hasta su ejecución. Su diseño obliga a definir claramente su objetivo, actores involucrados y su permanencia en el sistema a evaluar e identificar de manera precisa los requerimientos de información, selección de las fuentes más adecuadas, análisis riguroso de los resultados y, sobre todo, transformarlos en un producto útil a nivel estratégico como es el caso de los indicadores Rodríguez, (2007).

La idea observatorio se relaciona con la teoría de las fallas en la administración pública, al poner énfasis en la medición de los productos y servicios que se entregan a los usuarios. En ese contexto, la introducción de sistemas de monitoreo y evaluación contribuyen a mejorar las instituciones educativas siempre que se atiendan dos requisitos fundamentales: la buena planificación operativa que permita la comparación de lo ejecutado con los resultados esperados e información esencial y oportuna para realizar la comparación y toma de decisiones.

Además, como se señala, es necesario identificar quienes son los usuarios y sus necesidades, pues como se mencionó anteriormente, su tipo y función giran en torno a la necesidad a satisfacer, lo que proyecta al establecimiento de los objetivos.

En la figura no.1. Se puede observar la metodología general para la construcción de observatorios, donde una vez que se establecieron los objetivos, se hace una revisión de información en la que se identifican las fuentes y su disponibilidad, se determina el modelo conceptual a seguir y por último se formaliza el contenido y estructura del observatorio, estableciendo los indicadores con la participación de los actores del sistema (Pérez, 2010)

Figura no. 1. Metodología para la construcción de Observatorios



Fuente: Modelo propuesto por Pérez (2010).

Sin embargo, es necesario destacar que parte fundamental en la construcción metodológica es la revisión de información que contempla entre otras actividades de investigación y desarrollo (I+D) que constituyen una fuente de innovación en sectores con alta intensidad tecnológica, mientras que, en sectores tradicionales de la manufactura, por ejemplo, la intensidad de dichas actividades es mucho menor. Lo anterior se amplifica cuando se analiza el caso de industrias ubicadas en contextos como el latinoamericano donde, a diferencia de los países desarrollados, la mayor parte de los investigadores y la financiación de la I+D no se concentra en el sector empresarial, sino en el sector

académico o público. En estos casos los esfuerzos internos en I+D pueden no ser el mejor indicador para capturar la naturaleza y diversidad de base de conocimiento de la organización.

Uno de los principales objetivos de los observatorios es contribuir a la competitividad empresarial y regional, sin embargo, ésta se relaciona con múltiples factores que condicionan el desempeño tales como; infraestructura, recursos humanos, tecnología, medio ambiente, instituciones y el entorno económico. Sustentándose en las ventajas comparativas ya sea de las empresas o naciones (De Cundinamarca, 2015).

Los observatorios, permiten incidir con conocimiento en el tejido empresarial construyendo un binomio donde la innovación se relaciona positivamente con la capacidad competitiva de las empresas la cual, está relacionada con la calidad de la interacción con el entorno en la que está inmersa. Dando cuenta de la escasa adopción e incorporación de tecnología en las pequeñas empresas, lo cual se asocia a limitados recursos tecnológicos, humanos y financieros, así como variables de tipo cultural, por lo que, en empresas de servicios, el mayor peso se da a innovaciones de tipo no tecnológicas.

Los observatorios debieran dar cuenta sobre el comportamiento reciente de los distintos factores de competitividad empresarial, entre las que destacan la innovación, en función de la disponibilidad de información para su elaboración, así como sobre las tendencias y dinámicas propias de dicho factor competitivo (Cámara de Comercio de España, 2020).

Se comprueba que los observatorios turísticos son instrumentos capaces de articular los sistemas de estadísticas nacionales con las necesidades de información locales, mediante un trabajo coordinado de los diferentes sectores que participan de la actividad turística. Su labor radica en la recopilación permanente y sistemática de datos provenientes de diversas fuentes, transformando la información obtenida en conocimiento y promoviendo la toma de decisiones sustentada en evidencia.

Perfetti et, al., (2003) consideraron la necesidad de que el Centro de Estudios Regionales Cafeteros y Empresariales del departamento de Caldas en Colombia sean considerados como actores locales con un profundo conocimiento de la realidad regional, enmarcada en el contexto nacional y mundial, para que puedan tomar decisiones individuales eficientes, que generen resultados socialmente aceptables, a fin de satisfacer esta necesidad se estructuró un observatorio con los siguientes componentes: análisis de estructura, de coyuntura, estructura de una matriz insumo-producto y de las cuentas de producción con seguimiento a las metas del Programa de Competitividad e Indicadores de Ciencia, Tecnología e Innovación bajo el método analítico y como técnica el uso de modelos econométricos y estadísticos.

En ese sentido se puede observar que los actores principales es decir las distintas organizaciones cafetaleras son quienes proporcionan la información que permite conocer el ámbito local con la finalidad de la adecuada toma de decisiones (Jaramillo-Salazar, Velasquez, & Vieira Salazar, 2004).

Guamán (2019) evidencia la construcción de indicadores para detectar el potencial turístico del área de estudio, así como atractivos y destinos, gastronomía representativa y alojamiento, en un ejemplo más de los distintos modelos aplicados al turismo.

Conjuntamente describe la composición del observatorio turístico y su funcionamiento, estableciendo objetivos siendo su principal función la eficacia a los indicadores planteados a lo largo de la investigación y la identificación de los actores principales encargados de socializar la información actualizada creando así la oportunidad de brindar desarrollo a la zona en cuestión.

Observatorios en turismo y gastronomía

En la búsqueda realizada se encontró información variada la que, sin importar el contexto o fuente de financiamiento buscan ante la carencia de información conocer indicadores relacionados con la actividad turística para crear modelos que permitan orientar la toma de decisiones empresariales, es así que Font y Silva citados por Guamán (2019), sintetizan la concepción teórica que sistematiza preceptos y posicionamientos de diferentes autores acerca de la información turística y la manera de observarla, considerando un algoritmo para obtener y utilizar la información en la toma de decisiones oportunas. En este trabajo se destaca el rol de la universidad en la producción colectiva de información de los distintos territorios turísticos de la provincia de Manabí en Ecuador demostrando cómo puede ocurrir la producción de información a través de los procesos sustantivos de la universidad.

Un problema recurrente de acuerdo con Migliori (2019), es la carencia de información suficiente y oportuna para evaluar y analizar el comportamiento del sector turístico en escalas territoriales por lo que propone diseñar un modelo de observatorio turístico que cubra este vacío de información, a partir de un análisis comparativo entre experiencias consolidadas de observatorios turísticos en el mundo.

Franch y Contreras (2013), consideran que los observatorios en turismo son instrumentos de inteligencia que, al servicio de los destinos turísticos son medio para proveer información estratégica de la actividad, que les ayude a la toma de decisiones, para lo que requieren dentro de su funcionamiento y para el caso de Ciudad Juárez, Chihuahua las siguientes áreas: frontera, cultura turística, análisis turístico, nuevos productos, comunicación y calidad.

Así pues, la creación de Observatorios pretende optimizar el conocimiento de la actividad turística del destino, con la finalidad de garantizar la gestión y organización estructural del mismo al acceder a mejores formas de toma de decisiones, y con ello la optimización de recursos.

Godínez Ortiz (2014) por su parte y mediante el uso de modelos predictivos considera a los observatorios como sistemas de control y gestión global de un destino turístico, basados en las fuentes directas e indirectas de información de este modo se convierte en un instrumento eficaz a la hora de la adopción de decisiones racionales y lo será en la medida en que la información que proporcione sea fiable y accesible.

A manera de resumen, se presenta a continuación algunos de los Observatorios identificados:

Observatorio	**Sitio Web**	**Información tratada**	**Contexto**	**Usuario en función a la información**
Observatorio turístico de Málaga	http://www.malagaturismo.com/es/paginas/observatorio-turistico/410	Se enfoca en analizar el perfil del visitante y excursionista, con datos sociodemográficos antes y durante el viaje, así como satisfacción y fidelización. En cuestión de la oferta, se centra en establecimientos de hospedaje y los parámetros estadísticos referentes al tema.	Málaga, España	El mismo destino es el usuario, al centrarse en caracterizar el perfil de su visitante, así como en el inventario de establecimientos de servicios turísticos, como resultado de la actividad.
Observatorio turístico de la ciudad de Córdoba, España	https://www.turismodecordoba.org/observatorio-turistico-turismo-de-cordoba	Se emplea el análisis DOFA como herramienta de planificación, para prever y anticipar escenarios futuros En cuanto a la oferta su principal fuente son los hoteles, pero además incluye algunos restaurantes y plazas, así como la evolución al turismo de reuniones. En lo que respecta a la demanda, solo obtiene información de los viajeros que pernoctan, pues no incluye los excursionistas. La información se recolecta en los establecimientos de hospedaje.	Córdoba, España	El observatorio se centra en el tratamiento de información para la planeación integral del destino, basada en la actividad.

Observatorio Turístico del Estado de Guanajuato	http://www.observatorioturistico.org/	Gobernanza. Demanda. Infraestructura. Atractivos. Oferta. Comunidad receptora.	Estado de Guanajuato	La información se centra tanto en la oferta como en la demanda turística, aportando información útil y general para cada una de las partes. Se miden los resultados de la actividad turística como destino.
Observatorio turístico de la ciudad de Buenos Aires	https://turismo.buenosaires.gob.ar/es/observatorio	Perfiles de mercado: No. de visitantes, cuota de mercado, gasto, estadía Informa mensual, trimestral y anualmente. Hace encuestas temáticas acorde a las cualidades de los destinos y sus eventos anuales.	Buenos Aires Argentina	Las propias entidades turísticas con información de resultados de la actividad y su caracterización.
Observatorio de turismo gastronómico de Córdoba	http://www.uco.es/sitcor/informes-publicaciones-y-analisis/observatorio-turismo-gastronomico	Difusión y análisis de los recursos de saberes y características de la gastronomía. Análisis de datos de la actividad turística basada en la gastronomía	Córdoba, España	El turista, así como las entidades interesadas en difundir la gastronomía o incursionar en ese segmento de mercado.
Observatorio gastronómico, República Dominicana	http://saboresdominicanos.org/	Análisis de perspectivas y prospectivas del comportamiento y evolución de la gastronomía.	República Dominicana	El público en general al compartir noticias, eventos y recomendaciones.

Fuente: Elaboración propia a partir de sus sitios web.

El observatorio que se encuentra en Málaga, España se enfoca en analizar el perfil del visitante y excursionista, con datos sociodemográficos antes y durante el viaje, así como satisfacción y

fidelización. En cuestión de la oferta, se centra en establecimientos de hospedaje y los parámetros estadísticos referentes al tema.
En otro destino español, en la ciudad de Córdoba en la búsqueda realizada por Godínez Ortiz (2014) la DOFA es considera como herramienta de diagnóstico útil para la planificación, anticipación de escenarios, sin embargo, solo se obtiene información de los viajeros que pernoctan, pues no incluye a los excursionistas por lo que la información se recolecta en los establecimientos de hospedaje.

En México en el estado de Guanajuato, se evidencia de una buena práctica en relación a su observatorio turístico, el cual se abordan los siguientes indicadores:

- Gobernanza: Derrama, visitantes, personas ocupadas, inversión en el turismo, circuitos operando, visitantes internacionales.
- Demanda: Gasto, consultas, llegada de turistas, pernocta por categoría de hotel, estadía promedio, intención de retorno.
- Infraestructura: Inversión en infraestructura turística, Impacto en satisfacción por inversión en infraestructura, satisfacción por inversión en centros de atención, satisfacción por inversión en obra urbana.
- Atractivos: Atractivos inventariados operados por terceros, Atractivos inventariados en el Registro de Turismo, Promedio de visitantes a zonas arqueológicas a promedio de visitantes a museos, nacionales e internacionales.
- Oferta: Gasto por tipo de visitante, aporte al PIB de establecimientos de hospedaje, aporte al PIB de alimentos y bebidas (A y B) prestadores de servicios con certificaciones turísticas.
- Comunidad receptora: Índice de satisfacción del visitante, Prestadores turísticos sensibilizados hacia la capacitación, personas ocupadas en hospedaje y AyB.

Las investigaciones relacionadas con observatorios especializados en gastronomía son escasas sin embargo destaca el trabajo de López Ojeda & Favila Cisneros (2015) quienes consideran una propuesta enfocada en dos líneas:
La primera enfocada en gastronomía patrimonial del Estado de México y la segunda vinculada con la necesidad de mostrar la relevancia de la gastronomía para el turismo.
Una nueva tendencia es crear observatorios que combinen las empresas sin importar su tamaño con instituciones universitarias, como mecanismos estratégicos.

DISCUSIÓN

A partir de los resultados mostrados, se identifica que los observatorios enfocan sus actividades y gestión de la información en función a los usuarios.

En ese tenor, la mayoría de ellos se centran en los resultados propios de la actividad turística, siendo los usuarios las organizaciones públicas y privadas que en ellos participan.

Sin embargo, al combinar las problemáticas de las MiPymes turísticas y gastronómicas con la información que se gestiona en los observatorios, resulta evidente la ausencia de aquellos que analizan el comportamiento estratégico de las empresas, las decisiones que toman y los resultados que obtienen.

Se ha señalado que tienen una visión a corto plazo, situación que les restringe anticipar los cambios sociales, culturales, políticos y tecnológicos y un papel menor de la innovación, limitando así, su competitividad en el mediano y largo plazo e incidiendo en su supervivencia en el mercado.

Por lo tanto, si se considera que una de las principales razones para crear observatorios es considerar soluciones que faciliten la toma de decisiones mediante el análisis de información, colectada, analizada y resumida en indicadores, se ha dejado de lado colocar como usuario a las MiPymes.

En el Estado de México los Pueblos Mágicos y con Encanto son susceptibles de crear un observatorio turístico y gastronómico a partir de la información estadística y econométrica, dicha información es proporcionada por las autoridades Municipales, Estatales y Federales (Secretaría de Cultura y Turismo, 2021).

Una actividad necesaria es registrar el comportamiento estratégico de las MiPymes y evaluar sus resultados, de tal forma que esa información sea gestionada, sistematizada e incorporada por sus pares como aprendizaje en destinos concretos, como lo son los Pueblos Mágicos y Pueblos con Encanto, al tiempo que avanzan hacia la competitividad.

La detección de necesidades apoyada en la estadística juega un papel preponderante en la construcción de los indicadores y utilización de distintas técnicas para los análisis, entre las cuales se destacan los modelos estadísticos y econométricos (indicador sintético, pronósticos).

Una de las fuentes dejadas de lado, al momento de construir un observatorio ha resultado la revisión periódica de la reputación online de los prestadores de servicios, de los destinos, atractivos e imagen de sitios web donde aportan comentarios los turistas, hoy día la virtualidad es otro factor importante para la adecuada gestión y toma de decisiones empresariales.

El análisis de la información obtenida de sitios web se ha convertido en una fuente primaria al tratarse de usuarios que relatan su experiencia basada en sus expectativas.

CONCLUSIONES

Las problemáticas que presentan las MiPymes turísticas y gastronómicas giran en torno a la gestión del conocimiento donde resulta evidente que el acceso a la información es limitado o desconocido para algunos empresarios, esta carencia de información se traduce en una problemática compleja que origina en el empresario la falta de visión a largo plazo.

Aunado a lo anterior el micro, pequeño o mediano empresario se enfrenta a la escasez de herramientas disponibles, haciendo evidente la ausencia de escenarios prospectivos construidos a partir del análisis sistemático de la información.

La creación de un observatorio busca generar un sistema de información que permita recolectar y analizar, datos con la finalidad de construir escenarios para la toma de decisiones, de acuerdo a su naturaleza existen diferentes clases destacándose los que buscan la innovación estos permiten comprender la realidad de las organizaciones y contribuir a la construcción de un sistema de direccionamiento estratégico para la toma de decisiones e incidir con conocimiento en el tejido empresarial construyendo un binomio donde la innovación se relaciona con la capacidad competitiva.

En los documentos analizados se encontró sin importar el nivel de actuación ya sea nacional o internacional que uno de los objetivos aún por cubrir de los observatorios es contribuir a la competitividad empresarial y regional, centrada en esos criterios que incluyan la innovación, lo que permitiría potenciar los Pueblos Mágicos y con Encanto en el Estado de México.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Angulo Marcial, Noel (2009). ¿Qué son los observatorios y cuáles son sus funciones?. Innovación Educativa, 9(47),5-17.[fecha de Consulta 22 de Junio de 2021]. ISSN: 1665-2673. Disponible en: https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=179414895002

Ayuntamiento de Córdoba (2021). Observatorio Turístico. Turismo de Córdoba. Retrieved June, 2021, from: https://www.turismodecordoba.org/observatorio-turistico-turismo-de-cordoba

Ayentamieto de Málaga (2021). Observatorio Turístico. Retrieved May, 2021, from: http://www.malagaturismo.com/es/paginas/observatorio-turistico/410

Barrios, D., Torrelli, M., Castro, D., Piriz, M., Santibáñez, D., Morales, B., & Iaskio, E. (2006). Matriz conceptual y operativa de un" Observatorio Mercosur Cooperativo"(OMERCOOP).

Cámara de Comercio de España (2020).

Comai A (2013). Ecosistema de Inteligencia: Creación de un Entorno de Inteligencia para el Desarrollo Económico.1 Cong. Int. Universidad Empresa Innovación RedueAlcu http://primercongreso. redue-alcue.org/documen- tos/folleto.pdf.

Casanueva, H. (2017). Las mipymes en el comercio internacional. Disponible en: https://www.americaeconomia.com/analisis-opinion/las-mipymes-en-el-comercio-internacional

Delgado, A. Vargas, E. et al., (2016), Innovación en empresas turisticas .En donde están y hacia dónde van? Un acercamiento al estado del conocimiento, Intangible Capital, 12 (04), 1088-1155.

De Cundinamarca, G. (2015). Observatorio de Competitividad y Empleo de Cundinamarca. http://www.cundinamarca.gov.co/Home/SecretariasEntidades.gc/Observatorio_OCEC

Enjunto, Natividad, 2008, “Razón de ser de los observatorios”, Jornada Observando observatorios: ¿nuevos agentes en el tercer sector?, http://blog.plataformavoluntariado.org/category/general/actualidad-pve/ observatorio-del-voluntariado/page/2/

Franch, D. B., & Contreras, T. C. (2013). Observatorio en Turismo: organismo inteligente para la toma de decisiones en el destino. RITUR-Revista Iberoamericana de Turismo, 3(2), 25-34.

Godínez Ortiz, R. (2014). Los Observatorios Turísticos como instrumento en la toma de decisiones: El caso de Guadalajara, México. Universidad de Guadalajara, Universidad de Málaga, Málaga.

Guamán Buenaño, J. (2019). Diseño del Observatorio Turístico de la Universidad Central del Ecuador para la Zona 2. Trabajo de titulación previo a la obtención del Título de Licenciado en Turismo Ecológico. Carrera de Turismo Ecológico. Quito: UCE. 110 p.

Jaramillo-Salazar, H., Velasquez, L., & Vieira Salazar, J. A. (2004). *Observatorio de la competitividad de Caldas*. Manizales. Retrieved from www.recintodelpensamiento.com/crece

López Ojeda, A., & Favila Cisneros, H. (2015). Observatorio Gastronómico del Estado de México: sentido y orientación. Culinaria, 1(9), 78–85. Retrieved from www.uaemex.mx/Culinaria

Migliori J. (2019). Los observatorios como herramienta de apoyo para la gestión de destinos turísticos http://sedici.unlp.edu.ar/handle/10915/83789

Ministerio de Cultura, República Dominicana. Observatorio Gastronómico. Retrieved june 2021, from: http://saboresdominicanos.org/

OTEG (2021). Observatorio Turístico del Estado de Guanajuato. Retrieved may 2021, from: http://www.observatorioturistico.org/

Pérez, J. A. (2010). Diseño de un observatorio ambiental para el sector de curtiembres estudio de caso: Curtiembres de Villapinzón y Chocontá. Instituto de Estudios Ambientales (IDEA)

Perfetti, Mauricio, Magdalena Arango y César Vallejo (2003). Las mesas de competitividad de Caldas en la construcción de un marco estratégico de la competitividad. Manizales

Rodríguez Salvador, M. (2007). “De la información a la inteligencia tecnológica: oportunidades para la innovación”, Transferencia, año 20, núm. 77, www.mty.itesm.mx/die/ddre/transferencia/Transferencia54/eli5-54.html

Romano (2018). En México las Pymes aportan 56% del PIB; pocas sobreviven. 24horasel diario sin límite. Disponible en: https://www.24-horas.mx/2018/06/28/en-mexico-las-pymes-aportan-56-del-pib-pocas-sobreviven/

Secretaría de Cultura y Turismo. (2021). Pueblos Mágicos | Turismo. Retrieved June 29, 2021, from https://turismo.edomex.gob.mx/pueblos_magicos

Sepúlveda-Aguirre, J. A., Garcés-Giraldo, L. F., Serrano García, J., & Gómez-Molina, H. F. (2016). An approach between tools for the analysis of tendencies and business innovation management. Revista Lasallista de Investigacion, 13(2), 178–187. https://doi.org/10.22507/rli.v13n2a16

Tejada, P., & Moreno, P. (2013). Patterns of innovation in tourism ‘small and medium-size

enterprises'. The Service Industries Journal, 33(7-8), 749-758. http://dx.doi.org/10.1080/02642069.2013.740469

Travel Buenos Aires (2021). Observatorio Turístico. Sitio oficial de Turismo de la Ciudad de Buenos Aires. Retrieved june 2021, from: https://turismo.buenosaires.gob.ar/es/observatorio

Universidad de Córdoba (2021). Observatorio turístico gastronómico. Retrieved june 2021, from: http://www.uco.es/sitcor/informes-publicaciones-y-analisis/observatorio-turismo-gastronomico

Urdapilleta, A. M. (2006). Observatorio de Violencia social y de género en Torreón.

IMPORTANCIA DE LOS KPI'S EN LA GESTIÓN LOGÍSTICA DEL SECTOR TRANSPORTE

IMPORTANCE OF KPI'S IN THE LOGISTICS MANAGEMENT OF THE TRANSPORTATION SECTOR

M.A Erika Maria Pecina Rivas[10]

M.A Erika Emilia Cantera[11]

Lic. Martha Eugenia Limón Hernández[12]

RESUMEN

Los KPI's (Key performance Indicators) son indicadores de gestión y logística que permiten la evaluación y medición de procesos, así como su desempeño. Cuando se ignoran los KPI's se corre el riesgo de desvirtuar la meta en la empresa, lo que significa que se podría correr el riesgo de fracasar. Pero al tenerlos en cuenta siempre se puede hacer una revisión y tomar decisiones a tiempo.

Si las empresas no implementan KPI's ni se evalúa el desempeño de los conductores, aumentan los problemas de logística y se reduce la capacidad de solucionarlos.

Peter Druker mencionó: "Lo que no se puede medir, no se puede controlar; lo que no se puede controlar, no se puede administrar; lo que no se puede administrar es un caos".

Los principales KPI's en transportes. que contribuyen a generar o disminuir la utilidad en el negocio son principalmente: el combustible, sueldos, viáticos, mantenimiento a unidades y pago de casetas federales (peaje).

Los KPI's del transporte de carga deben ser mensurables, cuantificables, específicos, temporales y relevantes.

Los transportistas en particular los pequeños no implementan KPI's por lo que esto incrementa los problemas logísticos disminuyendo la solución de estos.

La finalidad de este proyecto es el determinar los principales KPI's logísticos que necesitan implementar los transportistas para eficientizar sus actividades y lograr minimizar costos.

[10] M.A ERIKA MARIA PECINA RIVAS, Docente PTC, Tecnológico de Estudios Superiores de Cuautitlán Izcalli (TESCI), eripecina25@tesci.edu.mx

[11] M.A ERIKA EMILIA CANTERA, Docente PTC, Tecnológico de Estudios Superiores de Cuautitlán Izcalli (TESCI), erika.cantera@tesci.edu.mx

[12] LIC. MARTHA EUGENIA LIMÓN HERNÁNDEZ Docente PTC, Tecnológico de Estudios Superiores de Cuautitlán Izcalli (TESCI), lic.marthalimon@tesci.edu.mx

PALABRAS CLAVES: Indicadores, KPI's, Transporte logística.

ABSTRACT

KPIs are management and logistics indicators that allá the evaluation and measurement of processes, as well as their performance. When KPIs are ignored, you run the risk of misrepresenting the goal in the company, which means that you could run the risk of failure. But by taking them into account you can always make a review and make decisions on time.

If companies do not implement KPIs or evaluate the performance of drivers, logistics problems increase and the ability to solve them is reduced.

Peter Druker mentioned: "What cannot be measured cannot be controlled; what cannot be controlled cannot be managed; what cannot be managed is chaos".

The main KPI's in transportation. that contribute to generate or decrease the profit in the business are mainly: fuel, salaries, per diem, maintenance of units and payment of federal booths (toll).

Freight transport KPIs must be measurable, quantifiable, specific, temporary and relevant.

Carriers, particularly small ones, do not implement KPIs, so this increases logistics problems, reducing their solution.

The purpose of this project is to determine the main logistics KPIs that carriers need to implement to make their activities more efficient and minimize costs.

KEYWORDS: INDICATORS: KPI's, Logistics transport.

INTRODUCCIÓN

"los Indicadores de Desempeño Logístico son medidas de rendimiento cuantificables aplicados a la gestión logística que permiten evaluar el desempeño y el resultado en cada proceso de recepción, almacenamiento, inventarios, despachos, distribución, entregas, facturación y flujos de información entre las partes de la cadena logística" (Salazar 2019)

Es importante el medir la productividad de una empresa a través de los indicadores logísticos para de esta manera saber si se están cumpliendo los objetivos planteados, especialmente en la logística

Para la toma acertada de decisiones y la obtención de ventajas competitivas. es indispensable extraer un conjunto de indicadores conocidos como KPI (Key Performance Indicators), los cuales varían según el proceso o a la actividad en consideración, y proporcionan una cuantificación del desempeño de la gestión logística y de la cadena de abastecimiento. (Alfredo 2019).

La importancia de los KPI's radica en que los indicadores van a mostrar en la empresa donde se está gastando más y sirven a las empresas para generar información para una toma de decisión eficaz

Características de los KPI's logísticos

- Los Indicadores deben de ser mensurables, cuantificables y con coherencia

- Se deben de basar en la misión, visión, estrategia corporativa y factores de competitividad de la organización

- El resultado de los KPI's se puede mejorar mediante el trabajo de los empleados u operadores

- Son clave para optimizar los procesos, disminuyendo errores, mejorando la calidad y minimizando costos y como herramientas empresariales están relacionados con la mejora continua de las organizaciones.

En la figura 1 se muestran los 8 8 KPI's imprescindibles para las empresas de transporte

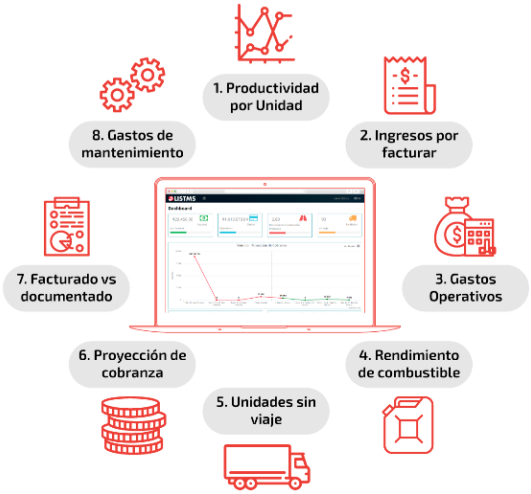


Figura 1. 8 KPI's imprescindibles para las empresas de transporte

Fuente (Hernández 2018)

Existen diversas formas de calcular los Indicadores:

1. Conteo

El contar es fácil de cuantificar, por ejemplo: número de unidades enviadas o número de pedidos entregados a tiempo

2. Porcentaje

Un indicador mostrado en porcentaje se forma del conteo de un aspecto a evaluar dividido entre el tamaño total del elemento evaluado y este resultado multiplicado por cien. Esto quedaría de esta manera:

Número de Pedidos entregados a tiempo/ Total número de pedidos entregados) *100 = Porcentaje

3. Promedios

Un promedio es generalmente una suma o un total dividido por el número de cosas o personas en las que se basa la suma (Sinnaps 2019)

Ejemplo promedio de combustible /unidad utilizado en el mes.

Se llevó a cabo una encuesta en línea dirigida 10 empresas transportistas para conocer principalmente los KPI's más comunes que se utilizan para controlar la gestión de las actividades logística y como les da seguimiento y aplicación en sus empresas

Los reactivos fueron preguntas cerradas enfocadas a conocer si las empresas conocían y aplicaban indicadores a sus procesos

En las siguientes Tablas 1 y 2 se muestran los Indicadores KPI's utilizados en las empresas de Transporte

	SISTEMA DE INDICADORES DE GESTIÓN				
	GESTION DE TRANSPORTE				
INDICADOR	**OBJETIVO**	**DEFINICION**	**PERIODICIDAD**	**FORMULA**	**UNIDAD DE MEDIDA**
COSTOS DE TRANSPORTE	Controlar el costo del transporte respecto a las ventas de la empresa.	Consiste en controlar el rubro respecto a las ventas generadas en un pedido determinado	Mensual	$\frac{Costodeltransporte}{Valordelasventastotales}$	Porcentaje
COSTO OPERATIVO POR CAMION – COSTO POR CONDUCTOR	Controlar la contribución de cada conductor dentro de los gastos totales de transporte.	Consiste en conocer el costo de cada conductor dentro del total de gastos.	Mensual	$\frac{Costototaltransporte}{Numerodeconductores}$	Pesos
CAPACIDAD TOTAL UTILIZADA (VOLUMEN Y/O PESOS)	Controla el nivel de utilización de la flota de camiones en cuanto a su capacidad.	Medir el porcentaje de utilización real versus la capacidad instalada	Mensual	$\frac{Promediodelacapacidadrealusada(Kg-Mt3)}{Capacidadinstaladadelcamion}$	Porcentaje
COMPARATIVO TRANSPORTE	Controlar los gastos propios de unidades transportadas con los que ofrece el mercado de terceros.	Medir el costo unitario de transportar una unidad respecto al ofrecido por los transportadores del medio.	Mensual	$\frac{Costotransportepropio*unidad}{Costodecontratartransporte*unidad}$	Porcentaje

Tabla 1 de Indicadores de Gestión del Transporte

Fuente: (Mora García 2020)

	DISTRIBUCIÓN Y SERVICIO AL CLIENTE				
INDICADOR	**OBJETIVO**	**DEFINICION**	**PERIODICIDAD**	**FORMULA**	**UNIDAD DE MEDIDA**
CICLO DE LA ORDEN	Controlar el tiempo que consistentemente transcurre desde que los clientes realizan un pedido, hasta que tienen físicamente los productos en sus instalaciones, disponibles para su uso.	Numero medio de días calendario desde que el cliente realiza el pedido, hasta que se entrega el mismo	Mensual	$\sum^{Pedidos} Fechaderecepcion - fechadesolicitud$	Días
ENTREGA PERFECTA	Controlar la cantidad de ordenes entregadas sin errores(perfectas)	Cantidad de ordenes que se atiendes perfectamente y se considera que una que una orden es atendida de forma perfecta cuando cumple con las siguientes características: • La fecha de entrega es la estipulada por el cliente. • La documentación es completa y exacta. • Los artículos están	Mensual	$\frac{Entregasperfectas}{Totalentregas}$	Porcentaje
		completos y en perfectas condiciones.			
PEDIDOS ENTREGADOS A TIEMPO	Controlar el nivel de cumplimiento de las entregas de los pedidos.	Este indicador mide el nivel de cumplimiento de la compañía para realizar la entrega de los pedidos en la fecha o periodo de tiempo pactado con el cliente.	Mensual	$\frac{Numerodepedidosentregadosatiempo}{numerototaldepedidosentregados}$	Porcentaje
PEDISOS ENTREGADOS COMPLETOS	Controla el nivel de cumplimiento de los pedidos entregados completos.	Mide el nivel de cumplimiento de la compañía en la entrega de pedidos completos al cliente.	Mensual	$\frac{Numerodepedidosentregadoscompletos}{Numerototaldepedidosentregados}$	Porcentaje

Tabla 2 de Indicadores de Gestión del Transporte

Fuente: (Mora García 2020)

RESULTADOS

En el competitivo entorno empresarial actual, es muy importante que dispongamos de datos en tiempo real sobre la salud de nuestra empresa. Debemos medir y hacer un seguimiento de los indicadores clave, cruciales para el éxito de nuestra organización. (Sinnaps 2019)

Derivado de las encuestas, se obtuvo los principalmente los siguientes resultados:

Conocimiento de los Indicadores

72% de los encuestados si conoce los indicadores o KPI´s y 28% No los conoce

Medición de la eficiencia de los Indicadores

El 42% mide la eficiencia de sus procesos mediante indicadores, el 43% los mide mediante otro método y el 15% no los mide

Áreas de implementación

Nivel Estratégico 25%

Nivel Funcional 16%

Nivel Operativo 59%

Seguimiento a los Indicadores

No 47%

Si 22%

Algunas veces 31%

Por lo que se resume que la mayoría de las empresas encuestadas si conocen a los indicadores, los implementan los indicadores en el nivel operativo, pero no les dan seguimiento y algunas empresas miden la productividad de sus actividades mediante otro método.

Así mismo se obtuvo que los KPI's necesarios para medir la productividad son los mostrados en la Tabla 3: Tabla de KPI's Logísticos

De Planeación	*Ejecución, Trayecto o Entrega*	*Cierre*
Disponibilidad de Flota: Unidades de carga disponibles y ocupadas	Primeras y últimas entregas	Control del Diesel
Viajes totales del operador en el último mes **Y** Tipos de viajes del operador (Viajes largos y viajes cortos)	Tiempo de entrega	Conciliación de casetas
Operadores: libres y ocupados, rotación	Servicio al cliente agregado en cada entrega	Gastos reales vs. gastos planeados (mantenimiento)
Entrega: Fechas de entrega	Número de eventualidades Documentación Recopilación de evidencias (documentación que se genera en cada viaje recopilada por el operador)	Rendimiento de las unidades de carga (acomodo o cubicaje de la carga)
Mantenimiento Preventivo de las unidades de carga	Entrega planeada vs. Real	Porcentaje de robos y penalizaciones

Tabla 3 KPI'S Logísticos

Fuente: Elaboración propia

La información generada por las encuestas fue que unos de los Indicadores más importantes de una empresa es el de Disponibilidad de flota y eficiencia operativa. Aquí se miden las unidades utilizables y las que no se pueden usar (por motivos de mantenimiento o fallas mecánicas). La disponibilidad en flota debe estar arriba del 95%

En el tema de operadores se mide la cobertura y la rotación de la plantilla, preguntando porque hay rotación de los operadores. La pieza clave de una línea transportista son los operadores

Otro de los indicadores a tomar en cuenta es el de mantenimiento preventivo vs mantenimiento Correctivo y los indicadores de rescate carreteros para medir que es lo que está pasando operativamente

En el tema de seguridad existen los indicadores siniestralidad Loa accidentes on muy caros (se cuida la integridad de los operadores, de la mercancía y de los terceros)

El resultado de estos indicadores impacta en la cadena de suministro considerando a los clientes y a los transportistas, por ejemplo, indicador el combustible usado por km, entre más kilómetros recorra va a tener mayor ganancia y otro indicador que impacta el de la utilización de las unidades y de la carga, si se tiene una buen acomodo de carga se le da protección al operador para evitar un accidente y tambien puede generar que se descargue la carga más rápido

Algunas de las ventajas encontradas al implementar los KPI's en el sector logístico son:

- Por medio de los indicadores se puede medir la eficiencia de cada proceso, al recoger y procesar datos medibles y cuantificables que sirven para tomar decisiones para mejorar los tiempos y minimizar costos
- Al comparar los datos obtenidos se puede identificar los procesos que se funcionan correctamente y los que no, y de esta manera se podrá centrar la atención en el rediseño de los procesos y actividades que no se ejecutan de manera correcta
- Cuando se tiene una operación eficiente se disminuyen costos, Si las unidades funcionan muy bien se va a generar mejores resultados y rentabilidad
- Cuando el equipo se compromete con los indicadores todo mejora y las mejoras se pueden trasladar al cliente ofreciendo beneficios
- Los indicadores impactan en la visibilidad al cliente y en la toma de decisisones.

Existen empresas que no utilizan los indicadores o lo implementan de forma incorrecta esto trae como consecuencia que se generen pérdidas y aumenten los costos. Hay empresas que a pesar de medir sus indicadores no realizan las mejoras dentro de las áreas, además de que no monitorean constantemente si lo que se está midiendo está dejando avances en el proceso que fue implementado, algunas de las causas de la no implementación es la falta de capacitación de los empleados en conocer, realizar e interpretar los resultados de los indicadores
Un elemento importante es el monitoreo constante de los indicadores logísticos, es necesario el contar con personal capacitado para el desarrollo del indicador y sobre todo que realice una interpretación lógica de los resultados que se obtengan. Es conveniente que la interpretación de los datos se realice de manera correcta si no se hace de manera adecuada ocasionaría alteración de los resultados lo cual generaría una mala decisión.

Se debe buscar automatizar los KPI's. Es decir, medir los indicadores con tecnología. Actualmente existen aplicaciones en las que se puede calcular los KPI's

Como ZAM con la que se pueden calcular más de 50 KPIs específicos para la industria del transporte. Cada empresa puede establecer sus propios indicadores de acuerdo con sus objetivos y como se pretende medirlos, aunque existen indicadores estándar que ayudan a definir el estado actual del negocio de transporte.

CONCLUSIÓN

Se determinó que los principales KPI's en el sector transporte son:

el combustible, sueldos, viáticos, mantenimiento a unidades y pago de casetas federales (peaje).

Por ejemplo, el indicador el combustible usado por km, entre más kilómetros recorra una unidad va a tener mayor ganancia

Si no se implementan los KPI's no se pueden tomar decisiones para saber el estado actual de los procesos y saber cuáles son las estrategias por realizar para eficientar las actividades esenciales para el buen funcionamiento de las empresas. Medir y monitorear el desempeño de la operación en las empresas de transporte es vital para una mejor toma decisiones

Debe haber tambien dispositivos simples porque los operadores son personas que algunas veces solo han cursado niveles básicos de educación y necesitan usar dispositivos de fácil acceso y uso

Es conveniente que los operadores no utilicen tanto papel para sus anotaciones de sus actividades diarias, deben de usar dispositivos tecnológicos para capturar información como consumo de combustible, gastos diarios (viáticos) con esto además de contribuir a la no generación de papel, tambien la información se recibirá en tiempo real en sus empresas y se podrán determinar los KPI's necesarios para toma de decisisones

Los resultados de los Indicadores se obtienen gracias a la recopilación de información y la comparación de esta con los objetivos organizacionales. Estos objetivos se pueden expresar como porcentajes para obtener resultados claros y cuantificables de las actividades de la empresa.

Cuando se tiene una operación eficiente se disminuyen costos, en las empresas transportistas por los resultados de los indicadores logísticos se pueden tomar buenas decisiones en favor de los procesos y el equipo de trabajo, por lo que si las unidades funcionan muy bien se va a tener rentabilidad en el negocio. Cuando el equipo se compromete con los indicadores todo mejora, Los indicadores impactan en la visibilidad al cliente y las mejoras se pueden trasladar al cliente ofreciendo beneficios

El medir las actividades logísticas por medio de Indicadores es una herramienta necesaria en la planeación de las actividades de las empresas de cualquier tamaño y giro económico

Los indicadores de gestión aumentan la competitividad actualmente necesaria porque los mercados internacionales demandan de las empresas altos estándares de calidad u servicio." Es indispensable que las empresas transportistas ofrezcan servicio con mayor nivel de valor agregado que formen sinergias que permitan formar una infraestructura logística competitiva, innovadora y capaz de afrontar los retos de la internacionalización de los mercados." (Mora García 2020).

Mediante los indicadores de gestión se pueden identificar actividades y procesos con áreas de oportunidad de la operación logística, hacia el logro de los objetivos organizacionales y satisfacción de los clientes, empleados, proveedores socios y todos los actores que forman parte de la cadena de suministro.

Se recomienda que las empresas pymes y en particular las empresas pequeñas del sector transporte realicen un benchmarking que implica el copiar buenas prácticas de la competencia o de las empresas líderes del mismo giro para identificar las áreas de mejora y poder competir eficientemente en los mercados nacionales e internacionales.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Alfredo, L. (2019). La importancia de los indicadores de desempeño logístico (KPIs). Obtenido de http://blog.lis.com.mx/la-importancia-de-los-indicadores-de-desempe%C3%B1o-log%C3%ADstico-kpis#:~:text=de%20las%20organizaciones.-,Los%20KPIs%20de%20log%C3%ADstica%20son%20clave%20para%20medir%20el%20rendimiento,o%20cualquier%20otro%20factor%20estrat%C3%A

Alfredo, L. (2019). La importancia de los indicadores de desempeño logístico (KPIs). Obtenido de http://blog.lis.com.mx/la-importancia-de-los-indicadores-de-desempe%C3%B1o-log%C3%ADstico-kpis#:~:text=de%20las%20organizaciones.-,Los%20KPIs%20de%20log%C3%ADstica%20son%20clave%20para%20medir%20el%20rendimiento,o%20cualquier%20otro%20factor%20estrat%C3%A

Beetrack. (2021). *LAS VENTAJAS DE APLICAR KPIs EN LOGÍSTICA CÓMO OPTIMIZAR LOS PROCESOS LOGÍSTICOS GRACIAS A LOS DATOS MÁS FIABLES*.

Brayan, S. L. (2019). INdicadores de desempeño logístico. Obtenido de https://www.ingenieriaindustrialonline.com/logistica/indicadores-de-desempeno-logistico/

Carlos (2018). La importancia de los indicadores KPI de calidad en la logística, Recuperado de: https://informacionlogistica.com/la-importancia-de-los-indicadores-kpi-de-calidad-en-la-logistica/

Mora García Luis Aníbal. (2020). *Indicadores de la Gestión Logística*. Retrieved from https://www.fesc.edu.co/portal/archivos/e_libros/logistica/ind_logistica.pdf

Sinnaps. (2019). Indicadores de gestión: Tipos Y ejemplos con fórmulas| Sinnaps [Web log post]. Retrieved from https://www.sinnaps.com/blog-gestion-proyectos/indicadores-de-gestion-ejemplos-excel

LA TOMA DE DECISIONES EN LAS ORGANIZACIONES Y LA TEORÍA DE LA RACIONALIDAD INSTRUMENTAL MÍNIMA.

DECISION MAKING IN ORGANIZATIONS AND THE THEORY OF MINIMUM INSTRUMENTAL RATIONALITY.

Leticia Angélica Maya Álvarez[13]

Virginia Martínez Campos[14]

Angelina Pimentel Badillo[15]

Resumen

Hablar de la toma de decisiones como un modelo que se enfoca en las organizaciones, involucrará supuestos, estados de ánimo e información para poder elegir entre la mejor alternativa. Es importante hacer mención que es un proceso en el que juegan 3 aspectos básicos: determinación del problema, establecimiento de las diferentes alternativas y la elección, de tal manera que se pueda tomar la mejor decisión. Bajo este contexto los diferentes agentes económicos se enfrentan a decidir de manera racional, es decir, que consideran todos los elementos posibles para elegir la alternativa que más se apegue a la realidad.

Uno de los autores que plantearon la Teoría de la Decisión tomando en cuenta la racionalidad limitada fue Herbert Simón, el cual analiza al individuo en su interés por seleccionar y elegir una opción entre varias posibles, aunque se sabe de antemano que el proceso decisorio es imperfecto ya que este cuenta con algunas restricciones, las que van a influir en la toma de decisiones de cualquier individuo.

A partir de lo anterior, se comienza el análisis sobre los planteamientos de los distintos autores que sientan las bases para estudiar la Racionalidad Instrumental Mínima como herramienta para la toma de decisiones en las organizaciones, en el caso de Pavesi establece la existencia de una teoría más básica que la mínima de Cherniak o la frágil de Elster, sin embargo, las nuevas aportaciones sobre la conducta racional se han establecido desde el ámbito económico, administrativo y organizacional.

Resumiendo, este documento tiene la finalidad de plantear algunos aspectos teóricos que ayudarán a explicar los elementos esenciales para una mejor toma de decisiones, a partir de la teoría de la racionalidad instrumental mínima.

Palabras clave: Racionalidad, toma de decisiones, problema, alternativa, racionalidad instrumental mínima.

Abstract

Talking about decision making as a model that focuses on organizations will involve assumptions, moods and information to be able to choose between the best possible alternative. It is important to mention that it is a process in which 3 basic aspects play: determination of the problem, establishment of the different alternatives and the choice, in such a way that the best decision can be made. Under

[13]Doctorado en Alta Dirección, Correo: lamayaa@uaemex.mx, UAEM-Unidad Académica Profesional Cuautitlán Izcalli.
[14] Virginia Martínez Campos, Doctorado en Derecho Procesal, Correo: vmartinezc@uaemex.mx UAEM-Unidad Académica Profesional Cuautitlán Izcalli.
[15] Maestría en Derecho Procesal Penal y Juicios Orales, Correo: apimentelb@uaemex.mx, UAEM-Unidad Académica Profesional Cuautitlán Izcalli

this context, the different economic agents are faced with deciding in a rational way, that is, they consider all possible elements to choose the alternative that most closely matches reality.

One of the authors who proposed Decision Theory taking into account limited rationality was Herbert Simón, who analyzes the individual in his interest in selecting and choosing an option among several possible options, although it is known in advance that the decision-making process is imperfect. since it has some restrictions, which will influence the decision-making of any individual.

From the above, the analysis of the approaches of the different authors that lay the foundations for studying the Minimum Instrumental Rationality as a tool for decision-making in organizations, such as Pavesi, who establishes the existence of a more basic theory, begins. that the minimum of Cherniak or the fragile of Elster, however, the new contributions on rational behavior have been established from the economic, administrative and organizational fields.

In summary, this document has the purpose of raising some theoretical aspects that will help to explain the essential elements for better decision-making, based on the theory of minimal instrumental rationality.

Keywords: Rationality, decision making, problem, alternative, minimal instrumental rationality.

Introducción

Es importante mencionar que la racionalidad limitada en el proceso de decisión ocupa un lugar primordial, ya que incide en el comportamiento y estilos de decisión de los individuos dentro de las organizaciones.

En este proceso se refleja el estado emocional que experimentan los decisores y, se indaga sobre las peculiaridades e importancia de la toma de decisiones individual y grupal. Para el caso de las empresas, no solo de los individuos, el poder decidir sobre el rumbo que se debe de seguir para lograr los objetivos, depende principalmente del manejo de la información y de la cantidad de la misma.

Para lo cual, tomar en cuenta la “teoría de la racionalidad limitada" en la organización hace que las estrategias planteadas para tomar decisiones tengan una mejor orientación hacia la realidad, aspecto que se convierte en un gran recurso para garantizar un proceso efectivo.

El siguiente estudio se realiza para analizar el proceso de toma de decisiones organizacional y el uso que se le da a la información, tomando en cuenta la racionalidad instrumental mínima, lo cual ayuda a crear condiciones idóneas que van a afectar el proceso de decisión que llevan a cabo las organizaciones y a los mismos individuos que se encuentran en estas.

Objetivo

Analizar la teoría de la racionalidad instrumental mínima en el proceso toma de decisiones de las organizaciones.

Metodología

El desarrollo del siguiente trabajo de investigación se construye sobre la base monográfica científica, es decir, que la información proporcionada se presenta de manera extensa sobre el tema de la teoría de la racionalidad instrumental mínima en la toma de decisiones que llevan a cabo los individuos en

las organizaciones. En este documento la información se presentará de manera ordenada y clara, la cuál va dirigida a personas interesadas en el tema y de la comunidad científica.

Para ello se hace uso de pruebas de varios tipos principalmente aquellas relacionadas a la parte social, estadísticas, tablas o teorías que permitan abordar la temática de manera objetiva.

Propósito

Este artículo se desarrolla a partir de la inquietud de llevar a cabo un análisis sobre la problemática que presentan las empresas al momento de tomar decisiones, principalmente aquellas que son pequeñas y medianas. Además de que, a partir de esta investigación, se pueda construir posteriormente un documento en donde se ofrezcan alternativas de crecimiento a las mismas, que presenten oportunidades de desarrollo no solo a nivel nacional, sino también internacional. Por lo tanto, se presentan características generales para el desarrollo del tema.

Aspectos teóricos

Herbert Simón : Economía organizacional orientada a la racionalidad limitada

Miramatsu y Hanoch: modelo de racionalidad, la limitación proviene de la memoria, tiempo y poca capacidad cognitiva del hombre.

Neoclásicos: teoría de las expectativas racionales.

Hogar: la teoría de la racionalidad limitada desde 5 aspectos.

Frederick Hayeck: análisis sobre teóricas antropológicas del hombre.

Teoría hegemónica: toma de decisiones basada en la función de utilidad.

Daniel Khaneman: mapa de la racionalidad limitada.

Goodin y Kingeman: teoría de la racionalidad limitada.

Aspectos organizacionales

- Las decisiones corporativas son relevantes cuando puedan ser efectivas.
- La cognición humana y la toma de decisiones
- Toma de decisiones irracional
- Razonamiento a la inversa: solución – problema
- Sesgo cognitivo
- La toma de decisiones racional en las organizaciones
- La racionalidad se centra en el contexto de la certidumbre
- En una organización las decisiones se centran en: lo interno y externo
- La toma de decisiones grupal

- La intuición en la toma de decisiones

Por lo anterior, el proceso toma de decisiones debe de tener estrecha relación con la racionalidad o la irracionalidad de acuerdo a las corrientes y autores que se mencionaron con anterioridad, dentro de este marco el problema de la racionalidad no es nada nuevo ya que se ha analizado de manera importante a lo largo del tiempo hasta llegar a la instrumentación mínima.

Pavesi (s.f), realiza algunos trabajos sobre la lógica en donde reconoce la existencia de la racionalidad instrumental mínima en la cual establece la importancia de la relación del fin y los medios, es importante destacar que para llevar a cabo el proceso decisorio el elemento fundamental, es la teoría del razonamiento humano ligado a la ética, moral y valores.

Herbert A. Simon (s.f) realiza trabajos de investigación en donde propone límites al comportamiento racional, por mencionar algunos:

1. La imperfección del conocimiento, dado que el ser humano tiene un conocimiento fraccionado de las condiciones de la realidad.
2. Límite en la imposibilidad de anticipar las consecuencias de los actos deseados.
3. Límite más está en la imaginación de las personas, dado que ésta tampoco llega a concebir todos los modelos probables que el individuo puede poner en práctica.

El modelo de Von Neumann y de Morgenstern, para la toma de decisiones toma en cuenta la teoría de juegos plasmada en la teoría económica, desde los siguientes elementos: 1) La idea de representar el comportamiento futuro como un "árbol"; 2) la idea de tomar el minimax, como definición de la elección racional en una situación de competencia; 3) la idea de servirse de una estrategia mixta dentro de una situación de competencia para impedir que los movimientos propios sean advertidos por el adversario; 4) la idea de definir la elección racional en las situaciones de competencia con más de dos jugadores; y 5) la demostración en presencia de elecciones inseguras suponiendo que las decisiones se basan en una utilidad fundamental y el valor esperado (Estrada, 2007)

Sobre este punto, cuando la racionalidad es considerada como instrumental es porque la decisión se convierte en un instrumento que va a guiar el resultado de la acción, es decir, que se sigue un ordenamiento de alternativas que se van a elegir. Por lo anterior, se hace mención de que la teoría de la elección racional ofrece descripción de la conducta humana la cual va a elegir de manera óptima tres condiciones:

a) La acción racional depende del actor.

b) La toma de decisiones depende de la información disponible.

c) El actor debe contar con una cantidad óptima de información.

De lo anterior, podemos hacer mención que los pasos para llevar a cabo el proceso de toma de decisiones racional son los siguientes: i) identificar las alternativas, 2) analizar los posibles resultados y, 3) escoger la opción más eficiente.

Este proceso de toma de decisiones no es totalmente racional ya que existen una serie de factores que restringen esta capacidad, es decir, existen limitaciones a la racionalidad humana, especialmente aquellas al uso de la información

La capacidad de razonar tanto de las empresas como de las personas es una característica peculiar que poseemos que nos diferencia de los animales, lo que hace que las ideas, hábitos y emociones hagan que nuestras decisiones sean limitadas. Por lo que el concepto de la racionalidad limitada se basa en un juicio de valor y de la moral, lo que hace que comparada con la teoría clásica de la racionalidad ayude a tomar la mejor decisión, la cuál va a coincidir con una solución que al ser elegida entre las distintas alternativas posibles se convierta en la más eficiente.

Cuando lo seres humanos toman decisiones no actúan por impulsos, siempre existe un breve momento de reflexión sobre la situación, lo cual hace que de aquí se pueda definir la racionalidad. Es trascendental mencionar que el factor reflexión no es suficiente para poder elegir, ya que aparecen dificultades de sesgo, capacidad y límite. En la vida real las personas poseen capacidad de raciocinio limitada, la cual depende de muchos factores: información, estado de ánimo, valores, herramientas dentro del proceso, etc.

Por consiguiente, la racionalidad perfecta tendrá que evaluarse de tal forma que las consecuencias de sus acciones, influyan en el mejor resultado posible. La información de la cual dispondrá tanto el individuo como las organizaciones será valorada con imprecisiones que no llevarán a un resultado positivo o el ideal. Es importante hacer mención que existe la racionalidad limitara y la perfecta, las cuales marcarán la decisión que tomen los individuos dentro de las organizaciones.

En el caso de las decisiones corporativas es importante hacer cambios en aspectos de mercado, hacer cambios salariales, aumento de las ventas, invertir, disminuir costos, modificar políticas de estímulos, etc. Las decisiones que se llegan a tomar es para que estas sean selectivas que pueden resultar de la optimización de as decisiones.

Por lo anterior, la teoría de la racionalidad instrumental mínima alienta a que se pueda fomentar, con mayores elementos, investigaciones sobre teorías que ofrezcan un mayor acercamiento para que el ser humano y las organizaciones puedan tomar la mejor decisión sobre las distintas alternativas posibles para tomar la mejor elección.

Conclusiones

La toma de decisiones es definitiva en la vida de las personas y las organizaciones, de aquí la inquietud de que se pueda tomar de manera ágil, rápida y efectiva la mejor decisión para beneficio de ambos agentes. Se puede decir que la toma de decisiones racional, muestra la forma de cómo les gustaría a las empresas y a las personas, tomar decisiones.

La toma de decisiones efectiva llevará a:

- Aprovechar las oportunidades
- Evitar riesgos organizacionales
- Se tomarán las decisiones correctas, de manera oportuna y con el mínimo costo.
- La teoría clásica que las decisiones se deben de plantear al nivel más bajo de las organizaciones.
- Las tomas de decisiones deben de llevarse con la cabeza fría.
- Es importante pensar en los pros y los contras.
- Las emociones causan decisiones equivocadas.

Es esencial mencionar que en la toma de decisiones hay procesos cognitivos que interfieren en el proceso racional, lo cual se traduce en pérdidas y ganancias que resultan de una elección determinada. Por ejemplo; cuando decidimos invertir en la bolsa de valores intervienen diferentes factores que harán que incrementemos nuestras ganancias o en el peor del caso lleguemos a perder nuestro dinero. De igual manera cuando decidimos la compra de una casa, los elementos que nos ayudarán a determinar la mejor decisión serán aquellos que nos lleven a que podamos poseer una propiedad que sea de nuestro agrado, tenga la mejor ubicación y nos ofrezca seguridad.

Referencias bibliográficas

Estrada, G.F (2007). Herbert A. Simon y la economía organizacional. Recuperado de http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0121-47722007000100007

Fonseca, S. C.M. (2014). Toma de decisiones: ¿teoría racional o de racionalidad limitada? Revista transdisciplinaria México-Inter

https://olea.org/~nadia.troncoso/Tesis_de_licenciatura/Herbert-Simon-La-racionalidad-limitada.html

Paredes, M. D. (2014). La toma de decisiones entre las emociones y la racionalidad Recuperado de http://biblio.unvm.edu.ar/opac_css/doc_num.php?explnum_id=1112

s.a (2018). Tu comportamiento no siempre es racional, y así te afecta al tomar decisiones económicas. Recuperado de https://www.ennaranja.com/economia-facil/economia-conductual/la-racionalidad-limitada-no-todo-comportamiento-es-racional/

s.a (s.f) Herbert A. Simon: la racionalidad limitada. Recuperado de

Teoría de la racionalidad limitada (2020) Información consultada el 15 de abril 2020. Recuperado de http://www.eumed.net./tesis-doctorales/2012/mirm/racionalidad_limitada.html

Torres, G.F. (s.f) Las distintas miradas acerca de la racionalidad instrumental mínima y la ética. Recuperado de https://core.ac.uk/download/pdf/235064879.pdf

Vargas, H.J. G. (2007). Economía Organizacional, Revista Ciencias Sociales en Perspectiva. Primera Semana del 2007.

PROPUESTA DE MEJORA PARA LAS MIPYMES, POST-PANDEMIA COVID-19

IMPROVEMENT PROPOSAL FOR MIPYMES, POST-PANDEMIC COVID-19

Erika Emilia Cantera[16]
Jazmín Griselda Peña Gómez[17]
Erika María Pecina Rivas[18]

RESUMEN

Actualmente el mundo está pasando por una situación que afecta de manera directa a las MiPymes, la pandemia del COVID-19 ha causado que muchas empresas se ven afectadas y se encuentren en una situación poco rentable, sin liquidez y hasta punto de su cierre, por esa razón se busca determinar alternativas para la solución de los problemas que enfrentan las MiPymes en tiempo de pandemia.

Las medidas para aminorar los efectos del COVID-19 han situado a las MiPymes en una situación difícil, cierres temporales, disminución de capacidad de producción o servicio, interrupción de su cadena de suministro por la escasez de insumos o bienes intermedios. Estas empresas representan a más del 99% del total de las empresas en México y generan alrededor del 30% del PIB, por lo que es imprescindible apoyarlas. (INEGI, 2020)

Los efectos negativos del Covid-19 seguirá impactando los negocios en los próximos meses y años: Es por eso, que a través de un instrumento de cuestionario se realizó un análisis para conocer sus fortalezas y debilidades ante la situación actual y proponer alternativas de mejora post la pandemia.

PALABRAS CLAVES: Covid 19, MsMEs, Soluciones alternativas, rentabilidad.

ABSTRACT

Currently the world is going through a situation that directly affects MSMEs, the COVID-19 pandemic has caused that many companies are affected and are in an unprofitable situation, without liquidity and to the point of its closure, for this reason, it seeks to determine alternatives for the solution of the problems faced by MSMEs in times of pandemic.

Measures to lessen the effects of COVID-19 have placed MSMEs in a difficult situation, temporary closures, reduced production or service capacity, interruption of their supply chain due to the shortage of inputs or intermediate goods. These companies represent more than 99% of all companies in Mexico and generate around 30% of GDP, so it is essential to support them. (INEGI, 2020).

[16] Maestra en Administración Empresarial. Tecnológico Nacional de México/TESCI; erika.cantera@tesci.uedi.mx
[17] Licenciada en Administración. Tecnológico Nacional de México/TESCI; jazmin.pena@tesci.edu.mx
[18] Maestra en Administración. Tecnológico Nacional de México/TESCI; eripecina25@tesci.edu.mx

The negative effects of Covid-19 will continue to impact businesses in the coming months and years: That is why, through a questionnaire instrument, an analysis was carried out to know its strengths and weaknesses in the current situation and propose alternatives for improvement after the pandemic.
KEYWORDS: Covid 19, MsMEs, Solution alternatives, profitability.

INTRODUCCIÓN

En todo momento se han dicho de las contribuciones de las micro, pequeñas y medianas en el desarrollo económico de México beneficiando con el 72% al empleo formal y generando valor en la contribución al PIB, sin embargo, en el comunicado de prensa del primer trimestre del 2021, el INEGI comenta variación entre los años 2019 y 2020 en la disminución de empleos y cierres de establecimientos derivados de la pandemia del COVID-19.

Este artículo muestra los resultados de preguntas hechas a empresarios y encargados de ciento veinte tres MiPymes sobre sus operaciones tomando en cuenta las restricciones económicas y legales implementadas por gobierno; con el objetivo de proponer alternativas de mejora post la pandemia.

METODOLOGÍA

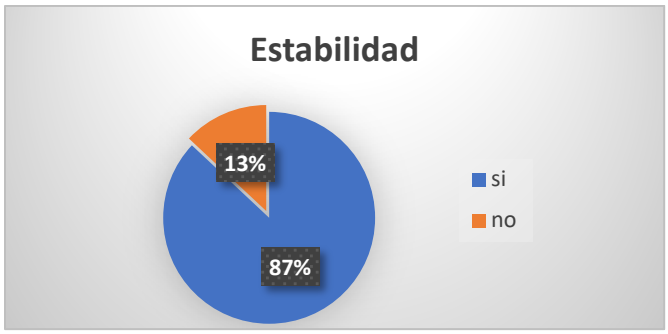
El presente trabajo, es parte de un estudio de ciento veintitrés micro y pequeñas empresas formalmente establecidas, de distintos giros: diecisiete son manufactureras, setenta de tipo comercial y treinta y seis de servicios, de acuerdo con el tamaño y número de empleados noventa y cuatro son microempresas, veinticuatro son pequeñas y cinco son medianas. Se aplico un cuestionario con veinte preguntas respecto su situación económica, su personal y sus operaciones en la pandemia del COVID-19.

RESULTADOS

Como se comentó anteriormente, las empresas encuestadas fueron de distintos giros, sin embargo, varias de sus respuestas coincidieron, no importado el giro, en total se encuestaron ciento veintitrés MiPymes las cuales dieron sus aportaciones conforme a su percepción.

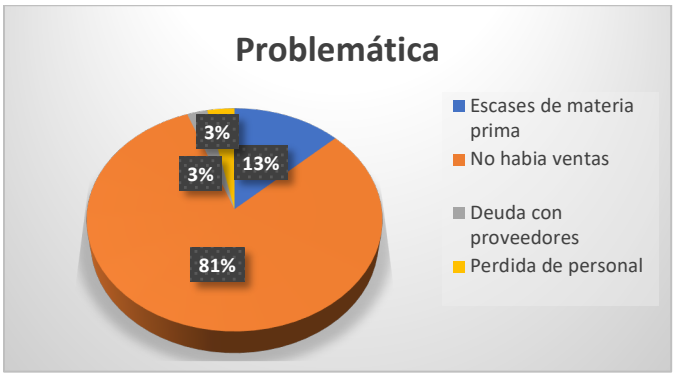
Se realizaron ocho preguntas con respecto a los diferentes problemas de estructura y económicos como resultado de la pandemia del COVID-19, también se realizaron preguntas sobre lo que necesitan para la atención a sus clientes para que se empiecen a generar estrategias de ventas.

Gráfica 1 Estabilidad de las Mi Pymes en la pandemia del COVID-19



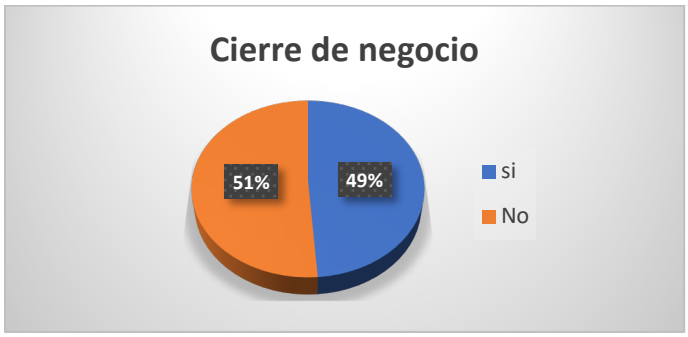
A las MiPymes se les pregunto si fueron afectadas durante la pandemia del COVID-19 hasta el mes de abril de 2020, de las cuales 107 contestaron que si fueron afectadas representando el 87% del total encuestado.

Gráfica 2 Problemas que se enfrentaron durante la pandemia



Bajo estas problemáticas empleadas se mostró que cien empresas no tuvieron ventas representando el 81% del total de empresas encuestadas, la segunda problemática encontrada es la escases de la materia prima ya que debido al cierre de algunas empresas ya no estaban los mismos proveedores, generando incertidumbre con las Mi Pymes.

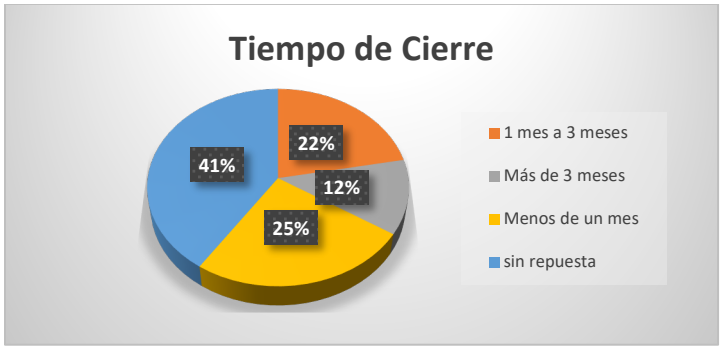
Gráfica 3 Cierre temporal del negocio



Esta pregunta arroja una información dividida ya que a pesar de los problemas presentados sesenta empresas suspendieron sus actividades por disposición oficial y ser actividades económicas no esenciales, el resto no lo hicieron; arrogando que el 51% se quedaron dando los servicios a los

clientes que podrían solicitar su producto o servicio, generando otro tipo de dificultades y cambios en sus procesos de atención.

Gráfica 4 Tiempo de cierre de las Mi Pymes



El 25% contesto que solo cerró menos de un mes debido a que no se le puede hacer frente a la liquidez y endeudamiento que genera la organización, y el 41% tuvo diferentes tiempos de cierres, es decir abrían y cerraban con la finalidad de obtener cierto capital de trabajo.

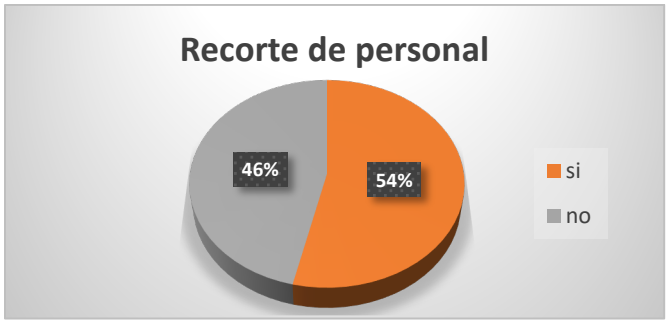
Gráfico 5 Se requirió de algún préstamo para mantener a flote la Mi Pyme

El 67% de las MiPymes no solicitaron un préstamo tomando en cuenta que son 82 organizaciones

Gráfica 6 Lugar a donde se solicitó el préstamo

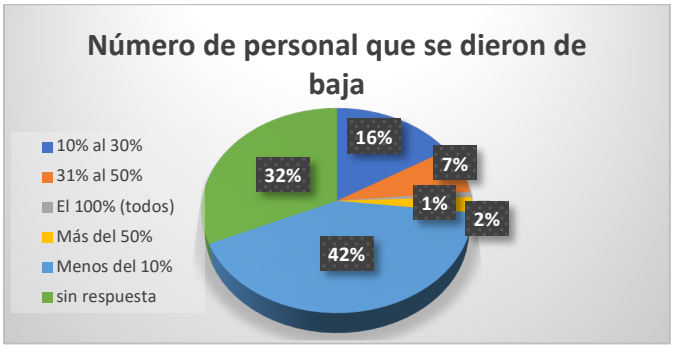
De las veinte y ocho empresas que solicitaron apoyo económico, el porcentaje mayor fue préstamo por parte de sus familiares con el 37% y posteriormente recurrieron a alguna institución financiera y proveedores con el 22%.

Gráfica 7 Fue necesario un recorte de personal



Dentro de la investigación se realizó la modificación de la estructura de la Mi Pyme la cual menciona que el 54% realizaron recorte de personal lo que corresponde a 66 organizaciones.

Gráfico 8 Número de personas que se dieron de baja



EL 42% reportaron que se dieron de baja el 10% de su personal y el 32% no quiso responder la pregunta.

Estas preguntas nos dan a conocer parte del contexto que están pasando las MiPymes las cuales nos presentan información para reconocer que tipo de estrategias son las que están necesitando en estos momentos. Y las otras preguntas del cuestionario fueron relacionadas a sus alternativas de operaciones y datos demográficos; que más adelante se señalara.

DISCUSIÓN

Antes de retomar la situación y decisión que tomaron las MiPymes para enfrentar la pandemia del COVID:19, es necesario conocer la situación económica externa que no solo atravesó el país, ya que los escenarios eran similares a nivel mundial.

Impacto económico de México por el COVID-19

El impacto de la pandemia sobre la actividad económica en México ha sido muy significativo derivado de diversas medidas que se realizaron, como fue: la cancelación de vuelos a nivel mundial afectando al sector turístico; un estudio del Centro de Investigación y Competitividad Turística (Cicotur) realizado en torno al primer semestre del 2020 revelaron que por hora se perdió en México unos 114

empleos del sector turístico. En 2019, por las mismas fechas se registraba un millón de puestos de trabajo más, que los que se contemplan en el año de la pandemia (Índigo, 2020). Otra medida importante fue la suspensión y cierre de diversas actividades económicas consideradas no esenciales durante varios meses y en varios sectores importantes como la construcción, automotriz, de servicio, manufacturero.

De las empresas en el país estimadas por la Encuesta sobre el Impacto Económico generado por Covid-19 (ECOVID-IE), señalo que poco más de la mitad de las empresas realizaron paros técnicos como medida de prevención, 93.2% registró al menos un tipo de afectación; El porcentaje promedio de paros técnicos o cierres temporales de 21 o más días fueron: 68.1% empresas grandes, 54% medianas y pequeñas empresas y 46.1% de las microempresas. La mayor afectación fue la disminución de los ingresos, con 91.3 por ciento. Además, En abril de 2020, se estimaron 32.9 millones de personas ocupadas, de las cuales 23.5% trabajó desde su casa, 30.3% no trabajó las horas habituales, 46.1% disminuyó su ingreso y 21.8% estuvieron ausentes temporalmente de su trabajo manteniendo un vínculo laboral. (INEGI, 2020)

Durante el periodo abril-junio del 2020 los sectores de construcción, comercio y la industria manufacturera experimentaron caídas promedio de más del 20% en relación con el nivel de ocupados que presentaban en el mismo lapso del año anterior. (García, 2020).

***Figura 1*. Cronología de la Pandemia y de las Medidas de Contención Adoptadas en México**

Fuente: Elaborado por Banco de México (Reporte sobre Economías Regionales enero-marzo 2020)

En el comunicado de prensa del primer trimestre del 2021, El Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) señalo De los 4.9 millones de establecimientos micro, pequeños y medianos, el EDN 2020 estimó que sobrevivieron 3.9 millones, que representan el 79.2%, y cerraron sus puertas definitivamente 1 010 857 establecimientos, que representan 20.8 por ciento. Por otra parte, el Estudio muestra que a 17 meses de concluido el levantamiento censal nacieron 619 443 establecimientos que representan 12.8% de la población de negocios del país (INEGI, 2021).

México no es el único con estos tipos de problemas; la economía mundial experimenta una volatilidad en los mercados financieros aunado a los altos niveles de incertidumbre y la dificultad de tomar decisiones ante un panorama de contingencia incierta para que termine.

Problemas y Efectos en la MiPymes por el COVID-19

Si bien no se puede comparar las ventas antes y después de la pandemia, es necesario conocer estos problemas para que la micro, pequeñas y medianas empresas puedan mejorar su desempeño competitivo.

La mayoría de las MiPymes enfrentan también problemas internos. Algunos de los problemas más comunes son (Fernández, 2010):

- La falta de liquidez inmediata
- Falta de claridad de cómo llevar sus producto o servicios al consumidor final.
- Incapacidad para fortalecer el área comercial y de ventas de la compañía.
- No conocer si el personal que tienen actualmente es el adecuado en un proceso de crecimiento.
- Resistencia al cambio derivado problemas internos y factores externos como es la pandemia

Desafortunadamente no todas las empresas tienen las mismas posibilidades en infraestructura, posicionamiento o rentabilidad en el mercado e incluso también tienen problemas de conocimientos y habilidades conceptuales, técnicas humanas por parte de los dueños o encargados de los negocios.

Propuesta de mejora en la MiPymes para el COVID-19

Uno de los resultados de la pandemia COVID-19 son los cambios que la micro, pequeñas y medianas empresas han realizado por necesidad y adaptación a permanecer en el mercado. De acuerdo a las encuestas realizadas, el 28.6% tuvieron que ampliar horarios de servicio, el 46.4% cambiaron algunos de sus productos o servicios y el 47.6% implementaron la distribución a domicilio. Si bien estas estrategias tendrían que haber sido desde antes, no fue sino hasta una situación fortuita que optaron por hacerla.

Hernández (2020), señala adaptarse a las nuevas exigencias para asegurar la supervivencia como es: Recurrir a las negociaciones, apoyarse en las diferencias, innovación, comunicación con claridad. Entre las ventajas que poseen los pequeños y medianos negocios ante las empresas más grandes, suele ser el trato personal a su clientela, el cual, pese a la pandemia mundial, puede fortalecerse, desde la llamada para pedir servicio a domicilio, hasta en el acompañamiento del asesor durante el trayecto del comprador en las redes sociales o la página web al adquirir el producto; El mundo cambió en cuestión de días y debido a esto también los hábitos y comportamientos de los consumidores también lo hicieron.

Dentro de la investigación se realizaron preguntas que darían un panorama para poyar a las MiPymes las cuales consistía en conocer que es lo que necesitan estas organizaciones para seguir en el mercado y poder operar de manera adecuada a esta nueva forma de vida. Se menciona que se ha modificado la forma de atender a los clientes y dentro de los cuales 43% indico que del proceso de venta el apartado que se modifico fue la entrega porque ya no se tenía contacto directo con los clientes finales de la misma manera el 33% comenta que la atención ha tenido que ser adecuada para que los consumidores puedan recibir los productos o servicios como estaban acostumbrados. Además, de los mencionados se propuesto a las empresas encuestadas las siguientes:

- El uso de tecnologías de información para el control de sus productos e informes financieros
- Implementación de las ventas en línea
- La adaptación de los procesos productivos y de los bienes y servicios a las preferencias de los consumidores,
- Capacitación en habilidades blandas como trabajo en equipo, resolución de conflictos, negociación e inteligencia emocional.
- Capacitación que apoye a las MiPymes para generar estrategias de atención a clientes ya que 101 organizaciones encuestadas de las 123 están de acuerdo en recibirlas, y por último,
- Apoyo para el manejo de aplicaciones que ayuden a mejorar sus ventas debido a que 96 empresas están dispuestas a aprender sobre el uso de estas plataformas.

CONCLUSIONES

La situación no es fácil para todas empresas, incluyendo las grandes han incluso cerrado o retirar sus sucursales nacionales y optar por seguir vendiendo en línea. Las MiPymes deben de tomar decisiones constantemente y aprender a adaptarse a cambios inesperados.

BANXICO (2020), señala asegurar que el capital y el trabajo sean asignados a sus usos más productivos, estimular la generación de ventajas competitivas y externalidades que contribuyen a consolidar y dinamizar los procesos de modernización empresarial. Las MiPymes son componentes claves en las economías, pero débiles en su estructura y se necesita una mejor articulación entre los actores económicos e incrementar la eficacia y eficiencia de las instituciones de apoyo para aumentar la productividad y la competitividad de las MiPymes en la región.

Por ello, se reconoce que el apoyo que se le pueda proporcionar a las MiPymes se debe de realizar desde el Gobierno hasta las personas que son parte de la economía local, los empresarios están dispuestos a capacitarse y a dejarse guiar para que sus negocios no se vean afectados. Además, hay estrategias que son necesarias incluir en esta capacitación que se puede proporcionar como son: propuesta de mejoramiento del servicio, estrategias de selección de clientes, propuestas de

mejoramiento del servicio, investigación de mercados donde se puedan generar mayor ganancia con el único objetivo de rescatar y apoyar a este sector tan vulnerable.

REFERENCIAS

Banco de México (2020). Reporte sobre las Economías Regionales Enero – Marzo 2020. Ubicado en:https://www.banxico.org.mx/publicaciones-y-prensa/reportes-sobre-las-economias-regionales/%7BAC9C8A70-ECC0-7B77-EE44-BE087567CB83%7D.pdf

Fernández, Diana. (2010). *5 problemas de las Pymes para él éxito.* Expansión, emprendedores. Ubicado en: https://expansion.mx/emprendedores/2010/07/21/ser-exitoso-sin-morir-en-el-intento

García, Ana Karen. (16 agosto, 2020). *5 gráficos sobre el impacto del coronavirus en el mercado laboral.* El economista. Ubicado en: https://www.eleconomista.com.mx/economia/5-graficos-sobre-el-impacto-del-coronavirus-en-el-mercado-laboral-20200816-0010.html

Hernández Aguilar, Marianna Stephania. (2021). *Panorama de las pymes mexicanas en 2021*. intuit quickbooks. Ubicado en: https://quickbooks.intuit.com/mx/recursos/crece-tu-negocio/la-situacion-de-las-pymes-en-mexico-en-2020/

Indigo Reporte. (25 de mayo, 2020). *Estos son los sectores más afectados por la cuarentena en México.* Ubicado en: https://www.reporteindigo.com/indigonomics/estos-son-los-sectores-mas-afectados-por-la-cuarentena-en-mexico/

INEGI. (23 de julio de 2020). *El INEGI presenta resultado del impacto del Civid-19 en la actividad económica y el mercado laboral*. Comunicado de Prensa Num. 346/20. Ubicado en: https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2020/OtrTemEcon/COVID-ActEco.pdf

INEGI (22 marzo de 2021). *El INEGI presenta el segundo conjunto de resultados del estudio sobre la demografía de los negocios 2020*. Comunicado de prensa Núm. 183/21. Ubicado en: https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2021/OtrTemEcon/EDN2020.pdf

EL VALOR ECONÓMICO AGREGADO (VEA), NUEVA MEDIDA DE RENTABILIDAD DE LAS ORGANIZACIONES TURÍSTICAS.

THE ECONOMIC VALUE ADDED (EVA), A NEW MEASURE OF PROFITABILITY OF ORGANIZATIONS TOURIST.

Dr. Enrique Guadarrama Tavira [19]
Dr. Juan Carlos Montes de Oca López [20]
Dra. Arlen Sánchez Valdés [21]

RESUMEN

Ante los cambios vertiginosos por los que está atravesando el mundo empresarial, las organizaciones buscan mejorar y elevar su valor a través de diversas estrategias tales como; las alianzas corporativas, fusiones, inyección de capital, escisiones, el equilibrio de la estructura financiera, etc., todo ello con la debida precaución de minimizar el riesgo, la incertidumbre y alcanzar niveles óptimos de liquidez, solvencia y rentabilidad suficientes para hacer frente a los compromisos a corto y mediano plazo.

Es ante este abanico de posibilidades donde se vislumbra la necesidad de conocer el valor real de la empresa, si bien este desafío representa un verdadero reto, también es cierto que es una oportunidad para conocer con mayor certeza cuál debe ser el medio idóneo para determinar ese valor tan esperado, el sistema tradicional a través de indicadores financieros particularmente de fórmulas aritméticas y geométricas, permitía conocer con facilidad aspectos que si bien no estaban considerados como subjetivos, solo se apreciaban con cierta efectividad como instrumentos de medición de ganancias y valor patrimonial.

Las organizaciones turísticas, preocupadas por el diario acontecer en el contexto empresarial del sector, han optado por considerar el Valor Económico Agregado (VEA), como la herramienta que de manera equilibrada evalúe el desempeño de la gestión empresarial, maximice la aportación de socios y accionistas y haga a las organizaciones turísticas más competitivas.

PALABRAS CLAVE: Valor Económico Agregado, rentabilidad, organizaciones turísticas.

ABSTRACT

Faced with the vertiginous changes that the business world is going through, organizations seek to improve and raise their value through various strategies such as; corporate alliances, mergers, capital

[19] Dr. en E.T. Universidad Autónoma del Estado de México. eguadarramat@uaemex.mx
[20] Dr. en A. Universidad Autónoma del Estado de México. jcmontesdeocal@uaemex.mx
[21] Dra. en E.T. Universidad Autónoma del Estado de México. Asanchezva@uaemex.mx

injection, spin-offs, the balance of the financial structure, etc., all with due precaution to minimize risk, uncertainty and achieve optimal levels of liquidity, solvency and profitability sufficient to face short and medium term commitments.

It is before this range of possibilities where the need to know the real value of the company is glimpsed, although this challenge represents a real challenge, it is also true that it is an opportunity to know with greater certainty what should be the ideal means to determine that The long-awaited value, the traditional system through financial indicators, particularly arithmetic and geometric formulas, made it possible to easily know aspects that, although not considered subjective, were only appreciated with certain effectiveness as instruments for measuring earnings and equity value.

Tourism organizations, concerned about the daily occurrence in the business context of the sector, have chosen to consider the Economic Value Added (VEA), as the tool that in a balanced way evaluates the performance of business management, maximizes the contribution of partners and shareholders and make tourism organizations more competitive.

KEYWORDS: Economic Value Added, profitability, tourism organizations.

INTRODUCCIÓN

El presente documento presenta los avances de una investigación que se está realizando en algunas organizaciones turísticas del sector privado, la intención es proponer una nueva herramienta que ayude a determinar con mayor certeza la rentabilidad y el valor de la empresa justo a partir de esta difícil situación por la que está atravesando el sector turístico.

Por lo que este documento es el primer apartado de una completa indagación que se hará en empresas del servicio de hospedaje. Para comprender el concepto del VEA y todas sus implicaciones, es necesario ir más allá de un simple cálculo y adentrarse en la realidad organizacional, su operación, gestión y dirección, además de contar con la suficiente información financiera que permita determinar a simple vista eficiencia y productividad. De ahí que se afirme que el VEA es el instrumento de planeación, decisión y control que está más relacionado con la creación de valor en la empresa.

Esta investigación se aboca a presentar de manera sencilla y practica un tema que resulta novedoso en la actualidad y que poco a poco ha ido despertando interés en el mundo de los negocios: el VEA (Valor Económico Agregado) como una nueva medida de rentabilidad.

Si bien el concepto surgió en los Estados Unidos a fines de la década de los noventa, su uso en el sector empresarial mexicano fue considerado como una excelente estrategia de valor empresarial desde el momento de comprobar su efectividad en empresas americanas.

El VEA, parte de la premisa de que toda la inversión realizada en la empresa para operar y generar utilidades, proviene de dos fuentes: la estructura financiera y el capital aportado. Si bien es cierto que este capital debe aportar un rendimiento, también es cierto que debe tener un costo, y solamente si las utilidades generadas por la operación logran absorber ese costo se estará creando valor en la empresa, es decir riqueza en favor de sus accionistas. En caso contrario, al no generar lo suficiente para cubrir el rendimiento esperado tanto por los acreedores como por los accionistas, se está destruyendo valor, esto quiere decir que la empresa vale menos cada día. A este diferencial entre el rendimiento de capital invertido y su correspondiente costo, es lo que precisamente se llama VEA (Valor Económico Agregado), y es considerado como una herramienta que mide la verdadera rentabilidad de la empresa.

El esquema propuesto para abordar el tema del VEA en las organizaciones turísticas en esta primera fase de la investigación es el siguiente:

Breve contexto internacional del turismo.

A nivel internacional, la actividad turística se ha convertido en una generadora sustancial de ingresos, de empleos directos e indirectos, desarrollo local y sustento financiero para todo el sector empresarial de los diversos destinos turísticos. Su importancia estriba en la capacidad de ofertar bienes y servicios de calidad que satisfagan las necesidades de una sociedad que demanda alimentos, alojamiento y transportación segura, un buen trato y un costo accesible. Para ello, todos los destinos turísticos deben contar con un sistema turístico bien articulado en el que se identifiquen las organizaciones y empresas que representan la oferta turística, los recursos naturales y culturales ubicados y valorados en el contexto, el personal calificado, así como los servicios básicos indispensables que complementan el sistema.

Si bien el turismo es la tercera categoría de exportación más grande del mundo (después de los combustibles y los productos químicos) en 2019 representó el 7% del comercio mundial, en ese mismo año, las llegadas de turistas internacionales ascendieron a los 1500 millones gracias a una década de crecimiento ininterrumpido. Todas las regiones del mundo habían experimentado un crecimiento sólido hasta principios de 2020. Alrededor de otros 9000 millones de personas viajaron a sus países de origen.

De acuerdo con los últimos informes de la Organización Mundial del Turismo (OMT: 2020) y el Consejo Mundial de Viajes y Turismo (WTTC) se definió que el turismo aporta un porcentaje elevado de recursos económicos en diversas naciones, uno de los rubros más favorecidos es la generación de empleos con 5.1 millones de plazas en el sector turístico.

Dicho consejo, es la asociación más importante de líderes empresariales de la industria de viajes y turismo en el mundo. Se compone de los altos ejecutivos de las principales empresas mundiales de turismo, y es una institución que busca fortalecer y desarrollar al turismo dando a conocer en su informe, que el sector turístico genera 260 millones de empleos y su aportación es del nueve por ciento del Producto Interno Bruto mundial.

EL TURISMO EN MÉXICO.

En las últimas seis décadas, el acelerado crecimiento en la generación de divisas, de empleos y de desarrollo regional, han sido las evidencias para considerar al turismo en nuestro país como promotor y acelerador del desarrollo nacional. Históricamente, al inicio de la década de los setentas se apreció un continuo crecimiento en los ingresos por turismo que llegaron a representar para ese año el 45% de los ingresos de la cuenta corriente; posteriormente en los inicios de los años ochenta, se calculó una caída en el porcentaje de aportación debido principalmente a los ingresos por petróleo, pese a que los ingresos generados por turismo siguieron siendo significativos, durante esa década representaron sólo el 10%. Sin embargo se pudo observar que a partir de 1982 y hasta 1992, el turismo permanece casi constante aportando alrededor del 10%, debido principalmente a las aportaciones de la industria manufacturera.

Para 1999 y años subsecuentes los ingresos por turismo representaron solamente cerca del 5% de los ingresos en la cuenta corriente. De acuerdo con la Cuenta Satélite del Turismo de México 2019, durante ese año el PIBT representó 8.7% del Producto Interno Bruto (PIB) total del país, en valores corrientes. Asimismo, presentó un crecimiento de 0.5% respecto a 2018, superando al desempeño de la economía en su conjunto.

A su interior, el PIBT DE 2019 se integró de la siguiente manera:

Tipo de servicio	% de aportación	% de aportación de empleos
Servicios de alojamiento	29.2 %	8.7%
Transporte de pasajeros	18.7 %	25.7%
Restaurantes, bares y centros nocturnos	15.3 %;	29%
Producción de artesanías y otros bienes	11.4 %;	3.2%
Comercio turístico	7.8 %;	4.1%
Servicios deportivos y recreativos culturales	1%, c/u	2.4%
Agencias de viajes y otros servicios	0.7 %,	0.6%
Resto de los servicios	15 %	24.7%

Elaboración propia a partir de datos del INEGI 2019

El mismo instituto señaló que para 2019 las actividades relacionadas con el turismo reportaron alrededor de 2.3 millones de ocupaciones remuneradas, lo que significó el 5.8% del total de la ocupación remunerada del país. Se toman como referencia los datos del año 2019, debido que es el ejercicio en donde el INEGI logró integrar mayor información aportativa y sumativa al sector.

De acuerdo con información del Consejo Nacional Empresarial Turístico (CNET), México dejó de recibir en el 2020 la visita de más de 20 millones de turistas extranjeros, cifra que representa una caída del 46% con respecto a 2019.

Estos números significan una pérdida de ingresos para el turismo en México que asciende a 13 mil millones de dólares. Las afectaciones impactan directamente a los bolsillos de miles de familias mexicanas. Mientras los negocios se encuentran limitados al 30, 40 o 50% de su aforo, según el color del semáforo epidemiológico de cada entidad. El sector turístico ha sido de los más afectados por la pandemia, la baja afluencia de visitantes excursionistas y turistas se notó a partir del mes de marzo de 2020, la mayoría de las personas buscan mantenerse a salvo del virus que ha transformado la vida de toda la población mundial.

Las organizaciones turísticas

Las organizaciones turísticas públicas y privadas se definen como el conjunto de miembros individuales y colectivos que se asocian, agrupan, integran o agregan con carácter voluntario a nivel local, regional, nacional e internacional, y que adoptan una estructura orgánica permanente, teniendo objetivos propios y dirigidos a realizar una actividad vinculada directamente con el turismo. Dentro de la definición anterior se puede identificar con toda seguridad a las empresas, asociaciones e instituciones privadas. Estas entidades deben mostrar fortaleza y capacidad organizativa, comercial y financiera para ser consideradas como competitivas.

Para que las organizaciones turísticas sean competitivas, deben planear con estrategia que el desarrollo de sus actividades se apoye en información útil, verídica y suficiente que les permita en todo momento prospectar un escenario de éxito, entre estos datos resaltan:

- Estudios de mercado
- Análisis de la competencia
- Valoración del destino
- Inventario de recursos naturales y culturales
- Valor del cliente
- Análisis de oferta y demanda,
- Valoración sustentable

- Análisis financiero
- Planeación financiera

Por esto último, la actividad turística tan apreciada económica y financieramente, racionaliza el uso de los recursos a través de estudios continuos y permanentes diseñados bajo el formato de análisis e interpretación de estados financieros, estudios tendientes a mantener la idea de que una organización debe mantener los suficientes niveles de liquidez, solvencia, rentabilidad, endeudamiento, apalancamiento y productividad financieras.

Sin duda alguna y por mucho tiempo, se ha apreciado al turismo como una actividad significativa de crecimiento, desarrollo, expansión y posicionamiento y que por varias décadas ha elevado la calidad y el nivel de vida de quienes habitan en las zonas turísticas, ha permitido la permanencia de organizaciones y empresas, y ha generado beneficios económicos y financieros a quienes arriesgaron su capital y patrimonio en proyectos productivos, oportunos, amplios, sustentables, integradores y rentables que buscan el desarrollo del sector turístico. Justo aquí se ubican las organizaciones turísticas, desarrollando toda una actividad social, económica y cultural, su evolución en el sector en los últimos años, se debe a las exigencias de la sociedad, ésta ha ido en constante cambio, se han transformado las formas de consumo, de viaje, de preferencias de destinos, de pago y el poder adquisitivo, así como los motivos de ocio, descanso y tiempo libre.

Diversas investigaciones realizadas con sentido crítico y aportativo, han dado pauta para concebir, analizar y estudiar nuevas concepciones teóricas y conceptuales en el estudio del turismo, tal es el caso de; turismo accesible, de salud, mochilero, turismo negro, de naturaleza, de aventura, rural, etc., lo anterior trae como consecuencia que cada vez surjan más organizaciones turísticas, cuya actividad retome alguna de las nuevas formas de ver al turismo, esto obedece a diversos factores que concurren al sustentar que el turismo fue, es y seguirá siendo una de las mayores fortalezas económicas y sociales de muchas naciones.

Concretamente esta investigación toma como unidad de análisis a las empresas hoteleras de ubicadas en la Ciudad de Toluca, cuya característica principal es que se ubiquen en la clasificación de cuatro y cinco estrellas y de preferencia que pertenezcan a un corporativo turístico.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El turismo mundial registró su peor año en 2020, con una caída de las llegadas internacionales del 74%, según los últimos datos de la Organización Mundial del Turismo (OMT). Los destinos de todo el mundo recibieron en 2020 mil millones de llegadas internacionales menos que el año anterior,

debido a un desplome sin precedentes de la demanda y a las restricciones generalizadas de los viajes. En comparación, el declive registrado durante la crisis económica global de 2009 fue del 4%.

Según el último Barómetro del Turismo Mundial de la OMT, el desplome de los viajes internacionales representa unas pérdidas estimadas en 1,3 billones de dólares, una cifra que multiplica por más de once las pérdidas registradas durante la crisis económica global de 2009. La crisis ha puesto en riesgo entre 100 y 120 millones de empleos turísticos directos, muchos de ellos en pequeñas y medianas empresas.

En atención al informe presentado por la Organización Mundial del Turismo, y haciendo referencia sobre el impacto del COVID-19, se señaló que la llamada industria sin chimeneas ha asumido su responsabilidad como parte integral de la sociedad y es consciente de que las personas y su bienestar han de ser su máxima prioridad.

En la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (UNCTAD) se prevé una pérdida del 1,5 al 2,8 por ciento del PIB mundial debido a la crisis de la industria por el COVID-19. El informe detalla que, debido al cierre sin precedentes de los viajes y el comercio mundial, el turismo ha sido uno de los sectores más afectados por el coronavirus. El documento afirma que la crisis no tiene antecedentes en tamaño y alcance, todos los eslabones de su vasta cadena de valor se han visto afectados. En opinión de empresarios del sector se afirma que “ha sido tan doloroso ver cómo la pandemia de COVID-19 ha devastado el turismo”.

Es muy alto el porcentaje de trabajadores del sector turístico que se encentran en la economía informal o en micro, pequeñas y medianas empresas, que emplean a una alta proporción de mujeres y jóvenes, se afirma que, para las mujeres, las comunidades rurales, los pueblos indígenas y muchas otras poblaciones históricamente marginadas, el turismo representaba un vehículo de integración, empoderamiento y generación de ingresos. La crisis de salud, que se ha transformado en crisis, social, económica y financiera, ha supuesto una gran conmoción para las economías desarrolladas, sin embargo para los países en desarrollo constituye una emergencia, en particular para los pequeños empresarios

En la actualidad, las organizaciones y empresas turísticas en nuestro país enfrentan una problemática de singular importancia, principalmente por la marcada dependencia de los visitantes provenientes de Estados Unidos y del segmento de sol y playa, aunado a ello, aún en estos días, se identifica un cúmulo de problemas internos y externos y que se deben solucionar a la brevedad posible.

Para efectos de esta investigación se realizó una búsqueda de información que reveló la problemática por la que están pasando las organizaciones hoteleras de la ciudad de Toluca, la

revisión de literatura, la visita en sitios oficiales y las investigaciones de carácter empírico realizadas en organizaciones turísticas, concretaron estos problemas:

- Escasa recepción de turistas (locales, nacionales y extranjeros)
- Disminución en sus ingresos por falta de ventas
- Corta estancia promedio de los turistas hospedados
- No existen alternativas diversas de financiamientos, créditos y préstamos.
- Concentración de la oferta de servicios turísticos en los destinos “ancla”
- Colaboradores con deficientes competencias laborales a que exija la competencia turística nacional e internacional.
- Escasos estudios relacionados con el grado de satisfacción de la experiencia turística.
- Deficiente vinculación entre el sector público y privado, respecto a las estrategias y acciones destinadas a la competitividad empresarial.
- Bajos índices de liquidez y solvencia
- Aumento en los niveles de endeudamiento
- Desinterés de las empresas turísticas en mantenerse certificadas y con distintivos.
- Deficiente gobernanza del sector turismo en sus tres niveles: federal, estatal y municipal

Como parte de la construcción del estado del arte para esta investigación, la mayor parte de los trabajos previos en el ámbito turístico se centran principalmente en la satisfacción del cliente (Vázquez et al., 2014; Vázquez et al., 2019; Devesa et al., 2010; entre otros); en los efectos de la crisis sobre el sector turístico a nivel global o macroeconómico (Wang, 2019; Papatheodorou et al., 2010; Sariisik et al., 2019; Paraskevas y Altinay, 2012; entre otros), o en las posibles estrategias de mejora en la gestión de los modelos turísticos (Pulido, 2011; Molina et al., 2011; Alonso-Almeida y Bremser, 2012; entre otros).

Sin embargo, aunque existan estudios sobre las causas de la caída del turismo y las posibles estrategias de mejora del modelo turístico, así como los efectos sobre el consumidor, son pocos los estudios que han analizado aspectos de gestión y, en concreto, que hayan analizado la situación económico-financiera de las empresas turísticas (Vacas, 2001; Escobar, 2006). Dentro del sector turístico se incluyen empresas dedicadas a distintas actividades, como servicios de alojamiento, servicios de comidas y bebidas, transporte de viajeros o empresas de intermediación, entre otras.

La importancia de la rentabilidad empresarial.

El término rentabilidad se refiere al resultado que se obtiene tras realizar una inversión a un proyecto, a un plan o alguna acción financiera. Representa uno de los indicadores financieros más importantes en las finanzas empresariales dado que mide la el retorno de una inversión, normalmente se presenta

en porcentaje y se mide con un horizonte temporal a corto plazo. Se considera también como la métrica que sirve para decidir en el uso de instrumentos financieros, tanto de renta fija como de renta variable, al calcular la rentabilidad de una inversión permite comparar diferentes proyectos.

El costo de capital es el término que se utiliza para mostrar la rentabilidad que se le debe exigir a una inversión. Cuanto mayor riesgo lleve asociado una determinada inversión, mayores rentabilidades se le exigirán, es decir, se tratará de una inversión con un mayor costo de capital.

OBJETIVO

Reconocer la importancia de la aplicación de la metodología del Valor Económico Agregado (VEA), como la herramienta idónea para analizar la evolución de la situación económico-financiera de las organizaciones turísticas y con ello considerarla como la nueva medida de determinación de rentabilidad.

Metodología

Para el desarrollo de esta primera fase de la investigación, se eligió el enfoque cualitativo puesto que se llegó al análisis de los procedimientos, técnicas y herramientas utilizadas para la comprensión de la información financiera y, de acuerdo con Hernández (2014) este enfoque, es un proceso inductivo recurrente, que analiza múltiples realidades subjetivas, que no tiene una secuencia lineal, y que tiene como características planteamientos más abiertos que van enfocándose, la investigación se condujo en ambientes naturales, sus significados se extraen de los datos y no se fundamenta en la estadística; además de que se pudo comprobar las bondades de su uso, tales como profundidad de significados, amplitud, riqueza interpretativa y la contextualización del objeto de estudio.

Como método de trabajo se consideró la investigación narrativa, porque a través de ella se pudo interactuar con las personas responsables de la generación, análisis e interpretación de la información financiera, de tal modo que se conoció y aprovechó la experiencia que tienen para generar información útil, veraz, oportuna y verídica. A la investigación narrativa se le considera un híbrido ya que se ha nutrido de algunos elementos que utilizan tanto las experiencias de vida como los escritos evidenciables de datos útiles y necesarios en la gestión diaria, se caracteriza por reflexionar en torno a los resultados que se enfocan en lo concreto, lo específico, lo cotidiano, además de proponer nuevas formas de investigación social empresarial.

Se destaca la importancia que otorga este método a la interpretación de datos; siguiendo a Arias y Alvarado (2015), lo consideran como una propuesta metodológica que, apoyada desde los preceptos epistemológicos de la hermenéutica, plantea una ruta de construcción social de conocimientos científicos que tiene como fuente principal las voces de los actores involucrados (Arias y Alvarado, 2015). De igual manera, a través de la técnica de la entrevista semi estructurada se tuvo un acercamiento a los actores responsables de generar la información financiera, con la finalidad de indagar la credibilidad y confiabilidad de la misma.

Resultados

En la conclusión de esta primera fase se obtuvieron los siguientes resultados:

- Se logró sensibilizar a las personas que ocupan niveles directivos de las diversas áreas que generan información financiera de la importancia de adoptar el VEA como la nueva medida de rentabilidad.
- También se detectó que los controladores de información aprovechan todas las posibilidades de interactuar con otras herramientas de análisis financiero para la empresa, ya que declaran la necesidad de variar en su práctica diaria.
- Mediante la misma investigación se pudieron conocer algunos factores psicológicos que participan como estímulo para la puesta en marcha de esta nueva metodología.
- Mencionan que se requieren herramientas objetivas para detectar y medir de modo preciso la rentabilidad empresarial.
- Dentro de los hallazgos de esta primera fase de la investigación se considera importante la toma de decisiones y que sobre ésta influya el uso de las técnicas utilizadas en el análisis y planeación financieros.
- A través de la búsqueda de información científica se encontraron aportes muy importantes para el desarrollo de la investigación en campo.
- A partir de los datos recogidos, los resultados experimentales muestran que el marco propuesto supera a los métodos tradicionales que ocupan las organizaciones turísticas para la determinación de la rentabilidad empresarial.
- El estudio propone y comprueba empíricamente la necesidad de implementar nuevos y mejores métodos organizacionales y financieros cuyos efectos se vean reflejados en mejores resultados que optimicen la toma de decisiones.

Discusión

En la actual situación de declive de la economía mexicana, el sector turístico ha sido uno de los más afectados, con un balance negativo en términos de ingresos y creación de empleo, pese a ello el turismo en México es un sector que se sigue resistiendo a la crisis y los expertos sostienen que debe considerarse uno de los motores de la recuperación económica, la Secretaria de Turismo manifiesta su apuesta por el turismo como base para la recuperación económica y la creación de empleos

Además, más allá de su peso como sector específico, el sector turístico tiene también genera un importante efecto multiplicador e impacta en fuertes implicaciones sobre otros sectores estratégicos del país como son la construcción, el medio ambiente o la salud, entre otros. Este efecto multiplicador se muestra en que los gastos de los turistas no sólo se limitan al pago del alquiler de una habitación en un hotel, sino que también destinan parte de su renta disponible a una gran variedad de servicios y bienes de consumo tales como alimentos, transportes, entretenimientos, etc. Esto favorece, a su vez, un aumento de la demanda en la región o país receptor, que de otro modo no existiría. Todo ello justifica la importancia del sector turístico para la economía nacional.

Las posibles causas o determinantes que se encuentran detrás de dicha caída tras varios años de una evolución creciente proceden de la reducción en la llegada de turistas, así como la reducción en los precios, derivadas, principalmente, de la crisis pandémica y financiera a nivel mundial y los claros efectos que tuvo la misma en el turismo. Por supuesto, esta caída en la cifra de ingresos por turismo a nivel macroeconómico se ha reflejado en el tejido empresarial del sector turístico. Algunos de los datos que corroboran esta afirmación son la desaparición de empresas turísticas y la reducción de su volumen de operación del negocio, así como la disminución del personal ocupado.

Conclusión

Es importante precisar que el objetivo de este trabajo es el de presentar el tema de Valor Económico Agregado (VEA), de una manera sencilla y práctica, como una metodología innovadora que a la vez resulte útil confiable y bien fundamentada.

Esta experiencia investigativa me hace reflexionar que en muchos aspectos empresariales es preferible tener una idea clara de lo que se pretende conocer, aunque no se tenga la idea precisa y exacta, es mejor eso, a desgastar tiempo, esfuerzo y recursos buscando esa exactitud que, para cuando se logre encontrar, quizás ya no sea tan oportuna y resulten más costosas las decisiones mal tomadas o tomadas a destiempo que los supuestos beneficios de la exactitud y sofisticación alcanzadas.

Sobresale la importancia del tema en las organizaciones turísticas, por ser éstas algunas de las entidades económicas más afectadas desde marzo de 2020 y que a la fecha no han podido recuperarse.

Insisto en la necesidad de determinar la rentabilidad empresarial como un elemento clave a la hora de valorar y realizar acciones comparativas entre empresas o proyectos de inversión, además que permite analizar la capacidad de generar beneficios y el uso eficiente de sus activos y recursos propios.

REFERENCIAS

Amat O. (2000). EVA: Valor Económico Agregado. 1era. Edición. Ed. Gestión. Lima, Perú.

Andia V.W. (2014). Matemática Financiera y Evaluación de Proyectos. Editorial. Centro de Investigación y Capacitación Empresarial. México.

Apaza M. (2015). Contabilidad Estratégica. 1era. Edición. Ed. Editores. México

Blanco, M. (2011). La investigación narrativa: una forma de generación de conocimientos. Argumentos, Vol. 24(No.67), http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0187-57952011000300007

Bierman, H. (2017). Planeación Financiera Estratégica. Editorial CECSA. Primera edición. México

Fernández, P. (2000). Valoración de Empresas. Gestión 2000.Primera Edición. Barcelona-España

Rubio M. (2015). Finanzas para no Financieros.1era.Edición. Ed. Fondo Editorial UPC. México

Sanjurjo, Ml. (2013). Guía de Valoración de Empresas. Prentice Hall. Segunda edición. Madrid-España

ESTRATEGIAS DE MARKETING DIGITAL PARA EL IMPULSO DE LAS PYMES: CASO DE UNA TINTORERÍA EN TOLUCA, ESTADO DE MÉXICO
DIGITAL MARKETING STRATEGIES FOR THE PROMOTION OF SMALL AND MEDIUM COMPANIES: CASE OF A DRY CLEANER IN TOLUCA, MEXICO

Dulce Karina Mendieta Díaz[22]
María De Lourdes Escalona González[23]
Jesús Anaya Ortega[24]

RESUMEN

La mercadotecnia es una de las disciplinas con mayor campo de acción en el mundo profesional. Es el conjunto de principios enfocados a entender las necesidades de un público con la finalidad de impulsar las ventas y permanecer en la mente del consumidor. Debe promover la forma adecuada de comunicación para crear un vínculo con las personas, que les aporten un valor agregado a los productos o servicios que ofrecen las organizaciones.

Por su parte, y como una de las ramas más importantes de la mercadotecnia en la actualidad, el marketing digital conlleva la implementación de estrategias de alto impacto que deben desarrollarse para conectar con los clientes potenciales a través del uso de medios y tecnologías digitales, que implementados eficientemente permiten crear imágenes empresariales eficaces para las organizaciones. La puesta en práctica de estrategias de marketing digital, permite que las empresas estén vigentes en un mercado que es y seguirá siendo tendencia para impulsar el crecimiento, el desarrollo y la innovación en aras de fidelizar a clientes nuevos y ya existentes.

En este trabajo se presenta un caso aplicado con estrategias digitales para la mejora de una empresa, que busca generar una nueva imagen empresarial y por ende conectar con un mercado más amplio.

Palabras clave: Marketing Digital, Estrategias, Empresas.

ABSTRACT

Marketing is one of the disciplines with the greatest field of action in the professional world. It is the set of principles focused on understanding the needs of an audience in order to increase sales and

[22] Doctora en Administración FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN. UAEMex CORREO: dulcemendieta@gmail.com
[23] Maestra en Administración FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN. UAEMex CORREO: lulues_calona@yahoo.com.mx
[24] Doctor en Administración FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN. UAEMex CORREO: anayaortegajesus@gmail.com

remain in the mind of the consumer. It must promote the appropriate form of communication to create a bond with people, which add value to the products or services offered by organizations.

For its part, and as one of the most important branches of marketing today, digital marketing involves the implementation of high-impact strategies that must be developed to connect with potential customers through the use of digital media and technologies, which efficiently implemented, they enable effective business images to be created for organizations. The implementation of digital marketing strategies allows companies to be in force in a market that is and will continue to be a trend to promote growth, development and innovation in order to retain new and existing customers.

This work presents a case applied with digital strategies for the improvement of a company, which seeks to generate a new business image and therefore connect with a wider market.

Key Words: Digital Marketing, Strategies, Business.

INTRODUCCIÓN

Desde hace algunos años los negocios han tenido que adaptarse a los cambios que han ido surgiendo, entre ellos y quizá los más notables es el tener presencia en redes sociales haciendo uso del marketing digital. Estar al día en las nuevas tecnologías es algo esencial con la llegada de la nueva normalidad. Por lo que ahora es un buen momento para que las marcas o empresas comiencen a tomar acciones que les permitan seguir siendo competentes en el mercado, donde la interacción digital será un pilar clave para seguir creciendo.

En México y en el mundo las organizaciones están cambiando y el trabajo evolucionando; es por ello la necesidad de determinar cuáles son las directrices más importantes a las que las empresas se estarán enfrentado en los mercados globales de la actualidad.

Ante la actual situación en la que se enfrentan los negocios a raíz de la pandemia por el COVID-19. Las empresas tanto micro, pequeñas, medianas y grandes se han visto forzadas a entrar en el mundo digital mediante plataformas, redes sociales, uso de medios digitales, etc. Todo esto a causa del cambio en el comportamiento del consumidor, ya que ahora las personas pasan mucho más tiempo sumergido en las redes sociales, y en general en Internet.

Según información de Business School (2020), el 91% de los consumidores dijeron que su comportamiento de compra había sido afectado por el coronavirus; por ello, están adoptando nuevos comportamientos de compra y consumo, tanto dentro, como fuera del hogar.

En este sentido, resalta la importancia de la mercadotecnia como disciplina que debe promover la forma adecuada de comunicación para crear un vínculo con las personas, que les aporten un valor agregado a los productos o servicios que ofrecen las organizaciones.

Por su parte, y como una de las ramas más importantes de la mercadotecnia en la actualidad, el marketing digital conlleva la implementación de estrategias de alto impacto que deben desarrollarse para conectar con los clientes potenciales a través del uso de medios y tecnologías digitales, que implementados eficientemente permiten crear imágenes empresariales eficaces para las organizaciones. La puesta en práctica de estrategias de marketing digital, permite que las empresas estén vigentes en un mercado que es y seguirá siendo tendencia para impulsar el crecimiento, el desarrollo y la innovación en aras de fidelizar a clientes nuevos y ya existentes.

Planteamiento del problema

A raíz del inicio del confinamiento por el COVID-19 las pequeñas y medianas empresas se vieron afectadas, dado que tuvieron que parar de laborar ya que la población activa se redujo notablemente y con ello las necesidades de algunos servicios disminuyeron. El no salir de casa trajo consigo una infinidad de cambios en el comportamiento de las personas. Un cambio notable y del cual buscamos generar provecho es en la parte digital. Dado que desde hace algunos años en México el uso de la tecnología, el Internet y las redes sociales han ido al alza en cuanto al consumo y cantidad de usuarios, los negocios han descubierto un nicho de mercado que puede ser trabajado para efectos comerciales o de venta.

El tiempo que gastan los consumidores hoy en día en la red es enorme, y puesto que ahora el consumidor está más tiempo en casa y evita salir, es ahí donde se presenta una oportunidad de crecimiento para las empresas, el caso de estudio del presente trabajo es una tintorería, para la cual se buscará que los consumidores puedan conocer y hacer uso de los servicios que ofrece.

Con esto surge la necesidad de que el negocio pueda generar presencia digital, de adaptarse a las nuevas tendencias para que su consumidor pueda tener un acceso más fácil y rápido a sus servicios.

Así mismo para que sus clientes potenciales tengan conocimiento sobre los servicios y con esto aumentar su público consumidor.

Dado este panorama, a continuación, hablaremos de la disciplina que nos permite contextualizar el tema de investigación, que es la mercadotecnia.

Philip Kotler (1996), define a la mercadotecnia como un “proceso social y administrativo mediante el cual grupos e individuos obtienen lo que necesitan y desean a través de generar, ofrecer e intercambiar productos de valor con sus semejantes”

Es un proceso complejo debido a que implica una serie de procedimientos que requieren en gran medida de imaginación y creatividad para poder impactar a los consumidores. La concepción moderna sostiene que la tarea clave del marketing es conocer las necesidades, deseos y valores de sus clientes, y así ofrecerles los satisfactores de un modo más eficiente que la competencia.

Hay quienes llevan esta idea a un ámbito mayor, en el que se enfatiza que la empresa no sólo debe satisfacer al cliente sino buscar el bienestar a largo plazo de la sociedad, asumiendo que la organización tiene como misión lograr no sólo clientes satisfechos, sino saludables y que debe contribuir además al mejoramiento de la calidad de vida en la sociedad.

En específico, para la parte digital, en los años 90 llegó la primera versión de Internet, un poco diferente de la que conocemos hoy, llamada Web 1.0. Este Internet de antaño no permitía a los usuarios interactuar con páginas web de una manera activa, sino que les permitía encontrar información en un sistema de búsqueda simple. Fue en el inicio de Internet que se creó el término marketing digital, sin embargo, todavía era muy similar al marketing tradicional.

La comunicación era unilateral, realizada por la empresa en un sitio institucional como máximo, y el consumidor sólo recibía pasivamente contenido sin una estrecha interacción entre las dos partes.

En 1993, los usuarios de Internet comenzaron a tener más interacción con las empresas que anunciaban en la web, como lo fue cuando aparecieron los primeros anuncios en los que se podían hacer clic. Sin embargo, fue en los años 2000 que el marketing digital se convirtió en algo más como lo conocemos hoy en día.

Conceptos

En cuanto a la definición de Marketing Digital, Philip Kotler y Gary Armstrong, (2003), aseguran que "E-Marketing: consiste en lo que una empresa hace para dar a conocer, promover y vender productos y servicios por Internet."

Según el Diccionario de Negocios (2010): Marketing digital es la promoción de productos o marcas mediante varias vías de medios electrónicos.

Según Alex Chris (SEO) (2017): MD es la construcción de conciencia y promoción de una marca usando todos los canales digitales disponibles: Web, SEO SEM, SEO, smartphones, mercados móviles (Google Play, Apple Store), marketing por email, banners publicitarios online y social media.

Philip Kotler (2003) dice que en cuanto al marketing 3.0 "se trata de comprender que conocer al cliente es mucho más que encontrar una persona interesada en un producto. Es entender que la gente se encuentra en un mundo inestable y con problemáticas económicas y ecológicas que es preciso subsanar".

Hoy en día no se puede permanecer ajenos al mercado, los especialistas de marketing deben ser capaces de entender qué es lo que dice el mercado o entorno del mercado (macroentorno)

El marketing digital ayuda a orientar a las empresas hacia un público objetivo, además es una estrategia imprescindible para las marcas por la gran oportunidad de crecimiento, posicionamiento y ventas o captación de clientes que representan. Los clientes potenciales, o al menos en su gran

mayoría, están constantemente conectados a internet desde el ordenador y, en los últimos años, también a través de sus teléfonos móviles o tabletas.

METODOLOGÍA

El alcance del presente trabajo es de carácter descriptivo, pues se lleva a cabo un reporte de investigación de las tendencias que se vislumbran respecto al impacto del marketing digital en las pequeñas y medianas empresas, en este caso, presentando las propuestas para una Tintorería ubicada en la Ciudad de Toluca, Estado de México.

Las estadísticas que sirven de base para este estudio indican que, en 2020, aumentaron significativamente la mayoría de las actividades digitales en México. Ganan terreno: el mail, comercio electrónico y la banca, sin embargo, el transporte decrece debido al confinamiento. (Hootsuite, 2021)

Respecto al uso de redes sociales, encontramos que las más usadas son “en primer lugar de preferencia YouTube con 96.3% de personas que navegaron en la red de videos de Google. Le sigue Facebook con el 95.3% de las visitas. Luego la app de mensajería instantánea con más polémicas en privacidad con el 91.3%, Messenger de Facebook fue usado por 79.4% de los mexicanos en diciembre y en quinto lugar aparece Instagram que 76.9% de las personas afirman haber hecho uso de él.” (Hostsuite, 2021)

En relación a las plataformas en uso, 92.3% de los mayores de 13 años que utilizan redes sociales en México tienen cuenta en Facebook, 31.7% en Instagram y 10.9% en Twitter.

Usuarios de Instagram

La plataforma para compartir fotografías y videos al instante que es propiedad de Facebook reporta un potencial de visualización de anuncios de 32 millones de personas. Esto en comparación con el total de la población mexicana usuaria de redes sociales por encima de los 13 años equivale al 31.7%.

La mayor parte del mundo está en redes sociales de acuerdo con el portal We are social (2021):

1. El 97 % de los consumidores digitales han utilizado las redes sociales en el último mes.

2. El 84 % de las personas que cuentan con acceso a Internet usan redes. sociales.

3. El 50 % de la población mundial está usando redes sociales, es decir, 3.8 mil millones de personas (un aumento del 9.2% desde 2019).

a. América Central y Asia Oriental tienen la mayor saturación de redes sociales, con un 84 % cada una

Estadísticas de publicidad en redes sociales

4. Se pronostica que el gasto en publicidad social aumentará un 20 % (a $ 43 mil millones de dólares) en 2021.

5. El 52 % del descubrimiento de marcas en línea sucede en feeds públicos.

6. El 27 % de los usuarios de internet dice que ha encontrado productos nuevos. A través de anuncios pagados en redes sociales (después de la publicidad de boca en boca, anuncios de TV y buscadores).

7. El 13 % de los usuarios de redes sociales dice que un botón de “comprar” aumentaría sus probabilidades de comprar productos o servicios en redes sociales.

Se podría decir que el marketing digital es un ámbito muy amplio y en constante renovación, por ello es importante que las empresas se informen sobre lo que está sucediendo alrededor del marketing digital.

Tras la llegada de la pandemia se notó un acelerado cambio al entorno de muchos negocios o empresas, lo cual ha obligado a muchas empresas a implementar estrategias e invertir más en visibilidad digital. Con el cierre obligatorio de los negocios, muchas de ellas tuvieron que cambiar su giro, tal es el caso del turismo, hoteles, entre otros. Al cabo de este fenómeno han surgido nuevas tendencias dentro del Marketing digital:

Inteligencia Artificial

Durante el 2021 la inteligencia artificial y la automatización se convierten en los verdaderos protagonistas de las campañas de publicidad digital, los gestores tendrán que enfocarse más en la estrategia y en cómo aumentar la conversión del funnel, y cada vez menos en las segmentaciones, elección de keywords, etc.” Debido a que algunas tendencias como Hagakure han venido para quedarse. Cada vez será más importante reducir la cantidad de campañas y compactar para contar con más datos agrupados.

En las comunicaciones con los clientes o posibles compradores, el Marketing Automación es ya muy conocido. Con los avances de la Inteligencia Artificial comenzó a ver nuevos modelos y soluciones muy interesantes para segmentar el público. Para muchas empresas invertir en 2021 les permitirá ahorrar costes y acelerar el crecimiento, superando de esta forma a sus principales competidores. (Benítez, 2021)

Hyperfocus en el cliente

Durante el 2021 se aprovechará mucho más la tecnología para generar mejores experiencias humanas. Además, de personalizar las acciones de marketing y ventas, trabajar la empatía y la confianza de la marca hacia sus potenciales clientes.

● El cliente exige cada vez más autoservicio y automatización.

● Quiere más inmediatez y personalización.

● Se debe conocer al Buyer persona su Buyer Journey y la DATA será quien ayudará para crear experiencias únicas. (Benítez, 2021)

El momento de la verdad en las pymes

Este año más que nunca, las pequeñas y medianas empresas empiezan a ser conscientes, de verdad, en lo necesario que es invertir en estrategias online. Algunos temas de redes sociales crecerán aún más, la demanda de especialistas para la comunicación corporativa a todos los niveles: redes sociales, SEO, social selling, Ads, entre otros, frente a la Inteligencia Artificial, Big Data, Realidad virtual y aumentada, Chatbot, seguirán creciendo en 2021, el pequeño comercio, la pyme y el profesional autónomo comenzarán por integrar en su gestión lo más fácil, barato y a la vez útil que les pueda ser para conseguir clientes y quitarles horas de trabajo.

La publicidad programática

La publicidad programática hace referencia a una publicidad en la que el anunciante compra las audiencias y no los espacios, como ocurre con la publicidad tradicional. El anunciante elige el público al que quiere dirigirse, teniendo en cuenta múltiples detalles de su perfil: gustos, demografía, conexiones, etc. Durante el 2021 la publicidad programática extenderá su uso por la mayoría de las plataformas. Las compañías están utilizando cada vez más esta tecnología para tomar decisiones a tiempo real, con respecto al anuncio que desean entregar a los clientes.

El CRM evoluciona

Las tendencias de Marketing Digital en 2021 apuntan hacia un cambio en las relaciones entre marca y usuario. El uso de los canales de comunicación de redes sociales (Facebook Messenger, WhatsApp) como herramientas de CRM también va a aparecer como complemento en campañas de email marketing para acelerar el paso entre interés y deseo del cliente en el Customer Journey y cerrar la compra.

Video Snaks

Tik Tok es la nueva red social de moda, acercándose cada vez más a Instagram con unos 800 millones de usuarios estimados. Y es que durante el confinamiento de 2020 ha tenido más fuerza

que nunca. Esta red social tiene bastante potencial, sobre todo desde el punto de vista de los anunciantes.

El marketing omnicanal.

Esta es una de las tendencias de Marketing Digital en 2021 que se ha vuelto más relevante. En parte es porque las diversas plataformas digitales que se usan cada vez están más interconectadas. Pero además hay una nueva tecnología en el horizonte que podría acentuar este cambio: el 5G. Aunque ya se ha empezado a implementar, durante el 2021 tendrá toda la fuerza habida y por haber, y habrá muchos cambios en los canales de marketing online.

El 5G va a permitir trabajar con formatos más grandes, tanto vídeo como imágenes. Eso impulsará el traspaso a campañas mucho más visuales. En algún momento el email marketing empezará a permitir la integración del vídeo como estándar.

Redes sociales

Las redes sociales son comunidades formadas por diferentes usuarios y organizaciones que se relacionan entre sí en plataformas de internet. En redes sociales como Facebook, Twitter, Google + o LinkedIn, se pueden formar grupos y compartir información y elementos multimedia como imágenes o vídeos. Esto, según los intereses de los usuarios. Cada red social tiene sus objetivos y usos particulares, además de que el contenido debe adaptarse a cada una de ellas. Por ejemplo, Facebook es una red social muy útil para contactar amigos, conocer gente con los mismos intereses y crear páginas de empresas. Esto último, para mejorar el branding y posicionamiento. (Peiró,2017)

En la actualidad una de las principales redes sociales es Facebook, por lo que es una de las redes sociales con las que trabajará la empresa.

a) Facebook: Facebook es la red social que más usuarios tiene en el mundo.

Son cerca de 2,2 millones de usuarios y en él puedes encontrar personas conocidas, participar en grupos de interés, compartir contenido, enviar y recibir mensajes, hacer contactos, realizar búsquedas, anunciar, etc.

Estar en Facebook, entender su funcionamiento, y los recursos que ofrece es un paso fundamental para quien quiere expandir su negocio o hacerse conocido, ampliar su alcance y sus estrategias de marketing digital.

En él, es posible crear un perfil personal o una Fanpage, e interactuar con otras personas conectadas al sitio, a través de intercambio de mensajes instantáneos, de la compartición de contenidos y de los famosos “me gusta” en las publicaciones de los usuarios.

Además de realizar estas funciones, también permite participar en grupos de acuerdo con los intereses de las personas y necesidades dentro de la red social.

Actualmente, es una de las formas de conexión más usadas y también es utilizada para realizar búsquedas rápidas de información; además de funcionar como especie de centralizador de contactos. (Gonçalves, 2016)

Debido a lo anterior es realmente importante el que la empresa este activa en una red social con tan impactantes alcances como lo es facebook, ya que si se maneja de la manera adecuada se obtendrán los resultados esperados, los cuales constan de conseguir llegar a más clientes potenciales y también dar a conocer a los clientes reales avisos de la empresa, descuentos o promociones que ayuden como estrategias de retención.

b) Instagram: es una red social hecha para inspirar, para plasmar la personalidad, contexto, momentos y forma de ver el mundo. (González, 2019)

Las publicaciones de esta red social crean una tasa de engagement de aproximadamente 4,21%, lo que es 120 veces superior a Twitter y 58 a Facebook. Los usuarios generan una relación con la marca a través de likes, shares y comentarios. (Gornic, 2017)

Los negocios no deben perder la oportunidad de entrar en esta red social para tener contacto con su público objetivo, ya que es una de las favoritas por girar en torno a imágenes y videos de calidad como lenguaje para comunicarse. Aunado a que se centra en lo visual, las empresas pueden mostrar, lucir, dar a conocer sus productos o servicios con fotografías y cuenta con otro punto clave: al ser una aplicación, tiene la característica de ser inmediata, es decir, que en cuestión de segundos el usuario puede interactuar con el negocio.

- 60% de las personas afirman que descubren nuevos productos gracias a Instagram.
- Más de 200 millones de usuarios visitan al menos un perfil de empresa por día.
- Un tercio de las historias más vistas a nivel mundial, son de empresas. (González, 2019)

Para colocar un negocio en Instagram es importante analizar una serie de preguntas antes:

- ¿A dónde queremos llevar la marca y queremos conseguir con su presencia en Instagram?
- ¿Mi negocio es adecuado para Instagram?
- ¿Qué tipo de estrategia utilizar en Instagram?

El siguiente paso para colocar a la empresa en Instagram es configurar de manera gratuita el perfil como cuenta comercial para así poder agregar información relevante como horarios, dirección, número de contacto y productos que manejas.

Después activar herramientas como los beneficios de hacer un catálogo de producto y descripciones que le den al usuario la visión general de lo que necesita, incluyendo precios y disponibilidad, con la misma red social.

Instagram también ofrece una aplicación junto con la red social que es Instagram Shopping, con la cual comenzarás a crear nuevas y atractivas oportunidades para promocionar tus productos de una manera creativa y sumamente amigable para el usuario.

En conclusión, Instagram cuenta con muchas herramientas para poder darle impulso a las ventas de los negocios, a través de contenido interesante y de calidad de imágenes y videos, para lograr conectar con el público objetivo es importante definir primero una estrategia de acuerdo al objetivo planteado, (¿qué vamos a hacer una vez creada la cuenta comercial en Instagram?) para ello es bueno conocer a la red social y las tendencias, analizar la competencia y mejorar el trabajo que ellos realizan.

Propuesta

Se presentan a continuación las estrategias de marketing digital para la empresa de Tintorería ubicada en la Ciudad de Toluca, Estado de México. Determinando la importancia de su puesta en práctica y como herramienta para otras compañías.

1) Página web

Como parte de la primera estrategia de marketing digital, será la creación de una página web, la cual estará dividida en 4 secciones: el inicio, los servicios, información de la empresa y ubicación.

a) Inicio

Este apartado comenzará con una imagen empresarial que de primera vista genere en el consumidor confianza y resalte la experiencia que tiene el negocio en el mercado. También se encontrará de manera general información relacionada al proceso de lavado y la forma en que el negocio ofrece sus servicios a los clientes. Estos elementos generarán confianza al consumidor y buscarán incentivarlo para desear adquirir los servicios de la marca.

b) Servicios

En la sección de servicios se mostrarán todos los servicios que ofrece actualmente la tintorería, con la finalidad de que el consumidor sepa qué tipo de servicios maneja el negocio. Estos elementos gráficos de cada servicio los redirigirá a otra página en el cual se mostrará de manera más detallada y más específica información del proceso o el servicio que se hace para cada prenda. Esto despertará el interés del consumidor, dándole a entender lo importante que es dejar sus prendas con tintorerías profesionales y especializadas en el tratamiento de telas, proceso de limpieza, etc.

c) Información de la empresa

En esta sección de la página web se mostrará la filosofía organizacional de la empresa, conformada por su misión, visión, filosofía y valores. Esta sección se colocará ya que el consumidor lo verá como información que haga ver al negocio con un sentido de profesionalismo y seriedad en su forma de operar.

d) Ubicación

En esta sección se pretende mostrarle al cliente o consumidor la información necesaria que le permita dar con el negocio para una compra futura, la intención es proporcionarle al consumidor las herramientas necesarias que le permitan dar con el local físico, así mismo se colocarán las redes sociales del negocio debajo del croquis, con la finalidad de que el consumidor pueda visitar las redes sociales del negocio y pueda enterarse de cualquier tipo de información que a futuro podrá publicarse tanto en Facebook como en Instagram.

2) Redes sociales: Facebook

Con relación a la estrategia de marketing digital de crear una página oficial del negocio en Facebook se buscará desarrollar un perfil que permita a la empresa obtener una nueva forma de atracción de clientes. Con los posts publicados para esta red social se buscará motivar e incentivar las ventas a través de anuncios atractivos que se estarán publicando. Esto generará confianza en el consumidor para generar en ellos un deseo de compra.

3) Redes sociales: Instagram

Para la estrategia de marketing digital en Instagram se creará una cuenta oficial del negocio, que al igual que Facebook, será una red social que permita generar más alcance con clientes nuevos y que no conocen la marca, en esta red social se podrá segmentar al mercado meta de una forma diferente a Facebook. En Instagram se buscará generar contenido o publicaciones que sean atractivas a la vista del consumidor, ya que Instagram pone más peso a la calidad de fotos que se puedan subir en ella.

CONCLUSIÓN

Se resalta la importancia de crear y poner en práctica esta serie de estrategias de marketing digital para las micro, pequeñas y medianas empresas, lo cual les ayudará a generar un mayor impacto, debido a que se desarrollan nuevas formas de conectar con clientes potenciales, creando una nueva y mejor imagen empresarial, gracias al contenido creado para redes sociales, lo cual deriva en transmitir en los nuevos prospectos confianza y seguridad para adquirir los servicios.

Se espera que con la puesta en práctica de estas estrategias el negocio pueda seguir permaneciendo vigente en este nuevo mercado digital, logrando así un mayor crecimiento, que le permita a su vez, seguir en constante innovación para poder fidelizar a clientes nuevos y ya existentes.

De la misma forma, será primordial continuar en constante análisis del mercado y las áreas de oportunidad para seguir creciendo como marca y mejorando en favor de las necesidades de los clientes.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Benítez, F. (2021). Tendencias. Marzo 22, 2021, de IEBS Sitio web: https://www.iebschool.com/blog/tendencias-marketing-digital/

Cibrián, I. (2018). Marketing Digital mide analiza y mejora. Bussines Marketing school, 8, 25-28.

Escamilla, G (2020). 6 puntos que muestran la importancia del marketing digital para las empresas. Consultado en: https://www.rdstation.com/mx/blog/importancia-del-marketingdigital

González, J. M. (2019). La importancia de Instagram para tu empresa. Content Marketing. https://blog.smartup.mx/la-importancia-de-instagram-para-tu-empresa

Gornic, R. (2017). La importancia de Instagram para impulsar un negocio. Funky Marketing.

Kotler (2003). Dirección de mercadotecnia, Octava edición, México, Ed. Prentice-Hall

Kotler P. y Amstrong G. (2003). Fundamentos de marketing. 6ª edición, Trad. Roberto Luis Escalona García, México: Pearson Educación.

Kowalewicz, R. (2021). What Is Inbound Marketing. Marzo, 23, de Forbes Sitio web: https://www.forbes.com/sites/forbesagencycouncil/2020/02/10/what-is-inbound-marketing/?sh=371bc7b72a9e

Martínez, G. (2021). “Marketing digital y las nuevas estrategias del (2021)” sitio web: https://www.mediasource.mx/blog/marketing-digital

Mejía, M. (2017). 8 componentes Primordiales del Marketing Digital. Marzo 23, 2021, de Blog especializado Marketing Digital Sitio web: https://miguelmejiac.com/8-componentes-primordiales-del-marketing-digital/

Peralta, E. O. (2020). Marketing Digital: Aprende Todo lo que Necesitas Saber Hoy. Blog de Marketing. https://www.genwords.com/blog/que-es-el-marketing-digital#Origen_del_Marketing_Digital_o_Mercadotecnia_Digital

Robles, D. (2020). ¿Qué es marketing digital? – Introducción. Darwin. https://darwinrobles.com/marketing-digital-introduccion/

Stanton, W. et al. (2002). Fundamentos de Marketing, 13ª edición, México: Mc Graw Hill.

Vargas, G (2017). Marketing digital y su poder en la comunicación. https://repository.usta.edu.co/bitstream/handle/11634/4523/VargasGivanni2017.pdf

LA IMPORTANCIA DEL BRANDING EMPRESARIAL PARA EL POSICIONAMIENTO EN EL MERCADO

THE IMPORTANCE OF BUSINESS BRANDING FOR MARKET POSITIONIN

Jesús Anaya Ortega[25]
Jenny Fer Miranda Valdez[26]
Bernabé Alejandra Ramírez Contreras[27]

RESUMEN

Tradicionalmente, la mercadotecnia es el medio por el cual una organización se comunica, se conecta con y se compromete con su público objetivo para transmitir el valor de marca y en una última instancia, el de vender sus productos y servicios. Sin embargo, desde la aparición de los medios digitales, en particular las redes sociales y las innovaciones tecnológicas, se ha convertido cada vez más sobre la construcción de relaciones más profundas, significativas y duraderas con las personas que quieren comprar tus productos y servicios.

Derivado de ello, se habla del Branding como el proceso para dotar a productos y servicios con el poder de una marca, por el que se le confiere un sentido específico a una compañía, creando y modelando una marca en la mente del consumidor.

El branding no se limita solamente a definir el estilo visual de la empresa, sino que engloba más aspectos de su identidad. Si bien puede haber muchos componentes, estos varían según el giro de cada negocio.

En el presente trabajo analizaremos la importancia que implica para las empresas que los consumidores identifiquen fácilmente la marca, generando un mayor posicionamiento de la compañía, aumento de su relevancia en el mercado, mejora de visibilidad y crecimiento del negocio de manera sostenible.

Palabras clave: Branding, Empresas, Mercado.

[25] DOCTOR EN ADMINISTRACIÓN FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN. UAEMex CORREO: anayaortegajesus@gmail.com
[26] LICENCIADA EN DERECHO FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN. UAEMex CORREO: panny173@hotmail.com
[27] DOCTORA EN ADMINISTRACIÓN FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN. UAEMex CORREO: aleracon@hotmail.com

ABSTRACT

Traditionally, marketing is the means by which an organization communicates, connects with, and engages with its target audience to convey brand equity and ultimately to sell its products and services. However, since the advent of digital media, particularly social media and technological innovations, it has become increasingly about building deeper, more meaningful, and lasting relationships with people who want to buy your products and services.

Derived from this, Branding is spoken of as the process to endow products and services with the power of a brand, by which a specific meaning is given to a company, creating and modeling a brand in the mind of the consumer.

Branding is not only limited to defining the visual style of the company, but also encompasses more aspects of its identity. Although there may be many components, these vary according to the line of each business. In this work, we will analyze the importance that it implies for companies that consumers easily identify the brand, generating a greater positioning of the company, increasing its relevance in the market, improving visibility and growing the business in a sustainable way.

Key words: Branding, Companies, Market.

INTRODUCCIÓN

Hoy en día la mercadotecnia es una de las disciplinas con mayor campo de acción en el mundo profesional. Es el conjunto de principios enfocados a entender las necesidades de un público con la finalidad de impulsar las ventas. Llega hasta la forma adecuada de comunicación para crear un vínculo con las personas, que les aporten un valor agregado. (Rattinger, 2018)

Hablar del branding nos lleva a analizar un poco de la historia acerca del concepto.

La primera referencia de la palabra “Brand” surge por el año 2.000 A.C. y era utilizada para denominar el marcaje físico en los animales. A partir de ahí, todo empezó a ser marcado. Artesanos marcando sus bienes, imprentas creando marcas de agua en sus papeles y farmacéuticas y tabacaleras marcando sus productos.

Sin embargo, el Branding que hoy en día conocemos explotó en la Revolución Industrial. Por aquel entonces, la marca era básicamente un logo. Actualmente, vivimos en un mundo cambiante en el que, si no nos adaptamos, morimos. El Branding es una reflexión sobre cómo nos ven y cómo queremos que nos vean. Qué podemos cambiar para ser líderes en nuestro sector. (Rattinger, 2018)

Es un duro proceso de análisis, diseño y estrategia que busca resolver problemas ocultos. El éxito de las empresas depende en gran medida del Branding.

Planteamiento del problema

El objetivo principal de una marca es conquistar la mente de un consumidor y una vez instalada ahí, defender esa posición como el soldado más valiente, el más sagaz y el de mejor ingenio, así lo expresa Laura Fischer (2002).

Analicemos ahora cuáles son los objetivos de una marca, para poder plantear la problemática que resuelve y sentar las bases de su importancia:

• Diferenciación respecto de la competencia.
• Ser un signo de garantía y calidad para el producto y/o servicio.
• Dar prestigio y seriedad a la empresa.
• Ayudar a que se venda el producto mediante la promoción
• Posicionar el producto o servicio en la mente del consumidor

Esto tiene mucho que ver con la propuesta de valor de la empresa y, por supuesto, con la experiencia de los consumidores sobre los artículos o servicios en cuestión. A lo que llamamos valor de marca es ese efecto diferenciador intangible, que da una ventaja competitiva y que hace que los usuarios prefieran tu producto sobre los demás. Cualquier empresa, independientemente de si está en pleno desarrollo o ya se encuentra consolidada en algún giro, necesita prestarle mucha atención a la percepción o imagen de sus productos frente al mercado, es decir, al valor de marca. (Cárdenas,2019)

Ahora bien, al hablar del branding es importante considerar que la personalidad de marca es un conjunto de características emocionales y asociativas conectadas a una empresa. Estas modelan la forma en la que las personas sienten e interactúan con una empresa. Con frecuencia la personalidad de marca refleja la personalidad de su base de clientes objetivo. Las marcas pueden tener una variedad de tipos de personalidades y, si no se definen, estas podrían cambiar día a día (lo que puede confundir a clientes y usuarios). La idea de una personalidad de marca se aplica a grandes y pequeñas empresas, y a cualquiera que tenga una presencia online (María L.,2020)

La fidelidad, que representa uno de los objetivos primordiales del branding, es el resultado de numerosos factores como la experiencia de uso, el reconocimiento, las asociaciones de marca y la calidad percibida. La lealtad de marca entonces se refiere a la compra repetida de un producto o servicio como resultado del valor percibido, la confianza y el vínculo generado entre cliente-empresa. (Ilardia, 2020)

METODOLOGÍA

El tipo de estudio corresponde al documental descriptivo, de los que se cita la siguiente información: Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis (Danhke, 2004).

Por su parte, los estudios documentales ayudan a entender los acontecimientos históricos, espaciales y temporales que rodean un estudio. Esta técnica se puede usar para familiarizarse con el problema que se estudia, así como para detectar posibles escenarios y estrategias (Hernández, 2006).

Objetivo general

Analizar la importancia de las estrategias del branding para el posicionamiento del mercado.

Con el análisis documental respecto al branding y su importancia, haremos un recuento de las principales estrategias que pueden ayudar al posicionamiento de las empresas.

En el ámbito digital:

• Publicidad a través de motores de búsqueda: Ya que es uno de los principales puntos que ocupa la competencia.

• Activación de Google my Business: A través de este, se podrá de primera instancia mejorar el posicionamiento y el resultado de búsqueda con respecto a Google suggest. Aunado a esto, se trabaja con la presencia de marca y metadatos en imágenes, para mejorar la búsqueda y potenciar los resultados. Se completa la información sobre el establecimiento, los horarios de servicios, se da respuesta pronta a las preguntas de los clientes, etc., a fin de que por el momento la publicidad de boca en boca y a través de recomendaciones funcione.

• Creación de una página web: Que genere confianza hacia la marca. Es fundamental direccionar todo principalmente al sitio web. Generar comunicación estrecha que permita que el cliente haga un pedido, haga cotizaciones, tenga el número de teléfono y principalmente que conozca más sobre la empresa, políticas, razón social, etc.

• Redes sociales: Este es un punto sumamente importante, cuando se hace uso adecuado de las redes sociales, se logra que las personas perciban la marca y se posicione.

• Relaciones Públicas: El adecuado manejo de las relaciones públicas ayudará a potenciar el branding que se está construyendo.

• Formalización de correo electrónico, en donde mediante el CRM, se tenga un mejor control de los clientes actuales y de los venideros de forma que se pueda formalizar la solicitud de la información (con un pie con la información, el contacto y el logo de la empresa).

• En cuanto a la naturaleza de las redes sociales y el sitio web, se recomienda que el contenido genere una conexión emocional (ya sea por el buen trato del personal o el precio exclusivo), que la naturaleza sea responsiva (que tarde poco tiempo en cargar y no tenga contenido poco útil o solicite

información poco valiosa), y que genere buena experiencia en línea (poco tiempo de espera, aclaración de dudas, atención al cliente, solución de quejas).

• Generar confianza a través de los métodos de pago en línea, la atención mediante el WhatsApp empresarial, la atención en línea y el manejo de redes sociales, y por supuesto, la entrega a tiempo y en forma de cada uno de los pedidos.

• Aspecto clave a destacar, es el registro de una marca ante las instancias correspondientes, puesto que es un aspecto primordial para las empresas, que les garantiza confianza y certeza en su imagen.

Personalización

Dentro de las acciones importantes que fortalecen la personalización de la marca, se encuentran:

• Creación y/o elaboración de un slogan, que hará que se fije en el top of mind, o que se reconozca con mayor facilidad.

• Diseño de un logotipo

• Elegir colores que sean únicos de la marca, que aluda a una personalidad fuerte, constante, nueva (pero decidida).

• Descripción de la empresa: ¿Quiénes somos? ¿Qué ofrecemos? ¿Desde cuándo? ¿Por qué deberías comprar nuestros productos? ¿Qué hay de nuestro método de fabricación?

• Creación e implementación de hashtags para crecimiento orgánico en redes sociales (que sea único de nuestra empresa)

• Hacer del conocimiento del consumidor los productos, los servicios, las modificaciones de los precios, las promociones en tienda y en línea. (Mantener eso constante)

• Contenido que genere participación y cercanía con el cliente, adelantándonos a las necesidades y satisfaciendo cada una de ellas.

Imagen Corporativa

Para desarrollar este punto recordemos que la imagen corporativa se entiende como el conjunto de elementos que identifica a la marca o empresa y que generan una primera impresión al público objetivo.

Uno de los principales elementos es el logotipo, pues este es la primera imagen que se tiene de la marca por lo que debe adaptarse a los tiempos y al público objetivo al que nos dirigimos en cada momento. (Ilardia, 2020)

Así mismo se recomienda contar con un uniforme para sus trabajadores, tarjetas personalizadas, lonas y demás recursos con el logotipo a fin de ser identificados como una empresa bien consolidada que le interesa la identidad y diferenciación con sus clientes.

Resultados

Después de la investigación documental realizada, se resaltan los siguientes beneficios del branding:

1. Reconocimiento del cliente

Cuando un cliente busca productos o servicios observa la tipografía, colores e imágenes de una marca que reconoce, por ello es fundamental que al tener en mente los colores y formas de logo, es más fácil que el cliente los recuerde.

2. Lealtad del cliente

Una vez que los compradores comienzan a reconocer y comprar un servicio o producto, será mucho más fácil que familiaricen la empresa de confianza, entonces podrás hacer una lista de tus clientes más frecuentes para después hacer promociones, cupones, etc.

3. Mayor confianza

Los clientes nuevos como los establecidos confiarán más en un negocio con una imagen corporativa fuerte, por lo tanto, alcanzarán más ventas, mantener sus redes de comunicación activas con testimonios de otros clientes es una buena estrategia también.

4. Ayuda a promover nuevos productos y servicios

Las personas se interesarán automáticamente porque ya están familiarizadas con una marca. Por lo tanto, si el producto o servicio se ve bueno y novedoso lo ayudará.

5. Consistencia

El branding nos permite lograr una consistencia en tu marca, por lo que la toma de decisiones relacionadas a esta, serán mucho más rápidas. No se tendrá que preguntar constantemente pequeños detalles como “¿Qué fuente debo utilizar?”, “¿Qué colores debo usar?”, “¿Cómo debería verse esto?” y otros más. Con una guía de estilo de marca, se establecerán todos estos elementos importantes.

6. Te ofrece una estrategia clara para avanzar

Será posible establecer una estrategia sólida y clara a la que se puede consultar cuantas veces se requiera para asegurarse de que los productos y servicios cumplan la misión y objetivos de la compañía.

El tener los datos precisos sobre los productos de su marca y sus niveles de aceptación, hará posible realizar de manera sencilla los ajustes necesarios para avanzar en cualquier proyecto relacionado a su marca.

7. Ayuda a atraer a tus clientes ideales

Va a representar claramente la idea que quiere reflejar, por lo que es más probable atraer a sus clientes ideales. Recordando que las personas se conectan con marcas que compartan sus mismos valores, que cubran y representen sus necesidades.

8. Genera más ganancias económicas

En general las estrategias de branding ayudan a generar más ganancias económicas si son aplicadas de manera correcta las técnicas a la medida de cada proyecto específico.

Finalmente, se resalta la importancia de cuidar los elementos de la identidad visual corporativa como otros factores del branding, los cuales son:

1. Nombre, que simbolice la identidad corporativa:

2. Logotipo de la marca

3. Tipografía, que represente la personalidad de la marca:

4. Colores, que diferencien la identidad de empresa

5. Imágenes que evoquen la marca.

CONCLUSIONES

• La Mercadotecnia es una herramienta muy importante que está a la disposición de las empresas para poder ayudarles a fortalecer sus ventas en el mercado, mejorar su posicionamiento, ampliar el horizonte, retener clientes o adquirir nuevos, etc. De esta manera impulsa a las empresas a enfocarse de lleno en sus clientes construyendo relaciones rentables a largo plazo.

• La creación del branding les garantiza a las empresas aumentar su relevancia en el mercado dándole un crecimiento de manera inteligente y duradera para transmitir de qué forma quiere ser percibida.

• Dejar huella en los clientes es de vital importancia para que vuelvan a consumir el servicio/producto que se está ofreciendo y dar una ventaja competitiva.

• El branding genera un fortalecimiento de comunicación entre vendedor y cliente.

• Se establece una imagen de marca jurídicamente, así como la minimización de algún riesgo o confusión de imitación en el mercado.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Bonilla, A. (2014). 25 funciones que todo mercadólogo debe dominar. Recuperado el 24 de mayo del 2021, de Informa BTL, sitio web: https://www.informabtl.com/25-funciones-que-todo-mercadologo-debe-dominar-a-la-perfeccion/

Cárdenas, J. (2019). Aprende qué es el valor de marca, cómo calcularlo y por qué es tan importante en el Marketing. Rock Content - ES. https://rockcontent.com/es/blog/valor-de-marca/

CECC. (2020). La importancia de la mercadotecnia. Recuperado el 24 de marzo del 2021, de CECC.edu, sitio web: https://cecc.edu.mx/La_importancia_merca#:~:text=La%20mercadotecnia%20es%20un%20factor,y%20los%20producto%20y%2Fo

Ilardia, N. (2014). ¿Qué es la Lealtad de Marca? Doppler Blog. https://blog.fromdoppler.com/branding-que-es-la-lealtad-de-marca/#:%7E:text=Desde%20el%20punto%20de%20vista,v%C3%ADnculo%20generado%20entre%20cliente%2Dempresa.

Kotler (2003). Dirección de mercadotecnia, Octava edición, México, Ed. Prentice-Hall

Kotler P. y Amstrong G. (2003). Fundamentos de marketing. 6ª edición, Trad. Roberto Luis Escalona García, México: Pearson Educación.

Maria, L. S. (2020). Cómo crear la personalidad de tu marca. Staff Creativa. https://www.staffcreativa.pe/blog/personalidad-de-marca/#:%7E:text=La%20personalidad%20de%20marca%20es,su%20base%20de%20clientes%20objetivo.

Rattinger, A. (2018). Qué es mercadotecnia y por qué es importante. Recuperado el 24 de mayo del 2021, de Merca 2.0, sitio web: https://www.merca20.com/que-es-mercadotecnia-definicion

Stanton, W. et al. (2002). Fundamentos de Marketing, 13ª edición, México: Mc Graw Hill.

Thompson, I. (2016). Importancia de la mercadotecnia. Recuperado el 24 de marzo del 2021, de PromonegocioS, sitio web: https://www.promonegocios.net/mercadotecnia/importancia-mercadotecnia.html

ANÁLISIS DE ESTRATEGIA Y COMPETITIVIDAD DE WALMART MÉXICO, 2021

STRATEGY AND COMPETITIVENESS ANALYSIS OF WALMART MEXICO, 2021

Ma. Luisa Hernández Martínez[28]
Félix Héctor Alcántara Cruz[29]
Susana Ruíz Valdes[30]

RESUMEN

Se hace una revisión teórica de los principales indicadores de competitividad y el diseño estratégico que implementa Wal-Mart México, de manera que se revisan los reportes financieros de la tienda departamental, además se analizan las estrategias de mercado y de atención al cliente para llegar a conclusiones relacionadas con el dominio de mercado.

PALABRAS CLAVE: Estrategia, competitividad, Wal-Mart, estrategia y mercado.

ABSTRACT

A theoretical review is made of the main competitiveness indicators and the strategic design implemented by walMart México, in such a way that the financial reports of the department store are reviewed, as well as the market and customer service strategies are analyzed to reach related conclusions. with the dominance of markets.

KEYWORDS: Strategy, competitiveness, WalMart, strategy and market

INTRODUCCIÓN

Las tiendas departamentales Wal-mart se definen como una multinacional, se fundó en Estados unidos en 1969, su modelo de negocios se orienta en la venta de gran cantidad de productos con la política de precios bajos y con atención a familias que corresponden a distintos tipos de segmentos mercado y con distinto tipo de formato de tiendas.

En este artículo se analizan los tipos de estrategia utilizados por la empresa Walmart para mantener su permanencia y crecimiento en el mercado; la primera que se destaca es las ventas en tiendas de autoservicio, en segundo lugar, desarrolla la estrategia de integración entre clientes, socios y proveedores para mantener su liderazgo en el mercado mexicano. Por esta razón se analizan dichos elementos en relación con los planteamientos teóricos de la competitividad empresarial

[28] Maestra en Economía, Facultad de Economía, UAEMéx, mlhernandezm@uaemex.mx
[29] Maestro en Economía, Facultad de Economía, UAEMéx, fhalcantarac@uaemex.mx
[30] Dra. en Ciencias de la Educación, Facultad de Contaduría y Administración, susanaruiz1611@gmail.com

considerando el macroambiente de la empresa, lo que hace que ésta se replantee los objetivos, los elementos de la planeación estratégica, estrategias a seguir y su modelo, orientando esos elementos a cubrir las necesidades y dar satisfacción del cliente.

Por esta razón, el abordaje de los aspectos teóricos de la competitividad, así como del modelo de negocios de Wal-Mart México, permite dar una orientación hacia el análisis de los factores de competitividad que ha seguido de la cadena Wal-Mart, para realizar una contrastación entre su desempeño en el mercado y sus estrategias implementadas, especialmente en el año de la pandemia COVID-19.

METODOLOGÍA

Se utiliza un enfoque descriptivo, al ser un estudio de caso, ya que se tiene como objetivo identificar, describir y relacionar los factores que influyen en el objeto de estudio, así como contrastar la realidad con la base teórica del fenómeno a estudiar.

Marco teórico

La competitividad hace referencia a la capacidad de competir de una persona, una nación o una empresa en función de sus objetivos predeterminados (Ramírez, Suástegui, Vázquez, Oleta y Cañedo (2018).

Destacan también dos grupos
de indicadores de éxito competitivo de las empresas: los cualitativos y cuantitativos (Rubio y Aragón: 2006).

Los Indicadores de naturaleza cualitativa, es decir el indicador global de éxito (Álvarez y García: 1996), son: a) calidad de los productos o servicios, b) innovación, c) productividad de la mano de obra, d) satisfacción de los empleados, e) satisfacción de los clientes, f) rapidez de respuesta a las demandas de los clientes, g) incremento en la cuota de mercado y generación de empleos (Martínez, Charterina, y Araujo de la Mata, 2010).

Mientras que los indicadores de naturaleza cuantitativa, generalmente se orientan al crecimiento de las ventas y de los puestos de trabajo, la rentabilidad y el crecimiento del valor en bolsa, participación en el mercado regional, ventas en el exterior, crecimiento a mediano y largo plazo, utilidades, costos, precios (Álvarez y García: 1996).

La teoría de recursos y capacidades empresariales

La teoría de recursos y capacidades de la empresa es un planteamiento que trata de explicar que las empresas en un mercado de competencia en la misma industria o sector experimentan grandes

diferencias en sus resultados y rentabilidades sostiene que, en la competitividad empresarial, los factores empresariales son predominantes sobre los sectoriales, por lo que la empresa es unidad de análisis. Los recursos y capacidades de cada empresa es lo que las distingue de las demás con lo que puede obtener ventajas competitivas con una adecuada organización de gestión (Huerta, Navas y Almodovar, 2004)

Las empresas son heterogéneas respecto a los recursos estratégicos que controlan, por esta razón la heterogeneidad entre las empresas se presenta cuando estas crean recursos únicos, duraderos, especializados, no transferibles y superiores (Fernández y Nieto: 2001), (Martínez, Charterina y Araujo: 2010).

Clasificación de los recursos empresariales.

Los recursos y capacidades se definen como los insumos para el proceso de producción y a la vez se conciben como activos de la empresa para desarrollar una estrategia competitiva, sin embargo, para ser fuente de ventaja competitiva, se requiere que al menos sean raros y escasos, imitables e Insustituibles (Aguilar, 2018).

Recursos tangibles e intangibles

Los recursos se clasifican en tangibles e intangibles según como se puedan definir y valorar con criterios contables o aquellos que escapan al control contable (Aguilar, 2018)

.

Dentro de los recursos tangibles se encuentran: a) recursos humanos: personal en número, cualificación y jerarquía que articulan el organigrama de la empresa, el control y la coordinación; b) recursos físicos: localización, dimensión, sofisticación y estado de las plantas de producción, instalaciones y equipos productivos; c) recursos financieros, comprenden la relación entre capitales propios y ajenos, por ejemplo: facilidad de generar fondos internos, capacidad de endeudamiento de la empresa, y d) recursos tecnológicos: acervo de tecnología (patentes, marcas registradas, derechos de autor y secretos comerciales

Los recursos intangibles se considera que son (Aguilar 2008): a) recursos humanos intangibles: oficio, experiencia y habilidad de los empleados, cultura organizacional, capacidades gerenciales, rutinas de la organización, comunicación entre gerentes y empleados; b) recursos tecnológicos intangibles: dominio de tecnologías concretas, rapidez de respuesta a los cambios del entorno, potencial de innovar, buena información comercial de las necesidades del mercado; c) recursos organizacionales intangibles: reputación entre los clientes y proveedores, percepciones de la calidad, durabilidad confiabilidad de los productos, interacciones y relaciones eficientes, efectivas, solidarias y benéficas para todas las partes.

Las capacidades empresariales

Las capacidades se consideran como el conjunto de conocimientos y habilidades que surgen del aprendizaje colectivo de la organización y son el resultado de la combinación de recursos, y de la creación de rutinas organizativas. La productividad de las empresas se asocia al grado de desarrollo de las capacidades que éstas suelen ser desarrolladas en áreas funcionales específicas como manufactura, marketing, e investigación y desarroll (Martínez, Charterina y Araujo: 2010). o

Los recursos son el origen de las capacidades de una empresa, éstas son la principal fuente de ventaja competitiva. No obstante, mientras ante el uso de los recursos, se agotan, las capacidades cuanto más se utilizan más se perfeccionan y son imperfectamente imitables, otras empresas no las pueden desarrollar con facilidad y es a través de las capacidades empresariales se puede crear la ventaja competitiva sostenible.

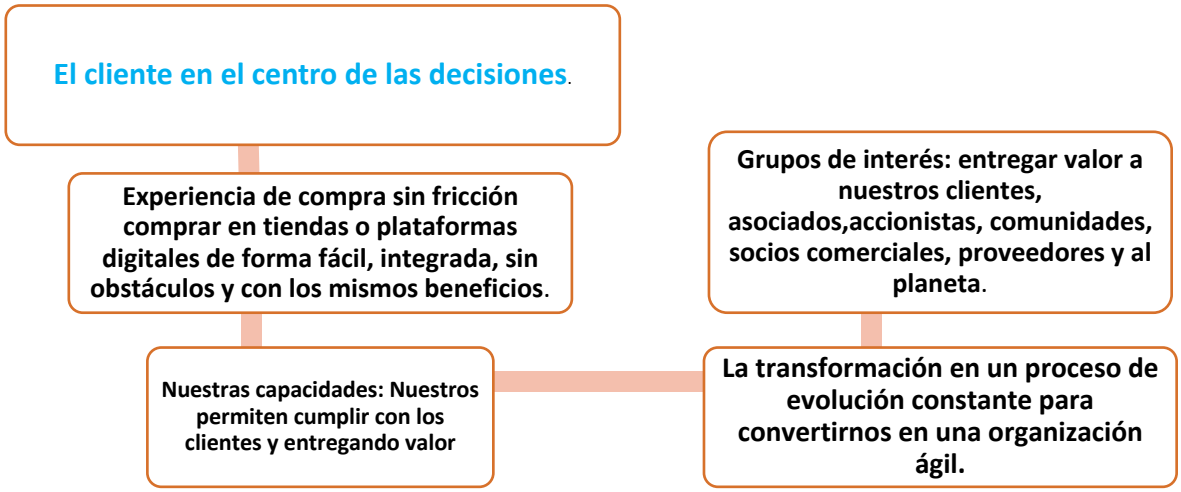
Análisis del modelo de negocio de Walmart en relación con la teoría de los recursos y capacidades

El análisis del Modelo de negocio de Wal-Mart permite detectar, relacionar y analizar el nivel de competitividad en la que se enmarca la empresa, de igual forma, se pueden identificar las estrategias implementadas en el desarrollo y permanencia en el mercado. Por tanto, las características del de dicho modelo incluyen algunos de los recursos intangibles al orientarse a ofrecer al cliente la mejor experiencia de compra sin fricciones, incorporando en este caso, un recurso intangible al diferenciar su servicio y hacerlo único y difícil de replicar.

Además. el hecho de colocar al cliente en el centro de atención a través de tiendas físicas o plataformas digitales, significa que se incluye el uso estratégico de los recursos fínancieros y al mismo tiempo el talento del recurso humano con la innovación en el uso de las TICs

También, la empresa en análisis valora los costos de distribución, y el pago al personal, atendiendo varios segmentos de mercado, lo que implica el uso eficiente de los recursos financieros y de los recursos humanos (ver esquema 1). Mientras que los objetivos y metas están diseñadas de acuerdo a las capacidades y responsabilidades de empleados, pero también de acuerdo a las necesidades de los clientes internos y los externos.

Esquema 1
Elementos generales del modelo de negocios de Wal-mart México



Fuente: Elaboración propia en base a (Walmexreporte anual 2020 BMV)

El modelo de la tienda omnicanal de Wal-mart

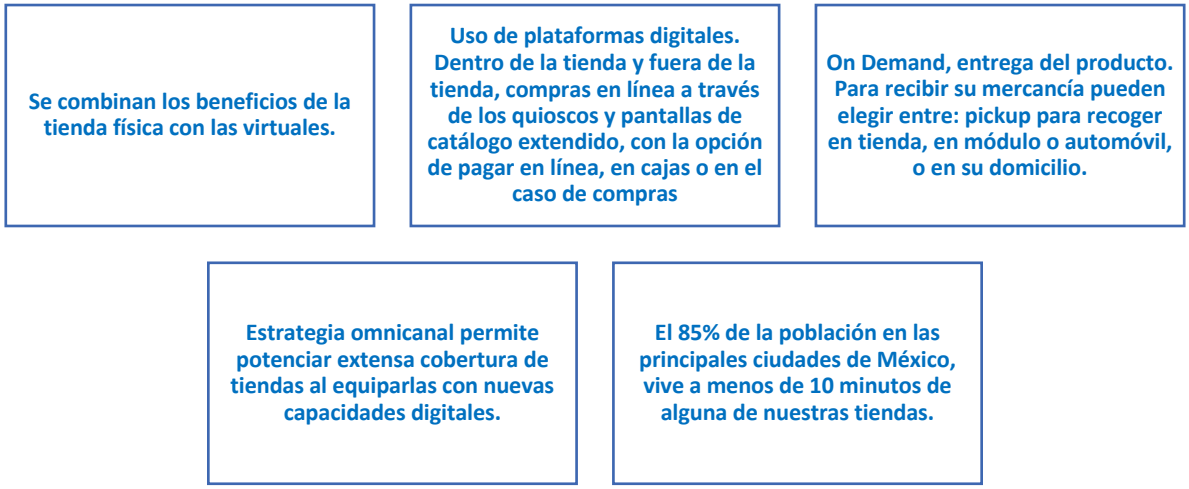
El modelo de la tienda omnicanal combina los beneficios de la tienda física con las ventajas de plataformas digitales de manera que, dentro de la tienda, los clientes pueden realizar compras en línea a través de más de dos opciones, distintas formas de pago y diversas formas de hacer llegar el producto a los clientes (ver esquema 2). Es decir, Wal-Mart brinda una experiencia de compra a través de 6 formas (Wal-mart de México, S.A.B. de C.V. y subsidiarias (2020 y 2019).

1. Fachada omnicanal: Identificación fácil de las tiendas omnicanal
2. Puntos pickup: Compra digital y recoger la mercancía sin bajar del automóvil
3. Módulo eCommerce: Recoger las compras hechas en línea o por teléfono
4. Operación de súper a domicilio: Agilizar las entregas a domicilio
5. Quiosco eCommerce: Catálogo Extendido que ofrece una gran variedad de productos a los mejores precios
6. Transformación digital: Agiliza el pago de los productos de forma directa y segura, a través de auto-cobro o auto-escaneo

El esquema de la estrategia de tienda omnicanal, denota el grado de desarrollo capacidades de la empresa y la implementación de las compras on line prácticamente desde 2018 y 2019; situación por la cual, se implementó el modelo omnicanal ante la emergencia sanitaria, siendo así, una empresa más competitiva en el mercado.

Esquema 2

Modelo de tienda Omnicanal



Fuente: Elaboración propia

Estrategia de atención a distintos segmentos; combinando atención física y digital.

a) Clubes de precio

En el Club de Precios con membresía, se ofrecen los mejores productos nuevos y diferenciados en volumen a precios irresistibles. En Sam's Club se atiende a socios de negocio e individuales que buscan la mejor experiencia de compra ya sea en tienda o en línea, ofreciendo On Demand desde todos los clubes con entrega a domicilio.

b) Bodegas y tiendas de descuento

Tiendas enfocadas en clientes que buscan el mejor precio y valor en sus compras. A través de la propuesta de valor de Precios bajos todos los días se ofrecen perecederos, abarrotes, consumibles, mercancías generales y artículos para el hogar a los mejores precios del mercado. Y también en línea con amplio surtido de mercancías generales en sitio web y On Demand con entrega el mismo día.

c) Supermercados

Se ofrecen productos de excelente calidad en departamentos como perecederos, abarrotes, consumibles y productos seleccionados de mercancías generales, enfocados en otorgar la mejor experiencia de compras a clientes a precios bajos, también con servicio On Demand con entregas el mismo día.

d) Hipermercados

Orientados en ofrecer un amplio catálogo de productos perecederos, abarrotes, consumibles, mercancías generales y ropa mediante la propuesta de valor de precios bajos, ofreciendo un catálogo extendido desde sitio web, también se cuenta con un Marketplace donde los clientes puedan

encontrar todo lo que buscan en un mismo lugar, habilitando tiendas con capacidades omnicanal para ofrecer On Demand con entrega el mismo día. Además, se reporta que para el 2020 En el año 2020, una Participación por ventas como sigue: 45% Bodegas y tiendas de descuento 28% Hipermercados, 21% Clubes de precio y 6% Supermercado

En el mismo año, los ingresos totales de wal-mart fueron de 574,953 millones de pesos, lo que representó un crecimiento en todos los formatos de 8.0% respecto a 2019 (Wal-mart Informe Financiero y ASG 2020), también con la puesta en operación del formato omnicanal, se dio la mejora de los servicios y la continua inversión en tecnología y digitalización, de manera que en el 2020 se aceleró y casi se triplican las ventas de eComerse representando un 3%

Los gastos generales se incrementaron 11.4% comparado con el año anterior. Los resultados del año sin efectos no recurrentes fueron positivos, la utilidad de operación creció 9.5%, 150 puntos base por arriba del crecimiento de los ingresos totales, y se mantuvo el margen EBITDA a doble dígito, que representó un 11.4% de los ingresos (Wal-mart Informe Financiero y ASG 2020).

Según el mismo informe, en el año 2020, a pesar de la emergencia, la empresa invirtió 16,728 millones de pesos en proyectos estratégicos con alto retorno, de los cuales el 43% se destinaron a la remodelación y mantenimiento de tiendas ya existentes, un 27% para la apertura de tiendas nuevas, 16% para eCommerce y tecnología, y 14% en el rediseño de la red logística.

Cadena de suministro red logística

Para fortalecer la red logística se abrieron tres nuevas operaciones; un Fulfillment Center en el Estado de México que brinda servicio en el centro del país para las ventas en plataformas de eCommerce, el cual representó una inversión de más de 600 millones. También se abrieron 2 Cedis omnicanal, el primero en Mérida, Yucatán con una inversión de más de 1,140 millones de pesos, para surtir a todo el territorio nacional con mayor enfoque en la zona centro y sureste, y un segundo en Chihuahua con una inversión de más de 900 millones de pesos. (Resultados financieros consolidados Walmex 2019 y 2020)

Tabla 1
Desempeño financiero de Wal-mart 2019 y 2020

	2020		2019		Var.
	$	%	$	%	%
Total ingresos	**701,734**	**100.0**	646,846	100.0	**8.5**
Utilidad bruta	**162,040**	**23.1**	148,051	22.9	**9.4**
Gastos generales	**105,042**	**15.0**	94,427	14.6	**11.2**
Otros ingresos, neto	**449**	**0.1**	379	0.1	**18.7**
Utilidad de operación	**57,447**	**8.2**	54,003	8.3	**6.4**
EBITDA	**75,387**	**10.7**	71,005	11.0	**6.2**
Utilidad neta	**33,435**	**4.8**	37,898	5.9	**-11.8**

Fuente:Tomado de Wal-mart de México, S.A.B. de C.V. y subsidiarias (2020 y 2019) Estados financieros consolidados con informe de los auditores independientes

La oferta de Wal-mart a través de diferentes tipos de tiendas, se traducen en una estrategia de oferta digital sólida y a través de ella se da mejora continua de sus plataformas para facilitar la relación clientes empresa y socios, esto se traduce e la posibilidad de entregar más de 52 mil productos el mismo día en cualquiera de los formatos ya expuestos.

En el año 2020, se tomó como área de oportunidad la emergencia sanitaria dando mayor impulso a la estrategia de especialización digital para llevar a cabo las compras digitales en todos los formatos de tienda, además se dio mayor énfasis a la logística de *eCommerce* para fortalecer el modelo integral de negocios. En cuanto a la red logística para el suministro en el 2019 se contaba con 19 centros de distribución en México. Se ha calculado que se recorren más de 306 millones de kilómetros para cumplir con la entrega el mismo día, lo cual se logra usando una red logística omnicanal robusta en el país (Wal-mart Informe Financiero y ASG 2020).

La empresa decidió mantener su nivel de inversiones para continuar con su crecimiento en el mercado, y a la vez continuar ganando terreno en infraestructura logística, por lo que se pusieron en operación otros tres Centros de distribución (Cedis) en 2020, así como un Fulfillment Center México, en el Estado de México, para abastecer a tiendas a nivel nacional (Mares, (2020).

Siendo este centro de distribución la punta de lanza en el centro del país de las plataformas de *eCommerce* de la empresa, surtiendo a los 32 estados de la República Mexicana, enfocándose principalmente en Zona Centro y Sureste. Teniendo además como proyectos la apertura de otros 2 Centros de distribución; uno en Mérida y en Chihuahua para surtir, generando más de 725 empleos directos, atendiendo a 58 tiendas de distintos formatos también en el Noroeste del país.

El Centro de distribución Villahermosa Perecederos, está ubicado en el municipio de Cunduacán, Tabasco. Abastece a 7 estados del Suroeste del país para atender a más de 500 tiendas de los diferentes formatos. El centro de distribución de Mexicali, en Baja California, ha abierto sus puertas en el 2021 para fortalecer la red de logística en los estados de Baja California y Sonora, abasteciendo a tiendas de Bodega Aurrera y Walmart (Wal.mart Webcast de Resultados, 2021).

En el 2020, según el informe financiero (ASG, 2020) crecieron las ventas en todas las regiones en México. En la región Norte y Metropolitana se tuvo el mejor desempeño, seguidas por las regiones Sur y Centro, impactadas por las restricciones implementadas debido al semáforo de riesgo ante el COVID 19 (naranja / rojo) de abril a diciembre (Informe Financiero y ASG 2020)

Por otra parte, con la aplicación de la estrategia con los proveedores de contener los precios durante la emergencia, se pudo expandir el diferencial de precio respecto a la competencia en 50 puntos base y el margen bruto se expandió 20 puntos base, representando el 22.8% de los ingresos totales **en** el 2020, siendo éste otro indicador cualitativo de competitividad en el mercado

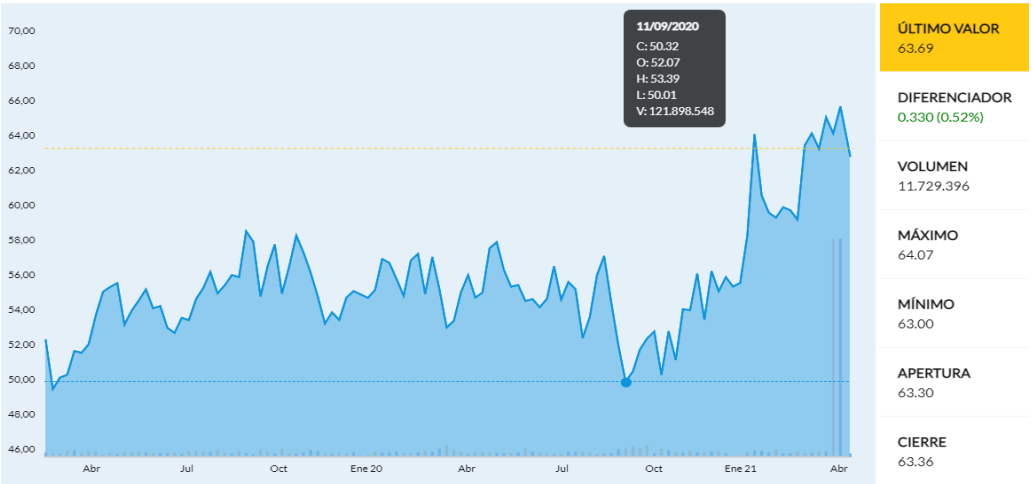
Además, el comportamiento del valor de la acción de Walmart de diciembre de 2015, fue de 47.22, para el mismo periodo de 2016 tuvo una caída drástica de más de 10 puntos, y toma una recuperación para el mismo periodo en el 2017 llegando a 48.19. En el tercer trimestre de 2017 su valor llega a 57.86. Ya para el tercer trimestre de 2019 se puede decir que el valor de la acción queda muy similar, colocándose en 59.04, en abril de 2019 queda en 60.10 y para abril de 2021 llegó a 63.21 (ver gráfica 1)

Gráfica 1
comportamiento del valor de las acciones de Wal-mart

Fuente:Tomada de la BMV, 2020

RESULTADOS

Se



identificó una relación que entre el desempeño de la empresa Wal-mart en el mercado y los

indicadores de competitividad de naturaleza cuantitativa, se tiene que, del año 2019 a 2021 el nivel de ventas aunque cayeron, posteriormente se mantuvieron e inmediatamente lograron repuntar con la puesta en marcha del modelo integral de la empresa Wal-mart, lo que llevó a un desempeño que fue como sigue: En 2020, el crecimiento en ventas de eCommerce fue de 171%, siendo mayor al crecimiento del 52% logrado en 2019. Esta cifra (171%) representó 2.5 veces la penetración de mercado que se tuvo en el año 2019, por lo que se contribuyó con 260 puntos base al crecimiento total de ventas, siendo un incremento cinco veces mayor comparado con el 2019.

DISCUSIÓN

Hoy en día sigue la vigencia de que no existe un concepto de competitividad que pueda determinar definitivamente el éxito de las empresas, por que existe un debate al respecto y teniendo en consideración que en un momento determinado, una empresa como la aquí analizada, puede alcanzar un grado de competitividad importante, sin embargo ante los factores macro y microambientales cambiantes de manera constante, es fundamental, poner en consideración el análisis continuo de los factores de competitividad que más inciden en el éxito de las empresas en el mercado y para alcanzar la competitividad.

CONCLUSIONES

El impulso a la estrategia de especialización digital para llevar a cabo el modelo de atención a segmentos diferentes a través de todos los formatos de tienda y la puesta en operación de acceso a compras mediante el modelo omnicanal, definen perfectamente la implementación de elementos de la teoría de recursos y capacidades, como son: la diferenciación en la prestación de servicio, la innovación en la forma de ventas, recepción de producto y pago, el talento y creatividad del recurso humano al implementar la operatividad del modelo omnicanal en compras, tiendas y en el esquema de logística.

Por lo tanto, se considera las estrategias antes analizadas, sin duda se orientan hacia la carrera constante hacia la competitividad, misma que está determinada por factores cualitativos y cuantitativos.

Wal-mart, la tienda departamental más grande en el mercado mexicano ha incursionado dentro de su desempeño tanto factores cualitativos como cuantitativos. Dentro de los cualitativos, la cadena de tiendas ha incluido la innovación, en forma de venta, pagos y logística, productividad y lealtad al integrar un modelo compartido de clientes, socios y proveedores. Por supuesto, a la satisfacción del cliente se ha dado seguimiento de manera continua.

Así mismo al implementar la estrategia de valor compartido y la estrategia multiformato, permite distintas formas de compra atendiendo a diferentes segmentos de mercado lo cual lleva a que Wal-mart haya traducido esto en la creación de una ventaja competitiva. Esto implicaría que haya

integrado de manera eficaz los recursos tangibles e intangibles, es decir usando el talento, experiencia, habilidades, cultura organizacional, las capacidades gerenciales, los recursos materiales y la creatividad de los empleados para la atención de los segmentos.

REFERENCIAS

Aguilar Cruz, C. (2018). Dimensiones de las competencias clave y del conocimiento organizacional desde el enfoque de los recursos y capacidades. Repositorio De La Red Internacional De Investigadores En Competitividad, 8(1). Recuperado a partir de https://www.riico.net/index.php/riico/article/view/1262

Huerta R., Navas L, Almodóvar M. y Martínez (2004). La diversificación desde la teoría de recursos y capacidades Cuadernos de Estudios Empresariales 2004, núm. 14 87-104 ISSN: 1131-6985.file:///C:/Users/Mtra.%20Maria%20Luisa%20M/Downloads/10456 Texto%20del%20art%C3%ADculo-10537-1-10-20110601.PDF

Martínez, Charterina, y Araujo de la Mata (2010). Un modelo causal de competitividad empresarial planteado desde la VBR: capacidades directivas, de innovación, marketing y calidad, Universidad del País Vasco. Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa Vol. 16, Nº 2, 2010, pp. 165-188, ISSN: 1135-2523. https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1135252312601178

Mares (2020). Walmex sigue al alza en México durante el tercer trimestre del año pero pierde en Centroamérica, Fashion network

Ramírez, Suástegui, Vázquez, Oleta y Cañedo (coordinadores), (2018). Competitividad en las Organizaciones, 1era. edición, Qartuppi, Hermosillo, Sonora.

Rubio y Aragón (2006). Competitividad y recursos estratégicos en la Pyme. Revista de empresa https://www.researchgate.net/publication/40885790

Wal-Mart, (2020). Cifras relevantes,informe financiero ASG

Walmex, reporte anual (2020). BMV

Walmex reporte tercer trimestre (2021).

Wal-mart de México, S.A.B. de C.V. y subsidiarias (2020 y 2019). Estados financieros consolidados con informe de los auditores independientes

Wal-mart Webcast de Resultados del Primer Trimestre de 2021 Ciudad de México, 27 de abril de 2021.

LA ECONOMÍA INFORMAL EN EL VALLE DE TEOTIHUACÁN
THE INFORMAL ECONOMY IN THE TEOTIHUACÁN VALLEY

Blanca Estela Hernández Bonilla[31]
Verónica Ramírez Cortés[32]
Sendy Janet SandovalTrujillo[33]

RESUMEN

La presente investigación busca dar un panorama de la problemática que se presenta en la zona arqueológica de Teotihuacán, ya que es uno de los principales destinos turísticos visitados en México por nacionales y extranjeros, provocando una derrama económica para la región, sin embargo, el problema que enfrentan los microempresarios que se encuentran establecidos en este lugar, es el comercio informal. El objetivo del presente estudio es identificar como se afecta a los trabajadores de la zona de Teotihuacán por el comercio informal. La metodología de este estudio es descriptiva, de tipo explicativo porque busca y establece las causas últimas de los fenómenos sociales. Además, es una investigación transversal. Los resultados que se obtuvieron es la afectación que tienen la mayoría de los trabajadores al no percibir las prestaciones mínimas que se establecen en la Ley Federal del Trabajo.

Palabras Clave: comercio informal, zona turística Teotihuacán.

ABSTRACT

This research seeks to give an overview of the problems that arise in the archaeological zone of Teotihuacán, since it is one of the main tourist destinations visited in Mexico by nationals and foreigners, causing an economic spill for the region, however, the problem The micro-entrepreneurs that are established in this place face is informal trade. The objective of this study is to identify how workers in the Teotihuacán area are affected by informal trade. The methodology of this study is descriptive, explanatory because it seeks and establishes the ultimate causes of social phenomena. In addition, it is a cross-sectional investigation. The results obtained is the effect that most of the workers have by not receiving the minimum benefits established in the Federal Labor Law.

Key words: informal trade, Teotihuacan tourist area.

[31] Profesora de Tiempo Completo, Centro Universitario UAEM Valle de Teotihuacán. behernandezb@uaemex.mx.
[32] Profesora de Tiempo Completo, Centro Universitario UAEM Valle de Teotihuacán. vramirezc@uaemex.mx.
[33] Profesora de Tiempo Completo, Centro Universitario UAEM Valle de Teotihuacán. sjsandovalt@uaemex.mx.

INTRODUCCIÓN

Teotihuacán es uno de lugares turísticos más importante y visitado de México por turistas nacionales e internacionales, para iniciar este trabajo de investigación se definirá el concepto de turismo de acuerdo con Roldán et al (2017) señala que es el desplazamiento temporal de personas con fines recreativos, el cual se ha convertido en los últimos años en una actividad socioeconómica importante para el desarrollo no solo de México sino también a nivel Internacional.

Según la Organización Mundial del Turismo (OMT) en el (2019) generó uno de cada once empleos de manera directa a nivel mundial, lo cual señala que el 9.1 por ciento de la población se desempeña en el sector turístico. Anteriormente el turismo era considerado un lujo exclusivo de la gente adinerada, sin embargo, hoy día es una necesidad a fin de descansar de la rutina del trabajo y fomentar la unidad familiar, de modo que toda familia procura salir por lo menos una vez al año de vacaciones.

De acuerdo con la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE) en el 2016 considera que el crecimiento del sector turístico en México es superior al de muchas otras economías emergentes, representando directamente el 8.5 por ciento del Producto Interno Bruto (PIB) y genera 2.3 millones de empleos directos.

México se distingue por su diversidad de sitios naturales y culturales que puede ofrecer al turismo nacional y extranjero, la zona arqueológica de Teotihuacán se encuentra ubicada en la región nororiente del Estado de México, considerada el número uno en las preferencias de visitas a zonas arqueológicas a nivel nacional (UNESCO).

Para este estudio las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (mipymes) que existen en los alrededores de la zona arqueológica de Teotihuacán y que han logrado establecerse cumpliendo con los aspectos legales y fiscales, ofreciendo servicios a los turistas que visitan el lugar, como parques ecoturísticos, talleres gastronómicos y artesanales, fotografía rural, vuelos en globos aerostáticos, baños en temascales, vivencias místicas, paseos a caballo, entre otras.

Estas microempresas se ven afectados por el comercio informal, en primer término, se a definir qué se entiende por informalidad, para Martínez (2005) refiere que los factores pueden conducir al empleo informal, son bajos ingresos, inexistencia de contratos laborales, ausencia de prestaciones sociales y organizaciones laborales, uso de tecnología atrasada y empresas muy pequeñas. Sin embargo, todas las empresas, no sólo las pequeñas, promueven la subcontratación y la informalidad en todas las regiones.

De acuerdo con datos del INEGI (2016) entre los años 2003 y 2016 aportó el 23 por ciento del producto Interno bruto del país teniendo una ocupación y empleo de 57 por ciento de la población.

Las personas que no cuentan con un trabajo fijo tienen la necesidad de satisfacer trabajar de manera informal, esta informalidad se genera en todos los sectores de la actividad económica, son una forma de ocupación y de generación de ingresos familiares.

Otros aspectos que genera la economía informal son los efectos económicos, sociales y fiscales; ya sea locales o federales. De manera particular en el aspecto fiscal se generan pérdidas respecto a la recaudación fiscal.

Con base en los datos estadísticos de la SECTUR (2018) se tienen registrados 546 establecimientos, por otro lado, el número de visitantes, turistas nacionales y extranjeros en el mismo año fue de 4 185 017 personas. En los últimos diez años la participación de la economía informal en el PIB tiene en promedio el 23.13 por ciento según el Instituto Nacional de Geografía y Estadística (INEGI).

De acuerdo con Chávez (2019) señala que lasas principales causas del comercio informal son las siguientes:

- Cantidad de trámites para crear una empresa.
- Los permisos y la burocratización.
- Migración del área rural a las grandes ciudades, por falta de apoyo a los programas rurales.
- Migraciones causadas por violencia e inseguridad.
- Tradición familiar.
- Bajos salarios en el empleo regular.
- Desempleos por modernización de las empresas y por falta de inversiones.
- Desempleos masivos por inseguridad, ya que muchas empresas pequeñas son extorsionadas por delincuencia organizada y prefieren cerrar.
- Trabajadores que por cierta edad ya no son considerados como productivos.
- Facilidad de entradas de dinero.
- Supuesta independencia laboral.
- Falta de leyes que regulen estas actividades.

En la zona de Teotihuacán se considera el comercio informal como la forma más antigua de comercializar, por la cantidad de personas que acuden al lugar con el propósito de visitar las pirámides, cabe mencionar que Teotihuacán fue una de las ciudades mayor planificadas en las florecientes en Mesoamérica. Con una afluencia de aproximadamente de 3 145 384 visitantes al año” (INAH, 2020) por lo que, las personas que viven en la región acuden a vender sus productos de manera informal.

Afectando a los comerciantes que se encuentran dentro de una formalidad, los comerciantes establecidos siempre han manifestaron inconformidad, debido a que los productos que ofrecen son más baratos, no pagan renta porque su actividad la realizan en la vía pública, no contribuyen con los impuestos, los salarios que ofrecen pueden ser igual a los de un comerciante formal, sin embargo, no les proporcionan las prestaciones que marca la Ley Federal del Trabajo.

En el caso particular de los trabajadores la afectación por el comercio informal es significativa, el trabajador al no estar asegurado en el Instituto de Mexicano del Seguro Social deja de percibir la atención médica, hospitalaria, farmacéutica, en su caso rehabilitación para ellos y sus familiares, ahorro para el retiro, derecho a guardería para el cuidado de sus hijos, prestaciones sociales, pensiones en caso de invalidez o fallecimiento (LIMSS, 2021).

Otro beneficio que deja de percibir el trabajador es la pensión por cesantía en edad avanzada o vejez, que consiste en otorgar al asegurado que habiendo cumplido sesenta y sesenta y cinco años, respectivamente, y cuente con el período mínimo de cotización que prevé la Ley del Seguro Social.

Otra afectación al no estar los trabajadores asegurados es en relación con el Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores (INFONAVIT), lo que limita que los trabajadores puedan adquirir un crédito para su vivienda.

Por lo anterior, se puede observar que los trabajadores dejan de percibir múltiples beneficios que durante la etapa de su vida productiva debe ir aportando para cuando llegue a una edad avanzada puede recibir una pensión que le permita una vida digna.

METODOLOGÍA

La presente investigación de acuerdo con Hernández (2010), busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice, describe tendencias de un grupo o población estudiada.

El alcance de este estudio es descriptivo toda vez que al abordar el objeto de estudio se podrán especificar los aspectos que detonan la economía en la zona de Teotihuacán a través de las empresas prestadoras de servicios.

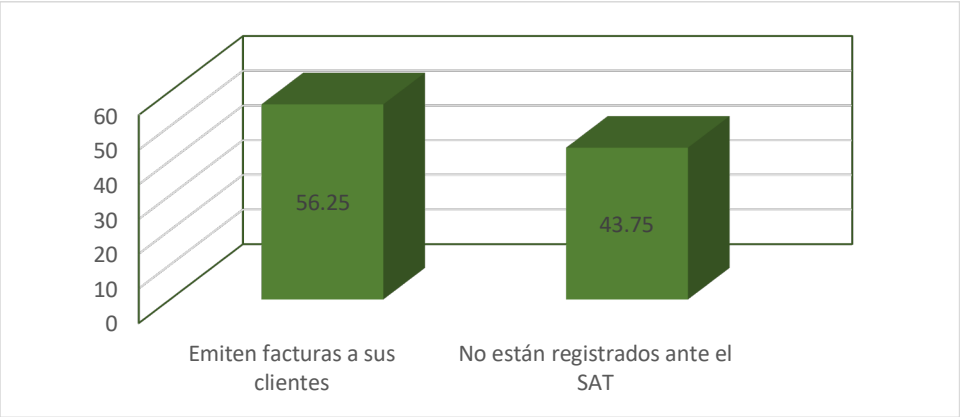
De acuerdo con Pacheco y Cruz (2008), esta investigación es de tipo explicativa porque busca y establece las causas últimas de los eventos o fenómenos sociales, así mismo que se pueda explicar por qué ocurren, en qué condiciones se dan y por qué dos o más variables están relacionadas con el fenómeno de estudio.

Para Hernández, Fernández y Baptista (2010) Es una investigación transversal porque se recolectan datos en un solo momento, el estudio únicamente recolectará y analizará datos en un tiempo específico, por lo que es considerado un tipo no experimental.

La técnica de muestreo es no probabilística intensional ya que permite seleccionar casos característicos de una población limitando la muestra solo a estos casos, se utiliza en escenarios en las que la población es variable y por consiguiente la muestra es muy pequeña (Tamara y Manterola, 2017).

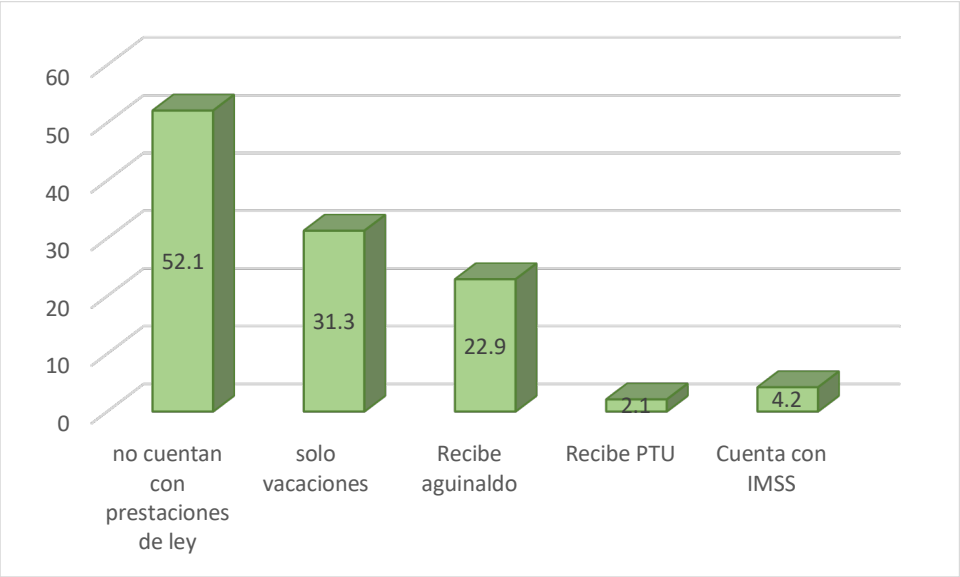
RESULTADOS

Los factores de informalidad que se consideraron en la encuesta aplicada a los microempresarios prestadores de servicios que se ubican en la zona de Teotihuacán, son los que se encuentran registrados ante el Servicio de Administración Tributaria (SAT) y expiden facturas a sus clientes por el servicio prestado. El pago a los trabajadores por concepto de prestaciones acorde con la Ley Federal del Trabajo como son vacaciones, aguinaldo, reparto de utilidades y afiliación al Seguro Social. Los resultados obtenidos fueron los siguientes:



Gráfica 1. Microempresas de servicios en la zona de Teotihuacán con registro ante el SAT

En la gráfica anterior refieren que, del 100 por ciento de los microempresarios prestadores de servicios en la zona de Teotihuacán encuestados, el 56.25 por ciento si cuenta con el Registro Federal de Contribuyentes ante el Servicio de Administración Tributaria y emiten facturas a sus clientes por las ventas realizadas de sus productos, mientras que el 43.75 por ciento no emiten factura ni cuentan con el Registro Federal de Contribuyentes, no teniendo obligación de pagar un impuesto ya que no aparece en el padrón de contribuyentes.



Gráfica 1. La informalidad de las microempresas de servicios en la zona de Teotihuacán

Como se puede observar en la gráfica anterior del total de 91 microempresarios encuestados el 52.1 por ciento refiere que los trabajadores no tienen prestaciones de acuerdo con la ley Federal del Trabajo, el 31.3 por ciento paga vacaciones, el 22.9 entrega aguinaldos a sus trabajadores, el 2.1 por ciento realiza el reparto de utilidades. Asimismo, el 4.2 por ciento de los trabajadores se encuentra afiliado al Instituto Mexicano del Seguro Social.

CONCLUSIONES

El comercio informal en la Zona de Teotihuacán es una actividad que desarrollan numerosos grupos de personas, y para algunos representa el único ingreso para mantener a sus familias, siendo esta la forma de ganar dinero, causando un daño de enormes magnitudes a la economía de nuestro país, estimulando la evasión de impuestos y la competencia desleal para los negocios que están legalmente constituidos.

Los datos obtenidos en esta investigación muestran los altos índices de informalidad por parte de los microempresarios prestadores de servicios y el comercio informal en la zona de Teotihuacán, siendo preocupantes las cifras de trabajadores que no perciben las prestaciones mínimas que señala la Ley Federal del Trabajo, además, de afectar al gobierno con el pago de las contribuciones. Ya que algunos empresarios si cuentan con un registro ante el SAT, sin embargo, no entregan a los

trabajadores todas las prestaciones a las que tienen derecho, finalmente quienes se ven perjudicados son los trabajadores, quienes al paso de tiempo no tendrán derecho a una pensión.

RECOMENDACIONES

Es fundamental que los microempresarios ofrezcan a sus trabajadores las prestaciones mínimas de ley, ya que como patrones están obligados a entregarlas a sus subordinados. La afiliación al seguro social es una prestación vital para los trabajadores, con ella protegen a su familia y les permite cotizar para cuando ya no puedan prestar sus servicios tengan una vida digna, así como recibir la atención médica. Es importante mencionar que, los patrones no deben ver las aportaciones de los trabajadores en el IMSS como un gasto, estos pagos que realizan cada mes deben considerarse en costo de los servicios que ofrecen, que finalmente paga el último consumidor.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Hernández-Sampieri, R., Fernández-Collado, C. y Baptista-Lucio, P. (2010). Metodología de la investigación. Editorial MacGraw-Hill.

INEGI. (2017). Resultados de la Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo (cifras durante el tercer trimestre de 2017). Comunicado de prensa núm.481/17. 14 de noviembre de 2017.

LIMSS (2020). Ley de Seguro Social. Editorial ISEF. México

Martínez, P. J. (2005). El sector informal en México. El cotidiano NÚM 130, MARZO-ABRIL, Universidad Autónoma Metropolitana. México recuperado. Disponible en: http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=32513005

OMT (2019). Panorama del Turismo Internacional. UNWTO. Recuperado el 15 de octubre de 2020 desde:https://www.unwto.org/es/publication/panorama-turismo-internacional-2 https://www.unwto.org/es/publication/panorama-turismo-internacional-2019.

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico. (2016). Tendencias y políticas del turismo 2016. Versión ejecutiva traducida por la Secretaría de Economía: México.

Pacheco, A.& Cruz, C. (2008) metodología crítica de la investigación. Lógica, procedimientos y técnicas. CECSA

Roldán et al. (2017). Turismo sustentable en México. Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales.

SECTUR (2018). Visión Global del Turismo a México. Análisis de Mercados, perspectivas del turismo mundial.

Selección de la muestra. En Metodología de la Investigación México: McGraw-Hill.

Tamara, O. & Manterola, C. (2017). Técnicas de Muestreo sobre una Población a Estudio *Sampling Techniques on a Population Study*.

CONTROL INTERNO EN MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS MUNICIPIO DE TLATLAYA MÉXICO, 2021.

INTERNAL CONTROL IN MICRO AND SMALL COMPANIES MUNICIPALITY OF TLATLAYA MEXICO, 2021.

L. en C. Yaneth Karina Garduño Espinoza[34]

M. en A. Josué Ociel Márquez Gómez[35]

Dr. en Edu. Daniel Cardoso Jiménez[36]

Resumen

La presente investigación se realizó con el objetivo de identificar el control interno que ejercen las micro y pequeñas empresas que se dedican al comercio en el municipio de Tlatlaya Estado de México, 2021, el criterio de elección de la muestra fue de 102 negocios, la investigación es de carácter descriptivo.

Las micros y pequeñas empresas no cuentan con factores de control interno formales, los encargados son 48 % mujeres y 52 % hombres, nivel de estudios es medio superior, las áreas que manejan el 76% mencionó ventas y compras, la edad promedio oscila de 29-39 años con 38 %.

En lo que se refiere a los bloques en el ambiente de control se encuentran un 54 % nivel medio de conocimiento de control interno.

Evaluación de riesgos se ubican en un nivel bajo con el 40% para identificar de manera informal los riesgos internos y externos que puedan afectar el crecimiento en el mercado que hoy en día es más competitivo.

Actividades de control, el 47% presenta nivel medio donde se identifican los riesgos y adoptan las acciones pertinentes para una mejora continua.

Sistemas de información y comunicación, el 36% presentan nivel bajo, desconocen funciones, responsabilidades y tecnología.

[34] Lic. En C. Yaneth Karina Garduño Espinoza, estudiante doctorado en economía UBC, Profesor de la UAP Tejupilco, Estado de México. bryseyda8683@gmail.com

[35] M. en A. Josué Ociel Márquez Gómez Estudiante del doctorado en economía UBC, Profesor de la UAP Tejupilco, Estado de México. josuemar12@gmail.com

[36] Dr. en Edu. Daniel Cardoso Jiménez, Profesor de la UAP Tejupilco, Estado de México, dcj400_@hotmail.com

Supervisión y seguimiento el 50 % se ubican en nivel medio realizan operaciones de una manera informal para seguir operando en el mercado.

El control interno es importante en las organizaciones sin importar el tamaño, por que ayuda a tener un panorama ya sea administrativo o financiero, lo cual es fácil conseguir sus objetivos organizacionales.

Palabras clave: Ventaja competitiva, mejora continua, comercio.

Abstract

The present investigation was carried out with the objective of identifying the internal control exercised by micro and small companies that are engaged in commerce in the municipality of Tlatlaya Estado de México, 2021, the criterion for choosing the sample was 102 businesses, the investigation it is descriptive in nature.

Micro and small companies do not have formal internal control factors, those in charge are 48% women and 52% men, level of studies is medium superior, the areas that handle 76% mentioned sales and purchases, the average age ranges from 29 -39 years with 38%.

Regarding the blocks in the control environment, there is a 54% average level of knowledge of internal control.

Risk assessment is located at a low level with 40% to informally identify internal and external risks that may affect growth in the market that today is more competitive.

Control activities, 47% present a medium level where risks are identified and appropriate actions are taken for continuous improvement.

Information and communication systems, 36% present low level, they do not know functions, responsibilities and technology.

Supervision and follow-up 50% are located in the middle level, they carry out operations informally to continue operating in the market.

Internal control is important in organizations regardless of size, because it helps to have an administrative or financial overview, which is easy to achieve your organizational objectives.

Keywords: Competitive advantage, continuous improvement, trade.

Introducción

El control interno es una serie de pasos a cargo de la gerencia administrativa, y demás personal que conforma la organización, en la cual se involucran las distintas áreas de forma eficaz, esto da a las organizaciones estabilidad para alcanzar los objetivos, proteger sus activos, y así mismo contribuye a que las actividades se lleven a cabo de manera ordenada (Vega, Leudis y Juibe, 2016).

La capacidad de competir simboliza un todo para las empresas, ya que, ante un entorno cambiante de esta capacidad se predispone al crecimiento económico y optimización del nivel de vida de los trabajadores, así como el resto de la población al generar empleos. Las pymes para poder ser competitivas tendrán que incluir un sistema contable organizado que apoye a llevar un mejor control de sus procedimientos y resultados financieros verdaderos y transparentes, (Herrera, Larrán, Lechuga y Martinez, 2014).

Actualmente ciertas organizaciones no cuentan con un eficiente control Interno, esto impacta en el progreso de las áreas de negocio, por ende, se aconseja que en su totalidad las organizaciones tengan un sistema idóneo, se adapte al giro y necesidades de cada organización.

Como anteriormente se indicó las micro y pequeñas empresas son la base para la economía del país al igual que en la zona a analizar, el interés de este análisis se genera a causa el riesgo notorio que se presenta en los establecimientos por fracasar a consecuencia de la falta de conocimiento, aplicación de los factores del control interno, se tiene como finalidad aportar información relevante a los dueños. El presente estudio plantea como el control interno es para las micro, pequeñas y medianas empresas un sistema necesario para un funcionamiento óptimo, además de que contribuye al mejoramiento y crecimiento ante otras organizaciones generando una ventaja competitiva. De igual manera se tiene como objetivo identificar la relación existente entre el control interno con los componentes del COSO.

Estas empresas no le dan la importancia necesaria al recurso humano, a este se le debe cuidar, ayudar, otorgarle las prestaciones conforme a la ley, así motivarlo para que se sienta cómodo, satisfecho desarrollando su trabajo de manera eficiente para el logro de los objetivos, y si es necesario otorgar algún seguro que los ampare tanto a ellos como a su familia, en caso de requerir de servicio médico.

La pregunta de investigación fue: ¿Cuáles son los componentes de control interno que aplican las micro y pequeñas empresas en el municipio de Tlatlaya, México, 2021?

Metodología

El estudio es descriptivo, se requiere conocer qué factores llevan a cabo influyen en las micro, pequeñas empresas del municipio de Tlatlaya; de igual forma se considera de tipo transversal, ya que se ha contemplado un solo momento para obtener la información del periodo de enero a junio 2021.

La investigación que se realizó corresponde al enfoque cuantitativo y cualitativo, puesto que se recabaron los datos por medio de cuestionario y el Alpha de Cronbach para la valoración de la confiabilidad del instrumento.

Variables de estudio

Variable dependiente:

- Es el control interno en las micro y pequeñas empresas en el municipio de Tlatlaya

Variables independientes:

- Factores de ambiente de control
- Evaluación de riesgos
- Actividades de control
- Sistemas de información y comunicación,
- seguimiento y supervisión de controles.

Población y muestra

De acuerdo a la información del Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENUE) se encontraron 138 empresas que se dedican al comercio. Como instrumento para obtener los datos se aplicó una muestra a 102 Mipymes, para la aplicación del cuestionario y elegir la muestra fue por el tablero aleatorio de números. http://www.beta.inegi.org.mx/app/mapa/denue/#.

Resultados

Acorde con la fórmula para establecer la muestra se aplicaron 102 cuestionarios a los responsables, dueños y colaboradores del municipio de Tlatlaya, Estado de México

En cuanto a la relación al género de los responsables de las micro y pequeñas empresas, recientemente las mujeres han alcanzado gran valor, se encuentra al mando de los negocios, poseen las mismas oportunidades que los varones, la cual buscan orden, trabajo en equipo, podría haber

una demarcación que en ocasiones se omiten de tomar decisiones para adquirir y liquidar mercancía. Las mujeres tienen y están en la cabeza e incluso un tercio de todas las organizaciones que laboran en la economía formal de todas las urbes; así como millones de mujeres encaminan las pequeñas empresas en las economías en desarrollo.

Las mujeres persisten en fomentar una actividad empresarial ganadora a pesar de la dificultad que atraviesan, así mismo como la discriminación y el acoco en el empleo, la acción de aceptar las responsabilidades domésticas desde luego, la persistencia del abismo salarial de género. Por lo tanto, contribuye al alcance de los objetivos de forma eficiente en este trabajo de investigación 48 % son mujeres y 52 % son hombres.

Las personas que delegan en las empresas del municipio de Tlatlaya son de 29-39 años con 39% son jóvenes que concluyeron la educación media superior y no siguieron con sus estudios universitarios, intentaban obtener un ingreso económico que cubriera su vida diaria y necesidades básicas, el 8 % con edad de 51 años en adelante, la gran mayoría son propietarios que se encuentran en sus empresas se notaron amables y aceptaron responder el cuestionario, además contaron con vivencias que han experimentado en el ámbito empresarial.

Los asistentes de las micro, pequeñas empresas del municipio de Tlatlaya muestran un 17% y 33 % en grado de escolaridad medio superior, básico (secundaria) y 2 % no tiene ningún nivel de estudio.

La totalidad de las empresas encuestadas son microempresas con 67% es un fragmento primordial del desarrollo de las regiones, son un vínculo esencial en la economía nacional, colaboran en originar riqueza, incremento de la población económicamente activa a través de la generación de empleos y alcanzan a complacer las necesidades de bienes y servicios que los habitantes requieren. Hoy en día el ambiente internacional donde se desarrollan, hay problemas de subsistir y muy pocas llegan al logro de seguir en operaciones y conseguir su crecimiento, el 33% con ningún empleado se examina microempresa.

Las micro y pequeñas empresas del municipio de Tlatlaya, lo que corresponde a las áreas funcionales el 78% mencionó que existen ventas y compras, 16% ventas, compras y contabilidad y el 6% ventas, por lo que es importante tener una estructura que señale cuales son las funciones y responsabilidades a realizar.

Ambiente de control de las micro y pequeñas empresas municipio Tlatlaya, México

De acuerdo con la investigación se puede observar que el 54% de los encargados se han interesado o tienen conocimientos básicos sobre lo que es el control interno lo cual les ha permitido posicionarse dentro de un nivel medio en este aspecto. Mientras que el 46% restante se encuentra en un nivel

bajo lo cual indica que un gran número de encargados no tienen conocimiento sobre el control interno. Dicho acontecimiento puede ser ocasionado porque en su mayoría los encargados tienen un nivel básico de estudios lo cual implica que sus conocimientos no sean tan apropiados.

Evaluación de riesgos de las micro y pequeñas empresas municipio Tlatlaya, México

En evaluación de riesgos el 40% los encargados no realizan evaluación de riesgos lo cual lo posiciona en un nivel bajo es decir que carecen de conocimientos sobre este aspecto. Mientras que el 32% de los encargados en un nivel alto realizan evaluación de riesgos, capacitan a sus empleados por lo que comprenden la evaluación de riesgos y solo el 28% de los encargados de las Mipymes evalúan los riesgos posicionando en un nivel medio.

Actividades de control de las micro y pequeñas empresas municipio Tlatlaya, México

En cuanto a las actividades de control, el 47% de los encargados se encuentra en nivel medio, lo que indica se han interesado por identificar factores que afectan de manera interna y externa al negocio para poder implementar actividades que puedan favorecer a las organizaciones en esta área, el 34% en nivel bajo indica que existe un número considerable que se encuentran a cargo de personal que tiene poco conocimiento sobre las actividades de control y que tampoco se han interesado lo suficiente como para mejorar, el 19% en nivel alto conocen de lo que implica las actividades de control para fomentar una mejora continua.

Sistemas de información y comunicación de las micro y pequeñas empresas municipio Tlatlaya, México

De los encargados de estas organizaciones el 36% se encuentra en nivel bajo debido a que no cuentan con software, equipo de cómputo es decir que desconocen de los sistemas de información la forma en que pueden usados para un mejor funcionamiento de su negocio, el 33% de los encargados tienen el conocimiento, aunque lo aplican de manera informal se ubican en medio la limitante es que no cuentan con los recursos económicos, nivel alto con 31% los gerentes se ha preocupado para que los trabajadores que ahí laboran lleven un control más preciso en cuanto la información que circula en el negocio y se comunique de manera correcta.

Supervisión y seguimiento de las micro y pequeñas empresas municipio Tlatlaya, México

En supervisión y seguimiento 34 % están en bajo ya que casi no se realizan evaluaciones, ni se busca comprobar la efectividad de actividades, el 50 % se ubican en un nivel medio buscan realizar dichas operaciones de una manera informal que les ayuden a seguir operando en el mercado y 14% se encuentran en un nivel alto donde se realizan evaluaciones de las actividades, busca comprobar

la efectividad, en el cual pueden modificar a medida que las circunstancias lo requieran para tener una mejora continua, se realiza un seguimiento de las acciones efectuadas para comprobar el cumplimento de los objetivos del negocio.

El control interno es importante en las organizaciones sin importar el tamaño, por que ayuda a tener un panorama ya sea administrativo o financiero, lo cual es fácil conseguir sus objetivos organizaciones mediante organigramas, políticas, capacitación, manuales, lo cual permitirá permanecer en un mercado que es muy competitivo.

Discusión

Estudios previos como los de Norka (2005), Shkurti, Manoku y Manoku (2017), Colonio (2017), Linval (2012), Loan & Finne (2015), Oseifuah & Gyekye (2013), Mazariegos, Águila, Pérez y Cruz (2013), Aguirre y Armenta (2012), Jiang & Li (2010), Adedeji & Olubodun (2018), Bilgi, Mihaylova y Papazov (2017), Teketel y Berhanu (2009), Lozano y Tenorio (2015), Navarro y Ramos (2016), Escalante (2014), Gómez, Blanco y Conde (2013), Rebasa y Santos (2015), Dextre y del Pozo (2012), Gonzales (2013), Rivas (2011) y Superior (2015), investigan, analizan, estudian, determinan, evalúan el control interno en las pequeñas y medianas empresas. El control interno puede ayudar a las organizaciones para alcanzar sus objetivos y prevenir la pérdida de recursos económicos y aprovechar mejor su activo no circulante.

En definitiva, el control interno debe utilizarse para apoyar a la organización a alcanzar sus objetivos, cumpliendo con las normas y políticas organizaciones, además, es importante conocer de manera detallada los componentes del control interno y se logre el diseño e implementación dentro de la organización.

Conclusiones

Los resultados que mostro está investigación reflejan un panorama de cómo se desenvuelven los encargados de las micro y pequeñas empresas del municipio de Tlatlaya, un punto importante es que la mayoría de los negocios están siendo liderados por mujeres lo cual nos indica que las mujeres se están abriendo paso en el ámbito de los negocios y que sus oportunidades laborales están aumentando. Otro resultado relevante dentro de esta investigación es que las Mipymes llevan actividades de control interno de manera informal lo cual de cierta manera les está dando resultados positivos, y sería ideal si pusieran en práctica el control de formal el cambio en el funcionamiento de sus organizaciones sería muy notorio y los resultados serían aún más favorables.

Referencias

Adedeji, A. O. & Olubodun O. H. (2018). Internal control system in small scale manufacturing enterprises in Ondo State, Nigeria. IOSR Journal of Business and Management, Vol. 20 Num. IV., pp. 34-39.

Aguirre, R., y Armenta, C. (2012). La importancia del control interno en las pequeñas y medianas empresas en México. Revista El Buzón de Pacioli, 12(76), 1-17. Obtenido de http://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/Documents/no76/68d_-_la_importancia_del_contorl_interno_en_las_pequenas_y_medianas_empresas_en_mexicox.pdf

Bilgi, I. Mihaylova, L. & Papazov E. (2017). Internal control activities in small Turkish companies, Journal of Contemporary Management Issues, Vol. 22 No. special, pp. 69-83.

Colonio, R. (2017). Control interno y su impacto en el coso 92 en las Mypes comerciales de Huancayo-Perú período 2014-2015. Tesis para optar el título de Contador Público, Escuela Académico Profesional de Contabilidad, Universidad Continental, Huancayo, Perú.

Dextre, J., y Del Pozo, R. (2012). ¿Control de gestión o gestión de control? Contabilidad y Negocios, 7(14), 69-80. Obtenido de http://www.redalyc.org/pdf/2816/281624914005.pdf

Escalante, P. (2014). Auditoría Financiera: Una opción de ejercicio profesional independiente para el Contador Público. Actualidad Contable FACES, 17(28), 40-55. Obtenido de https://www.saber.ula.ve/bitstream/123456789/38758/3/articulo_3.pdf

Gómez, D., Blanco, B., y Conde, J. (2013). El Sistema de Control Interno para el perfeccionamiento de la Gestión Empresarial en Cuba. GECONTEC. Revista Internacional de Gestión del Conocimiento y Tecnología, 1(2), 53-65. Obtenido de https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2396834

González, A. A. (2013). "La importancia del control interno en la empresa", <http://www.soyconta.mx/la-importancia-del-control-interno-en-la-empresa/> [19/8/2016].

Herrera M., J, y Larrán J., M., & Lechuga S., M. P., & Martínez-Martínez, D. (2016). Responsabilidad social en las pymes: análisis exploratorio de factores explicativos. Revista de Contabilidad, 19(1),31-44.[fecha de Consulta 30 de Junio de 2021]. ISSN: 1138-4891. Disponible en: https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=359744749004
http://www.beta.inegi.org.mx/app/mapa/denue/#.

Jiang, L. & Li X. (2010). Discussions on the Improvement of the Internal Control in SMEs, International Journal of Business and Management, vol. 5, No,9, pp. 214-216.

Linval F. (2012). The Effect of Internal Control on The Operating Activities Of Small Restaurants, Journal of Business & Economics Research, Volume 10, Number 6, pp. 361-374

Loan T. & Finne T., (2015). Internal Control for small businesses to reduce risk of fraud Case study: Company D, Vietnam, Degree Thesis, pp. 1-96.

Lozano, G., & Tenorio, J. (2015). El sistema de control interno: Una herramienta para el perfeccionamiento de la gestión empresarial en el sector Construcción. Revista Accounting, 1(1), 49-59. Obtenido de http://revistascientificas.upeu.edu.pe/index.php/ri_apfb/article/view/462/488

Mazariegos, A., Águila, J. M., Pérez, M. L. y Cruz, R. J. (2013). El control interno de una organización productora de café certificado, en Chiapas, México., Sexta Época. Año XVII. Volumen 33, PP. 460-470.

Navarro S., F., y Ramos B., L.M. (2016). El control interno en los procesos de producción de la industria litográfica en Barranquilla. Equidad y Desarrollo, (25), 245-267. https://doi.org/10.19052/ed.3473

Norka, V. (2005). Factores que inciden en el control interno de una organización, Actualidad Contable FACES, Vol. 8, No. 11, pp. 87-92.

Oseifuah, E. & Gyekye, A. (2013). Internal control in small and microenterprises in the Vhembe District, Limpopo province, South Africa, Europan Scientific Journal, Vol. 9, No. 4, pp. 241-251.

Rebaza, C., y Santos, T. (2015). Factores administrativos - políticos que limitan la gestión del órgano de control institucional en el Gobierno Regional de La Libetad. Ciencia y Tecnología, 11(1), 53-70. Obtenido de http://revistas.unitru.edu.pe/index.php/PGM/article/view/909/834

Rivas, G. (2011). Modelos contempóraneos de control interno. Fundamentos teóricos. Observatorio Laboral Revista Mexicana, 4(8), 115-136. Obtenido de http://www.redalyc.org/pdf/2190/219022148007.pdf

Shkurti, R., Manoku, A., & Manoku, E. (2017). Internal Control System and Activities - a Study with Albanian Companies. Economic Alternatives, 601-611.

Superior, O. L. (2015). "El control interno desde la perspectiva del enfoque COSO", < http://buenagobernanza.agn.gov.ar/sites/all/modules/ckeditor/ckfinder/userfilesfiles/Publicaci%C3%B3n%20Control%20Interno%20Contralor%C3%ADa.pdf> [19/8/2016].

Teketel, T., & Berhanu, Z. (2009). Internal Control in Swedish Small and Medium Size Enterprises. Tesis de Maestría, Umea School of Business, Suecia.

Vega, L., y Nieves, A. (2016). Procedimiento para la Gestión de la Supervisión y Monitoreo del Control Interno. Ciencias Holguín, 22(1), 1-19. Obtenido de http://www.redalyc.org/pdf/1815/181543577007.pdf

EL CONTROL INTERNO EN MICROEMPRESAS SAN SIMÓN DE GUERRERO MÉXICO, 2021.

INTERNAL CONTROL IN MICROENTERIES SAN SIMÓN DE GUERRERO MEXICO, 2021.

M. en A. Josué Ociel Márquez Gómez[37]

Dra. Leticia Carreño Saucedo[38]

Dr. En Edu. Salvador Bobadilla Beltrán[39]

Resumen

La presente investigación se realizó con el objetivo de identificar el control interno en Microempresas que se dedican al comercio en el municipio de San Simón de Guerrero Estado de México, 2021, el criterio de elección de la muestra fue a toda la población a 47 negocios. La investigación es de carácter descriptivo y transaccional, para obtener dicha información se utilizó un cuestionario con preguntas relacionadas a cada bloque de control interno, además de incluir preguntas sociodemográficas.

Con la investigación realizada se encontró que las microempresas no cuentan con factores de control interno formales, en ambiente de control las variables de mayor significancia son la separación en el manejo de recursos y si el personal tiene la capacitación suficiente para realizar sus responsabilidades.

En evaluación de riesgos la variable significativa fue que no se identifican los factores internos y externos que puedan considerarse amenazas en las organizaciones. En actividades de control no tienen las licencias correspondientes.

En sistemas información y comunicación las variables con mayor significancia no cuentan con los softwares para el control de inventarios.

En seguimiento y supervisión los encargados estarían dispuestos a trabajar bajo un manual de organización. El control interno es fundamental al fomentar el aprovechamiento eficiente de los recursos humanos, materiales y técnicos, lo cual contribuye al cumplimiento oportuno de los objetivos organizacionales.

[37] M. en A. Josué Ociel Márquez Gómez Estudiante del doctorado en economía UBC, Profesor de la UAP Tejupilco, Estado de México, josuemar12@gmail.com
[38] Dra. en Psic. Leticia Carreño Saucedo, Profesora UAP Tejupilco, Estado de México
[39] Dr. en Edu. Salvador Bobadilla Beltrán, Profesor de la UAP Tejupilco, Estado de México

Palabras clave: Control interno, ventaja competitiva, mejora continua, eficiencia, y oportunidad.

Abstract

The present research was carried out with the objective of identifying the internal control in Microenterprises that are engaged in commerce in the municipality of San Simon de Guerrero State of Mexico, 2021, the criterion for choosing the sample was the entire population at 47 businesses. The research is descriptive and transactional in nature. To obtain said information, a questionnaire was used with questions related to each internal control block, in addition to including sociodemographic questions.

With the research carried out, it was found that micro-enterprises do not have formal internal control factors, in a control environment the variables of greatest significance are the separation in the management of resources and if the personnel have sufficient training to carry out their responsibilities.

In risk assessment, the significant variable was that internal and external factors that could be considered threats in organizations are not identified. In control activities they do not have the corresponding licenses.

In information and communication systems, the variables with the greatest significance do not have the software for inventory control.

In monitoring and supervision, those in charge would be willing to work under an organization manual. Internal control is essential by promoting the efficient use of human, material and technical resources, which contributes to the timely fulfillment of organizational objectives.

Keywords: Internal control, competitive advantage, continuous improvement, efficiency, and opportunity.

Introducción

El 98 % de las empresas de México son Mipymes las cuales aporta aportación 52 % al PIB y 72 % generan al empleo del país, con estos datos, se puede apreciar que son la columna vertebral para el desarrollo del país, las cuales requieren de una atención a su estructura y organización, para que permanezcan en el mercado generando ventajas competitivas.

El control interno agrupa las distintas áreas de la organización, para que funcionen de una manera eficiente, deben estar dirigidos por el área administrativa y los colaboradores que forman la institución, además con fin del logro de objetivos organizacionales, para cuidar sus activos de una manera razonable y aprovechar para darle el seguimiento a las actividades de manera cronológica (Vega, Leudis y Juibe, 2016)

Las Mipymes deben tener esa capacidad para competir en este mundo globalizado para obtener un crecimiento económico y mejorar la calidad de vida de los colaboradores, y población generando fuentes de empleo que con esta pandemia es un factor primordial para contribuir con el gasto en el hogar ofreciendo vestido, comida y educación. Las microempresas para permanecer al mercado, crecer deben contar con un sistema contable, administrativo y financiero bien estructurado para mejorar las operaciones y así conocer las posibles utilidades o perdidas ((Herrera, Larrán, Lechuga y Martinez, 2014).

Las Microempresas son esenciales en la economía del país e igual manera en la zona que se estudiará, la idea de dicho estudio surge por la evidente amenaza que se logra contemplar en estos establecimientos por fracasar debido al desconocimiento de los factores del control interno, se pretende contribuir a para dar a conocer sobre la importancia a los dueños y encargados.

El presente trabajo aborda como el control interno es un sistema que las microempresas necesitan para tener un buen funcionamiento, generar ventajas competitivas, permanecer en el mercado, es necesario la implementación, desarrollo, crecimiento en las organizaciones.

La mayoría de microempresas no cuenta con un control interno formal donde conozcan que hacer cuando se presentan riesgos internos como externos, dichas empresas carecen de una administración adecuada sin llevar una planeación, organización, dirección y control, además no cuentan con manuales de procedimientos y políticas que sean conocidas y aplicadas por colaboradores en beneficio de ellas. Las microempresas al iniciar su ciclo de vida desconocen o carecen de conocimiento de estos elementos apropiados para el crecimiento y buen funcionamiento, protegen los recursos humanos, materiales y económicos de la empresa evitando pérdidas por no tener conocimiento del control interno formal.

Las microempresas son familiares, no cuentan con la persona capacitado que oriente como debe de llevarse un control interno para aprovechar al máximo los recursos. Dentro de los aspectos importantes que afectan a las Mipymes es la falta de una organización que inicie en las áreas. De acuerdo a lo mencionado permitió formular la siguiente pregunta de investigación ¿Cuáles son los componentes de control interno que utilizan las microempresas del municipio de San Simón de Guerrero Estado de México, 2021?

Metodología

Se utilizó un estudio es descriptivo, para ver cómo se relacionan los componentes de control interno en las Microempresas del sur del Estado de México, del municipio de San Simón de Guerrero; de igual forma se considera de tipo transversal, ya que se ha contemplado un sólo momento para obtener la información.

La investigación es del enfoque cuantitativo y cualitativo, puesto que se recabaron los datos por medio de cuestionario ya sea a gerentes, dueños y encargados de las microempresas y el Alpha de Cronbach para la mediación confiabilidad del instrumento.

Variables de estudio

Variable dependiente:

Es Control interno en el municipio de San Simón de Guerrero.

Variables independientes:

Factores de ambiente de control

Evaluación de riesgos

Actividades de control

Sistemas de información y comunicación,

Seguimiento y supervisión de controles.

Población y muestra

Se obtuvo la información del Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENUE) se encontraron 47 microempresas que se dedican al comercio. Como instrumento para obtener los datos se aplicó a toda la población por ser pequeña.

Descripción de las técnicas y procedimientos

Para utilizar el instrumento de investigación se consideró como variable dependiente el conocimiento de control interno, a través de dos opciones de respuesta: SI/NO; mientras que las variables independientes se formaron a través de un apartado de datos generales de las personas que administran las microempresas y de los cinco componentes del modelo COSO.

Las variables para identificar la incidencia en el conocimiento de control interno de cada componente del modelo COSO se estructuraron en escala Likert, con cuatro opciones de respuesta. Todas ellas con escala ordinal.

En el primer componente del modelo, Ambiente de control (AMC), se realizaron ocho preguntas relacionadas con la estructura organizacional; en el segundo, Evaluación de riesgos (ER), las cinco preguntas se enfocaron a identificar los posibles riesgos que se pueden presentar en el negocio,; en el tercero, Actividades de control (ACC), se hicieron ocho preguntas que hacen referencia a identificar las operaciones y procesos relacionados con los inventarios de mercancía; en el cuarto apartado, Sistemas de información y comunicación (SIC), las cinco preguntas se relacionan con la forma en que se realizan las operaciones diarias (efectivo o cheque) y; en el quinto y último

componente, Seguimiento y supervisión de controles (SYS), las tres preguntas se enfocaron a identificar el seguimiento de las acciones establecidas dentro de la organización.

Resultados

Para medir la consistencia interna, el más popular, es alfa de Cronbach con la aplicación del instrumento de manera general se determinó un 0.85 en el alfa, esto indica que el nivel de confianza de los cuestionarios utilizados es bueno, para obtener dicho resultado, se utilizó la herramienta SPSS versión 23.

Los resultados obtenidos en la aplicación del instrumento a dueños y gerentes de las microempresas del sector comercio Municipio de San Simón de Guerrero, Estado México 2021.

En la investigación se puede encontrar la presencia de la mujer en las actividades empresariales, donde se está rompiendo el paradigma que la mujer, estaba en el hogar la limitante es tomar decisiones, en este trabajo de investigación 46 % son mujeres y 54 % son hombres.

En el municipio en los últimos tiempos hay igualdad de género en los trabajos que se ofrecen por cada negocio, dando la oportunidad tanto hombre y mujeres de tener un empleo, demostrando sus aptitudes y cualidades para tomar la batuta en las organizaciones, lo cual contribuye el logro de los objetivos de una manera eficiente.

Las personas que se encargan de las microempresas municipio de San Simón de Guerrero son de 18-28 años con 50 %, porque son jóvenes que terminaron la preparatoria y no continuaron con sus estudios profesionales buscaban un ingreso económico que los solvente su vida cotidiana y satisfacer sus necesidades básicas, el 4 % con edad de 51 años en adelante, la mayoría son dueños que se encontraban en su negocio se mostraron con amabilidad y decidieron contestar el cuestionario compartiendo sus experiencias en el ámbito empresarial.

El personal que está a cargo de las microempresas presenta 48%, 32 % y 2% de nivel de escolaridad medio superior, básico (secundaria) y no tiene ningún grado de estudio respectivamente.

Esto se refleja porque en el municipio se encuentra sólo educación medio superior y los jóvenes no tienen oportunidad de poder seguir con su formación académica profesional e impulsan para abrir un negocio y subsistir o buscar un empleo en los negocios establecidos en el municipio.

Ambiente de control de las microempresas municipio San Simón de Guerrero

El ambiente de control se observa que el 70 % de personas presentan nivel bajo y 30 % nivel alto, en las microempresas no se cuenta con un organigrama lo cual ayudaría al personal a conocer sus funciones, fomentado un adecuado proceso administrativo, carecen de manuales de organización y procedimientos, no realizan una separación correcta de los recursos económicos.

Evaluación de riesgos de las microempresas municipio San Simón de Guerrero Estado de México

En la evaluación de riesgos de las microempresas, 50% es bajo, 30% medio y 20% alto, desconocen los riesgos internos y externos que pueden afectar en el desarrollo oportuno de sus actividades, no cuentan con equipos o la tecnología suficiente dentro de las organizaciones porque consideran que no es necesario la implementación de estos. Así mismo en toda organización puede presentarse algún accidente y la mayoría de los colaborares no cuenta con seguro social.

Actividades de control de las microempresas municipio San Simón de Guerrero Estado de México

En lo que respecta a las actividades de control, el 75% presenta nivel bajo y 25 % medio, las microempresas no contemplan los factores internos o externos que les puedan afectar o mejorar ya que para ellos sólo tienen el concepto de abrir su negocio, generar ganancias, deben conocer las políticas y procedimientos que son establecidos para asegurarse de que se realizan las actividades pertinentes para el cumplimiento de los objetivos disminuyendo riesgos.

Sistema de información y comunicación de las microempresas municipio de San Simón de Guerrero Estado de México

En sistemas de información y comunicación el 60% de los encuestados presentan nivel bajo y 40 % medio, las microempresas en este municipio o realizan un inventario de sus mercancías porque para ellos no les es necesario y es tardado o tedioso, ellos dicen que mientras generen ganancias el negocio estará progresando sin necesidad de los inventarios o la información financiera. Es importante contar con un buen sistema de información con ciclos claros y organizados que permitan hacer seguimiento a cada parte de proceso y al flujo de la información

Supervisión y seguimiento de las microempresas municipio San Simón de Guerrero Estado de México

En supervisión y seguimiento 45 % están en bajo, 35 % en medio y 20% en alto debido a que consideran importante llevar un control interno adecuado que les ayude a la optimización eficiente de sus recursos. El control interno es importante para todas las empresas grandes y hasta las microempresas es necesario la implementación de este proceso para el mejoramiento de la organización.

El monitoreo tiene la capacidad de asegurar que se están aplicando los controles necesarios por lo cual debe ser desempeñado por personas idóneas y con conocimiento de la organización como el, además debe cerciorarse de que se están tomando los controles y medidas necesarias.

Discusión

Estudios previos como Estudios previos como Pirela (2005), Andrade (2008); Pavón, Villa, Rueda & Lomas (2019); Guerra, Diogenes, Santos y Moreira (2017); Castañeda (2014); Ablan y Mendez

(2010); Viloria (2005); Luiz y Vieira (2021): Soler- González, Varela-Lorenzo, Oñate-Andino & Naranjo-Silva (2018); Souza, Braga, Cunha, Santos & Sales (2021); Norka (2005); Shkurti, Manoku y Manoku (2017); Linval (2012); Loan & Finne (2015); Oseifuah & Gyekye (2013); Bilgi, Mihaylova & Papazov (2017); Mazariegos, Águila, Pérez y Cruz (2013); Aguirre y Armenta (2012); Jiang & Li (2010); Adedeji & Olubodun (2018); Teketel y Berhanu (2009); Oseifuah (2015), investigan, analizan, estudian, determinan, evalúan el control interno en las micro, pequeñas y medianas empresas. Para obtener información utilizan cuestionarios o entrevistas estructuradas mediante el Modelo COSO. Los estudios en general determinan controles débiles o inexistentes en algunos componentes de la estructura del control interno y sugieren que no importa el tamaño de las empresas todas deben tener un sistema de control adecuado y adaptado a sus necesidades, ya que es una ventaja para la permanencia y el crecimiento de dichos negocios.

Con la investigación realizada se encontró que efectivamente las microempresas no cuentan con factores de control interno formales que ayuden a mejorar su administración, se debe llevar acabo adecuadamente los componentes del Modelo COSO como son ambiente de control, evaluación de riesgos, actividades de control, sistemas de información y comunicación, seguimiento y supervisión, ya que están relacionados entre sí, el buen funcionamiento llevará a un aprovechamiento eficiente de los recursos económicos, humanos, técnicos.

De acuerdo con los estudios realizados en el contexto se puede observar que los componentes de control interno como son ambiente de control, evaluación de riesgos, actividades de control, sistemas de información y comunicación, supervisión y seguimiento, están relacionados unos con otros como un ciclo que se debe llevar a cabo, oportunamente tendrán mayor eficiencia tanto en los recursos humanos, técnicos, financieros y tecnológicos.

Conclusiones

Las microempresas del municipio de San Simón de Guerrero no cuentan con un control interno formal, debido a que algunos gerentes lo ven como un gasto que es difícil desembolsar y no como inversión.

Al llevar a cabo una aplicación de los elementos de control interno como son ambiente de control, evaluación de riesgos, actividades de control, sistemas de información y comunicación, supervisión y monitoreo de acuerdo a diferentes estudios consultados les ayudará a tener una estructura organizacional más sólida enfocada a alcanzar los objetivos y metas en determinado tiempo, con presupuestos definidos y fácil de alcanzar.

Este estudio deja una gran oportunidad en las microempresas del municipio de San Simón de Guerrero Estado de México, sus necesidades, al aplicar el control interno para mejorar el proceso administrativo y generar una ventaja competitiva con el fin de permanecer en el mercado, asimismo

impulsar la economía regional, estatal y nacional contribuyendo a la generación de empleos que son escasos con esta pandemia que está sufriendo el mundo entero.

Referencias

Ablan B., N. C. y Méndez R., Z. E. (2010). Los sistemas de control interno en los entes descentralizados estadales y municipales desde la perspectiva COSO. Visión Gerencial, (1), 5-17. [Fecha de Consulta 15 de Marzo de 2021]. ISSN: 1317-8822. Disponible en: https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=4655/465545883001

Adedeji, A. O. and Olubodun O. H. (2018), Internal control system in small scale manufacturing enterprises in Ondo State, Nigeria. IOSR Journal of Business and Management, Vol. 20 Num. IV., PP. 34-39.

Aguilar, A., y Cabrale, D. (2010). Evaluación del sistema de control interno en la UBPC Yamaquelles. España: Eumed

Aguirre, R., & Armenta, C. (2012). La importancia del control interno en las pequeñas y medianas empresas en México. Revista El Buzón de Pacioli, 12(76), 1-17. Obtenido de http://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/Documents/no76/68d__la_importancia_del_contorl_interno_en_las_pequenas_y_medianas_empresas_en_mexicox.pdf

Andrade C., L. (2008). Sem ódio e sem favor: formação de juízos técnicos na Secretaria Federal de Controle Interno. Sociedade e Estado, 23 (3), 808-809. [Fecha de Consulta 15 de Marzo de 2021]. ISSN: 0102-6992. Disponible en: https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=3399/339930894027

Bilgi, I., Mihaylova, L. I. Papazov, E. (2017). Internal control activities in small Turkish companies. Management, 22 (Special Issue), 69-83. Preuzeto s https://hrcak.srce.hr/190508

Castañeda, L. (2014). Los sistemas de control interno en la Mipymes s y su impacto en la efectividad empresarial. En Contexto (2), 129-146. Obtenido el 27 de enero de 2018, de http://ojs.tdea.edu.co/index.php/encontexto/article/view/139/124

Guerra S., R., Diógenes A., S.S y Saulo, M. N. (2017). Em um mundo de incertezas: um encuesta sobre control interno em uma perspectiva pública e privada. Revista Contemporânea de Contabilidade, 14 (31), 155-176. [Fecha de Consulta 15 de Marzo de 2021]. ISSN: 1807-1821. Disponible en: https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=762/76250678009

Guerra S., R., Diógenes A., S.S y Saulo, M. N. (2017). Em um mundo de incertezas: um encuesta sobre control interno em uma perspectiva pública e privada. Revista Contemporânea de Contabilidade, 14 (31), 155-176. [Fecha de Consulta 15 de Marzo de 2021]. ISSN: 1807-1821. Disponible en: https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=762/76250678009

Herrera, J., Larrán, J., Lechuga, M., y Martinez, D. (2014). Motivaciones hacia la Responsabilidad Social en las PYMEs familiares. Revista de Empresa Familiar, vol.4, N.1, diciembre-abril 2014,p.21–44.

IMCP (2017). Norma internacional de auditoría 315 identificaciones y valoración de los riesgos de incorrección material mediante el conocimiento de la entidad y de su entorno (NIA-ES 315). Recuperado el 19 de Noviembre de 2019, de http://imcp.org.mx/wp-content/uploads/2013/01/NIA_315.pdf

Jiang, L. & Li X. (2010) Discussions on the Improvement of the Internal Control in SMEs, International Journal of Business and Management, vol. 5, No,9, pp. 214-216.

Linval F. (2012) The Effect of Internal Control on The Operating Activities Of Small Restaurants, Journal of Business & Economics Research, Volume 10, Number 6, pp. 361-374

Loan T. and Finne T., (2015), Internal Control for small businesses to reduce risk of fraud Case study: Company D, Vietnam, Degree Thesis, pp. 1-96.

Luiz G., J. y Vieira M., S. (2021). O uso del modelo COSO na administração pública: um estudo nos municípios catarinenses. Enfoque: Reflexão Contábil, 39 (1), 75-95. [Fecha de Consulta 15 de Marzo de 2021]. ISSN: 1517-9087. Disponible en: https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=3071/307163778005

Mazariegos S., A., Águila G., J. M., Pérez P., M. L. & Cruz C., R. D. J. (2013). El control interno de una organización productora de café certificado, en Chiapas, México. Revista mexicana de agro negocios, XVII (33) 460-470. Recuperado de http://oai.redalyc.org/articulo.oa?id=14127709007

Norka, V. (2005) Factores que inciden en el control interno de una organización, Actualidad Contable FACES, Vol. 8, No. 11, pp. 87-92.

Oseifuah, E. (2015), internal systems in small and medium-sized medical practices in the Thulamela municipality, South Africa, Problems and perspectives in Management, Vol. 12, No 12.

Oseifuah, E. K., & Gyekye, A. B. (2013). INTERNAL CONTROL IN SMALL AND MICROENTERPRISES IN THE VHEMBE DISTRICT, LIMPOPO PROVINCE, SOUTH AFRICA. European Scientific Journal, ESJ, 9(4). https://doi.org/10.19044/esj.2013.v9n4p%p

Pavón S., D. E., Villa A., L. C., Rueda M., M. C. , & Lomas, E. X. (2019). Control interno de inventario como recurso competitivo en una PyME de Guayaquil. Revista Venezolana de Gerencia, 24 (87), 860-873. [Fecha de Consulta 15 de Marzo de 2021]. ISSN: 1315-9984. Disponible en: https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=290/29060499014

Pirela, A. (2005). Estudio de un caso de control interno. Telos, 7 (3), 483-495. [Fecha de Consulta 15 de Marzo de 2021]. ISSN: 1317-0570. Disponible en: https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=993/99318837010

Shkurti, R., A. Manoku, E. Manoku. (2017). Internal Control System and Activities - a Study with Albanian Companies, Economic Alternatives, No. 4, pp. 601-611.

Soler- González, R., Varela-Lorenzo, P., Oñate-Andino, A., & Naranjo-Silva, E. (2018). La gestión de riesgo: el ausente recurrente de la administración de empresas. Revista Ciencia Unemi, 11 (26), 51-62. [Fecha de Consulta 15 de Marzo de 2021]. ISSN:. Disponible en: https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=5826/582661257005

Souza, F., S. R., Braga, M. V., Cunha, Santos A., M., & Sales, P. B. (2021). Incorporación de estándares internacionales de gestión de riesgos en la normativa federal. Revista de Administração Pública - RAP, 54 (1), 59-78. [Fecha de Consulta 15 de Marzo de 2021]. ISSN: 0034-7612. Disponible en: https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=2410/241063200005

Teketel, T. y Berhanu, Z. (2009), Internal control in Swedish small and medium size enterprises, Master Thesis, Umea School of Business, Master in Business Administration, pp. 1-55

Vega, N., Leudis, F. y Juibe, A. (2016). Procedimiento para la Gestión de la Supervisión y Monitoreo del Control Interno. Ciencias Holguín, vol.22, N. 1, enero-marzo p.1–19.

Viloria, N. (2005). Factores que inciden en el sistema de control interno de una organización. Actualidad Contable Faces, 8 (11), 87-92. [Fecha de Consulta 15 de Marzo de 2021]. ISSN: 1316-8533. Disponible en: https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=257/25701111

LA AUDITORÍA INTERNA COMO HERRAMIENTA BASADA EN LA EVIDENCIA PARA LA TOMA DE DECISIONES DEL LIDERAZGO EN UNIVERSIDADES PÚBLICAS

INTERNAL AUDIT AS AN EVIDENCE-BASED TOOL FOR LEADERSHIP DECISION-MAKING IN PUBLIC UNIVERSITIES

Dra. en A. Rocio Palma López[40]

M. en A. Edel Cruz García [41]

M. en G. Ed. Marcel Albarrán Albarrán[42]

Resumen

En el presente artículo, se realiza una revisión de literatura sobre la auditoría interna, liderazgo y como se relacionan para lograr la mejora, innovación y competitividad en las organizaciones educativas. Se describe un marco teórico que contiene una revisión a profundidad de las definiciones y evolución de cada uno de los términos de la investigación y su aplicación en una institución educativa, finalmente se presenta la información significativa de los resultados de la auditoría interna realizada en la organización educativa para que el líder tome decisiones basadas en evidencias, hechos del comportamiento y acciones de los procesos de la organización.

Palabras clave: Auditoría interna, liderazgo, mejora continua, innovación y competitividad.

Abstract

In this article, a literature review on internal audit, leadership and how they relate to achieve improvement, innovation and competitiveness in educational organizations is performed. A theoretical framework is described that contains an in-depth review of the definitions and evolution of each of the terms of the investigation and its application in an educational institution, finally presenting significant information on the results of the internal audit carried out in the organization. for the leader to make decisions based on evidence, facts of behavior and actions of the organization's processes

Keywords: Internal audit, leadership, continuous improvement, innovation and competitiveness.

[40] rpalmal@uaemex.mx, Universidad Autónoma del Estado de México

[41] ecruzg@uaemex.mx, Universidad Autónoma del Estado de México

[42] malbarrana@uaemex.mx, Universidad Autónoma del Estado de México

Introducción

En la actualidad es de suma importancia contar con la información necesaria, y axiomática que permita al líder la toma de decisiones de manera acertada, es por esta razón que realizar auditorías internas en la organización, permiten revisar el trabajo de los procesos, procedimiento y tareas de las actividades en cada uno de los procesos esenciales de la organización con la finalidad de identificar oportunidades de mejora o bien acciones a corregir en el desempeño obteniendo la información necesaria, analizar por medio de un instrumento estadístico que presente la información al líder y este pueda formular sus estrategias y tome las decisiones para mejorar, innovar y generar competitividad en la organización.

Método de investigación

El diseño de esta investigación se fundamenta en una metodología cualitativa que podrá analizarse cualitativamente por medio de los datos recolectados.

Para la selección de la muestra se aplicó un muestreo estratificado, debido a la estructura organizacional del objeto de estudio de investigación. Colas y Buendía (1998) plantean que la intención de la muestra es ampliar el abanico y rango de datos tanto como sea posible, a fin de poder obtener la máxima información. Por ello se consideran los resultados de las auditorías realizadas en los dos últimos años en los procesos que integran el sistema de gestión de la calidad de una organización educativa pública.

El cuestionario instrumento de recolección de datos fue validado por expertos y se aplicó a una muestra piloto de 40 universitarios. La confiabilidad se confirmo aplicando el test de Alfa de Conbrach.

El análisis de datos se caracteriza por tener un carácter cualitativo, es decir se utiliza la interpretación y la descripción para presentar los resultados. Gil (1994) define el análisis cualitativo como un conjunto de manipulaciones, transformaciones, operaciones, reflexiones y comprobaciones realizadas a partir de los datos con el objeto de extraer significado relevante respecto a un problema de investigación.

Marco teórico

La práctica de la auditoría nació en Gran Bretaña durante la segunda mitad del siglo XIX y se extendió a otros países de cultura empresarial anglosajona sobre todo en EEUU de América Consolidándose en las tres últimas décadas finales del pasado siglo, como una forma de proporcionar información contable con fiabilidad que hiciera más transparente al inversor el mercado de valores, sobre todo después del precedente que supuso en denominado Crack de 1929.

Desde hace mucho tiempo se ha catalogado al Auditor como personajes siniestros que se dedicaban a identificar todo lo que esté mal, para denunciarlo y alertar a quien deba ser alertado, sin embargo, esta conceptualización ha evolucionado y ha permitido cambiar el paradigma ajustando su comportamiento al contexto actual.

Hoy en día debemos pensar en el AUDITOR como un elemento imprescindible para una sana operación de las empresas, Su papel ha pasado de ser:

Detector de Problemas → **Identificador de Oportunidades y un Emisor de Propuestas de Valor**

Los objetivos de la auditoría son las siguientes:

- De control
- De productividad
- De organización
- De servicio
- De calidad
- De cambio
- De aprendizaje
- De toma de decisiones
- De interacción
- De vinculación

El alcance de la auditoria puede ser:

- Naturaleza jurídica
- Criterios de funcionamiento
- Estilo de administración
- Enfoque estratégico
- Sector de actividad
- Giro industrial
- Ámbito de operación
- Tamaño de la empresa
- Número de empleados
- Sistemas de calidad

La auditoría se conoce como el proceso, sistemático, independiente y documentado para obtener evidencias objetivas y evaluarlas de manera objetiva con el fin de determinar el grado en que se

cumplen los criterios de auditoría de acuerdo con la Norma internacional (ISO 9000:2015). En otra acepción la **Auditoría de Calidad,** consiste en evaluar los registros, declaraciones de hechos o cualquier otra información con el objeto de determinar el grado de cumplimiento del Sistema de Gestión de la Calidad es importante identificar los conceptos para una auditoría incluyen la determinación de la conformidad de un objeto de acuerdo a un procedimiento, realizado por personal que no es responsable por el objeto auditado, es decir un principio para considerar en la auditoría es evaluar el cumplimiento de las actividades descritas en un documento que en la mayoría de las ocasiones es un procedimiento, considerando que la evaluación se realiza por pares que no son responsables de esa área, proceso o procedimiento, es decir no se audita su propio trabajo.
Las auditorías de calidad se pueden clasificar como auditorias internas (Primera parte) o externa (de segunda o tercera parte), las auditorías internas son realizadas por la propia organización, cuidando no auditar su propio trabajo, en la UAEM tenemos un programa anual de auditorías internas y las realizamos con personal de la propia Universidad con el cuidado de no asignar auditorías a su propia área laboral o trabajo.
La auditoría interna es la actividad independiente, objetiva que permite asegurar la confiabilidad, que concede agregar valor y mejora a las operaciones de una organización, ayuda a cumplir los objetivos mediante su enfoque sistemático y disciplinado para evaluar y mejorar la eficacia de los procesos, considera la gestión de riesgos, las políticas y normativa institucional.

Echenique García define la auditoría como un examen crítico que se realiza con el objeto de evaluar la eficiencia y eficacia de una sección o de un organismo, y determinar cursos alternativos de acción para mejorar la organización y lograr los objetivos propuestos.
Santillana González define auditoria como la forma de verificar que la información financiera, administrativa y operacional que genera una empresa es confiable, veraz y oportuna, así como evaluar la forma en que se administra y opera con el fin de aprovechar los recursos al máximo

Hernández define auditoria como un proceso formal y necesario para las empresas que tienen como fin asegurar que sus activos sean protegidos en forma adecuada. De los resultados obtenidos la alta dirección espera que surjan las recomendaciones necesarias para que se lleven a cabo de manera oportuna y satisfactoria las políticas, controles y procedimientos**.**

La auditoría tiene como finalidad determinar si en la practica real se cumplen fielmente los procedimientos, políticas establecidas para llevar a cabo las actividades de la organización.

Evaluar la eficiencia y eficacia de una sección o de un organismo, y determinar cursos alternativos de acción para mejorar la organización y lograr los objetivos propuestos.

Tipos de auditoría interna, externa y operativa, la auditoría interna verifica y evalúa el cumplimiento, adecuación y aplicación de las normas y procedimientos de control internos establecidos por la

dirección y sugiere medidas correctoras oportunas para a un costo razonable. Se desarrolla por medio de un auditor interno quien es un empleado de la misma organización, responsable ante sus superiores.

Los informes de la auditoría interna describen con cierto detalle los trabajos realizados, las pruebas efectuadas, las deficiencias detectadas y las sugerencias encaminadas a su corrección

La auditoría externa busca cumplir con los mismos objetivos de la auditoría interna solo que esta es elaborada por personas externas a la organización, se realiza por medio del auditor externo quien es el profesional independiente, responsable ante terceros por su opinión emitida.

La auditoría operativa consiste en determinar si el control interno existente en una organización permite garantizar que las diferentes transacciones se están realizando de forma correcta.

La metodología de la auditoria tiene el propósito de servir de marco de actuación para que las acciones en sus diferentes fases de ejecución se conduzcan en una forma programada y sistemática

- PLANEACION
- INSTRUMENTACION
- EXAMEN
- INFORME
- SEGUIMIENTO

Su objetivo es proporcionar eficiencia en la realización del negocio de la organización.

La metodología para realizar auditorías son variables entre las que se pueden ser cuantitativas que se basa en un modelo matemático numérico que ayuda a realizar la revisión interna, el método cualitativo es el que se basa en el criterio y raciocinio humano capaz de definir un proceso de trabajo.

La auditoria debe considerar en su proceso el ciclo Deming, también conocido como ciclo PHVA, basado en la mejora continua, considera las fases de planear al establecer los objetivos y procesos necesario para conseguir los resultados de acuerdo a los requisitos del cliente y las políticas de la empresa, Hacer, implementar los procesos, verificar, realizando el seguimiento y los procesos respecto a políticas, objetivos y requisitos del producto e informar los resultados, Actuar, tomar acciones para mejorar continuamente el desempeño.

La alta dirección es responsable de la integridad y la ética deben ser elementos que aporten ejemplo a los demás empleados. Debe dirigir a los directivos que a su vez son los responsables en sus respectivas áreas.

El Consejo de Administración fija las pautas y la visión global del negocio. El Consejo debe tener un papel activo en el conocimiento de las acciones que se ejecutan. Debe asegurarse de contar con vías de comunicación efectivas con la Alta Dirección y las áreas financieras, legales y de auditoría interna

Los Statements on Internal Auditing Standars de The Institute of Internal Auditors proporciona orientaciones para la implementación de un Programa de Seguridad en la Calidad en un Departamento de Auditoría Interna.

Para que un Departamento de Auditoría Interna mantenga su capacidad de realizar sus funciones de manera eficiente y efectiva, debe considerar que la seguridad en la calidad es un elemento de apoyo indispensable y permanente; también lo es para conservar un alto grado de credibilidad y prestigio ante la Alta Dirección y otras instancias cuyo trabajo se apoya en la actuación del Departamento de Auditoría Interna.

El propósito de un Programa de Seguridad en la Calidad es el de proporcionar certeza razonable de que el trabajo de auditoría está de acuerdo con la Normas de Auditoría Interna y con el Manual de Organización del Departamento de Auditoría Interna.

Un programa de Seguridad en la Calidad deberá incluir los elementos siguientes:

- Supervisión
- Revisiones Internas
- Revisiones Externas.

Un criterio básico contra el cual se debe medir el Departamento de Auditoría Interna es su propio Manual de Organización.

La supervisión del trabajo de los auditores internos deberá llevarse a cabo continuamente, para asegurar que trabajan de acuerdo con las Normas, Políticas y Programas de Auditoría Interna.

- El proceso de supervisión incluye, entre otras, las siguientes reglas:
- Planeación adecuada con instrucciones cuidadosamente estructuradas para los subordinados.
- Convencimiento de que el Programa de Auditoría previamente autorizado, ha quedado documentado con los Papeles de Trabajo.
- Certeza de que todas las actividades de auditoría han sido debidamente supervisadas de manera adecuada y documentada.

Las Revisiones Internas: son realizadas, en términos generales, por un equipo de auditores o por un auditor en particular, seleccionados por responsable de Auditoría Interna.

Estas revisiones deberán estructurarse de tal forma de que cumplan con las Normas Profesionales y asegurarse de que mantengan un alto nivel de efectividad para comprobar el grado de cumplimiento de las Políticas y Reglamentos de la organización.

La función de auditoría interna y sus tradicionales esquemas de trabajo se han visto impactados por la evolución de los sistemas de tecnología de la información y por la aplicación de nuevas estrategias administrativas motivadas por las necesidades de los negocios de expandir sus segmentos de mercado y por la diversificación y aseguramiento de la calidad en sus productos y servicios.

Estas realidades han propiciado que la demanda de los servicios de auditoría cobre actualidad; en este sentido los profesionales dedicados a la práctica de la auditoría interna, desde sus diversos ámbitos de actuación, buscan y desarrollan nuevos modelos de trabajo que satisfagan los requerimientos presentes de las organizaciones.

Sin embargo, así mismo se debe reflexionar que la implantación de estos nuevos modelos de evaluación puede revolucionar los servicios que actualmente la auditoría interna proporciona a la organización, con la perspectiva de ofrecer más con menos recursos.

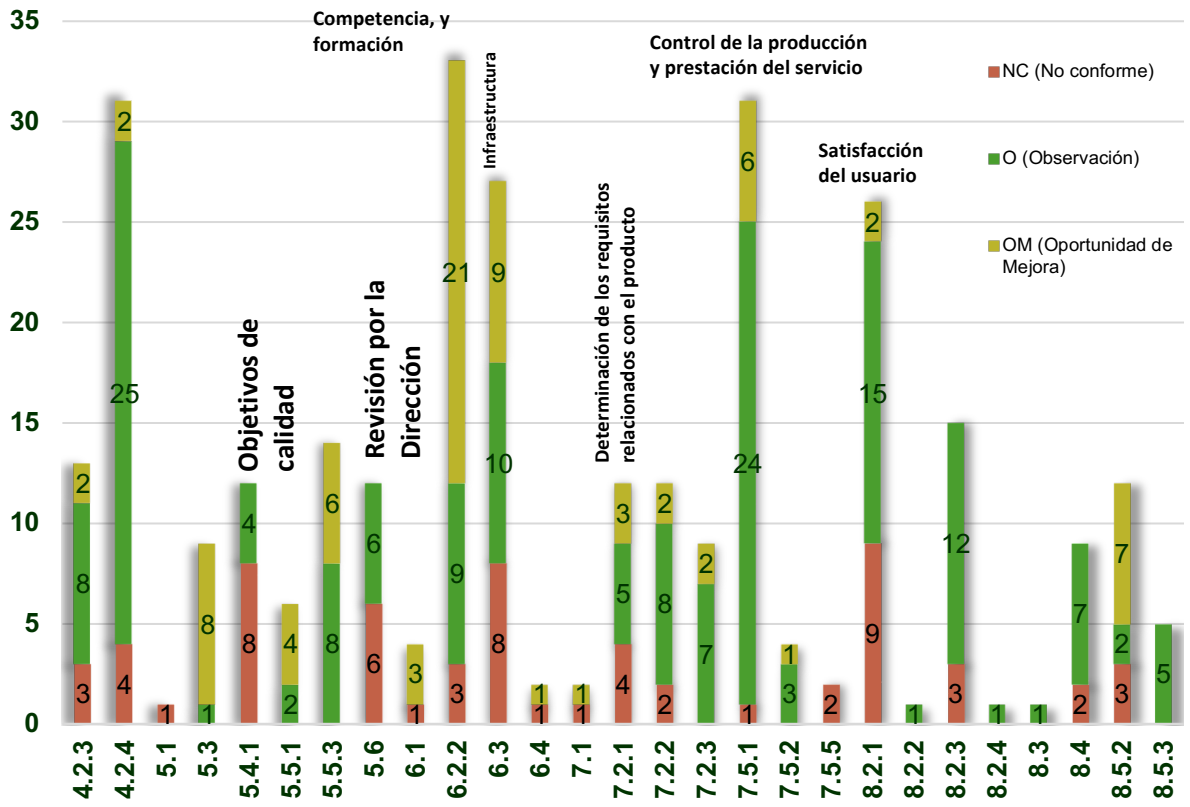
Se requiere un cambio radical en la cultura y esquemas de control en las organizaciones mismo que deberá estar soportado por la decisión de los más altos niveles directivos de la misma.

En este ámbito de transformación de la auditoría interna, los sistemas informáticos de la organización representan un reto y una solución cuando son utilizados como un medio de evaluación constante de controles. A través de las técnicas para la evaluación de operaciones procesadas a través de sistemas informáticos se podrá desarrollar un sistema automatizado de revisión, el cual permitirá a la auditoría cambiar de un enfoque de revisión periódica a un enfoque de revisión constante.

El líder es una pieza fundamental en la organización de él depende que se cumplan las metas, los objetivos de la organización es por ello que un líder debe conocer las técnicas que le permitan realizar un desempeño eficaz en la organización, el líder es el principal responsable de la comunicación y la transmisión de los objetivos que la empresa persigue es quien toma las decisiones y las lleva acabo es quien da solución a cualquier problemática que pueda presentarse en el transcurso de la operación para el cumplimiento de los objetivos y metas de la empresa. Un líder debe en todo momento considerar la ética y valores que guían sus acciones y la toma de decisiones en la organización, un Líder debe conocer los fundamentos democráticos que pueden afectar sus decisiones, conduciéndose con prudencia anteponiendo un liderazgo político en las diferentes circunstancias de negociación. El cumplimiento de los objetivos, de las metas de la misión y visión de la organización dependen de las decisiones que tome el líder, es por eso que estas deben estar basadas en revisiones objetivas y documentadas.

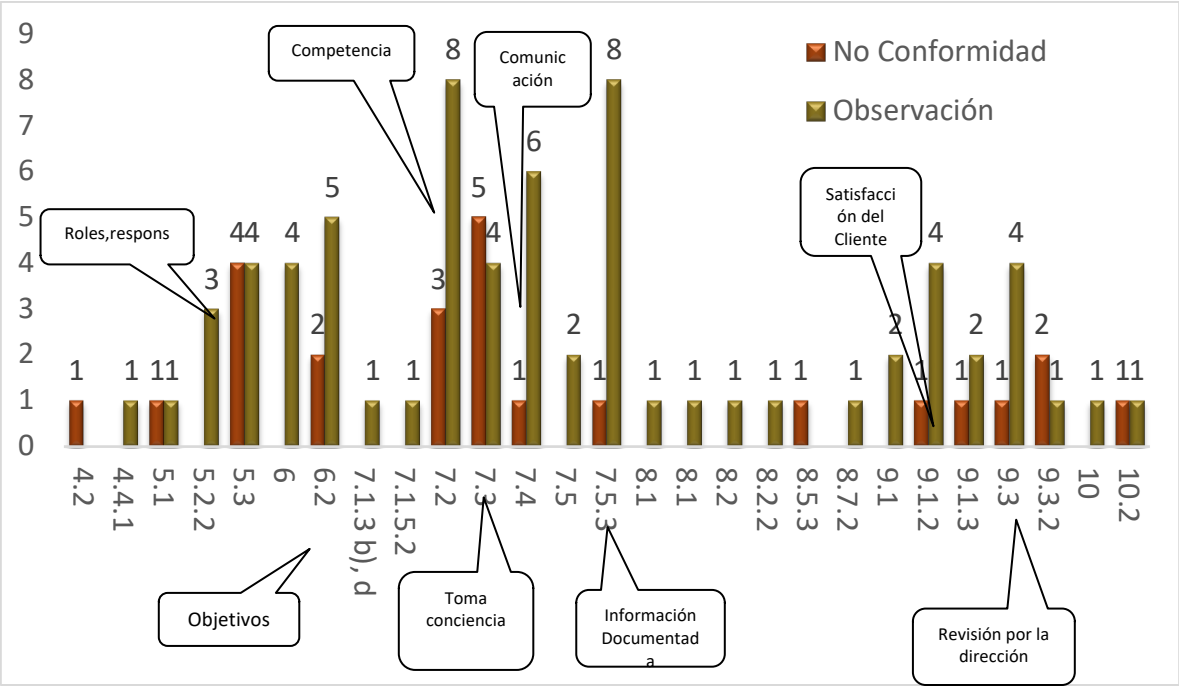
Presentación de Resultados

Resultados de la auditoría interna en 2017



Al finalizar la auditoría interna se presentan los resultados del hallazgo que se recopila después de realizar la auditoría interna, esta información es procesada para presentarla a la alta dirección y este tome las decisiones correspondientes en cada uno de los hallazgos.

Resultados de la auditoría interna 2019.



Este análisis de información nos lleva al establecimiento de acciones para solventar los hallazgos de auditoria como se muestra a continuación

Requisito	Descripción	Acción
5.3	La alta dirección debe asegurarse de que las responsabilidades y autoridades para los roles pertinentes se asignen, se comuniquen y se entiendan en toda la organización.	Realizar reuniones con el personal, revisar los procedimientos de cada proceso e identificar las responsabilidades y autoridades que correspondan al personal
6.2	La organización debe establecer objetivos de la calidad para las funciones y niveles pertinentes y los procesos necesarios para el sistema de gestión de la calidad	Dar a conocer los objetivos de calidad al personal del espacio universitario en los diferentes niveles
7.2	Competencia, conservar la información documentada	Incluir en la capacitación tanto del SGC como capacitación que sirva para la operación del proceso

	apropiada como evidencia de la competencia.	
7.3	Toma de conciencia La organización debe asegurarse de que las personas que realizan el trabajo bajo el control de la organización tomen conciencia de: a) la política de la calidad; b) los objetivos de la calidad pertinentes; c) su contribución a la eficacia del sistema de gestión de la calidad, incluidos los beneficios de una mejora del desempeño; d) las implicaciones del incumplimiento de los requisitos del sistema de gestión de la calidad.	Realizar reuniones para sensibilizar al personal sobre la importancia que tiene su contribución en el SGC.
7.4	Comunicación La organización debe determinar las comunicaciones internas y externas pertinentes al sistema de gestión de la calidad,	Verificar la comunicación principalmente la del proceso para asegurarse que el personal entiende los mensajes y le son comunicados adecuadamente
7.5.3	Control de la información documentada	Revisar la documentación del proceso, tanto procedimiento, anexos, formatos y realizar las adecuaciones pertinentes
9.1.2	Satisfacción del cliente La organización debe realizar el seguimiento de las percepciones de los clientes del grado en que se	Revisar los instrumentos o medios que se utilizan para conocer la percepción de los usuarios en los diferentes procesos y servicios del mismo

	cumplen sus necesidades y expectativas. La organización debe determinar los métodos para obtener, realizar el seguimiento y revisar esta información	
9.3	Revisión por la dirección	

Conclusiones

Al realizar esta investigación se confirma la premisa de considerar la evaluación permite generar oportunidades de mejora en cualquier organización, así como permite al líder contar con la información correcta para la toma de decisiones, asegurándose de la efectividad que estas tendrán. La auditoría interna aporta en los planes y políticas de la organización y el control interno, así como los procedimientos establecidos para su ejecución, se realicen de la forma adecuada evita los fraudes, despilfarros y perdidas uno de los factores que se pueden beneficiar con la evaluación interna es sobre los medios internos de registro y control y comunicación, trasmitan información fidedigna, adecuada y oportuna en los diferentes niveles de la empresa, permite revisar que las tareas individuales se cumplan con eficiencia, prontitud y honestidad, evaluar los recursos necesarios para una eficiente operación, pero sobre todo mantener informados a la alta dirección.

Bibliografía

Bass, B. (1995). Leadership and Performance Beyond Expectations. New York, NY: Free Press.

Burns, J. (1985). Leadership. New York, NY: Harper Collins.

Chrislip, D. & Carl E. (1995). Collaborative Leadership - How Citizens and Civic Leaders Can Make a Difference. San Francisco: Jossey Bass Publishers.

Echenique García José Antonio “Auditoría en Informática” 2 Ed. Mc Graw Hill pág.2

Enrique Hdez. Hdez. “Auditoría en Informática” 2 Ed. CESA pág. 13

Juan Ramón Santillana González “Auditoria Fundamentos” 4 Ed. Thomson pág. 2

Luna González Alfredo C. (2019). Administración Estratégica. México: Patria educación.

Madrigal Torres Berta Ermila. (2017). Habilidades Directivas. Ciudad de México: Mc Graw Hill.

Madrigal Torres Berta Ermila. (2017). Habilidades Directivas. Ciudad de México: Mc Graw Hill.

LA IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD ASEGURA LA MEJORA CONTINUA EN LAS ORGANIZACIONES.

THE IMPLEMENTATION OF A QUALITY MANAGEMENT SYSTEM ENSURES CONTINUOUS IMPROVEMENT IN ORGANIZATIONS.

Dra. en A. Rocio Palma López[43]

M. en G. Ed. Marcel Albarrán Albarrán[44]

Mtra. María Teresa Aguilera Ortega[45]

RESUMEN

En la presente investigación partimos de la hipótesis de que en las organizaciones que tienen una gestión acertada de la calidad, permite aportar mejora continua en diferentes procesos administrativos y del negocio por esta razón iniciamos el estudio identificando los procesos que son la esencia de la organización es decir los procesos que abonan al cumplimiento de la misión, se realiza un análisis como síntesis de la necesidad de desarrollar una propuesta mejora con la finalidad de ofrecer productos y servicios de calidad, permitiendo competir en un mercado globalizado que cada día se torna más exigente.

En la actualidad, las prioridades sociales en las organizaciones conllevan a buscar la mejora en los resultados esperados con la mayor calidad. Esta calidad no sólo asociada con características ya identificadas propias de un servicio o producto si no con valores, prácticas y prioridades que sean congruentes con la vida humana.

En este sentido buscamos mecanismos, modelos que permitan mejorar las organizaciones con calidad como pilar fundamental para el desarrollo social para alcanzar un índice de calidad alto y que esto se refleje en la sociedad de un país con su estilo de vida y las oportunidades a las que conlleven mediante la Gestión acertada de un Sistema de Gestión de la Calidad.

Palabras claves: calidad, mejora continua, Sistema de Gestión de la calidad.

[43] rpalmal@uaemex.mx, Universidad Autónoma del Estado de México

[44] malbarrana@uaemex.mx , Universidad Autónoma del Estado de México

[45] mtaguilerao@uaemex.mx, Universidad Autónoma del Estado de México

ABSTRACT

In the present investigation we start from the hypothesis that in the educational field have an accurate management of quality, allows to provide continuous improvement in different administrative processes and teaching-learning that the teacher must meet for this reason we began the study by identifying the processes that they are replicated in the university and the way in which they are currently performing an analysis, synthesis of the need to develop an improvement proposal in order to have educational quality in the Public University in the State of Mexico.

Currently, social priorities in education lead to seek improvement in quality systems. This quality not only associated with already identified characteristics of a service or product but with values, practices and priorities that are consistent with human life.

In this sense we look for mechanisms, models that allow improving education with quality as a fundamental pillar for social development to achieve a high quality index and that this is reflected in the society of a country with its lifestyle and the opportunities to which entail through the successful Management of a Quality Management System.

Keywords: quality, educational competence, educational quality, higher education, Quality Management System

INTRODUCCIÓN

La mejora continua una frase que surge en los 90's cuando la calidad se hizo presente en la globalización comercial en donde era un requisito para las organizaciones que quisieran entrar a realizar transacciones internacionales, se supone que las empresas certificadas daban seguridad a los usuarios y a los interesados como el gobierno, la sociedad. En la actualidad surgen procesos de validación, acreditación que verifiquen y evalúen la calidad en toda la estructura orgabnizacionals sus elementos, desde la infraestructura en los empleadosomo docentes y administrativos con la finalidad de garantizar la calidad en la educación Superior. Es por eso el interés por abordar esta temática de estudio, principalmente es la necesidad de repensar las formas, hechos aptitudes, estrategias que nos permitan alcanzar la calidad educativa que con lleven a mejorar los servicios docentes y administrativos.

En México, en las últimas décadas, el tema de la calidad en la educación es un tema de autoridades del sistema educativo, los directivos de los organismos académicos, de la sociedad incluyendo profesores organizaciones gremiales, las asociaciones civiles y los padres de familia un factor que permite medir la calidad educativa. El tipo de conocimiento que se transmite, las personas que lo

aceptan, las condiciones organizativas, administrativas y ambientales, así como la época y el contexto social y educativo, constituyen aspectos que no son considerados en la calidad educativa (Aguirre, 2007).

Retomando el termino de sistemas de la teoría de sistemas podemos describir que las propiedades de los sistemas no pueden describirse significativamente en términos de sus elementos separados. La comprensión de los sistemas solo ocurre cuando se estudian globalmente, involucrando todas las interdependencias de sus partes.

ELEMENTOS METODOLÓGICOS

Descripción del problema

La educación superior en el Estado de México está inmersa en cambios constantes que le permiten posicionarse entre las mejores 20 universidades del país, y dar cumplimiento a su misión que desde su fundación es generar, estudiar, preservar, transmitir y extender el conocimiento universal, estando en todo tiempo y circunstancia al servicio de la sociedad.

Teniendo como compromiso formar personas éticas, involucradas proactivamente en la construcción de la paz, la defensa de los derechos y mejores formas de existencia y convivencia humana, que promueven el desarrollo sustentable, lo mismo que una conciencia universal, humanista, nacional, libre, justa y democrática. (http://www.uaemex.mx/mision.html)

Actualmente se tiene un sistema de calidad que esta certificado en la norma ISO 9001: 2015 sin embargo los resultados no han sido del todo los esperados.

Como principio el Sistema de Gestión de Calidad no ha integrado las diferentes áreas como parte de un proceso determinando una cadena de valor para perseguir el mismo objetivo lo que lleva a la duplicidad de funciones y actividades.

Justificación

Debido a que en los últimos años la calidad en la educación ha tomado los primeros lugares de importancia a nivel mundial por la globalización las instituciones de educación superior y los gobiernos en todo el mundo se ven en la necesidad de ofrecer servicios de calidad.

Desde principios de la década de los noventa se han llevado a cabo iniciativas de mejora de la calidad de servicio en diversas universidades nacionales e internacionales. Así mismo actualmente se detecta en la universidad pública en el Estado de México la preocupación no solo por implementar un sistema de gestión de calidad como el que actualmente se rige también requiere mantener y aumentar la calidad en los servicios que ofrece.

La calidad debe ser medida para generar mejoras, si no hay medición no hay mejoras ***(Rico; 2003*)**. Crosby observa que la mayoría de las empresas desembolsan de un 15% a 20% de dólares de sus ganancias en costos de calidad. El programa que Crosby propone requiere la medición y publicación

de costos de mala calidad. Estos son útiles para llamar la atención de gerentes a dichos problemas, para seleccionar oportunidades de acción correctiva y llevar control de mejora.

(Philip Crosby ;1979)

La universidad pública en el Estado de México se ha sumado a la implementación de políticas de gestión de calidad auxiliándose de normas ISO, con estas se pretenden alcanzar los siguientes beneficios ***(Sistema de Gestión de Calidad, UAEMEX,2015)***

- La satisfacción de los usuarios, con la atención en tiempo y forma de sus requerimientos
- Reducción de tiempos de negociación y de los costos operativos
- Mejora la comunicación interna y la consistencia en la operación lo que incrementa la calidad y confiabilidad del bien o servicio

Estos cambios demandantes repercuten directamente en una formulación e implementación de políticas universitarias, así como en los sistemas de dirección, organización y gestión de las instituciones. Por ello la universidad pública en el Estado de México debe hacer frente a las presiones para asumir nuevas tareas, atender nuevos usuarios y utilizar nuevos instrumentos.

Se requiere cambiar paradigmas de trabajo, se requiere un trabajo en equipo solidario y con la misma visión para alcanzar los objetivos, pero sobre todo para utilizar eficientemente los recursos materiales, y humanos que cada vez son más escasos.

Así como obtener parámetros que les permitan medir si estos beneficios se han alcanzado.

Objetivos y preguntas de investigación

Objetivo General

Diagnosticar la calidad del servicio en la universidad pública para detectar factores que permitan mejorarlos y alcanzar la calidad educativa.

Proponer un Sistema de Gestión de la calidad bajo la filosofía de Sistemas con base en el diagnóstico de cada uno de los proceso que cumplen las funciones sustantivas de la Universidad

Preguntas de investigación

Preguntas orientadoras del conocimiento

¿Qué es Calidad?

¿Qué metodologías pueden ser utilizadas para medir los servicios?

¿Qué es un servicio?

¿Qué importancia tiene la información de un centro documental con la educación?

¿Cómo se pueden clasificar los servicios?

¿Por qué es importante la calidad?

¿Qué es gestión de calidad?

Preguntas generadoras del conocimiento.

¿Cómo perciben los usuarios la calidad del servicio que ofrece la Universidad pública?

¿Cuál sería la propuesta para mejorar la calidad del servicio y el cumplimiento de la eficacia en los procesos?

¿Cómo influirá un sistema de gestión de la calidad en generar un mayor nivel de calidad en la educación?

Hipótesis y Variables

Hipótesis

El Sistema de Gestión de la Calidad permite mejorar la calidad educativa.

Variables

La calidad en el servicio proporcionado a los usuarios en la universidad pública es medida.

Existe satisfacción del servicio que brindan a los usuarios de la universidad pública.

La variable sujeta de estudio son Sistemas de Calidad, servicio, Satisfacción del cliente, competitividad en la formación,.

Nombre de la variable	Definición	Autor (año)
Mejora continua	Actividad recurrente para mejorar el desempeño	ISO 9000:2015 (3.7.8)
Sistema de Gestión de la Calidad	la Gestión de la Calidad como un conjunto de métodos útiles de forma aleatoria, puntual y coyuntural para diferentes aspectos del proceso administrativo. Entienden como una herramienta para mejorar la dirección de recursos humanos, así como de otros que la contemplan desde el marketing como un instrumento útil para crear una organización orientada al cliente.) aún restringe más su concepto, limitándola a una técnica de control.	Witcher (1995) Price (1989

Calidad del Servicio	Las características fundamentales que diferencian a los servicios de los bienes son cuatro: Intangibilidad, inseparabilidad, heterogeneidad y carácter perecedero	Pilip Kotler (2004)

Variables y dimensiones

Variables	Dimensiones	Definición conceptual
Mejora continua	Mejora	Cada proceso se operacional, administrativo e interdepartamental es continuamente definido y mejorada, buscando que las salidas superen las expectativas de los clientes de la organización (Bates, 1993)
Calidad del servicio	Calidad Satisfacción	"Calidad es que un producto sea adecuado para su uso, así, la calidad consiste en ausencia de deficiencias en aquellas características que satisfacen al cliente" (Juran, 1990)
Servicio	Tempo de atención	Los servicios son actividades, beneficios fundamentalmente intangibles, que una parte puede ofrecer a otra y no con lleva propiedad alguna Philip Kotler (2006)

	Disponibilidad de uso Seguridad	

Metodología

Para esta investigación utilizamos un método mixto en donde se involucra lo cualitativo y cuantitativo, como lo describe Samperie (2010), el enfoque cualitativo busca principalmente “dispersión o expansión” de los datos e información, mientras que el enfoque cuantitativo pretende intencionalmente “acotar” la información (medir con precisión las variables del estudio, tener “foco”).

Por esta razón se inicia con un enfoque cualitativo con el análisis del Sistema de Gestión de la Calidad implementado actualmente verificando los hallazgos más relevantes, así como los resultados de su desempeño, continuando con la acotación de los datos con un enfoque cuantitativo por medio de una encuesta con un instrumento de lista de verificación, para hacer preguntas y observar los hechos.

En la primera fase se realizó un análisis documental de la situación actual del Sistema de Gestión de la Calidad como está integrado, como interactúan los procesos, que procedimientos forman parte de los procesos, posteriormente hizo un diagnostico mediante entrevistas.

La muestra

Para esta investigación se seleccionó una muestra de 30 procesos de los que conforman el sistema de gestión de la calidad de los cuales son administrados por un administrador de proceso y personal operativo.

Resultados

El análisis toma como referencia la integración del Sistema de Gestión de la Calidad se identifican 106 procesos de los cuales no todos son procesos se identifica el área a la que pertenecen, si son sustantivos adjetivos o regulativos para integrarlos a la implementación de la gestión de la calidad educativa en los programas de educación superior.

Se aplica una encuesta diagnóstica y sus resultados contribuirán a la revisión y actualización del Sistema de Gestión de la calidad con la integración de procesos que se consideraban sustantivos se revisa su alcance y pertinencia. Estos resultados constituyen un mapa general que puede servir de

guía para quienes estén interesados en los procesos de aseguramiento de la calidad en la educación utilizados en instituciones de educación superior.

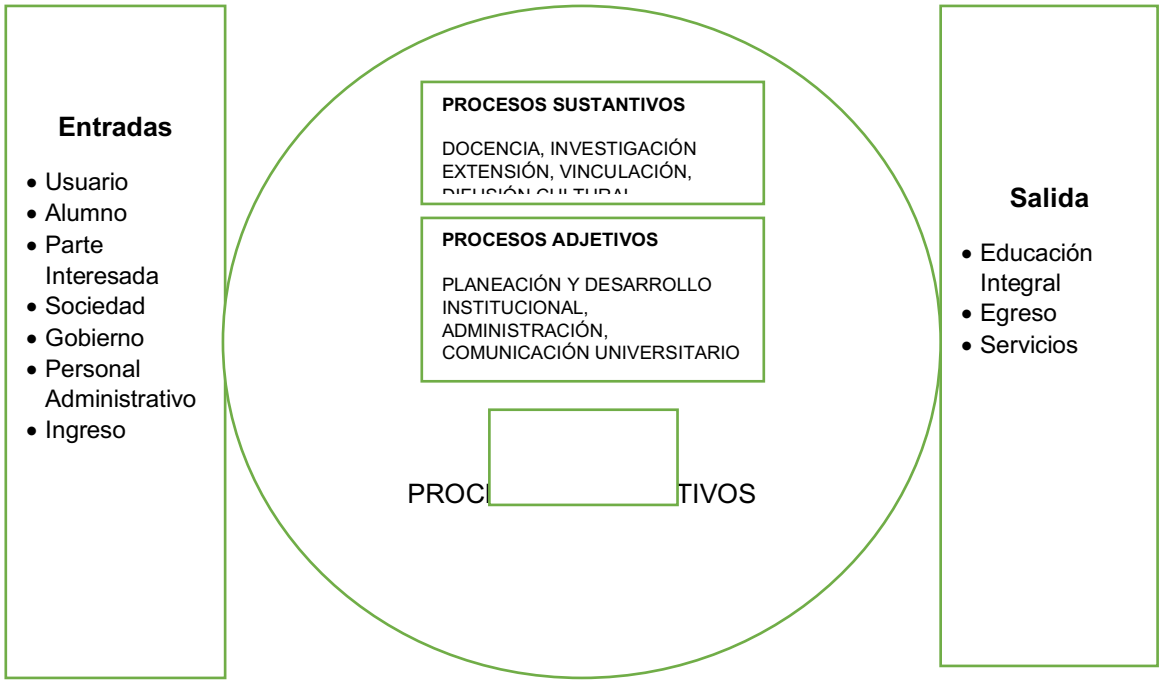
El concepto de Calidad Total, junto con otros dos conceptos modernos de la administración: el justo a tiempo y el mantenimiento productivo total, introducidos por los japoneses en occidente, (pero de origen occidental: W. Edwards Deming y Joseph Juran), son estrategias decisivas en la gestión moderna gerencial para hacer frente a la incertidumbre, al riesgo del entorno, y a la creciente madurez de la competencia.

El tema de la gestión de la calidad ha sido tratado por diversos autores pero haremos mención de Jerome S. Arcaro (1995), en sus trabajos un sistema de gestión de calidad bien estructurado que permite el análisis de los temas existentes adoptando la filosofía de gestión de la calidad para lo que propone que por medio de este sistema los profesionales de la educación coadyuven a sus alumnos a potenciar las habilidades y competencias que requieren para poder competir en una economía globalizada, menciona que los sistemas de gestión de la calidad desarrollados para las empresas no deben de ser adoptados literalmente para su aplicación en instituciones educativas, aunque admite que muchos de sus principios pueden ser ajustados para crear un propio modelo de gestión de la calidad. Arcaro (1995) también retoma algunos principios de Deming (1994) que tienen aplicación en instituciones educativas como:

a) La directiva y la Administración de las instituciones educativas deben aceptar la meta de calidad como un objetivo educativo.
b) El énfasis debe estar más en la prevención, que en la detección de los fracasos educativos de los estudiantes.
c) El uso de métodos de control estadístico debe implementarse para ayudar a la gestión administrativa de la institución, así como para mejorar el desempeño de los estudiantes.

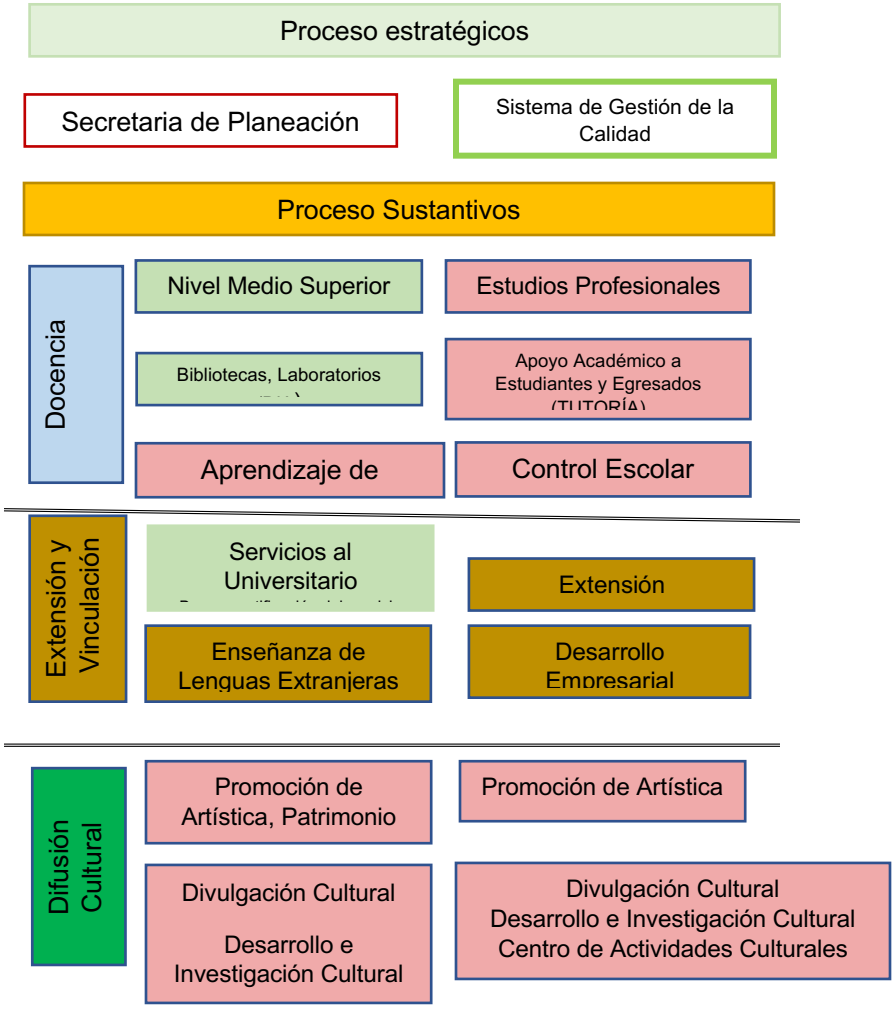
En la Norma ISO 9001 describe un sistema de gestión de la calidad (SGC) como el conjunto de normas y estándares a nivel internacional que se interrelacion entre sí con la finalidad de cumplir las expectativas en materia de calidad que una empresa debe tener en cuenta para satisfacer a sus clientes. Se trata de que las actividades se planeen y se controlen de modo que se logre la mayor calidad posible para satisfacer al cliente.
El objetivo de contar con un Sistema de Gestión de la Calidad es simplificar los procesos de las empresas e incrementar la calidad de los servicios y productos de uso cotidiano. A través de la mejora continua de los sistemas, se asegura que, tanto los insumos como las salidas pasando por el proceso sustantivo, cumplen los requisitos establecidos y son adecuados.

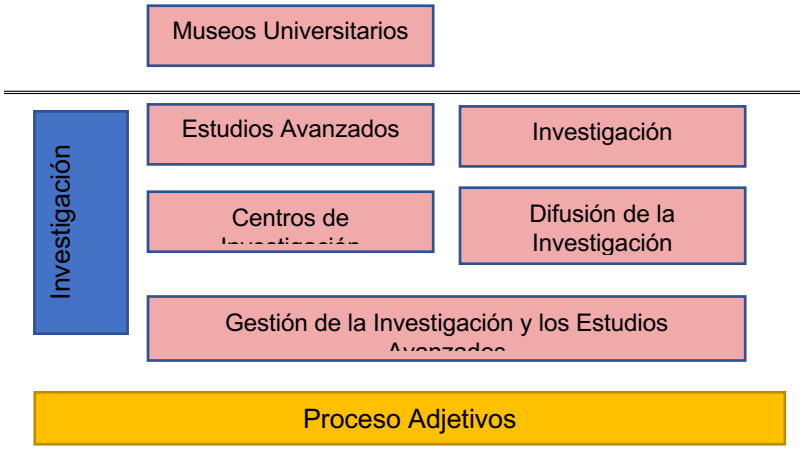
Figura 1: Procesos del SGC anterior



Fuente: Elaboración propia a partir del apartado II del SGC de la Uaemex. Esquema general 2017-2018

Después de realizar un análisis FODA se determina la siguiente propuesta





Análisis FODA

	Fortalezas	Debilidades

FODA	• F1 Personal
	  • Competente para asesorar, capacitar al personal universitario en materia de normas y modelos de calidad implementados en la UAEM y en la auditoría a procesos.
	  • Especialista en sus funciones.
	  • Comprometido y analítico para el cumplimiento de los objetivos.
	• F2 Administración de un Sistema de Gestión de la Calidad certificado bajo la Norma ISO 9001:2008 que apoya en el desarrollo de las actividades sustantivas, adjetivas y regulativas de la Universidad.
	• F3 Concentra y controla información mayormente a través de sistemas automatizados.
		• D1 Falta asistencia del personal en el ámbito de calidad internacional.
		• D2 Falta de personal.
		• D3 Falta de recursos.
		• D4 Falta consolidar la simplificación del Sistema de Gestión de la Calidad.
		• D5 Falta de seguimiento en la planeación.
		• D6 Problemas de comunicación.
		• D7 Mal balanceo de cargas de trabajo.
		• D8 Falta mantener el control del trabajo de los asesores (asesores fuera del depto. del SGC).
		• D9 Falta de cumplimiento en el registro de los sistemas automatizados.
		• D10 Falta de interés para las funciones de auditor.

	• F4 Generación de resultados derivados del análisis de datos para que la alta dirección tome decisiones. • F5 Logística para recibir auditorías externas al Sistema de Gestión de la Calidad.	• D11 Falta unificar los criterios para asesorar y auditar los procesos. • D12 Falta de incentivos para motivar el personal. • D13 Falta reconocimiento al trabajo que realiza personal externo (Auditores, RD´s). • D14 Falta involucramiento de la alta dirección de espacios universitarios. • D15 Falta programa de capacitación con base en un análisis de necesidades del personal que apoya las funciones del SGC.
Amenazas	Estrategias FA	Estrategias DA
• A1 Cambio de administración • A2 Rotación de los RD´s, AP´s. • A3 Ahorro institucional para el aparato burocrático universitario. • A4 Desaparece la figura de RD para la norma ISO 9001:2015	• Plan de capacitación para el personal que se integra al SGC. [F1, A1, A2, A3] • Utilizar los medios electrónicos para auditorías, asesoría y capacitación. [F1, F3, A1, A2, A3] • Formar al RD como asesor, instructor y auditor para realizar autoevaluaciones en los procesos. [F1, A1, A2, A3, A4]	• Mantener actualizada y disponible la base de datos de la Alta Dirección, Representantes de la Dirección, Administradores de Procesos por el Titular de la DODA. [D6, A1, A2] • Canalizar la información detectada por los asesores sobre los cambios de: Alta Dirección, RD´s, AP´s al Titular de la DODA. [D6, A1, A2]

Elaboración propia: A partir de la información redactada en el PRDI 2017-2021

En la siguiente tabla se muestra los resultados de las encuestas por factor que afecta la calidad educativa

Categoría	Número	% de cumplimiento total Frecuencia	Número	% cumplimiento parcial Frecuencia	Número	% No Cumplimiento Frecuencia	Número
Identificación del alcance del SGC	8	26.7	9	30	13	43.3	30
Integración de los procesos del SGC	0	0	8	26.7	22	73.3	30
Liderazgo	5	16.6	10	33.3	15	50	30
Comunicación	7	23.3	12	40	11	36.6	30
Organización	5	16.6	9	30	16	53.3	30
Planificación	30	100	0		0		30
Personal competencias	12	40	10	33.3	8	26.7	30
Infraestructura	5	16.6	17	56.6	8	26.7	30
Operación	25	83.3	5	16.6	0	0	30

Tabla 1 : Elaboración Propia con los resultados de la encuesta

Conclusiones

Después de ver los resultados de la encuesta y realizar el análisis FODA y el análisis de información documentada, podemos resumir lo siguiente, las incidencias mayores se registran en primer término la integración de los procesos con un 73.3% de frecuencia en el incumplimiento total, se identifica que no existe una integración entre los procesos del mismo sistema teniendo procesos aislados sin interacción con duplicidad de resultados, seguido de la organización con un 53.3% en ellas se identifican las responsabilidades y autoridades además de documentar los procedimientos de cada proceso que conforma el sistema de gestión de la calidad, continuando con el liderazgo con un 50% de incumplimiento total el liderazgo del rector es un tema muy importante para la gestión de cualquier organización es quien contribuye en la mayor de las ocasiones a que exista calidad educativa ya que cuando una institución educativa tiene un líder, que cree en la calidad y trabaja para que las cosas funcionen, aun cuando existan ciertas restricciones en diferentes factores clave como lo son la calidad y preparación de los maestros, infraestructura un líder busca la eficiencia y eficacia del aprovechamiento de los recursos existentes para lograr las metas, busca medios para mejorar la comunicación y que todos trabajen en pro de la calidad, el líder debe predicar con el ejemplo y finalmente el factor de identificación del alcance con 43.3%, aún cuando es bajo el incumplimiento total es un factor de gran importancia identificar los procesos que sirven para generar

la calidad educativa y como se interrelacionan como un sistema real permite hablar de un Sistema de Gestión de la Calidad.

¿Qué sigue?

Este estudio nos sirve para trabajar en la identificación de procesos reales que deberán estar integrados en un Sistema de calidad como sistema con sus interrelaciones, reforzando la comunicación entre ellos los procesos se identifican en diferentes áreas lo que permite que la Universidad integre esfuerzos para utilizar los recursos eficientemente y evitar duplicidad en las funciones y en el trabajo, se propone un Sistema de Gestión de la Calidad que se busque el beneficios común de todos los procesos que lo integran con mayor orden y en pro de la mejora continua.

Bibliografía

ALVARO PAGE, M. (1993). Los indicadores de calidad en educación.

Arcaro, J. S. (1995). Quality in Education: An Implementation Handbook. Delray Beach: St. Lucie Press.

Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior [Anuies]. (2013). Confluencia:

Berdrow,I y Evers,F. (2009). Bases of competence: an instrument for self and institutional assement.

Clayton, M. (1997). Delphi: A Technique to Harness Expert Opinion for Critical Decision-Making Tasks in Education. Educational Psychology, 17 (4), 373-386.

Costa Rica, Educación, año/vol.31, número 001 Universidad de Costa Rica, pp.65-76.

Deming, W. E. (1994). The New Economics in Industry, Government and Education , 2a ed . Cambridge: MIT.

Fabela-Cárdenas, Martha Armida, García-Treviño, Alfonso Hernán, Gestión de la calidad educativa en educación superior del sector privado. Magis. Revista Internacional de Investigación en Educación [en linea] 2014, 6 (Enero-Junio) [Fecha de consulta: 20 de junio de 2019] Disponible en:<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=281031320005> ISSN 2027-1174

Feigenbaum, A. V. (1956). Total Quality Control. Harvard Business Review, 34 (6), 94-98.

Furst-Bowe, J. A., & Bauer, R. A. (2007). Application of the Baldrige Model for Innovation in Higher Education. New Directions for Higher Education, (137). Recuperado de http://tccl.rit.albany.edu/ knilt/images/0/02/Balrige_Model_for_HE.pdf

Handbook, 5a ed. Nueva York: McGraw-Hill International.

Hernández-Sampieri R., Fernández-Collado C., & Baptista Lucio, P. (2006). Metodología de la Investigación, 4a ed. México D. F.: Mc Graw-Hill.

Ishikawa, K. (1986). ¿Qué es el control total de calidad?: La modalidad japonesa. Bogotá: Norma.

Juran, J. (2000). How to Think About Quality. En J. M. Juran & A. B. Godfrey (eds.), Juran's Quality

Noticias de la ANUIES: ISO 9000. Recuperadode www.anuies.mx

PLAN DE ACCIÓN PARA EL DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN EN EL HOTEL COSTA SUR

ACTION PLAN FOR THE DESIGN AND IMPLEMENTATION OF COMMUNICATION STRATEGIES IN THE COSTA SUR HOTEL

Alejandro Carbonell Duménigo [46]

Yordanis Fernández Alonso [47]

Jairo Gómez González, [48]

RESUMEN

El trabajo investigativo brinda una propuesta de solución a las debilidades detectadas en la comercialización y en el producto del Hotel Costa Sur, para la búsqueda de la mejora continua en la gestión turística. En el trabajo se aborda un diagnóstico de la situación y se determinan las principales debilidades y su relación con los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución, aprobados en el VII Congreso del Partido Comunista de Cuba. Se proyectan soluciones a partir del análisis de las posibles variantes a realizar. Se refieren los resultados logrados, considerándose significativo que la debilidad que más impacto tiene en la gestión organizacional es la carencia de estrategia de comunicación del Hotel. Se proponen un conjunto de innovaciones encaminadas a mejorar la comunicación organizacional del hotel, dentro de las cuales se encuentra un procedimiento para el diseño de la estrategia de comunicación y un plan de acciones para implementarla. De esta forma se contribuirá a aumentar la satisfacción del cliente, ofertar nuevos servicios al mercado, la diversificación, la expansión y la calidad en la prestación de estos.

Palabras clave: comunicación organizacional, gestión turística, planeación estratégica.

ABSTRACT

[46] Doctor en Ciencias Técnicas, Ingeniero Nuclear, Profesor Titular, Centro de Estudios de Técnicas Avanzadas de Dirección, Universidad de Sancti Spíritus, Cuba. Correo electrónico: alejandroc@uniss.edu.cu ORCID: https://orcid.org/0000-0001-6758-829X

[47]Master en Dirección, Licenciado en Educación, Profesor Instructor Universidad de Sancti Spíritus, Gerente General Hotel Costa Sur, Sancti Spíritus, Cuba. Correo electrónico: subdirector@costasur.tdad.tur.cu ORCID: https://orcid.org/0000-0001-7720-355X

[48] Master en Dirección, Ingeniero Mecánico, Especialista Principal Dirección Provincial de Transporte de Sancti Spíritus, Cuba. Correo electrónico: jairo@uniss.edu.cu ORCID: https://orcid.org/0000-0002-0210-1249

The investigative work provides a proposed solution to the weaknesses detected in the commercialization and in the product of the Hotel Costa Sur, for the search for continuous improvement in tourism management. The work addresses a diagnosis of the situation and determines the main weaknesses and their relationship with the Guidelines of the Economic and Social Policy of the Party and the Revolution, approved in the VII Congress of the Communist Party of Cuba. Solutions are projected from the analysis of the possible variants to be carried out. The results achieved are referred to, considering it significant that the weakness that has the greatest impact on organizational management is the lack of the Hotel's communication strategy. A set of innovations are proposed aimed at improving the hotel's organizational communication, within which there is a procedure for the design of the communication strategy and an action plan to implement it. In this way, it will contribute to increase customer satisfaction, offer new services to the market, diversification, expansion and quality in the provision of these.

Keywords: organizational communication, tourism management, strategic planning.

INTRODUCCIÓN

El turismo forma parte de los principales sectores estratégicos para el desarrollo de la economía en Cuba. En las bases del Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social hasta el año 2030 se hace referencia, en el Eje Estratégico de “transformación productiva e inserción internacional” y específicamente en el objetivo 8, a la necesidad de fortalecer la competitividad, diversificación y sostenibilidad del sector del turismo con el propósito de incrementar los ingresos por exportaciones de servicios, su capacidad de crear fuentes de empleo, promover la cultura nacional y local e incrementar su encadenamiento con los mercados internos y producciones nacionales.

De igual forma, en los lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución para el período 2016-2021 se dedica el Capítulo IX a la política para el turismo, donde se relacionan los lineamientos del 209 al 216. Dentro de estos, el lineamiento 211 orienta perfeccionar las formas de comercialización, utilizando las tecnologías más avanzadas de la información y la comunicación, y potenciando la comunicación promocional.

El Hotel Costa Sur pertenece al Grupo Hotelero Cubanacán. Se encuentra ubicado en la playa “María Aguilar” en la península de Ancón, a solo a 5 kilómetros de la ciudad de Trinidad. Posee una ubicación estratégica por estar situado en una bella playa que ofrece un paisaje de incomparable belleza con montañas al fondo. Su verde vegetación, arenas y grandes piedras que adornan su vista. Lo favorece también su cercanía a la legendaria Villa Trinitaria, que conserva calles empedradas, casas de la época colonial y una belleza arquitectónica muy admirable, declarada por la UNESCO en 1988 Patrimonio de la Humanidad, junto a su Valle de los Ingenios, y que posee además una notable infraestructura Turística.

El Hotel Costa Sur tiene como objeto social el de promover y comercializar los servicios de alojamiento, gastronomía y otros propios de la actividad. En el hotel se encontró la situación problemática siguiente:

- Insuficiente gestión comercial, tanto a nivel nacional como internacional.
- Escasa divulgación de los servicios que brinda el hotel.
- Insuficiente variedad de la oferta.
- Insuficiente preparación y profesionalidad del personal.
- Carencia de estrategia de comunicación.
- Deterioro de la planta hotelera.
- Escaza diversificación de la oferta.
- Desconocimiento de los trabajadores sobre las funciones y documentos que rigen la comunicación organizacional.
- Tecnología obsoleta y carencia de medios de transporte.
- Deficiente calidad de los servicios que brinda el hotel.

En la investigación se planteó como problema científico: ¿Cómo contribuir a mejorar la comunicación organizacional del Hotel Costa Sur?

El objetivo general consistió en proponer un plan de acción que contribuya a mejorar la comunicación organizacional del Hotel Costa Sur.

DESARROLLO

Según Wichels (2016), los hoteles, las organizaciones de gestión de destinos y demás empresas turísticas, públicas o privadas, utilizan varios procesos y herramientas para comunicarse, formal e informalmente, con sus grupos de interés. El concepto de la comunicación turística no se reduce a la promoción de un hotel o destino, sino que engloba también los procesos de motivación de un turista y los intercambios culturales entre visitante y anfitrión, y las narrativas turísticas a través de las cuales se construyen las identidades de las gentes, lugares y marcas. Además, la comunicación turística está presente en las historias y fragmentos del viaje contados por el turista en el regreso a su lugar de destino y en las valoraciones que escribe en internet después del consumo.

La atención a los clientes y la promoción de los servicios que se ofrecen están condicionadas por la preparación de los empleados y la dinámica que se desarrolle dentro de los ambientes laborales. Por lo tanto, el uso de herramientas para agilizar la comunicación y hacerla más eficiente dependerá de la formación de los trabajadores y su disposición a las mejores formas de relacionarse (Zavala y Estrada, 2016; Aburrá, 2016).

Por otra parte, los blogs, las redes sociales, los sistemas de recomendación, la integración de contenido, el audio y el video contribuyen al proceso de anticipación, experiencia y recreación de un viaje turístico (Caro et al., 2015). Las organizaciones pueden usar estos canales en línea para mejorar las experiencias de los usuarios, lo que en última instancia conduce al logro de la lealtad del cliente a largo plazo (Lemon y Verhoef, 2016; Leva y Ziliani, 2018).

Si se considera un enfoque sistémico para el análisis y administración organizacional, este debe ser el punto de partida de un modelo de gestión de sus acciones comunicativas. La comunicación debe ser tratada como parte de la estrategia de la empresa, formar parte de los análisis desde su inicio y debe ser concebida como un componente del sistema (Vidal, 2007).

MATERIALES Y MÉTODOS

En la investigación se emplearon los métodos de análisis de documentos, con el objetivo de establecer un diagnóstico de la situación actual del hotel y el analítico–sintético, a partir del análisis de la bibliografía y de los datos del diagnóstico.

Las técnicas aplicadas fueron la Tormenta de Ideas, entrevistas y encuestas a directivos y trabajadores para identificar las principales debilidades del hotel, el gráfico de Pareto para identificar la principal debilidad y el Diagrama de Ishikawa para determinar las principales causas que provocan la carencia de estrategia de comunicación organizacional.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Se realizó un diagnóstico para determinar las principales debilidades de la instalación, que afectan la calidad de los servicios que se prestan, ejecutándose entrevistas a los miembros del consejo de dirección y jefes de área, encuestas e intercambio con los trabajadores, entre otras. Los intercambios y encuestas realizadas en la entidad permitieron, de manera consensuada, determinar las debilidades que más inciden en la calidad de los servicios que presta el hotel, obteniendo como resultado las siguientes:

1. Carencia de estrategia de comunicación.
2. Deficiente calidad de los servicios que brinda el hotel.
3. Insuficiente variedad de la oferta.
4. Dificultad en la profesionalidad del personal.
5. Deterioro de la planta hotelera.

Luego se procede a dar un orden de prioridad a cada una de las debilidades que más afectan la comercialización de los servicios, para ello se considera los criterios de 4 cuadros y 2 técnicos de la

entidad (Tabla 1). Se utiliza el método de ponderación de 1 a 10, el crecimiento del valor es directamente proporcional a la prioridad que cada sujeto le confiere a la debilidad en su impacto en el problema objeto de estudio.

Tabla 1: Orden de prioridad de las debilidades.

DEBILIDAD	Expertos						
	1	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**Total**
1	9	9	10	9	10	10	57
2	6	7	6	7	7	8	41
3	8	8	9	8	9	8	50
4	5	6	7	5	5	7	35
5	3	4	5	4	3	4	23

Fuente: Elaboración propia

La suma de la puntuación otorgada por cada experto a cada debilidad permite determinar el orden de prioridad que le concede la organización a cada una en relación con la incidencia que tiene en el problema que se estudia. De acuerdo con los resultados, se realiza la tabulación del comportamiento de las frecuencias absolutas y relativas en la Tabla 2.

Tabla 2: Tabulación de los datos de las frecuencias

DEBILIDAD	Frecuencia absoluta	Frecuencia absoluta acumulada	Frecuencia Relativa (%)	Frecuencia Relativa acumulada (%)
Carencia de estrategia de comunicación	57	57	27,67	27,67
Insuficiente variedad de la oferta.	50	107	24,27	51,94
Deficiente calidad de los servicios que brinda el hotel	41	148	19,90	71,84
Deterioro de la planta hotelera.	35	183	16,99	88,83

Dificultad en la profesionalidad del personal	23	206	11,17	100,00
TOTALES	206		100	

Fuente: Elaboración propia

Los resultados de la tabulación son llevados a un gráfico de Pareto, para lograr una mejor representación de la principal debilidad que afecta a la organización (Figura 1).

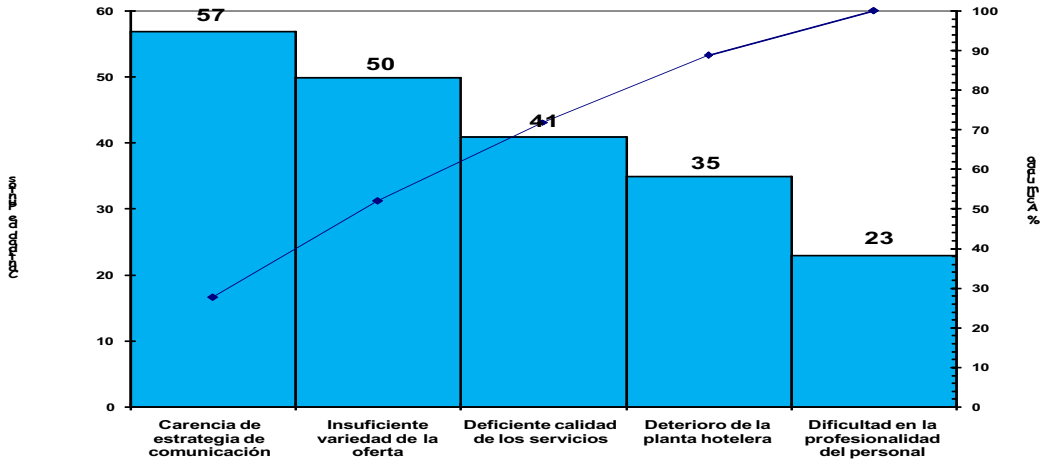


Figura 1: Gráfico de Pareto. Fuente: elaboración propia.

Como evidencia el diagrama de Pareto, la debilidad “carencia de estrategia de comunicación”, es la que más incide en la descomercialización del mismo, alcanzando el 27.67% de prioridad entre las seleccionadas.

Para cada una de estas debilidades se determinaron las áreas del Hotel que inciden en estas afectaciones y se procedió a definir las causas que las provocan y la relación entre las áreas de la empresa que intervienen, de esta forma se comienza a tener un pensamiento integrador, de ver a la organización como un sistema donde las partes influyen en el resultado total, lo que posibilitó organizar las ideas para el posterior trabajo con los expertos con vistas a realizar un diagrama de Ishikawa (Figura 2) utilizando la matriz que la relaciona con los problemas detectados por los encuestados.

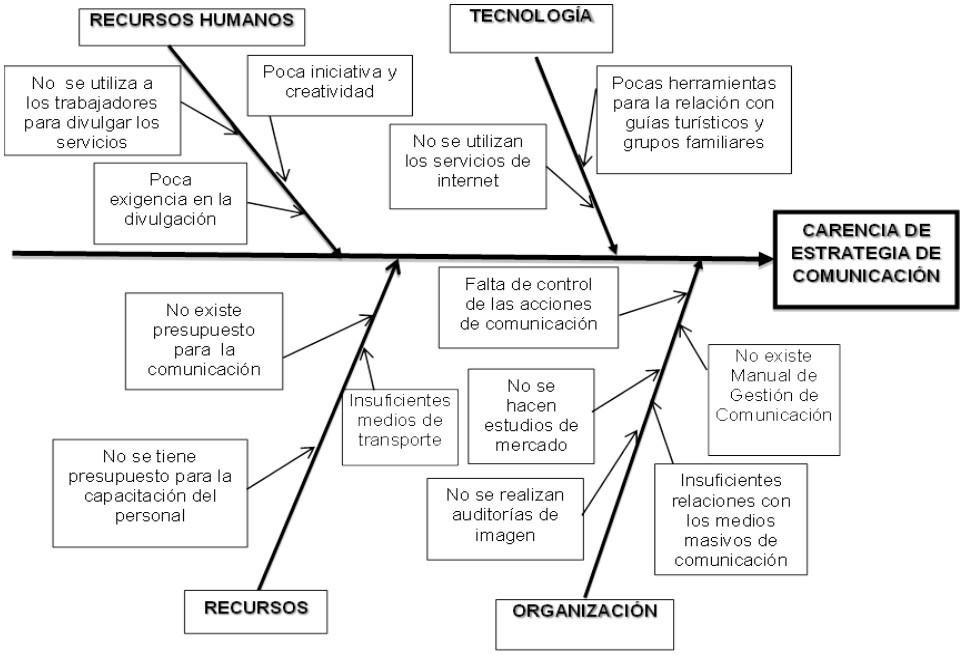


Figura 2: Diagrama de Ishikawa. **Fuente:** elaboración propia.

Para determinar las posibles innovaciones a realizar en el Hotel, en relación con la principal debilidad identificada, se aplicó una guía de evaluación integrada de la innovación, sustentada en un conjunto de técnicas que fueron aplicadas a cinco expertos en la organización como encuestas, entrevistas, y cuestionarios, cuyos resultados se procesaron mediante la utilización del Software Minitab.

Se definen como posibles innovaciones a desarrollar en el Hotel, para dar solución a la principal debilidad detectada, las que se muestran en la Tabla 3.

Tabla 3: Posibles innovaciones a desarrollar para dar solución a la debilidad

Debilidad	Innovación
	1. Diseñar un procedimiento para el diseño de estrategias de comunicación
	2. Diseñar una estrategia para la integración de los servicios que se ofertan
	3. Elaborar y desarrollar un programa de capacitación para todo el personal que interviene en los procesos de comunicación

Carencia de estrategia de comunicación.	4. Realizar un estudio de mercado sobre la imagen percibida por el cliente.
	5. Diseñar un sitio web para la promoción de los servicios

Fuente: elaboración propia.

Con las innovaciones propuestas se pretende poner en práctica nuevos métodos organizativos en la entidad que permitan gestionar de manera más integrada los diferentes procesos.

Se decide comenzar por la primera innovación: Diseñar un procedimiento para el diseño de estrategias de comunicación.

En la Figura 3 se muestra el procedimiento propuesto para el diseño de estrategias de comunicación en el Hotel Costa Sur.

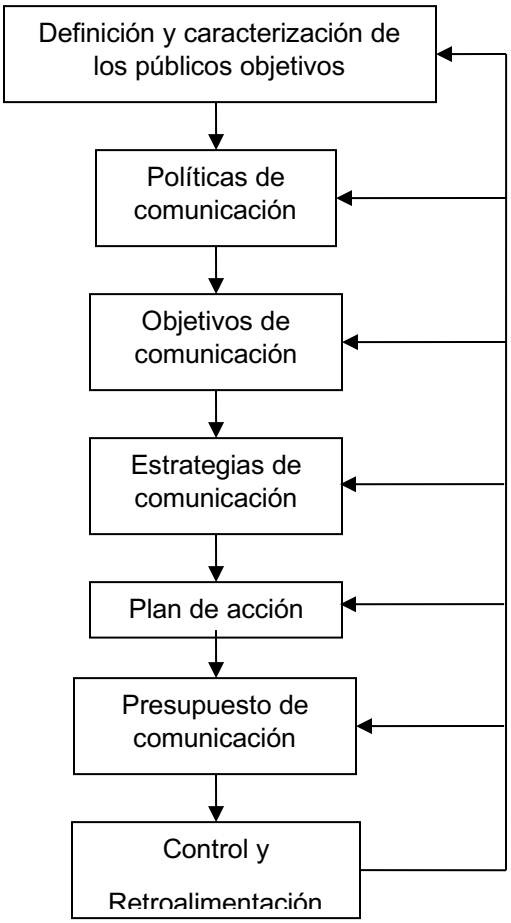


Figura 3: Procedimiento para el diseño de estrategias de comunicación en el Hotel Costa Sur. **Fuente:** elaboración propia.

Se propone un plan de acción que contribuirá a la implementación de las estrategias de comunicación:

1. Planificación del presupuesto necesario para desarrollar la Estrategia de Comunicación.
    - Valoración de lo ejecutado en el presupuesto
    - Propuesta de presupuesto necesario para el diseño de la Estrategia de Comunicación.
2. Incluir el presupuesto necesario en la planificación del año para la capacitación del personal sobre la temática de comunicación.
    - Definir presupuesto para la ejecución de la capacitación.
    - Definir temas de capacitación para incluir en el plan
    - Contratar la capacitación
3. Análisis de la Estrategia General del hotel
    - Revisión de la documentación existente
    - Definir la documentación e indicadores involucrados en la comunicación
4. Definición y caracterización de los públicos objetivos
    - Definir y caracterizar los públicos internos
    - Definir y caracterizar los públicos externos
5. Establecer las políticas de comunicación
    - Describir los posibles marcos en los que puede estar insertada la comunicación organizacional
    - Determinar las condiciones en que se debe desarrollar la comunicación organizacional
6. Determinar los objetivos de la comunicación
    - Determinar los objetivos de comunicación para los públicos internos
    - Determinar los objetivos de comunicación para los públicos externos
7. Diseñar las estrategias de comunicación
    - Definir los medios de comunicación para alcanzar los objetivos
    - Definir los canales de comunicación
    - Diseñar las estrategias de comunicación para los públicos internos
    - Diseñar las estrategias de comunicación para los públicos externos
8. Diseñar el plan de acción para desarrollar las estrategias de comunicación
    - Diseñar el plan de acción para los públicos internos
    - Diseñar el plan de acción para los públicos externos
9. Implementar el plan de acciones
10. Controlar la implementación de las acciones a través del cuadro de mando
    - Controlar la implementación de las acciones a través del cuadro de mando
    - Realizar Auditoría de Imagen

El costo nunca superará los beneficios que traerá la implantación del procedimiento, por lo que desde el punto de vista económico es factible dicha innovación.

Los costos estarán relacionados con la contratación de consultores para el desarrollo de las estrategias y las acciones de comunicación que pueden incluir elaborar sueltos promocionales, ferias de ventas, difusión radial; integrar los servicios hoteleros con los servicios especializados; coordinar los cursos de formación y preparación del personal con Formatur y otras entidades; diseño e impresión de encuestas, aplicación de las mismas y trabajar sobre los resultados; diseño y actualización del sitio web con los servicios ofertados y banco de fotos.

CONCLUSIONES

1. El diagnóstico inicial realizado permite valorar la situación actual en el Hotel Costa Sur y se identifican las principales debilidades que afectan la comercialización de la entidad, siendo la de mayor incidencia la carencia de estrategia de comunicación.
2. El procedimiento para el diseño de estrategias de comunicación en el Hotel Costa Sur parte de la definición y caracterización de los públicos objetivos, establece las políticas de comunicación, propone los objetivos de comunicación, diseña las estrategias de comunicación y los planes de acción, desarrolla el presupuesto de comunicación y controla todo el proceso.
3. El plan de acción para la implementación de las estrategias de comunicación en el contribuirá al logro de un grupo de beneficios relacionados con el incremento de los ingresos, la mejora de la imagen y la comunicación organizacional hacia los diferentes públicos internos y externos.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Aburrá. (2016). “La importancia de las comunicaciones en el sector hotelero”. Recuperado el 2 de febrero de 2017 en: http://www.aburracds.com/campanas-y-notas-de-interes/33-la-importancia-de-las-comunicaciones-en-el-sector-hotelero

Caro, J. L., Luque, A. & Zayas, B. (2015). “Nuevas tecnologías para la interpretación y promoción de los recursos turísticos culturales”. Pasos. Revista de Turismo y Patrimonio Cultural, 13(4), 931-945.

Lemon, K. N. & Verhoef, P. C. (2016). “Understanding customer experience throughout the customer journey”. Journal of marketing, 80(6), 69-96.

Leva, M. & Ziliani, C. (2018). “Mapping touchpoint exposure in retailing: Implications for developing an omnichannel customer experience”. International Journal of Retail and Distribution Management, 46(3), 304-322.

Vidal, J. R. (2007). Comunicación y luchas contra hegemónicas. Revista Caminos, No. 43, Versión digital.

Wichels, S. (2016). “Cómo las redes sociales están cambiando la comunicación hotelera”. Revista Internacional de Tecnología, Ciencia y Sociedad, 3(2).

Zavala, A. M. M. & Estrada, I. C. (2016). “Redes sociales: Herramienta de Marketing Internacional en el sector hotelero”. El Periplo Sustentable, (31).

METODOLOGÍA PARA LA GESTIÓN DE LA SEGURIDAD DE LA INFORMACIÓN Y SU CONTINUIDAD

METHODOLOGY FOR THE MANAGEMENT OF INFORMATION SECURITY AND ITS CONTINUITY

Ing. Yailín Rojas Pupo[49]
MSc. Pedro Francisco Tamayo García [50]

RESUMEN

En el mundo tecnológico actual, la información se ha convertido en uno de los activos de mayor importancia para las organizaciones. Garantizar la seguridad de la misma resulta cada día más difícil, situación que trae como consecuencia la presencia de riesgos y amenazas de seguridad. La presente investigación se encaminó a desarrollar una metodología para la gestión de la seguridad de la información que contribuya a la continuidad del negocio, aplicando técnicas de seguridad alineadas con el estándar NC ISO/IEC 27001. Como principal objetivo se persigue garantizar la confidencialidad, integridad, disponibilidad y continuidad de la seguridad de la información, a través de un proceso de análisis y evaluación de riesgos como el punto concéntrico de su gestión.
La metodología consta de cuatro etapas y doce pasos, brindando solución al problema científico identificado. Durante su desarrollo se emplearon diferentes métodos teóricos de la investigación científica como: histórico-lógico, análisis y síntesis, inducción-deducción; además de métodos empíricos tales como: observación directa e indirecta, tormenta de ideas y revisión documental. Con la intención de agilizar y facilitar esta compleja tarea se desarrolla la herramienta informática "Gestión de la SI", vinculada a esta metodología.

Palabras claves: Información, riesgos, amenazas, gestión, activos.

ABSTRACT

In today's technological world, information has become one of the most important assets for organizations. Ensuring its security is becoming more difficult every day, a situation that results in the presence of security risks and threats. This research was aimed at developing a methodology for information security management that contributes to business continuity, applying security techniques aligned with the NC ISO / IEC 27001 standard. The main objective is to guarantee confidentiality,

[49] Oficina Territorial de Normalización de Holguín, Cuba, Correo: y4ilin87@gmail.com
[50] Empresa de Proyectos e Ingeniería del MINAG Holguín, Profesor auxiliar Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya", Holguín –Cuba, Correo: calidad@enpa.hlg.minag.cu

integrity, availability and continuity of information security, through a process of analysis and risk assessment as the concentric point of its management.
The methodology consists of four stages and twelve steps, providing a solution to the identified scientific problem. During its development, different theoretical methods of scientific research were used, such as: historical-logical, analysis and synthesis, induction-deduction; in addition to empirical methods such as: direct and indirect observation, brainstorming and documentary review. With the intention of speeding up and facilitating this complex task, the computer tool "Management IS" is developed, linked to this methodology.

Keywords: Information, risks, threats, management, assets.

INTRODUCCIÓN

Las actuales sociedades avanzadas son denominadas frecuentemente sociedades de la información, pues el volumen de datos que es procesado, almacenado y transmitido es inconmensurablemente mayor que en cualquier época pretérita. Además, no sólo el volumen sino la importancia de esta información para el desarrollo económico y social no tiene parangón con la que tuvo en cualquier otra época. De hecho, en la actualidad, las empresas consideran que la información es un bien más de sus activos y en muchos casos prevalece sobre los restantes, por lo que la protección de esta es un objetivo prioritario para la operación del negocio. La información está cada vez más disponible en ambientes interconectados lo que genera un riesgo a posibles vulnerabilidades y amenazas por lo que se hace indispensable contar con mejores prácticas de seguridad de la información (SI) para minimizar los daños y asegurar la continuidad del negocio (Berrío López, 2016).

El avance de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC) durante los inicios del presente siglo, ha creado una dependencia tal para el desarrollo de las actividades de cualquier organización (empresa, organismo estatal, organización social) que el no poder contar con estas tecnologías en un momento determinado provoca un verdadero desastre, el cual, en función de su magnitud puede acarrear incluso la desaparición de la propia organización. Debido a la existencia de este riesgo se ha convertido en un aspecto estratégico vital de la política de las organizaciones, garantizar la SI, abordando un proceso donde se adopten los controles y procedimientos más efectivos y coherentes con la estrategia de negocio (Solarte Solarte, Enriquez Rosero, & Benavides Ruano, 2015) al cual se debe dar prioridad basado en estándares, modelos y normas que, a través de una serie de mejores prácticas, proporcione una adecuada gestión que les permita asegurar, tanto interna como externamente, que se está realizando una gestión eficaz de la información.

Con el surgimiento de la teoría de la organización, se acentuó la importancia de la información. Una organización es un sistema conformado por personas, recursos materiales e información (Aja Quiroga, 2002), por esta razón, deben considerarse a las organizaciones como sistemas de información.

Con la llegada de nuevas tecnologías, organizaciones de todos los sectores económicos se ven en la necesidad de abordar un proceso donde se adopten los controles y procedimientos más efectivos (Solarte, Rosero, & del Carmen Benavides, 2015) y coherentes con la estrategia de negocio al cual se debe dar prioridad basado en estándares, modelos y normas internacionales que, a través de una serie de mejores prácticas, proporcione una adecuada gestión que les permita asegurar, tanto interna como externamente, que se está realizando una gestión eficaz de la información que garantice la confidencialidad, integridad y disponibilidad de los sistemas de información e informáticos.

Dentro de las estrategias más utilizadas internacionalmente para el logro de la competitividad y una mejor imagen de la organización se encuentran los enfoques de gestión de SI, entre los que se encuentra el enfoque normalizado según la ISO/IEC 27001. El estándar ISO/IEC 27001:2016 mantiene una relación de confluencia en ciertos puntos con la norma ISO 22301:2019 “Seguridad y resiliencia - Sistemas de gestión de la continuidad del negocio – Requisitos”, que establece el código de un conjunto de buenas prácticas para la Gestión de Continuidad del Negocio (Business Continuity Management, BCM por sus siglas en inglés), pero sobre todo de complementación, logrando altos niveles de garantía en relación a la correcta evaluación, prevención, tratamiento y solución de riesgos relacionadas con las tecnologías de las información.

Estas particularidades crean la necesidad de desarrollar un mecanismo para salvaguardar los activos de información, mediante la implementación de controles dentro que proteja los activos de manera rentable, a partir de un análisis de riesgos que determine se trata de proteger, de qué se quieren proteger y por qué. Es por lo que esta investigación sigue como objetivo general desarrollar una metodología para la gestión de la seguridad de la información que contribuya a la continuidad del negocio.

Como **objetivos específicos** se definieron los siguientes:

- Determinar los principales enfoques, teorías y técnicas mediante el análisis y revisión documental que actualmente se utilizan para la evaluación, control y reducción de riesgos de la SI.
- Diseñar una metodología para la gestión de la SI como contribución a la continuidad del negocio.

En el desarrollo de este trabajo se emplearon métodos del nivel teórico, empíricos, estadísticos y software para el análisis y procesamiento de los datos.

METODOLOGÍA

Existen numerosos metodologías y estándares de análisis de riesgos como: OCTAVE, MEHARI, MAGERIT, CRAMM, ISO 31000, EBIOS y NIST SP 800-30, las cuales se orientan hacia el mismo objetivo, pero tienen características propias que las hacen atractivas para las empresas en todos los sectores, brindar estrategias y consejos para desarrollar un mayor grado de madurez en la SI (Tejena-MacíaI, 2018). Sin embargo, la implementación de alguno de ellos, requiere consideraciones adicionales.

La selección de un marco de referencia que permita la gestión de los riesgos de SI de la

organización es uno de los objetivos que se pretende alcanzar en esta investigación. Después de evaluar los factores internos y externos, las ventajas y desventajas de alguna de las metodologías existentes, se propone la norma NC ISO 31000:2018, adaptada a los modelos nacionales y armonizada con el estándar NC ISO/IEC 27001 y MAGERIT, como una metodología que expone terminologías y criterios que permiten comparar e integrar el análisis realizado (Magerit, 2012), ya que estos se encuentran entre los principales elementos para el análisis de riesgo.

DESARROLLO DEL TEMA

La siguiente metodología está alineada con los principales aspectos de la norma cubana NC ISO IEC 27001. Promueve la adopción de un sistema basado en enfoque de procesos, por lo que se puede decir que, es coherente con el ciclo de gestión PHVA (Planear, Hacer, Verificar, Actuar) de Walter Andrew Shewhart, más popularizado por William Edwards Deming.

En esta metodología se exponen las herramientas y técnicas que pueden ser utilizadas en cada paso a realizar. Está estructurada en 4 etapas y 12 pasos como se puede apreciar en la figura 1. Con la intensión de agilizar y facilitar la compleja tarea que acarrean los procesos de gestión de activos, análisis y evaluación de riesgos y continuidad de la SI, la autora desarrolla la herramienta informática "Gestión de la Seguridad de la Información", la cual permite generar informes de cada uno de los pasos implementados.

Figura 1: Metodología para la gestión de la SI como contribución a la continuidad del negocio

Etapa 1: Planificación del proyecto

En esta etapa la alta dirección de la organización aprueba y se compromete con el proyecto. Ordena las tareas para el cumplimiento de los objetivos, garantizando la previsión de recursos, la dotación de personal calificado, ambiente físicos e inversión que garanticen la SI y su continuidad.

Paso 1 Compromiso de la alta dirección

Objetivo: En este paso la alta dirección debe comprometerse con el proyecto de implementación, establecimiento, mantenimiento, revisión y mejora del SGSI, para llegar a obtener un modelo coherente con la naturaleza del negocio, y alineado con los objetivos de la organización.

Recomendaciones

En la ejecución de las reuniones con todos los implicados en el SGSI quedarán claro los objetivos que se persiguen con el mismo y los resultados esperados. Definir los recursos pertinentes para el desarrollo del SGSI y la forma de acceder a ellos. Se recomienda para su desarrollo herramientas como la observación directa, revisión bibliográfica, tormenta de ideas y trabajo en grupo.

Paso 2: Conformación del comité de SI

Objetivo: Establecer las políticas y procedimientos para el cumplimiento de las funciones encomendadas al Comité de SI, su ámbito de acción, conformación, funcionamiento y funciones como máximo órgano consultivo sobre SI en la organización.

Recomendaciones

Este comité deberá estar conformado por los representantes de los procesos relevantes. Con el objetivo de aplicar la metodología se deben determinar las necesidades de capacitación del comité de SI y elaborar un plan a corto plazo con los temas identificados. Como parte de la preparación para la realización del diagnóstico este comité debe dominar las principales técnicas y herramientas a utilizar para su correcta ejecución. Se deben realizar reuniones planificadas para evaluar la situación actual en materia de SI y el plan de acción para mejorarla.

Paso 3: Concienciación y formación

Objetivo: Lograr un nivel alto de compromiso y actuación de todos los integrantes de la organización como parte fundamental del modelo de SI, orientado a sensibilizar a todas las personas para identificar las amenazas que enfrenta la información y así garantizar su continuidad.

Recomendaciones

La cultura en SI debe ser una de las primeras en realizarse y debe ser lo suficientemente exitosa para que todas las demás gestiones se soporten en la buena actuación y compromiso del recurso humano, con respecto a las actividades que hay que desplegar a través de toda la organización. Como técnica fundamental se recomienda la modalidad de capacitación en el puesto de trabajo, para

lo cual se responsabilizará a los propietarios de procesos con el desarrollo de la acción de formación con sus colaboradores, asegurando que su personal sea consciente de la pertinencia e importancia de sus actividades y de cómo contribuyen al logro de los objetivos del SGSI.

Paso 4: Determinar el alcance del SGSI

Objetivo: Establecer los límites que abarcará el SGSI en la organización, en función de las características del negocio, localización, activos y tecnología disponible.

Recomendaciones

Determinar los procesos que por sus funciones y responsabilidades ayudan en primera instancia a dar cumplimiento a la misión institucional y están vinculados a la SI.

Precisar en qué actividades de la organización se desea implantar el SGSI y en cuáles no es necesario.

Determinar las partes interesadas relevantes para el SGSI y sus requisitos asociados.

El alcance debe estar como información documentada y disponible para todo el personal. Se recomiendan para su desarrollo herramientas como la observación directa, tormenta de ideas y el trabajo en grupo.

Etapa 2: Diagnóstico

En esta etapa se conoce a la organización para determinar qué los puede afectar a nivel interno y externo. Se realiza un análisis de brechas para conocer el nivel de madurez en temas de SI, analizando el cumplimiento o no de los requisitos de la norma NC/ISO/IEC 27001 y su anexo A. El resultado es el informe de diagnóstico.

Paso 5: La organización y su contexto

Objetivo: Determinar las limitaciones existentes para mantener las funciones críticas del negocio en los niveles aceptables que generen las menores pérdidas posibles, recuperarse rápida y eficazmente y minimizar el impacto generado. La importancia de entender estos aspectos es saber que requiere ser protegido y cuáles son las limitaciones existentes para esta protección y garantizar su continuidad ante una interrupción.

Recomendaciones

Como fuentes de información se recomienda emplear documentación existente en la organización relacionada con la SI, planeación estratégica y planes que brinden información que permitan posicionar a la organización con respecto a su medio, entrevistas con altos mandos, encuestas con

el personal, visitas a instalaciones, revisión documental, análisis de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la organización, observación de procesos y actividades.

Paso 6: Análisis de brechas

Objetivo: Las brechas existentes en la organización con relación a la SI son actividades que se tienen que realizar para cubrir ese margen de implementación y poder cumplir con lo establecido en la NC ISO/IEC 27001, para este paso se toma como referencia la investigación de (Cuervo Álvarez, 2017), modificado y adaptado según las características de esta investigación.

Se puede desarrollar un modelo de madurez de la capacidad (CMM) con el propósito de ayudar a evaluar el grado de implementación del SGSI y evaluar la totalidad de los 114 controles incluidos en este estándar, mejorar las prácticas de situaciones críticas del negocio, y evolucionar y madurar los procesos. Para el análisis se pueden estimar 5 niveles (Tabla 1).

Tabla 1: Modelo CMM para la madurez, fuente (Cuervo Álvarez, 2017)

CMM	Nivel	Descripción
1	Inexistente	Carencia de un proceso reconocible, la organización no ha reconocido la existencia de un problema a resolver.
2	Iniciado	La organización reconoce la existencia de un problema a resolver, pero no existen métodos aplicar de forma normalizada. No hay comunicación o
3	Definido	La organización entera participa en el proceso. Los procesos están implantados, documentados y comunicados mediante entrenamiento.
4	Gestionado	Se puede monitorear y medir con indicadores numéricos o estadísticos la evolución de los procesos, mejorando continuamente y proveyendo
5	Optimizado	Los procesos están optimizados hasta niveles de mejores prácticas, basado en resultados bajo constante mejora. Se dispone de tecnología

Según estos niveles de CMM se realiza un análisis de brechas sobre la base de los requisitos de la norma NC ISO/IEC 27001:2016 y la situación actual dentro de la organización. Se deben listar los requisitos del SGSI de las cláusulas 4 a la 10 y determinar en qué nivel de madurez se encuentra la organización conforme a cada uno de ellos. También se analizan los objetivos de control del Anexo A, determinar el nivel de cumplimiento de cada uno de ellos, para sobre esa base generar un reporte y determinar las brechas a cubrir.

Recomendaciones

Se recomienda para la ejecución de este paso el trabajo en grupo, entrevista con directivos de la organización, jefes de áreas y personal vinculado con la gestión de la información. La utilización de

listas de chequeo vinculadas a la documentación requerida del SGSI y análisis documental, muy importante para comprender la magnitud de este.

Etapa 3: Desarrollo

En esta etapa se definen que activos de información requieren protección. Se analizan, evalúan y estiman los riesgos potenciales asociados a los activos de información que impacten en su seguridad y de acuerdo a los recursos actuales como podrían salvaguardarse. Se desarrolla un plan de continuidad de SI para garantizar que las funciones esenciales puedan continuar durante y después de cualquier incidente y que su operación no se vea afectada.

Paso 7: Gestión de activos

Objetivo: Identificarlos activos de la organización por procesos, que de una forma u otra mantienen relación con la información, independiente del formato en que se encuentren. Definir sus propietarios, clasificarlos y determinar su criticidad.

El inventario de activos de información se realizará por procesos, áreas o actividades, por lo que es necesario durante la realización del análisis contar con la participación activa del comité de SI. En el inventario deben estar identificados e incluidos todos los activos que de una forma u otra estén asociados a la información y a los recursos para su tratamiento que intervengan en dicho proceso.

Cada activo según las características que posea y función que desempeña debe ser clasificado y contar con la asignación de una categoría; por cada uno que figure en el inventario debe tener fijado un propietario. El proceso de clasificación de activos se recomienda la utilización del catálogo de elementos de la metodología MAGERIT. Esta metodología muestra una serie de categorías para clasificar los activos, ya sean para:

Datos personales (DP): Cualquier información concerniente a personas físicas identificadas o identificables.

Información (D): Datos de interés para la administración pública o datos vitales (registros de la organización).

Instalaciones (L): Lugares donde se hospedan los sistemas de información y comunicaciones.

Servicios (S): Función que satisface una necesidad de los usuarios (del servicio). Servicios prestados por el sistema.

Software o aplicaciones informáticas (SW): Tareas que han sido automatizadas para su desempeño por un equipo informático (programas, aplicaciones, herramientas, etc.)

Hardware o equipamiento informático (HW): Medios materiales, físicos, destinados a soportar directa o indirectamente los servicios que presta la organización.

Personal (P): Personas relacionadas con los sistemas de información.

Redes de comunicaciones (COM): Instalaciones dedicadas como servicios de comunicaciones contratados a terceros; son medios de transporte que llevan datos de un sitio a otro.

Soportes de información (media): Se consideran dispositivos físicos que permiten almacenar información de forma permanente o durante largos periodos de tiempo.

Equipamiento auxiliar (Aux): Se consideran otros equipos que sirven de soporte a los sistemas de información, sin estar directamente relacionados con datos.

Cada activo debe tener determinado un valor, que son las características o atributos que lo hacen valioso para la organización. MAGERIT para valorar las consecuencias de la materialización de una amenaza utiliza cinco dimensiones, para esta investigación el autor adopta las propiedades que considera el estándar NC ISO/IEC 27001 como resultado del análisis realizado; por lo que se propone valorar el impacto en base a las propiedades de confidencialidad, integridad y disponibilidad, que contribuyen a la exitosa implementación de un SGSI.

Para establecer la valoración de los activos se ha seleccionado la escala de valoración de la metodología MAGERIT, una escala detallada de diez valores (figura 2), dejando en valor 0 como determinante de lo que sería un valor despreciable a efectos de riesgo (Magerit, 2012).

valor		***criterio***
10	extremo	daño extremadamente grave
9	muy alto	daño muy grave
6-8	alto	daño grave
3-5	medio	daño importante
1-2	bajo	daño menor
0	despreciable	irrelevante a efectos prácticos

Figura 2: Escala de valoración de la metodología MAGERIT, fuente (Magerit, 2012)

Según esta valoración se determinan que activos son críticos para la organización y necesitan mayores niveles de protección.

No.	Nombre del activo	Descripción del activo	Dominio del activo	Propietario del activo	Proceso al que pertenece	Confidencialidad	Disponibilidad	Integridad	Impacto
1									

Figura 3: Gestión de activos

Recomendaciones

Herramientas como el trabajo en grupo y la tormenta de ideas facilitan la ejecución de este paso.

Paso 8: Análisis y evaluación de riesgos

Objetivo: Analizar, evaluar y estimar los riesgos potenciales asociados a los activos de información que impacten en su seguridad, para lograr minimizar las consecuencias que afecten la continuidad de la SI.

La gestión de riesgo es una parte importante de la gestión de la SI. Es el proceso que se encarga de identificar y cuantificar la probabilidad de ocurrencia de las amenazas asociadas a los activos de información y el impacto que estas tendrían para la organización en caso de materializarse. Luego establecer los niveles de aceptación del riesgo, es decir, definir en qué nivel se aceptan, en cuál se aplican controles y en cuál se transfieren.

Para su desarrollo se proponen una serie de tareas.

Gestión de activos (previamente gestionados en el paso 7)

Análisis del riesgo

A partir del inventario de activos asignados con sus respectivos propietarios se analizan bajo que amenazas están expuestos, una breve descripción de cada una de ellas y que vulnerabilidades pueden ser aprovechadas para que se materialicen.

Evaluación del riesgo

En esta tarea se deben listar todos los riesgos y calcular su valor. Se determinan dos variables para el cálculo del riesgo, la probabilidad de ocurrencia y el impacto que causaría si el riesgo se materializase, según la fórmula Riesgo = probabilidad de ocurrencia * valoración del impacto. Se define la probabilidad de ocurrencia del riesgo según la metodología MAGERIT de la siguiente forma (figura 4). Se modela numéricamente como una frecuencia de ocurrencia. Se usa 1 año como referencia, de forma que se recurre a la tasa anual de ocurrencia como medida de la probabilidad de que algo ocurra (Magerit, 2012).

MA	100	muy frecuente	a diario
A	10	frecuente	mensualmente
M	1	normal	una vez al año
B	1/10	poco frecuente	cada varios años
MB	1/100	muy poco frecuente	siglos

Figura 4: Probabilidad de ocurrencia, fuente (Magerit, 2012)

Para evaluar el impacto dirigirse a la (figura 2) del paso 7 de esta metodología, es importante que se tengan en cuenta los principales factores que inciden en materia de SI.

Luego de tener definidas ambas variables para cada uno de los riesgos identificados en el inventario se aplica la fórmula del cálculo del riesgo y se definen los criterios de aceptación de los riegos según determine la organización. En la figura 5 se muestran las zonas de riesgo.

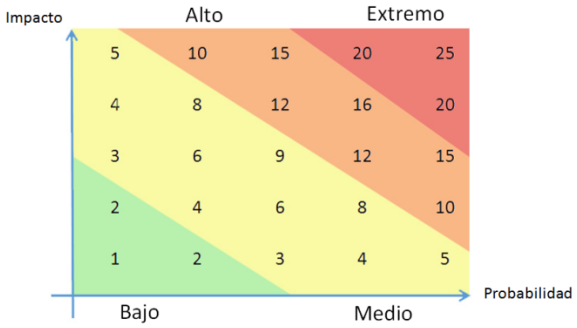


Figura 5: Zonas del riego, fuente: elaboración propia

<u>Aplicación de los criterios de aceptación aprobados</u>

El tratamiento del riesgo comprende la selección y la implementación de una o varias opciones para modificarlos. Se determinan 4 niveles de aceptación.

El nivel 1 es la zona de riesgo bajo, se asumen aceptando las pérdidas probables, ya que la organización posee los medios de protección necesarios y pueden ser manejados. El nivel 2 es la zona de riesgo moderada, estos se reducen, adoptando medidas encaminadas a la disminución tanto de la probabilidad de ocurrencia como del impacto. Los niveles 3 y 4 son las zonas de riesgos altos o extremos, estos riesgos se evitan, tomando medidas encaminadas a prevenirlos, se reducen detectando su materialización o se transfieren minimizando su efecto a través del traspaso de las pérdidas a otras organizaciones.

Al finalizar el cálculo los riesgos se ubican de acuerdo a los rangos definidos por la organización y se clasifican en correspondencia a los criterios de aceptación determinados. Luego se ordenan de mayor a menor y se aborda cada uno de acuerdo a su prioridad.

<u>Selección de controles</u>

Los controles son salvaguardas que se aplican para evitar la materialización de los riesgos o mitigar su impacto. Pueden ser preventivos, anticipando eventos y aplicando medidas enfocadas a que no se materialice el riesgo, tratan de evitarlo o atenuarlo. Los controles detectivos que permiten identificar los eventos en el momento en que se presentan, midiendo la efectividad de la implementación de las medidas preventivas y los controles correctivos que se aseguran de tomar medidas después de ocurrir un evento para evitar nuevamente su materialización.

<u>Análisis costo-beneficio</u>

Se debe realizar un análisis cuantitativo que permita expresar en valores monetarios lo que implicaría para la organización la concreción de los riesgos, que según los niveles de aceptación definidos se les deben de aplicar controles, para evitar su materialización o mitigar su impacto. El análisis costo-beneficio cuantitativo es una herramienta para sustentar la asignación y la distribución de recursos para evaluar la repercusión de las inversiones.

Aplicación de controles

Cada organización, según sus características, puede añadir más puntos de control si lo considera conveniente, así como personalizarlos para adaptarlos a su propio plan estratégico, pero siempre deben estar alineados a lo que pide la norma. Los controles seleccionados por la organización serán recogidos en un documento llamado declaración de aplicabilidad, donde se comparan los controles seleccionados con los del anexo A de la NC ISO IEC 27001, se justifican las inclusiones y exclusiones de los 114 controles, estén implementados o no.

Asignación del dueño del riesgo

Se definirá por el comité de SI, es la persona encargada de asumir el riesgo e implementar las salvaguardas para mitigar su impacto en la organización.

Elaboración del plan de tratamiento de riesgos

El propósito del plan es documentar como será implementado, que sea consistente con las metas y objetivos de la organización en la planificación del proceso de gestión, incluyendo las razones del tratamiento, los beneficios que se esperan obtener, los responsables de su aprobación e implementación, los recursos que se necesitan, medidas de tratamiento, tiempo y programación de cada una de las actividades.

Recomendaciones

Para la realización de este análisis se propone tormenta de ideas, listas de verificación, observación directa, informes anteriores de no conformidades, informe de análisis de brechas.

Paso 9: Continuidad de la SI

Objetivo: Garantizar la continuidad de la SI de las funciones críticas de la organización en caso de registrarse un evento disruptivo en sus operaciones.

Acciones a realizar

La gestión de la SI debe estar estructurada por tareas que apoyarán a que tenga una continuidad de forma fácil. Este proceso debe estar planificado y aprobado previamente por la alta dirección conjuntamente con los objetivos del SGSI. Se comienza por:

Análisis y evaluación de riesgos como el punto concéntrico de la continuidad de la información, partiendo del alcance del SGSI, análisis de impacto al negocio, para determinar que procesos son críticos para la continuidad de la organización y sobre la base de estos priorizar que procesos se van a restaurar con mayor prontitud, desarrollo de estrategias sobre la base del análisis de impacto al negocio y la evaluación y análisis de los riesgos de SI y el desarrollo del plan.

Análisis y evaluación de riesgos (previamente gestionados en el paso 8)

Análisis de Impacto al Negocio (BIA)

El BIA es un paso crítico en el desarrollo de una estrategia de recuperación de desastres, consiste en determinar que procesos son críticos para la organización y van a ser restaurados con mayor premura. Se deben seleccionar aquellos procesos que por sus funciones se relacionen con la misión y el cumplimiento de los objetivos de la organización. Una vez seleccionados los procesos que van a intervenir en el estudio se realiza un análisis en base a qué factores se verían afectados en la organización si se materializase un evento disruptivo. Los factores que pueden afectar a la organización son factores tangibles e intangibles. Dentro de los tangibles tenemos factores financieros/económicos, costos/gastos; los intangibles son factores regulatorios, de imagen, de servicios.

Para evaluar el impacto dirigirse a la (figura 2) del paso 7 de esta metodología, cuanto más impacte la pérdida de un factor mayor será su valoración. Luego se priorizan aquellos que son críticos y se dejan para una segunda instancia los restantes analizados, aunque sean definidos como no críticos, considerando que están dentro del alcance del SGSI.

Para las actividades que se identifiquen como críticas se determina el MTD que es el tiempo máximo tolerable de interrupción que puede soportar la organización, el RTO indica el tiempo en el cual se vuelve a operar en condiciones mínimas aceptables y siempre va a ser menor que el MTD. Otro factor es el RPO, que es el punto desde el cual se debe recuperar la información para no tener pérdidas considerables, es donde se le asigna a cada proceso la prioridad de recuperación teniendo en cuenta el MTD definido (figura 6).

			Impacto Factores					
			Tangibles		Intangibles			
N.	Procesos	Activos	Financieros	Costos	Regulatorio	Imagen	Servicios	Criticidad S/N

Figura 6: Análisis de impacto al negocio

Estrategias

En base a los resultados del BIA y del análisis de riesgos, el objetivo que se persigue en esta tarea es definir escenarios disruptivos, para determinar las estrategias a seguir identificando las

alternativas de recuperación de los procesos críticos de la organización en concordancia con los tiempos definidos y acordados (figura 7).

N.	Procesos críticos	MTD	RPO	RTO	Riesgo residual	Posibles escenarios disruptivos

Figura 7: Identificación de escenarios disruptivos

La elección de las diferentes alternativas de recuperación depende de las necesidades de la organización: tiempos de recuperación, costos, recursos, entre otros.

Desarrollo del plan

Una vez que las estrategias han sido definidas, deben identificarse los métodos, plazos, personas, recursos y tareas necesarias para implementarlas, así como también, la puesta en marcha por los encargados de la recuperación de desastres de la organización, que serían las personas encargadas de asumir los riesgos e implementar las estrategias determinadas.

Recomendaciones

Para la realización de este análisis se propone tormenta de ideas, listas de verificación, observación directa, informes anteriores de no conformidades, informe de análisis de brechas.

Fase 4: Verificación y mejora

Paso 10. Monitoreo

Objetivo: Asegurar la SI.

Supervisar la organización, ejecución y revisión del inventario de activos de información y el plan de tratamiento de riesgos.

Realizar pruebas al plan de continuidad de la SI, garantizando su utilización como instrumento ante eventos disruptivos que afecten los activos de información incluidos en los procesos críticos de la organización.

Recomendaciones:

La organización analizará y evaluará los cambios internos y externos del entorno, a fin de actualizar el inventario y el plan de tratamiento de riesgos. En el caso de aparecer nuevos riesgos, después de su correspondiente gestión y el análisis de la criticidad de los procesos, se deben de identificar nuevos escenarios disruptivos que afecten la continuidad de la SI y por ende el correcto funcionamiento de la organización.

Paso 11: Auditorías internas

Objetivo: Identificar el estado de protección del SGSI, para prevenir y corregir las posibles vulnerabilidades y amenazas que aprovechan las brechas de seguridad a las que está expuesta la organización.

Para ellos se deben de realizar actividades como la selección de los auditores, crear el programa de auditoría interna, establecer la independencia, objetividad e imparcialidad, planificar las actividades de auditorías, asignar y administrar los recursos del programa de auditoría, realizar actividades de auditoría, finalización de la auditoria y actividades de seguimiento.

Recomendaciones

Para realizar el proceso de auditoría es de apoyo la norma NC ISO 19011 que establece las directrices para auditar sistemas de gestión. Es necesario contar con los resultados de las auditorías anteriores internas/externas, resultados de la aplicación de controles periódicos, peticiones, quejas, reclamos, sugerencias, cumplimiento de los requisitos legales y otros requisitos.

Paso 12: Acciones de mejora

Objetivo: Seguimiento del SGSI e implementar acciones que permitan asegurar el perfeccionamiento continuo del sistema.

Acciones a realizar

La organización tiene el deber de mejorar continuamente la eficacia de su SGSI. El principal elemento del proceso de mejora de un SGSI son las no conformidades, derivadas tras la realización de auditorías, ya sean de carácter interno/externo, revisiones por la dirección y otras actividades de medición y control. Dichas no conformidades se tienen que contabilizar, analizar las causas que las motivan y adoptar las acciones necesarias para evitar su recurrencia o repetición.

CONCLUSIONES

Como resultado de esta investigación, se arribó a las conclusiones siguientes:

El análisis de la bibliografía permitió construir el marco teórico – práctico referencial. Se sintetizaron los principales referentes teórico–metodológicos que sustentan la gestión de la SI.

Se propone una metodología que permite la gestión de la SI, que garantiza su confidencialidad, disponibilidad, integridad y continuidad de la SI, la misma cuenta con cuatro etapas fundamentales: la planificación inicial, diagnóstico, desarrollo y verificación y mejora.

El desarrollo de la metodología permitió la consolidación de una política de SI, elevar la cultura de todo el personal referente a la SI, determinar el nivel de madurez de la organización en relación al cumplimiento de los requisitos de la NC ISO/IEC 27001 y sus objetivos de control, mayor control

sobre sus activos, su valor y las amenazas asociadas que pueden afectarlos, identificar, analizar y evaluar los riesgos, como el punto concéntrico de la continuidad de la SI.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Aja Quiroga, L. (2002). Gestión de información, gestión del conocimiento y gestión de la calidad en las organizaciones. ACIMED, 10, 7-8.

Berrío López, J. P. (2016). Metodología para la evaluación del desempeño de controles en sistemas de gestión de seguridad de la información sobre la norma ISO/IEC 27001. Ingeniería de Sistemas e Informática.

Castro, A. R., & Bayona, Z. O. (2011). Gestión de Riesgos tecnológicos basada en ISO 31000 e ISO 27005 y su aporte a la continuidad de negocios. Ingeniería, 16(2), 56-66.

Cuervo Álvarez, S. (2017). IMPLEMENTACIÓN ISO 27001.

González Villalobos, J. A. (2015). Elaboración de un plan de auditoría para evaluación de cumplimiento en sistemas para gestión de la continuidad del negocio basado en la normativa ISO 22301.

Magerit. (2012). versión 3.0. Metodología de Análisis y Gestión de Riesgos de los Sistemas de Información. Libro II - Catálogo de Elementos.

Solarte, F. N. S., Rosero, E. R. E., & del Carmen Benavides, M. (2015). Metodología de análisis y evaluación de riesgos aplicados a la seguridad informática y de información bajo la norma ISO/IEC 27001. Revista Tecnológica-ESPOL, 28(5).

Tejena-Macíal, M. A. (2018). Análisis de riesgos en seguridad de la información. doi:10.23857/pc.v3i4.809

NC-ISO-IEC-27001. (2016). Tecnología de la información-técnicas de seguridad-sistemas de gestión de seguridad de la información-requisitos.

NC-ISO-IEC-27002, O. (2016). Tecnología de información - Técnica de seguridad - Código de prácticas para controles de seguridad de la información.

NC ISO 31000:2018. (2018). Gestión de Riesgos - Directrices. Cuba: Oficina Nacional de Normalización

METODOLOGÍA PARA ESTIMAR FALLOS EN EL PROCESO DE ELABORACIÓN DE TABACOS PARA LA EXPORTACIÓN.
METHODOLOGY TO ESTIMATE FAILURES IN THE PROCESS OF MAKING TOBACCO FOR EXPORT.

MSc. Adriam Humberto Alé García[51]

Ing. Rosmery Cruz Camacho[52]

Resumen

Dentro de los procesos industriales actuales en el mundo, y específicamente dentro de cada empresa, se persigue la tendencia de fortalecer las áreas investigativas para mejorar el producto o el servicio que se oferta. En la presente investigación se aplicó un Análisis Modal de Fallos y Efectos (AMFE) dentro del Combinado Tabacalero de Guayos, con el objetivo de determinar las principales afectaciones que tiene el proceso y su incidencia directa sobre el producto final (tercio). La herramienta presentó gran validez debido a que se conformó un grupo de expertos que laboran en la entidad, detectando los posibles fallos, los que fueron ponderados tomando en cuenta determinados aspectos como la probabilidad de ocurrencia y detección y la gravedad del propio fallo. Se determinó que el principal problema que está afectando a la entidad es la inadecuada selección de las clases exportables en la confección de los tercios, dado por las mezclas que encontramos en los tercios. Esto influye negativamente en el nivel del servicio al cliente, provocando el incumplimiento de las normas de calidad requeridas. Quedó establecido un plan de mejoras aplicable a los fallos detectados para una mejora constante de los procesos en la entidad.

Palabras claves: fallos, procesos, riesgos, selección, tabaco.

Abstract

Inside the current industrial processes in the world, and specifically inside each company, the tendency is pursued of strengthening the investigative areas to improve the product or the service that it is offered. In this investigation it was applied a Failure Mode and Effect Analysis in the Tobacco Combined of Guayos, with the objective of determining the main effects of the process and its direct impact on the final product. The tool presented great validity because it has conformed to a group of experts who work in the entity, detecting the possible shortcomings, those that were pondered taking in bill determined aspects like the occurrence probability and detection and the graveness of the own failure. It was determined that the main problem that is affecting to the entity is the inadequate selection of the exportable classes in the making of the thirds, given by the mixtures that we find in the thirds. This influences negatively in the level from the service to the client, causing the

[51] Investigador en UEB Estación Experimental Cabaiguán, Sancti Spíritus, Cuba. ahalegarcia@gmail.com

[52] Investigador en UEB Estación Experimental Cabaiguán, Santi Spíritus, Cuba. cruzcamacho93@gmail.com

nonfulfillment of the required norms of quality. It was established an applicable plan of improvements to the shortcomings detected for a constant improvement of the processes in the entity.
Keywords: failures, processes, risks, selection, tobacco.

Introducción

El Análisis Modal de Fallos y Efectos (AMFE) fue aplicado por vez primera por la industria aeroespacial en la década de los 60, e incluso recibió una especificación en la norma militar americana MIL-STD-16291 titulada “Procedimientos para la realización de análisis de modo de fallo, efectos y criticidad”. En la década de los 70 lo empezó a utilizar Ford, extendiéndose más tarde al resto de fabricantes de automóviles. En la actualidad es un método básico de análisis en el sector del automóvil que se ha extrapolado satisfactoriamente a otros sectores. Aunque la técnica se aplica fundamentalmente para analizar un producto o proceso en su fase de diseño, este método es válido para cualquier tipo de proceso o situación, entendiendo que los procesos se encuentran en todos los ámbitos de la empresa, desde el diseño y montaje hasta la fabricación, comercialización y la propia organización en todas las áreas funcionales de la empresa (Cuatrecasas, 2005). Evidentemente, este método a pesar de su enorme sencillez es usualmente aplicado a elementos o procesos clave en donde los fallos que pueden acontecer, por sus consecuencias puedan tener repercusiones importantes en los resultados esperados. El principal interés del AMFE es el de resaltar los puntos críticos con el fin de eliminarlos o establecer un sistema preventivo (medidas correctoras) para evitar su aparición o minimizar sus consecuencias, con lo que se puede convertir en un riguroso procedimiento de detección de defectos potenciales, si se aplica de manera sistemática (García García, 2008). La aplicación del AMFE por los grupos de trabajo implicados en las instalaciones o procesos productivos de los que son en parte conductores o en parte usuarios en sus diferentes aspectos, aporta un mayor conocimiento de los mismos y sobre todo de sus aspectos más débiles, con las consiguientes medidas preventivas a aplicar para su necesario control. En la medida que el propósito del AMFE consiste en sistematizar el estudio de un proceso o producto, identificar los puntos de fallo potenciales, y elaborar planes de acción para combatir los riesgos, el procedimiento, como se verá, es asimilable a otros métodos simplificados empleados en prevención de riesgos laborales (Gutiérrez & R.S.Vara, 2007). Este método emplea criterios de clasificación que también son propios de la seguridad en el trabajo, como la posibilidad de acontecimiento de los fallos o hechos indeseados y la severidad o gravedad de sus consecuencias. Ahora bien, el AMFE introduce un factor de especial interés no utilizado normalmente en las evaluaciones simplificadas de riesgos de accidente, que es la capacidad de detección del fallo producido por el destinatario o usuario del equipo o proceso analizado, al que el método originario denomina cliente (Pérez, 2005). Evidentemente tal cliente o usuario podrá ser un trabajador o equipo de personas que admiten en un momento determinado un producto o parte del mismo en un proceso productivo, para intervenir en él, o bien en último término, el usuario final de tal producto cuando haya de utilizarlo en su lugar

de aplicación. Los fallos materiales suelen estar mayoritariamente asociados en su origen a la fase de diseño y cuanto más se tarde en detectarlos más costosa será su solución. De ahí la importancia de realizar el análisis de potenciales problemas en instalaciones, equipos y procesos desde el inicio de su concepción y pensando siempre en las diferentes fases de su funcionamiento previsto.
Algunos autores lo definen como un procedimiento de análisis de fallos potenciales en un sistema de clasificación determinado por la gravedad o por el efecto de los fallos en el sistema. Es un método de prevención dirigido hacia la consecución del aseguramiento de la calidad, que mediante un análisis sistemático permite evaluar, desde la fase de diseño de un producto, servicio o proceso, la probabilidad de ocurrencia de un fallo, la gravedad del mismo y la posibilidad de su detección (Deming, 1986) . Es utilizado habitualmente por empresas manufactureras en varias fases del ciclo de vida del producto, y recientemente se está utilizando también en la industria de servicios. Las causas de los fallos pueden ser cualquier error o defecto en los procesos o diseño, especialmente aquellos que afectan a los consumidores, y pueden ser potenciales o reales. El término análisis de efectos hace referencia al estudio de las consecuencias de esos fallos. Es un método de prevención dirigido hacia la consecución del aseguramiento de la calidad, que mediante un análisis sistemático permite evaluar, desde la fase de diseño de un producto, servicio o proceso, la probabilidad de ocurrencia de un fallo, la gravedad del mismo y la posibilidad de su detección. El método AMFE es uno de los más utilizados para agrupar la experiencia y el conocimiento colectivo, además de las previsiones del área de diseño, con objeto de asegurar que los nuevos diseños se hacen bien, desde el inicio, o al menos mejoran con respecto a la generación anterior.

Los beneficios que se derivan de este método, son:

- ✓ Potencia la atención al cliente.
- ✓ Potencia la comunicación entre los departamentos.
- ✓ Facilita el análisis de los productos y los procesos.
- ✓ Mejora la calidad de los productos y los procesos.
- ✓ Reduce los costes operativos.

Por lo tanto, es una herramienta de predicción y prevención. Su aplicación puede enmarcarse dentro del proceso de diseño (enfatizando en los nuevos productos) con el propósito de validar los diseños funcionalmente. Se establecen tres tipos, dependiendo de la actividad sobre la que se realiza. El proceso es similar en todos los tipos, pero existen matices entre ellos, por ejemplo Cespón and Amador (2003) exponen que:

1. **AMFE de diseño**: está orientado hacia el producto o servicio nuevo, o para rediseños cuando varían las condiciones medioambientales o para su optimización por cualquier otro motivo.
2. **AMFE de proceso**: se aplica en la búsqueda de fallos y causas en el paso siguiente, o sea en los procesos de producción o de servicio. Su objetivo es analizar las características del producto en relación a dicho proceso a fin de que las expectativas del cliente estén aseguradas. Se recomienda efectuarlo antes de que el proceso comience.

3. **AMFE de medios**: está referido hacia la fiabilidad de los equipos. A efectos de la presente investigación todos los análisis estarán enfocados al AMFE de proceso.

Al respecto es importante definir una serie de conceptos básicos para la aplicación de esta herramienta.

- **Modo de fallo:** la manera en que una pieza o sistema puede fallar potencialmente respecto a unas especificaciones dadas. Una misma función puede estar vinculada a varios modos de fallo. Cuando se aplica el AMFE se recomienda analizar las condiciones extremas de funcionamiento para encontrar modos potenciales de fallos, pues en ocasiones, bajo régimen normal, no aparecen.
- **Efectos de fallo:** estos se manifiestan al ocurrir un fallo, de hecho los efectos son los que se perciben con relación a la ocurrencia del fallo y a partir de estos se identifican los modos de fallo.
- **Causas de fallo**: son los elementos desencadenantes del modo de fallo. Pueden existir una o varias causas para un único modo de fallo. Si son varias pueden ser independientes, pero en la generalidad, existe una relación de dependencia entre ellas, la cual es necesario descubrir.

Una vez establecidos diversos aspectos que nos permiten entender la herramienta y su funcionamiento se determina como objetivo general de la investigación la aplicación de un AMFE en el Combinado Tabacalero de Guayos para determinar los factores que afectan la calidad del proceso de elaboración de tercios de tabaco con destino a la exportación.

Materiales y métodos

Dentro de esta investigación se realizaron una serie de actividades las cuales fueron divididas en varias etapas. Primero fueron ordenadas las operaciones del proceso, describiéndose a través de un diagrama de flujo y donde se listan las mismas. Luego se establecen los elementos del AMFE, que en este caso siendo vinculada a la producción, a cada operación del proceso puede corresponderle uno o más modos de fallo. Para determinar los elementos del AMFE debe emplearse el criterio de expertos en el proceso en cuestión. En el caso de los controles a desarrollar deben ser considerados los ya establecidos para la operación cuando se relacionan con el modo de fallo tratado. Ante la carencia de datos estadísticos en el proceso objeto del AMFE, resulta conveniente que el grupo de expertos previamente validados y definidos, emitan criterios de acuerdo a las escalas de cada coeficiente definidas previamente acorde a las condiciones propias de la entidad.

Para elaborar el AMFE se detallan los procesos comprendidos. El grupo de expertos conformado, fue el encargado de puntuar la probabilidad de ocurrencia (P), gravedad del fallo (G) y la probabilidad de no detección (D) de los fallos. Para establecer puntuaciones se trazó una escala del 1 al 10, donde 1 sería el valor de más baja incidencia y 10 el de más alta incidencia. Es importante destacar que este AMFE es aplicado dentro del proceso de acopio y beneficio del tabaco dentro del propio combinado. La valoración de los expertos respecto a los coeficientes antes mencionados se recoge en el registro del AMFE en las columnas correspondientes y a partir de los valores de los coeficientes se procede a calcular el Índice de Prioridad de Riesgo (IPR), que plantea que se calcula a través de la multiplicación de esos tres coeficientes. Una vez determinado el IPR se toma el valor más crítico.

Al final se elaborar el plan de acción: para elaborar el plan de acción es necesario tener en cuenta las condiciones propias de cada proceso, partiendo de los puntos de control ya existentes Calderón J.L.L (2005).

Como el AMFE es un proceso iterativo, al aplicarse por primera vez se proponen medidas generalmente correctivas, que pueden estar asociadas a controles ausentes en el diseño del proceso, pasando posteriormente a una segunda vuelta en la que se analizan posible métodos a emplear para disminuir el valor del IPR. En una tercera vuelta se proponen entonces las soluciones factibles e implementan acciones preventivas.

Resultados y discusión

En el Combinado tabacalero de Guayos R-12-E se han presentado inconformidades en cuanto al nivel de satisfacción al cliente, por lo que se plantea realizar un Análisis Modal de Fallos y Efectos (AMFE) para ver los factores que inciden dentro del mal funcionamiento del proceso y que están repercutiendo dentro del resultado final.

En la figura 1, se ofrece un diagrama de flujo para visualizar de manera directa los procesos que se suceden dentro del combinado.

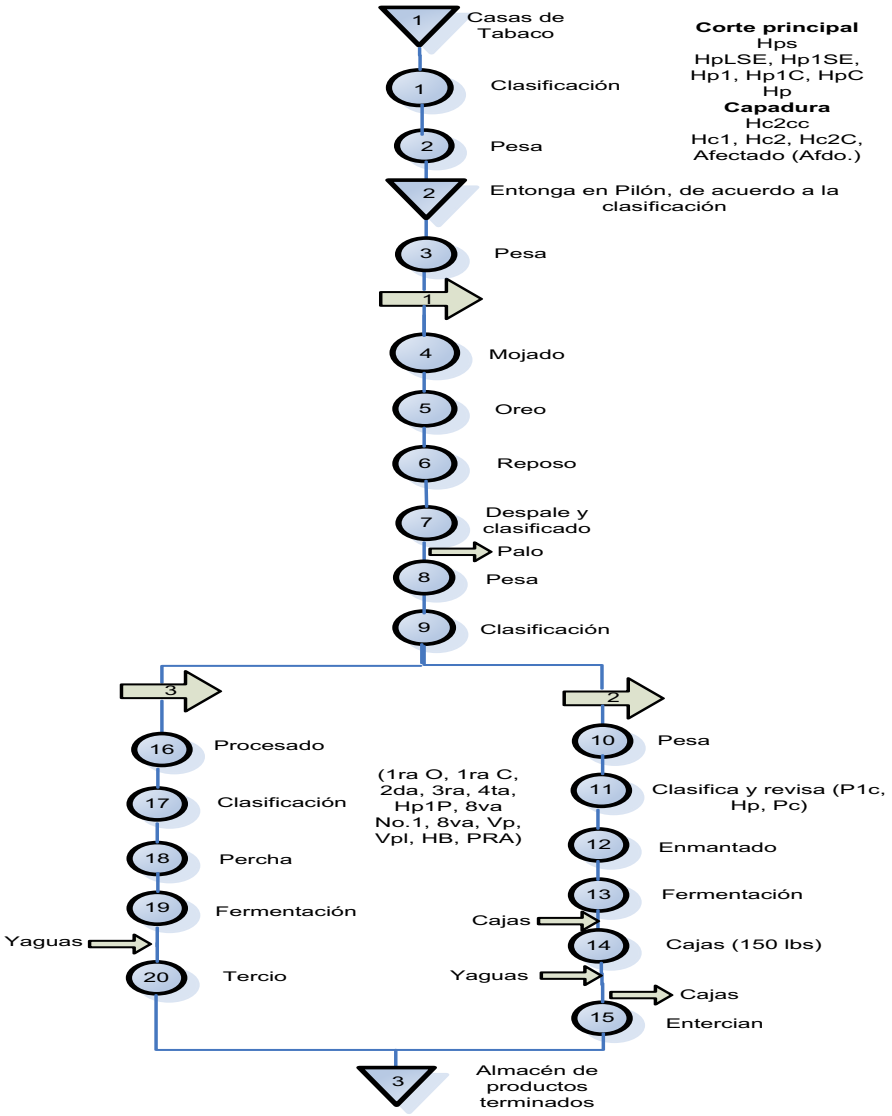


Figura 1. Diagrama de flujo del proceso productivo en el Combinado Guayos

Mediante la representación gráfica de los procesos que se realizan en la entidad se puede apreciar las determinadas operaciones y transformaciones a que se somete el tabaco desde su llegada hasta el enterceo.

Durante el procesamiento del tabaco, ocurren determinadas afectaciones que pueden estar dadas por las condiciones del local o por la mala manipulación e incorrecta realización de las actividades por parte de los operarios.

Para la elaboración del AMFE el proceso fue dividido en el acopio y el beneficio. En el anexo 1 se muestra la aplicación del modelo AMFE con todos los fallos detectados en el proceso, sus efectos y las causas que lo provocan. Estos fueron ponderados por los expertos en cuanto a los valores de

probabilidad de ocurrencia, de no detección y la gravedad del fallo, para establecer el IPR y determinar el de mayor incidencia negativa en la calidad del producto final.

Algunos de los fallos detectados durante la investigación fueron la realización del traslado fuera de tiempo, problemas en la moja, mala manipulación de las hojas en el despale, diferencias en la selección de las clases exportables y violaciones en los procesos fermentativos, entre otros. Se apreció que no existen acciones de control que puedan contrarrestar los fallos que ocurran durante el proceso. Partiendo de esto, la herramienta permite establecer acciones preventivas para evitar los fallos.

Una vez establecidos los valores del IPR de cada proceso analizado, se determinó que la inadecuada selección de las clases exportables la de mayor influencia negativa. Puede estar dado por la mezcla de las diferentes clases exportables de tabaco cuando son recibidas. Estaría en función de mejorar el proceso una serie de actividades correctivas que pueden beneficiar cuantiosamente el producto final, como capacitación del personal involucrado, mayor supervisión del jefe de brigada y tener los niveles de iluminación requeridos en las normas técnicas. Es importante destacar que la entidad se ha visto afectada en cuanto a la mano de obra productiva, dada su fluctuación, sumado a que en determinados puestos se requiere de experiencia y que su formación requiere de cierto periodo de tiempo.

Otros problemas que inciden negativamente en el proceso son la mala manipulación de la hoja en el despale que provoca ruptura de la hoja; y la mala realización de la moja que provoca deterioro del producto. Todas las afectaciones repercuten finalmente en la calidad con que se debe entregar el tabaco para ser comercializado, incidiendo sobre el nivel de servicio al cliente que se ve damnificado por las reclamaciones por la pérdida de los parámetros de calidad del producto. Dado un primer estudio se comprobó la mejora tomada a partir de las acciones preventivas propuestas, y partiendo de otros estudios realizados en cuanto a las características del local se pudo determinar que la iluminación influía directamente en el proceso de selección de las clases; a lo cual se le destinó una investigación para determinar los niveles de iluminación y cantidad de luminarias necesarias para beneficiar a los trabajadores, así como los niveles de ruido y las cargas de trabajo por cada puesto.

Conclusiones

Durante la realización del estudio se pudo corroborar la existencia de una serie de factores que incidían en contra de la calidad del producto final (tercios). Se detectaron varios factores negativos y se estableció que el de mayor afectación es la inadecuada selección de las clases exportables, de ahí que las principales medidas correctivas puedan estar giradas sobre la capacitación de los operarios que intervienen en el proceso o las condiciones del local para realizar dicha actividad.

Recomendaciones

Realizar un nuevo estudio para comprobar la incidencia de las acciones de mejoras propuestas y comparar los resultados de ambas investigaciones.

Referencias

Calderón J.L.L , L. F. C. E. (2005). Análisis del modelo SCOR para la Gestión de la Cadena de Suministro. IX Congreso de Ingeniería de Organización, 10.

Cespón, C. R., & Amador, O. M. A. (2003). Administración de la cadena de suministros. Manual para estudiantes de la especialidad de Ingeniería Industrial. Universidad Tecnológica Centroamericana de Honduras. UNITEC. . Tegucigalpa.

Cuatrecasas, L. (2005). Gestión Integral de la Calidad. Implementación, Control y Certificación. Ediciones Gestión 2000, SA. Barcelona.

Deming, W. E. (1986). Out of the crisis. Massachusetts: Center for Advanced Engineering Study. Cambridge, Mass: Massachusetts Institute of Technology.

García García, I. M. (2008). Mejoramiento del sistema de Planificación y Control de la Producción en la Empresa de Tabaco Torcido Villa Clara basándose en un enfoque en procesos. (Tesis presentada para optar por el Título Académico de Master en Ingeniería Industrial), Universidad Central "Martha Abreu" de las Villas. UCLV, Santa Clara.

Gutiérrez, P. H., & R.S.Vara. (2007). Control estadístico de la calidad y seis sigma. México.

Pérez, C. M. (2005). Contribución al control de gestión en elementos de la cadena de suministro. Modelo y procedimientos para organizaciones comercializadoras. (Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas), Universidad central "Martha Abreu" de Las Villas, Santa Clara.

Anexos

Anexo 1. Modelo de AMFE de los procesos (acopio y beneficio)

ANÁLISIS MODAL DE FALLOS Y EFECTOS
Producto / pieza / sistema / proceso: Procesamiento (Comb. de Guayos R-12-E)
Fecha de realización: 6-11-2018
Participantes: Expertos **Responsable:** Adriam H. Alé García.
Responsable revisión: Especialista de calidad

FASE DEL PROCESO	FALLO			Control Actual	F	G	D	IPR	Acciones preventivas	Plazo y Resp.
	MODO	EFECTO	CAUSA							
Acopio	Realización del traslado fuera de tiempo	Afectaciones en la calidad del producto	Altas temperaturas ambientales fuera del horario de traslado	Ninguno	3	7	1	21	Cumplir con la disciplina tecnológica en cuanto al horario establecido para el traslado del tabaco.	Supervisores
	Mala realización de la moja	Deterioro del producto	Descomposición acelerado del tabaco	Ninguno	8	8	2	128	Utilizar correctamente los equipos para la moja y la capacitación del personal designado para este proceso.	Jefe de brigada y producción
		Afectaciones en la calidad de los matules	Ruptura de la hoja en los procesos posteriores	Ninguno	8	7	2	112		
	Mala manipulación de la	Ruptura de la hoja y pérdida	Incumplimiento de las normas técnicas		7	9	2	126	Capacitación del personal involucrad	Jefe de brigada y producción

	hoja en el despale	de los parámetros de calidad	para el proceso	Ninguno					o y mayor supervisión por parte del jefe de brigada	
Beneficio	Inadecuada selección de las clases exportables	Incumplimiento de las normas de calidad solicitada por el cliente	La mezcla de las diferentes clases exportables de tabaco	Ninguno	9	10	6	540	Capacitación del personal involucrado, mayor supervisión del jefe de brigada, tener los niveles de iluminación requeridos en las normas técnicas	Jefe de brigada y producción
	Violación en el proceso de fermentación	Pérdida de los niveles de calidad de la hoja por el exceso de temperatura	Violación de la disciplina tecnológica y la no supervisión del técnico responsable	Ninguno	5	7	2	70	Mantener el burro bien enmantado, tener los termómetros autorizados por la OTN y una supervisión constante por parte del técnico designado.	Jefe de brigada y producción
	Incumplimiento con las normas técnica	Peso inadecuado del tercio	Se coloca mayor cantidad de yagua que la requerida	Ninguno	9	9	1	81	Capacitación del personal y mayor supervisión del jefe	Jefe de brigada y producción

	s en el proceso de entercero								de brigada	
		Deficiencias en el tiempo de almacenamiento del tercio	La venta del producto antes de la fecha señalada	Ninguno	9	8	1	72	Mayor supervisión del jefe de brigada y administrador del centro.	Administración del centro
Fumigación	Deficiencias en el proceso de fumigación	Contaminación del medio ambiente y afectaciones al personal que labora el centro	No existe los medios de protección requeridos	Ninguno	3	10	1	30	Adquisición de medios de protección.	Administración del centro

LA GESTIÓN DE CRISIS: UN ANÁLISIS EVOLUTIVO Y CONCEPTUAL

CRISIS MANAGEMENT: AN EVOLUTIONARY AND CONCEPTUAL ANALYSIS

Ing. Maidelin Alvarez Fuentes[53]

DrC. Carlos Rafael Batista Matamoros[54]

Lic. Susana Beatríz Fuentefria Ramírez[55]

RESUMEN

La gestión de crisis es considerada como la acción sistemática dedicada a evitar crisis o gestionar efectivamente las que se producen. Es un tema que ha tomado auge en los últimos años, planificar cómo actuar ante una crisis de cualquier tipo de índole es de vital importancia en el desarrollo exitoso de las organizaciones. En los últimos años se ha tratado el tema en los ámbitos internacionales de la medicina, el turismo, la política, el medio ambiente, las comunicaciones y las industrias. El artículo tiene la finalidad de realizar un análisis evolutivo y conceptual sobre la gestión de crisis, donde se transita a través del tiempo para observar las diferentes formulaciones, aproximaciones teóricas y conceptos relacionados con el tema. Se muestran algunos de los modelos de gestión de crisis para entender el proceso, de modo que en dependencia de la tipología de las mismas y los entornos en los cuales se manifiestan, se presenta la forma de actuación en dependencia del campo del conocimiento al cual se aplica. Durante la investigación se utilizaron métodos teóricos y empíricos.

Palabras clave: crisis, gestión de crisis, evolución, modelos de gestión de crisis.

ABSTRACT

Crisis management is considered as the systematic action dedicated to avoid crises or effectively manage those that occur. It is a topic that has increased in recent years; planning how to act in the case of a crisis of any kind is of vital importance in the successful development of organizations. In recent years, the subject has been dealt with in the international fields of medicine, tourism, politics, environment, communications and industry. The purpose of this article is to provide an evolutionary

[53] Profesor. Universidad de Holguín, malvarezf@uho.edu.cu
[54] Profesor. Universidad de Holguín, carlosb@uho.edu.cu
[55] Metodóloga. Universidad de Holguín, susanaf@uho.edu.cu

and conceptual analysis of crisis management, in which it goes through time to observe the different formulations, theoretical approaches and concepts related to the subject. Some of the crisis management models are showed in order to understand the process, so that depending on the typology of the same and the environments in which they are manifested, the form of action is presented depending on the field of knowledge to which it is applied. Theoretical and empirical methods were used during the research.

Keywords: crisis, crisis management, evolution, crisis management models.

INTRODUCCIÓN

La gestión de crisis es un tema significativo en la actualidad, planificar cómo actuar ante una crisis de cualquier tipo de índole es de vital importancia en el desarrollo de una organización. En los últimos años se ha tratado el tema en los ámbitos internacionales de la economía, administración pública, ciencias computacionales, leyes gubernamentales, ingenierías, relaciones internacionales, ciencias sociales y otros temas de interés. De forma general se habla de crisis cuando una situación normal incorpora un cambio negativo de gran relevancia en el desarrollo de un proceso o cuando se presenta una situación difícil en la que está involucrada una persona o institución. Entre los diferentes tipos de crisis, se pueden mencionar las crisis económicas, políticas y sociales, en la medicina, medioambiente, en las telecomunicaciones, entre otras.

Las crisis se han definido como eventos o conjunto de situaciones que ponen en riesgo la integridad, reputación o supervivencia de un individuo u organización (Sapriel, 2003). Fink (1986) planteó que las crisis presentan suficientes señales de peligro antes de que sucedan, lo que permite su gestión si se tienen en cuenta las etapas por las cuales se transita. Según González-Herrero and Pratt (1996), descubrir los problemas potenciales es el primer paso para evitarlos, resolverlos o minimizar su impacto. Estos autores expresan que las crisis atraviesan por una secuencia de fases. Por las definiciones expuestas se evidencia que las crisis se pueden gestionar si se tiene en cuenta como un proceso dentro de la organización.

Se habla de gestión de crisis desde que los directores de instituciones comienzan a preocuparse por los diferentes tipos de eventos que influyen en el desarrollo exitoso de una organización. Se plantea que el fracaso, los cambios y el caos existen alrededor de toda organización, por tanto, depende de la gestión de crisis, ignorarlos, redefinirlos o convertirlos en éxitos (Booth, 1993).

Este tipo de situaciones se pueden manifestar desde los entornos más amplios hasta los personales, pero en ambos escenarios estos eventos responden a similares patrones y existen mecanismos para enfrentarlos. Según Remy (2013) la prevención, contención y recuperación son herramientas de gestión aplicables al manejo de situaciones disruptivas. En investigaciones organizacionales se dice

que gestionar una crisis de manera eficiente tiene en cuenta la preparación que se tenga para la misma, realizar estudios del entorno o sobre hechos o sucesos ocurridos en instituciones similares, se plantea que la planificación es tan importante como la ejecución, ya que incluso pueden evitarse. Según González-Herrera (2014) la gestión de crisis implica prever, reducir los factores de riesgos de incertidumbre respecto al futuro y capacitar a la organización para asumir rápida y eficazmente las operaciones de comunicaciones necesarias ante una crisis.

Mikušová & Horváthová (2019) refieren que la mejor forma de gestionar una crisis es prevenirla y para lograrlo hay que anticiparse a ella. La gestión de crisis intenta identificar las vulnerabilidades de una organización para evitar que afecten a las operaciones de la institución. No todas las crisis pueden evitarse, pero pueden ser gestionadas a través de la planificación y en varias literaturas los autores coinciden que la comunicación es una herramienta efectiva en el tratamiento de las mismas. Las organizaciones no se planifican ante una crisis, algunas consideran esto como una pérdida de tiempo hasta que realmente ocurre el problema (Brown, 2019). La gestión de crisis es eficaz cuando las operaciones de la organización se mantienen o se reanudan, es decir, cuando ésta es capaz de mantener o recuperar el impulso de sus actividades, cuando se minimizan las pérdidas tanto de la entidad en cuestión como de las partes externas interesadas y cuando se obtiene experiencia para la preparación de la organización ante posibles incidentes futuros (Pearson and Clair, 1998).

El estudio sobre la gestión de crisis se evidencia como un proceso clave dentro de una organización, la inserción de herramientas de gestión enfocadas a los procesos esenciales permitiría la preparación adecuada y la respuesta efectiva ante situaciones de esta índole. Las instituciones no están exentas a situaciones críticas que pueden suceder dentro de su micro y macro entorno. Por tanto, este trabajo tiene como objetivo realizar un análisis sobre la gestión de crisis y sus principales temas como argumento inicial de futuras investigaciones destinadas al estudio y aplicación de la misma en los diferentes tipos de organizaciones.

METODOLOGÍA

Para la elaboración de este artículo se utilizaron métodos teóricos como el histórico lógico en el análisis de la literatura y documentación especializada, el análisis y síntesis en el proceso de la información de las obras relacionadas con la gestión de crisis. Como métodos empíricos se utilizó la revisión documental.

RESULTADO Y DISCUSIÓN

Análisis de las publicaciones sobre gestión de crisis en la *Web of Science*

La evolución de la gestión de crisis está influenciada por desastres naturales o conducidos por el hombre, crisis económicas, políticas y sociales, medioambientales, tecnológicas, médicas, etc. A partir del 2005 y hasta el 2020 ha existido un auge en las investigaciones relacionadas con la gestión de crisis como se muestra en la Figura 1, aunque se pueden observan publicaciones desde el año 1966.

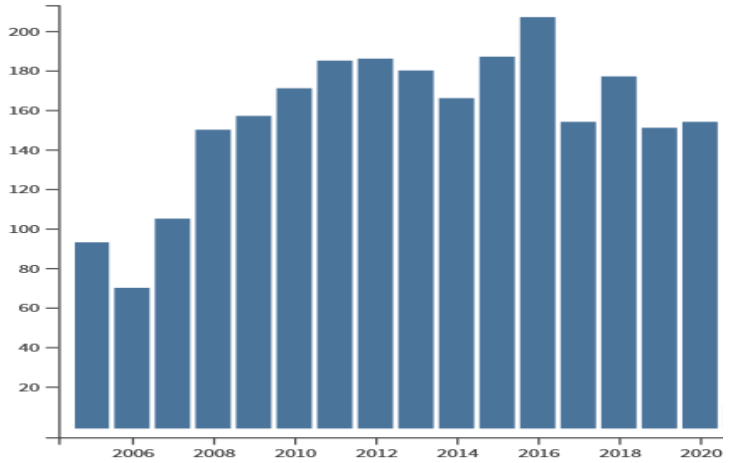


Figura 1 Tendencia del número de publicaciones sobre gestión de crisis

Datos obtenidos de la *Web of Science* 02 de 2021

En estas investigaciones, se destacan autores como Frederick Benaben con 15 publicaciones, William B Runciman con 12 y Arjen Boin con 11 artículos relacionados con el tema objeto de estudio. En la Figura 2 se muestran las estadísticas de los principales autores que abordan el tema.

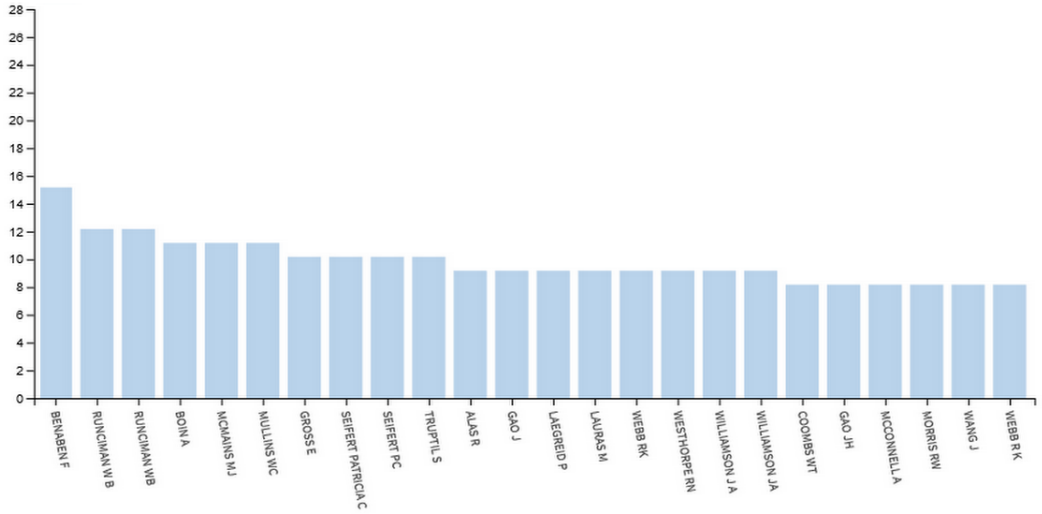


Figura 2 Autores con mayor número de publicaciones

Datos obtenidos de la *Web of Science* 02 de 2021

La gestión de crisis se aplica en varios campos del conocimiento, como se puede observar en la Figura 3 las aplicaciones más relevantes se encuentran en los campos de la economía, administración pública, ciencias computacionales, leyes gubernamentales, ingenierías, relaciones internacionales, ciencias sociales, entre otras.

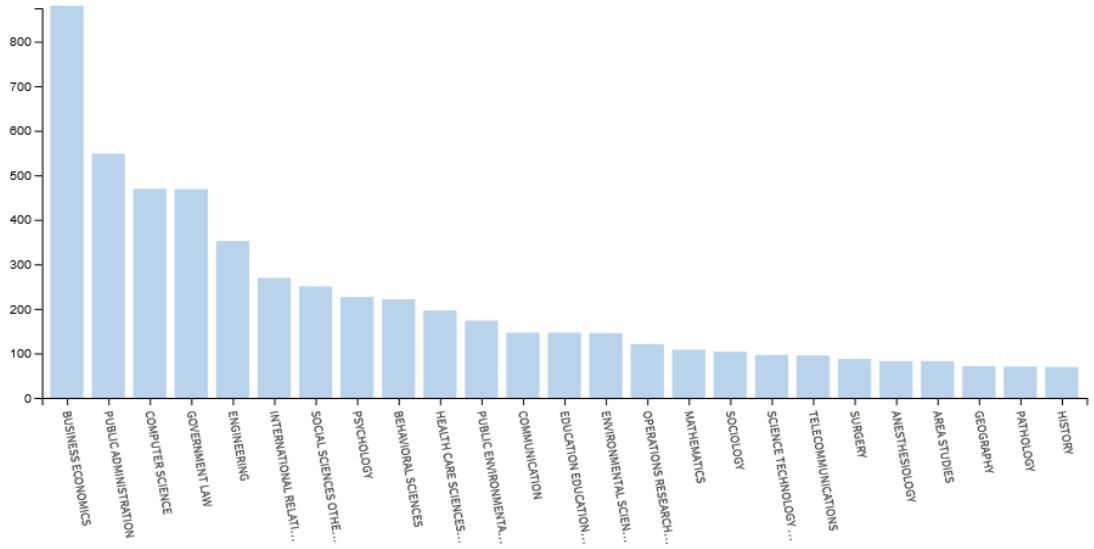


Figura 3 Campos del conocimiento donde se aplica la gestión de crisis

Datos obtenidos de la *Web of Science* 02 de 2021

A continuación, se hace un análisis sobre las crisis para entender el proceso de gestión de las mismas y se obtienen algunos criterios de diferentes autores. Según Sepúlveda (2006), terremotos, hambrunas producidas por sequías, asesinatos a personas indefensas o el estallido de guerras civiles, parecen fenómenos diversos, difíciles de agrupar en una sola categoría, sin embargo, todos ellos responden a lo que actualmente se conoce por situaciones de crisis, que tienen en común la representación de un riesgo o peligro para la vida, seguridad, derechos, bienes o bienestar de la población. Para este autor, crisis y gestión de crisis son conceptos polisémicos, que varían en dependencia del contexto en el cual son aplicados, tanto así, que existen crisis de carácter político, humanitario sea su origen un fenómeno natural o la propia acción del hombre, de carácter privado como pueden ser las crisis empresariales, crisis económicas, etc.

Las crisis son rupturas o fuertes perturbaciones, en dimensiones materiales y logísticas, pero también económicas, sociales o sanitarias, que afectan a sociedades y territorios. Pueden ser provocadas por un sismo o una epidemia, una inundación o un movimiento social, un deslizamiento

de terreno o una situación política, etc. Están vinculadas a eventos mayores que pueden ser causados por fenómenos destructores de origen natural (D'Ercole & Metzger, 2009).

La gestión de crisis se refiere a la preparación, capacidad de reacción, adaptación, que pueda tener una organización o incluso una persona ante eventos disruptivos, de cualquier tipo de índole. Remy (2013) define las crisis como eventos negativos de muy alto impacto, capaces de afectar significativamente el valor de una organización e incluso aniquilarla. El manual del Instituto Colombiano de Crédito Educativo y Estudios en el Exterior ICETEX (2010) para la gestión de la comunicación en tiempos de crisis, define una situación crítica, como aquella que pone en riesgo la estructura organizacional, actividad institucional y procedimientos operativos de todas y cada una de las áreas de la institución, circunstancias que pueden amenazar los valores fundamentales y la existencia de la misma.

Smits and Ezzat (2003) plantean que una gestión de crisis efectiva depende de la planeación y de las personas. Según De Wolf, Mejri (2013) la gestión de crisis se ha tomado en cuenta como una función crítica dentro de una organización. Estos autores plantean que fallar en la gestión de crisis puede causar daños, pérdidas e incluso la desaparición de algunas organizaciones. Para Booth (1993), la creación de nuevas habilidades es necesario para afrontar una crisis, el análisis sensitivo y el pensamiento creativo en conjunto a planes de contingencia, son muy importantes a la hora de dar respuestas decisivas ante los eventos disruptivos, no obstante, según este autor, sería falso decir que mediante un conjunto de procedimientos o técnicas se puede encontrar una salida airosa ante las dificultades que puede enfrentar una institución, coincide con Remy (2013) cuando plantea que es cierto que hay crisis imposibles de diagnosticar y que escapan a cualquier nivel razonable de anticipación, pero la estadística muestra que en la mayoría de los casos, ocurren respecto a temas en las que la organización es absolutamente consciente de que pueden ocurrir, sin embargo, no hubo anticipación, prevención ni preparación o no se hace nada al respecto.

Por lo antes expuesto, gestionar estas situaciones se hace necesario en los tiempos actuales. El desarrollo de planes de previsión, la monitorización de niveles de riesgos, la acumulación de capacidades humanas y materiales, la articulación de sistemas de coordinación, la generación de políticas de ayuda, cooperación y recuperación, se incluyen en la gestión de crisis. Se pudiera decir que una crisis es de imposible predicción absoluta, lo que no significa que se pueda observar de manera anticipada y estudiar los modos para hacerle frente, determinar los medios necesarios, establecer protocolos y preparar personas y materiales que ayuden a evitarla, mitigarla o resolverla (Sepúlveda, 2006). Este autor plantea que la gestión de crisis se puede definir como la preparación y utilización de capacidades de decisión y movilización de medios de respuesta ante una situación de crisis.

Vega-Fernández (2006) plantea que se habla de gestión de crisis porque las crisis demandan un tipo de gestión diferente a la gestión de problemas de la cotidianeidad, razón por la que se ha considerado

que exigen de medidas, medios o procedimientos extraordinarios. Este autor entiende por gestión de crisis la labor de evitar, siempre que sea posible, que las crisis ocurran, a lo cual le llamaría prevención; intentar eliminar o aminorar sus consecuencias negativas y perjudiciales una vez que ocurren; recuperar la normalidad perdida, lo cual denominaría como conducción de crisis.

En España la gestión de crisis es definida como el "proceso de planeamiento, consultas y decisión en el ámbito nacional o aliado, sobre las medidas a proponer en la práctica cuando la seguridad nacional y cooperativa, y en especial la vida, seguridad y bienestar de los ciudadanos, deban salvaguardarse ante una situación (de inestabilidad) que le afecte" (Sepúlveda, en Vega-Fernández, 2006, p.29). En función de crisis internacionales, el concepto de gestión de crisis se entiende por "incluir acciones que van desde la asistencia o ayuda humanitaria, hasta la participación en el combate" (Quesada-Alcalá y Castro-Sánchez, en Vega-Fernández, 2006, p.63). Estas autoras consideran que la gestión de crisis es cualquier tipo de acción encaminada a resolver una situación, conflicto o controversia.

Hasta hace pocas décadas, el concepto de situación de crisis se asociaba, dentro del ámbito institucional, con un conflicto de naturaleza político militar. En los tiempos actuales este concepto, no solo sirve para definir conflictos armados, sino cualquier tipo de desastre, tanto natural como tecnológico y se emplea en el mundo empresarial y de las finanzas. En la actualidad se ha visto la necesidad de dotarse de medios ágiles y eficaces para dar respuesta a situaciones que puedan afectar determinado sector (Gibaja-Peña, 2006). El Sistema Nacional de Gestión de Situaciones de Crisis (SNGSC), en España, fue creado como un "sistema estable y eficaz de prevención, control y conducción de cualquier situación que altere la normalidad, con incidencia grave en la vida, la seguridad o el bienestar de los españoles y la estabilidad del estado de derecho" (p.96). Este fue desarrollado para garantizar la continuidad de la acción del gobierno y facilitar las actuaciones necesarias ante situaciones de crisis o emergencias, tanto nacionales como internacionales.

En el sistema de Naciones Unidas, las estrategias de prevención de los conflictos abordan las causas de los conflictos y fomentan la seguridad, el crecimiento económico, la buena administración pública y el respeto a los derechos humanos, elementos que representan la mejor defensa contra los desastres, naturales o provocados por el hombre. En el plan se incluyen estrategias de: desarrollo de sistemas de detección temprana, mapas de vulnerabilidad, transferencias tecnológicas y entrenamientos, apoyo de cooperaciones entre disciplinas y sectores, mejorar la investigación científica y cooperación internacional, estímulo a los gobiernos para implementar en sus procesos de planificación, el elemento de reducción de desastres (Pombo-Bravo, 2006).

Organizaciones como la Organización del Tratado del Atlántico norte (OTAN) incluyen la gestión de crisis, pero en este sentido está orientada al marco político, fuerzas militares, seguridad de los países aliados. Las acciones sucesivas antes, durante y después de un conflicto, la prevención de un conflicto a través de medios diplomáticos, políticos y económicos. Este tipo de gestión de crisis está

caracterizado por la aplicación de instrumentos políticos, diplomáticos, económicos y militares con el objetivo de mantener la paz, estabilidad, seguridad y desarrollo (Gutiérrez-Segú, 2006). Estas gestiones de crisis son encaminadas al plano militar principalmente, pero de ellas, se puede obtener la creación de comités, organizaciones, consejos, equipos, fuerzas, además de planes de mejoras, de acciones, estrategias, sistemas de alerta temprana prevención y tratamiento para la gestión de crisis.

La Unión Europea (UE) en su gestión de crisis define tres misiones, que son las humanitarias y de rescate, mantenimiento de la paz e intervención de fuerzas de combate en misiones de restablecimiento de la paz. En esta revisión la gestión de crisis queda resumida en función de organizaciones internacionales para el mantenimiento de la paz, a lo que se le ha implementado funciones para los derechos humanos, los asuntos políticos, la mediación, la delincuencia, la delincuencia organizada, el control de fronteras y la política de prensa (Lobo-García, 2006).

Para la gestión de crisis humanitarias, existen organizaciones encargadas, como el Movimiento Internacional de la Cruz Roja y la Media Luna Roja, que surgen a raíz de los horrores de la guerra, de las destrucciones provocadas por terremotos, etc., para enfrentar males que afectan a la humanidad. En su gestión de crisis se puede observar que está compuesta por una serie de órganos encargados de gestionar las situaciones de crisis humanitarias, en su misión interviene la prevención y alivio de los sufrimientos humanos, prevenir enfermedades y promover el bienestar social, así como ofrecer su protección y asistencia (López-Sánchez, 2006). Estas organizaciones intentan lograr una gestión eficaz y eficiente de los recursos humanos y materiales.

En la gestión de crisis humanitarias (Rey-Marcos, 2006) plantea que en los últimos años ha llamado la atención las diversas tipologías de amenazas, la verdadera naturaleza de los riesgos y las vulnerabilidades de las sociedades, pero se olvida que las amenazas para la vida, la salud, la seguridad de las personas, incluso para el planeta, aumentan cada vez más. Este autor cita como las crisis humanitarias más importantes a las enfermedades, consecuencias provocadas por desastres naturales como terremotos, intensas sequías, inundaciones, entre otras particulares a ciertos entornos, conflictos armados, crisis políticas y económicas. Este autor comenta que la eliminación de los riesgos es imposible, que hay que prepararse para vivir con ellos y afrontar los problemas. La Organización de Naciones Unidas (ONU) cuenta con la Oficina de Coordinación de Asuntos Humanitarios (OCHA) para crear mecanismos de preparación, respuesta, alerta temprana y coordinación con otros organismos.

En algunas investigaciones sobre gestión de crisis (Bará-Viña, 2006; Vega-Fernández, 2006) se habla de la importancia de la gestión logística para esta situación, por la planificación, alcance de los objetivos, optimización de recursos, la logística es clave para prestar servicios de calidad, cantidad y tiempo requeridos a un precio ajustado. Las necesidades logísticas durante la gestión de crisis requieren del desarrollo de destrezas organizacionales y operativas extraídas de las experiencias

logradas en el ámbito empresarial. La logística debe ser considerada una actividad preponderante en la etapa de planificación y prevención de la gestión de crisis. Estas organizaciones han sido innovadoras en su creación, actualmente se pueden encontrar sitios de consultores para gestionar crisis en empresas.

Modelos de gestión de crisis

Durante la investigación se revisaron varios documentos sobre modelos y enfoques de gestión de crisis y estudios sobre los ciclos de vida de las crisis. A continuación se citan algunos de ellos.

En el año 1986, Steven Fink describe un modelo de cuatro etapas lineales para la gestión del ciclo de vida de una crisis: la etapa prodrómica, la etapa aguda, la etapa crónica y la etapa de resolución. Fink no discute el manejo de la crisis como un proceso cíclico (Boudreaux, 2005) y esto es visto como uno de los descuidos del modelo (Liou, 2015), donde no se observa la retroalimentación y el aprendizaje. En 1994, Ian Mitroff plantea un modelo de gestión de crisis de cinco etapas, las primeras etapas están definidas por señales de detección y pruebas y prevención, que son los primeros pasos que debe tener en cuenta una organización ante una posible crisis. Las tres etapas restantes del modelo son contención de daños, recuperación y aprendizaje. Coombs (1999) planteaba que los modelos más significativos eran el de Fink (1986), Mitroff (1994) y el modelo de tres etapas, el cual no se le atribuye a ningún investigador en particular, este modelo se describe por tres etapas compuestas por los estados de pre-crisis, crisis y postcrisis como macro etapas que se puedes aplicar a varios escenarios de gestión de crisis. La etapa de pre-crisis incluye todos los aspectos de la prevención de crisis (gestión de problemas, planificación y otras medidas proactivas). La etapa de crisis se refiere a las medidas adoptadas para hacer frente y responder al acontecimiento crítico (reconocimiento de la crisis, distribución de información, elaboración de mensajes, gestión de la reputación y evolución de la situación). La etapa posterior a la crisis comienza cuando se resuelve la crisis (asegurar el final de la crisis, garantizar a los públicos la seguridad de la organización y aprender del evento) (Boudreaux, 2005).

González-Herrero and Pratt (1996) expresan que las crisis atraviesan por una secuencia de cuatro fases, nacimiento, crecimiento, madurez y declive (Figura 4).

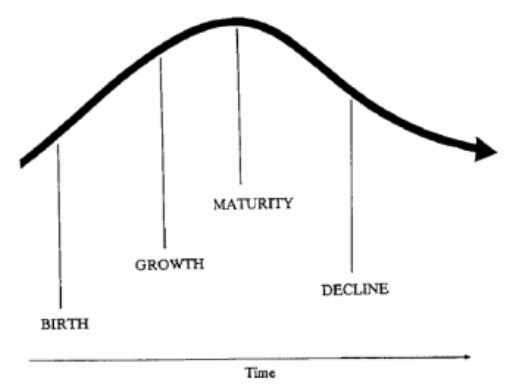


Figura 4 El ciclo de vida de una crisis. Fuente: González-Herrero and Pratt (1996)

Estos autores ampliaron este modelo para ilustrar el efecto de la gestión de problemas en una situación de crisis. Al utilizar la gestión de problemas antes del nacimiento de la crisis, los autores consideran que las organizaciones pueden cambiar el resultado de la crisis (Figura 5).

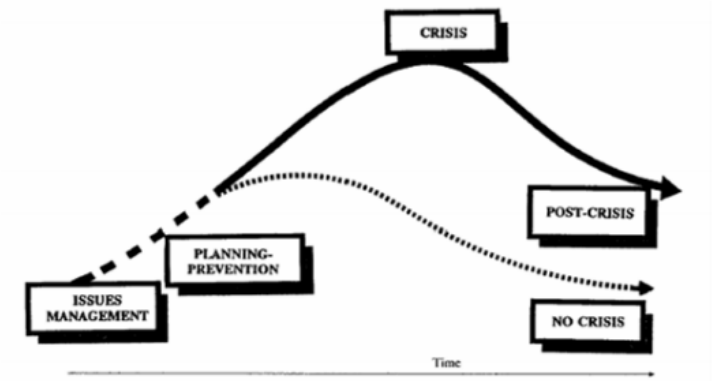


Figura 5 Solución de problemas gestionados o sin utilizar la gestión. Fuente: González Herrero and Pratt (1996)

Pearson and Clair (1998) desarrollaron un modelo de gestión de crisis basado en análisis sicológicos, sociopolíticos y tecnológicos estructurales. El marco ofrece oportunidades para modelar, probar e integrar las lecciones pertinentes a la gestión de crisis (Figura 6).

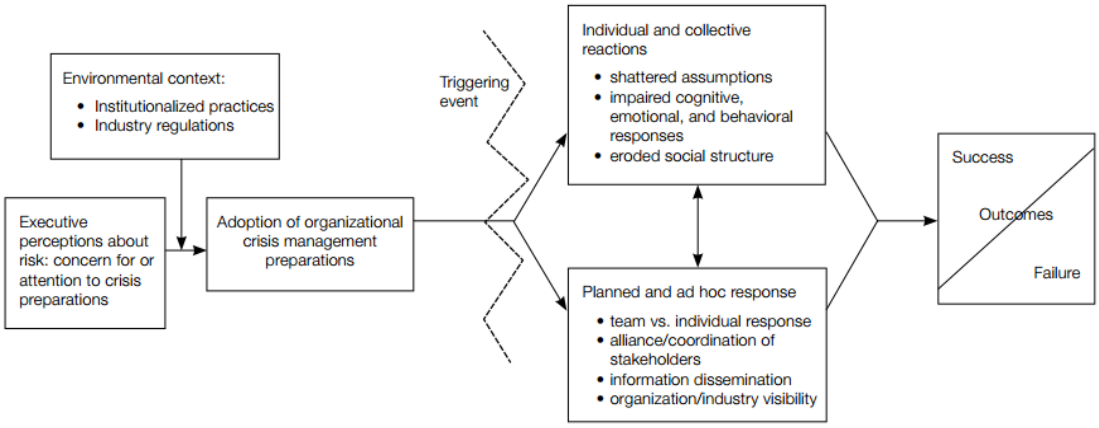


Figura 6 Proceso de gestión de crisis. Fuente: Pearson and Clair (1998)

Burnett (1998) en su modelo, propone cuatro factores definitorios, que son la presión del tiempo, los problemas de control, las preocupaciones sobre el nivel de amenaza y las limitaciones de las opciones de respuesta, estos factores se encuentran en el anillo exterior del modelo que se muestra en la Figura 7. Burnett divide el círculo interno de modelo compuesto por seis pasos, en tres categorías: identificación, confrontación y reconfiguración. El paso de identificación se compone de la formulación de objetivos y el análisis ambiental, los cuales se sitúan en la preparación para la crisis. La confrontación abarca la formulación y evaluación de estrategias, ubicados en el momento en el que la organización enfrenta la crisis y la reconfiguración incluye la aplicación de la estrategia y el control estratégico. El empleo de las tareas que conforman el círculo interno proporciona a la organización una oportunidad para controlar y gestionar una situación crítica.

Figura 7 Gestión de crisis: Consideraciones estratégicas. Fuente: Burnett (1998)

Jaques (2007) propone un modelo de gestión de crisis basado en grupos y elementos no lineales, un modelo relacional donde la prevención y la preparación son tan parte del proceso general como las medidas tácticas a tomar una vez que la crisis golpea, además, que el grupo de post-crisis tiene una función crítica que se remonta a la preparación y gestión de futuras crisis. Este modelo es integrador, pero analiza las funciones como un conjunto de disciplinas conexas e integradas, no como pasos que se deben dar de manera secuencial. En este modelo se plantea que la prevención y preparación deben suceder simultáneamente, además que existe solapamiento entre algunos elementos, como la alerta temprana y el reconocimiento de crisis (Figura 8).

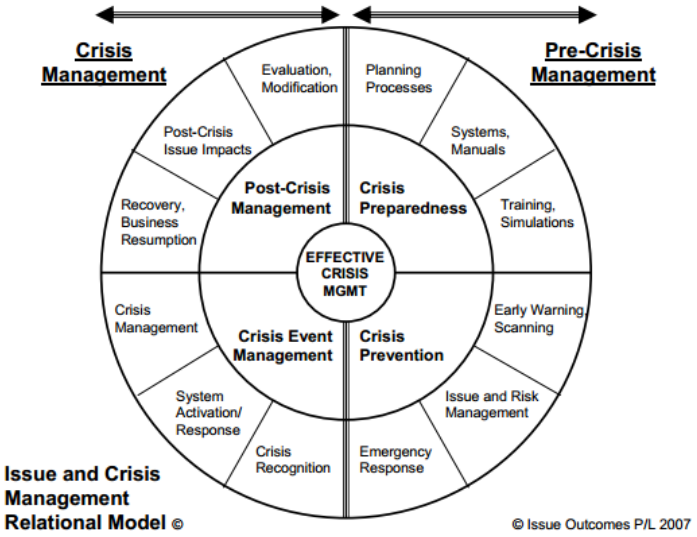


Figura 1.8 Modelo Relacional o cíclico. Fuente: Jaques (2007)

Liou (2015) utiliza el modelo de Fink (1986) para crear un modelo dinámico basado en la teoría del caos y la complejidad. Su modelo se muestra en la Figura 1.8. Este autor plantea que la flexibilidad permite adaptación e innovación, e incita a los líderes a tomar iniciativas para gestionar las crisis.

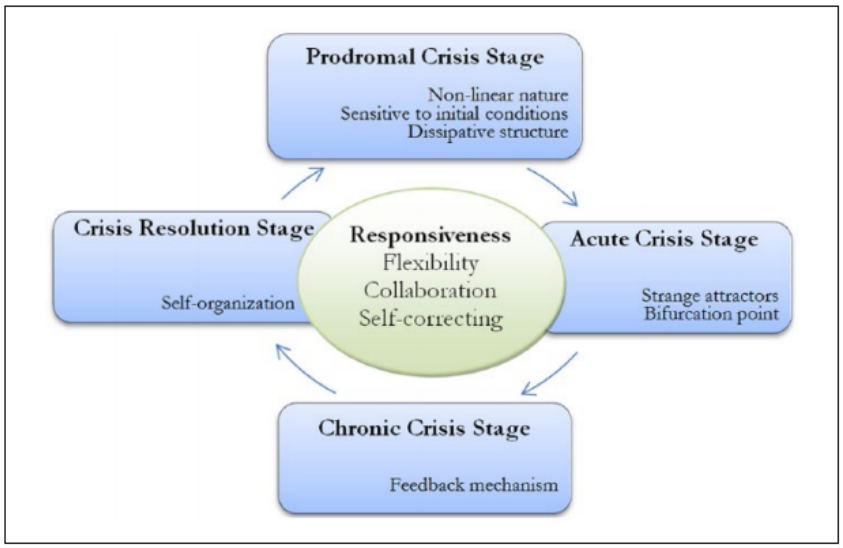


Figura 9 Modelo de respuesta dinámica al ciclo de vida de la crisis. Fuente: Liou (2015)

CONCLUSIONES

Durante la revisión de la bibliografía se pudo determinar que investigadores plantean que una comunicación efectiva influye en la evolución de las crisis de manera significativa (Brown, 2019; Mikušová & Horváthová, 2019; González Herrero and Pratts, 1996; Remy, 2013) y la sitúan como un elemento clave dentro de la gestión de crisis (González Herrero, 2014; Pearson and Clair 1998). Varios de estos autores hacen referencia al equipo de gestión de crisis (Mikušová & Horváthová, 2019, Brown, 2019; Jaques, 2007; Remy, 2013). Autores como (Mitroff, 1994; Mikušová & Horváthová, 2019) se refieren a la cultura organizacional como un elemento significativo a la hora de gestionar las crisis. Entre los antes mencionados (Mikušová & Horváthová, 2019; Mitroff, 1994) afirman que la gestión de crisis es una herramienta de dirección mientras que otros plantean que el liderazgo en tiempos de crisis tiene un impacto significativo (Wang & Belardo, 2005; Lester & Krejci, 2007; Karim, 2016; Fragouli and Ibidapo, 2015 citados en Mikušová & Horváthová, 2019). Algunos modelos se refieren al ciclo de vida de las crisis para identificar las etapas durante su gestión (Fink, 1986; González Herrero and Pratt, 1996). En el análisis de los modelos se pudo identificar que algunos de estos consideran que la gestión de crisis consta de tres etapas generales compuestas por sub etapas o fases (Bourdeaux, 2005; Coombs, 1999; D'Ercole and Metzger, 2009). Autores como (Fink, 1986; Liou, 2015) consideran que la gestión de crisis incluye cuatro etapas y Jaques (2007) considera que debe manejarse como un proceso proactivo y no reactivo. De forma general, en la literatura se considera que la gestión de crisis debe incluirse dentro de los procesos de las instituciones como un factor clave y como un medio de defensa antes situaciones disruptivas, su evolución durante los últimos años muestra la utilidad de su aplicación. En los modelos revisados se observa una secuencia de acciones que se deben tener en cuenta para gestionar las crisis de manera satisfactoria.

REFERENCIAS

Bará-Viña, J. (2006). La gestion logística en situaciones de crisis. En Vega-Fernández, E. (comp.). Gestión Internacional de crisis. Instituto Universitario "General Gutiérrez Mellado". Madrid. ISBN-978-84-608--0607-3

Booth, S. A. (1993). Crisis management strategy. Competition and change in modern enterprises. Routledge 11 New Fetter Lane, London EC4P 4EE. ISBN 0-415-06230-6

Boudreaux, B. (2005). Exploring a multi-stage model of crisis management: Utilities, hurricanes, and contingency (Unpublished master's thesis). Gainesville: University of Florida. Retrieved from http://ufdcimages.uflib.ufl.edu/UF/E0/01/04/86/00001/boudreaux_b.pdf

Brown, N. J. (2019). Crisis management. In School, Cornell University ILR (Ed.).

Burnett, J.J. (1998). "A strategic approach to managing crises." Public Relations Review, 24(4), 475-488.

Coombs, W.T. (1999). Ongoing crisis communication: Planning, managing, and responding. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc

De Wolf. D, Mejri, M. 2013. Crisis communication failures: The BP Case Study. International Journal of Advances in Management and Economics. Mar.-April. 2013 | Vol.2 | Issue 2|48-56. Available online at www.managementjournal.info

D'Ercole. R, Metzger, P. 2009. Las dimensiones espaciales del manejo de crisis. Interés de la investigación y aplicación en Quito Bulletin de l'Institut français d'études andines, vol. 38, núm. 3, 2009, pp. 893-915 Institut Français d'Études Andines Lima, Organismo Internacional

Fink, S. (1986). Crisis management: Planning for the inevitable. New York, N.Y: American Management Association.

Gibaja-Peña, M. T. (2006). El Sistema nacional español de gestión de crisis. En Vega-Fernández, E. (comp.). Gestión Internacional de crisis. Instituto Universitario "General Gutiérrez Mellado". Madrid. ISBN-978-84-608--0607-3

González-Herrera, A. (2014). Marketing Preventivo: La comunicación de Crisis en la Empresa Universidad de Málaga.

González-Herrero, A. and Pratt, C.B. (1996). "An integrated symmetrical model for crisis-communication management." Journal of Public Relations Research, 8(2). pp. 79-105.

Gutiérrez-Segú, P.E. (2006). La gestión de crisis en las organizaciones internacionales regionales: OTAN. En Vega-Fernández, E. (comp.). Gestión Internacional de crisis. Instituto Universitario "General Gutiérrez Mellado". Madrid. ISBN-978-84-608--0607-3

Liou, Y. 2014. School Crisis Management: A Model of Dynamic Responsiveness to Crisis Life Cycle. Educational Administration Quarterly. 2015, Vol. 51(2) 247 –289. DOI: 10.1177/0013161X1453246

Lobo-García, A. (2006). La gestión de crisis en las organizaciones internacionales regionales: Unión Europea. En Vega-Fernández, E. (comp.). Gestión Internacional de crisis. Instituto Universitario "General Gutiérrez Mellado". Madrid. ISBN-978-84-608--0607-3

López-Sánchez, J. (2006). La gestión de crisis en las organizaciones internacionales humanitarias: Movimiento Internacional de la Cruz Roja y la Media Luna Roja. En Vega-Fernández, E. (comp.). Gestión Internacional de crisis. Instituto Universitario "General Gutiérrez Mellado". Madrid. ISBN-978-84-608--0607-3

Mikušová M. & Horváthová P. (2019) Prepared for a crisis? Basic elements of crisis management in an organisation, Economic Research-Ekonomska Istraživanja, 32:1, 1844-1868, DOI: 10.1080/1331677X.2019.1640625

Mitroff, I.I. (1994). Crisis management and environmentalism: A natural fit. California Management Review, 36(2)

Pearson, C. M. and Clair, J. A. (1998). Reframing crisis management. Academy of management review, *23*(1), 59-76, ISSN: 0363-7425

Pombo-Bravo, M. (2006). La gestion de crisis en el Sistema de la Naciones Unidas. En Vega-Fernández, E. (comp.). Gestión Internacional de crisis. Instituto Universitario "General Gutiérrez Mellado". Madrid. ISBN-978-84-608--0607-3

Remy, P. (2013). Manejo Estratégico de crisis en organizaciones: cómo preverlas, enfrentarlas y aprender de ellas. Sinergia E InnovacióN, 1(08). Consultado de http://revistas.upc.edu.pe/ index.php/sinergia/article/view/92

Rey-Marcos, F. (2006). La gestión de crisis humanitarias. En Vega-Fernández, E. (comp.). Gestión Internacional de crisis. Instituto Universitario "General Gutiérrez Mellado". Madrid. ISBN-978-84-608--0607-3

Sapriel, C. (2003). Effective crisis management: Tools and best practice for the new millennium. Journal of Communication Management

Sepúlveda, I. (2006). “Análisis de los conceptos de crisis y gestión de crisis”. En Vega, E. (comp.). Gestión Internacional de crisis. Instituto Universitario “General Gutiérrez Mellado”. Madrid. ISBN-978-84-608--0607-3ISBN-978-84-608--0607-3

Smits, S.J. and Ezzat, N. (2003). “‘Thinking the unthinkable’ – leadership’s role in creating behavioral readiness for crisis management.” Competitiveness Review, 13 (1)

Vega-Fernández, E. (2006). “Análisis de los conceptos de crisis y gestión de crisis”. En Vega-Fernández, E. (comp.). Gestión Internacional de crisis. Instituto Universitario “General Gutiérrez Mellado”. Madrid. ISBN-978-84-608--0607-3

PROCEDIMIENTO PARA LA GESTIÓN DEL MANTENIMIENTO DE INMUEBLES

PROCEDURE FOR THE MANAGEMENT OF THE MAINTENANCE OF BUILDINGS

Ing. Mayrelis Zaldivar Martínez[56]
MSc. Marian Pérez Pérez[57]

Resumen

La gestión del mantenimiento es una prioridad para la empresa actual, es esencial para mantener la seguridad y la confiabilidad de los inmuebles, evitar interrupciones en la producción o prestación de servicios, reducir riesgos materiales y personales derivados del desgaste y optimizar recursos. La Cadena de Tiendas CARIBE tiene como misión la comercialización minorista de productos alimenticios y no alimenticios, líderes en el país, con una cuota de mercado de más del 51%, por lo que esta investigación se enmarca en la gestión del mantenimiento en los inmuebles de la Cadena. Se partió de los antecedentes y el estado actual de la temática, se resumen los elementos fundamentales que inciden negativamente en el resultado de la gestión del mantenimiento, los que permitieron abordar el problema de la investigación: las insuficiencias en la gestión del mantenimiento a los inmuebles de la Cadena limitan la optimización de los recursos, el cumplimiento de los tiempos de ejecución y el presupuesto. Como objetivo se estableció diseñar un procedimiento para gestión del mantenimiento de inmuebles en la Cadena de Tiendas CARIBE División Oriente Norte, el que se complementa con herramientas para el despliegue e implementación de las etapas que lo componen. Como resultados se diseñó un procedimiento flexible, con capacidad de aplicación a otras entidades, compuesto por seis etapas que deben desarrollarse progresivamente según el escenario actual de la empresa y a las características de cada instalación de la entidad, que garantiza la optimización de recursos materiales, fuerza de trabajo, presupuesto y tiempo de ejecución.

Palabras claves: mantenimiento, inmueble, gestión del mantenimiento, planificación y organización del mantenimiento, procedimiento.

Abstract

Maintenance management is a priority for today's company, it is essential to maintain the safety and reliability of buildings, avoid interruptions in production or service provision, reduce material and personal risks derived from wear and tear and optimize resources. The CARIBE Store Chain's mission is the retail marketing of food and non-food products, leaders in the country, with a market share of more than 51%, so this research is part of the management of maintenance in the properties of chain. It was based on the antecedents and the current state of the subject, the fundamental elements that negatively affect the result of the maintenance management are summarized, which

[56] Ingeniero Industrial, Universidad de Holguín, mayrelisz@nauta.cu
[57] Máster en Ingeniería Industrial, Universidad de Holguín, marian.perezp@nauta.cu

allowed to address the problem of the investigation: the inadequacies in the management of the maintenance of the buildings of the Chain limit the optimization of resources, compliance with execution times and budget. The objective was to design a procedure for managing the maintenance of properties in the CARIBE East North Division Store Chain, which is complemented with tools for the deployment and implementation of the stages that comprise it. As a result, a flexible procedure was designed, with the capacity to be applied to other entities, composed of six stages that must be developed progressively according to the current scenario of the company and the characteristics of each entity's facility, which guarantees the optimization of material resources, strength of work, budget and execution time.
Key words: maintenance, building, maintenance management, maintenance planning and organization, procedure.

Introducción

La gestión del mantenimiento ha evolucionado considerablemente desde la década del 50 del pasado siglo hasta nuestros días, cuando la palabra mantenimiento y todo lo relacionado con ello era visto como un gasto, de ahí que su tendencia fuera a su reducción o bien a la tercerización de la función del mantenimiento, sin valorar el impacto que éste pueda tener en la mejora continua de los procesos, aportando conocimiento y generando valor para la empresa.

El concepto de mantenimiento ha sido ampliamente desarrollado por muchos autores, pero en la literatura se hace un mayor énfasis al mantenimiento de equipos, notándose carencias en lo referido al mantenimiento de inmuebles, y a la necesidad de conservar y mantener las edificaciones. Se entiende por mantenimiento a la integración de acciones técnicas, organizativas y económicas, encaminadas a conservar o restablecer el buen estado de los activos físicos, a partir de la observancia y reducción de su desgaste y con el fin de alargar su vida útil económica, con una mayor disponibilidad y confiabilidad, para cumplir con calidad y eficiencia sus funciones, conservando el medio ambiente y la seguridad del personal (De la Paz Martínez, E. 2011).

La gestión de mantenimiento es responsable de armonizar los activos fijos, minimizando los tiempos de parada y los costos asociados a los mismos. Es por esto, que una adecuada gestión de mantenimiento, en el marco de una filosofía del personal orientada hacia la calidad, ayuda a incrementar la productividad, por lo que es de vital importancia el estudio de los aspectos que pueden afectarla (Rodríguez, 2012).

Las empresas cubanas de hoy reconocen la importancia de la gestión del mantenimiento y su planificación dada la confiabilidad que le conceden al buen desempeño de estas. Por estas razones, los ejecutivos están promoviendo la implantación de estrategias empresariales de mantenimiento y confiabilidad.

La Cadena de Tiendas Caribe División Oriente Norte cuenta con un Departamentos de Mantenimiento, que debe garantizar el adecuado estado técnico de los inmuebles. Existen deficiencias que afectan el progreso de la ejecución de mantenimientos y su resultado final. Dentro de las principales carencias se encuentra la falta de las fichas técnicas con las características

arquitectónicas, especificidades del equipamiento instalado y los sistemas constructivos de los inmuebles, lo que limita la correcta elaboración de los planes de mantenimiento; lo que propicia improvisación en la necesidad de cada tipo de intervención y los ciclos de mantenimientos, soluciones alternativas que no cumplen la máxima calidad requerida y atrasos en las fechas de entrega.

El objetivo de la investigación es diseñar un procedimiento para la gestión del mantenimiento de inmuebles en la Cadena de Tiendas Caribe División Oriente Norte, que contribuya a la correcta asignación de recursos materiales y fuerza de trabajo necesaria y su programación, y al cumplimiento del presupuesto del mantenimiento.

En el progreso de la investigación se utilizan diferentes métodos entre los que se encuentran:

Métodos teóricos como:

- Análisis y síntesis de la información: a partir de la revisión de la literatura nacional y de la documentación especializada, así como de la experiencia de especialistas consultados para desarrollar el análisis del objeto de estudio;
- Histórico - lógico: para analizar la evolución del objeto y campo de acción, tanto en el contexto internacional como nacional;
- Sistémico: para desarrollar el análisis del objeto de estudio tanto teórico como práctico, a través de su descomposición en los elementos que lo integran, determinándose así las variables que más inciden y su interrelación;
- Inductivo - deductivo: Para el desarrollo de las bases teóricas y metodológicas para el estudio de la gestión del mantenimiento.

Métodos empíricos como:

- Observación: Permitirá constatar la existencia del problema identificado;
- Entrevista: Para conocer el criterio de los expertos en temas sobre los mantenimientos a inmuebles;
- Consulta de documentos: como técnica para la recopilación de la información.

Procedimiento para la gestión del mantenimiento de inmuebles

Con el objetivo de profundizar en la gestión del mantenimiento y en los resultados logrados desde la investigación científica, se analizaron algunas investigaciones internacionales y nacionales, que demuestran la importancia y actualidad del tema que se investiga.

El análisis de las investigaciones realizadas permite concluir que la gestión del mantenimiento ha adquirido especial significación en el desarrollo que refleja la industria y la economía. En el progreso de las investigaciones se destaca la producción científica lograda desde las universidades, que aportan argumentos teóricos importantes para la proyección y el desarrollo de la gestión del mantenimiento en las empresas y herramientas importantes como los sistemas, y las estrategias para el diseño y evaluación del proceso de gestión del mantenimiento. Se aprecia que el énfasis de las investigaciones se ha enfocado en la perspectiva técnica del mantenimiento, la mayoría abordan

sectores y actividades determinadas fundamentalmente el mantenimiento industrial, y sólo tres abordan el tema de la gestión del mantenimiento a inmuebles, las que presentan como fundamentales limitaciones que no cuentan con etapas y secuencia de pasos para la gestión del mantenimiento o las mencionan de manera muy general, no hacen referencia a la planificación de mano de obra y recursos materiales y de forma general no se adecuan a las especificaciones requeridas para la gestión del mantenimiento de los inmuebles en la empresa objeto de estudio. Lo que justifica la necesidad de diseñar un nuevo procedimiento para la planificación y organización del mantenimiento acorde a las características de la empresa.

El procedimiento está compuesto por seis etapas: preparación, análisis del estado actual de conservación del inmueble y determinación del tipo de mantenimiento a aplicar, planificación y organización del mantenimiento, soporte, ejecución del mantenimiento y evaluación del mantenimiento, más una etapa transversal de comunicación y formación que se mantiene en todo el procedimiento.

Etapa transversal: Comunicación y formación

La comunicación y formación es una etapa transversal que se mantiene en todo el procedimiento, tiene como **objetivo** asegurar que el personal asimile los conocimientos fundamentales y adquiera conciencia sobre la importancia de sus actividades en la aplicación progresiva del procedimiento, constituye una vía de retroalimentación permanente que es fundamental en los niveles de decisión, para lograr el compromiso y la participación del equipo de trabajo, con el fin de alcanzar los objetivos planificados durante la aplicación del procedimiento.

Etapa 1: Preparación

La etapa 1 tiene como **objetivo** crear el punto de partida para ejecutar eficazmente la gestión del mantenimiento y así garantizar la fluidez y calidad de las fases posteriores. Está compuesta por tres pasos: la conformación del equipo de trabajo, la capacitación del mismo y la caracterización de la actividad de mantenimiento. **Técnicas a utilizar:** criterio de expertos, trabajo en grupo, entrevistas, charlas, debates, revisión de documentos, técnica de revisión y la observación directa.

Paso 1: Conformar el equipo de trabajo

El objetivo principal de este paso radica en conformar el grupo de trabajo que se encargará de proporcionar y verificar toda la información referida al mantenimiento, para llevar a cabo la aplicación del procedimiento propuesto. Las personas seleccionadas para integrar este equipo deberán tener un conocimiento general en la temática de mantenimiento y ser capaces de recopilar la información necesaria para desarrollar cada una de las etapas del procedimiento general. El tamaño del equipo no debe ser excesivo (generalmente entre cuatro y siete miembros).

El uso de estos grupos no sólo permite que los directivos obtengan acceso de forma sistemática al conocimiento y experiencia de cada miembro del grupo, sino que reparte, de forma extraordinaria, los problemas del mantenimiento y sus soluciones.

Este grupo debe estar encabezado por el Jefe del Departamento de Mantenimiento o por el especialista de mantenimiento a cargo del mismo. Este debe ser capaz de:

1. Definir la responsabilidad específica de cada miembro del equipo de trabajo.
2. Coordinar las actividades y reuniones a realizar con los miembros del equipo, ya sean a pie de obra o no.
3. Recopilar la información necesaria para desarrollar cada una de las etapas del procedimiento.
4. Garantizar el cumplimiento de lo establecido en el procedimiento.

Paso 2: Capacitación del equipo de trabajo

En este paso se da a conocer entre los miembros del equipo de trabajo la composición total del mismo, se explica de forma más directa y específica los objetivos del equipo y las responsabilidades colectivas e individuales de cada miembro. Se presenta el procedimiento propuesto, se da a conocer las características del mismo, se explican las etapas y pasos a seguir para eliminar dudas que puedan surgir y lograr una aplicación de forma fluida y evitar interrupciones en el proceso, así como las ventajas de su aplicación y los resultados que se quieren lograr. Se debe hacer énfasis en la importancia de la participación conjunta de los representantes de las diferentes especialidades y de la gestión de las actividades de mantenimiento.

Paso 3: Caracterización del mantenimiento

En este paso se caracterizan las generalidades de la organización como: misión, objeto social, estructura organizativa, y de forma más específica la actividad de mantenimiento:

- Misión y objetivo
- Estructura organizativa
- Fuerza de trabajo y medios de trabajo
- Principales salidas y sus clientes
- Principales entradas y sus proveedores
- Competidores (si poseen)
- Principales exigencias del estado (económicas, sociales, ecológicas)

Además, las responsabilidades asignadas, políticas empleadas, la gestión de los recursos y caracterización general del ambiente de acción del departamento de mantenimiento.

Etapa 2: Análisis del estado actual de conservación del inmueble y determinación del tipo de mantenimiento a aplicar

Esta etapa tiene como **objetivo** definir las partes y componentes del inmueble objeto de mantenimiento, realizar el diagnóstico de cada elemento definido y seleccionar qué tipo de mantenimiento se debe aplicar.

Técnicas a utilizar: observación directa, criterio de expertos, encuestas, evaluación cuantitativa y cualitativa, análisis multicriterio.

Paso 4: Diagnóstico de las partes y componentes del inmueble

Para llevar a cabo cualquier intervención constructiva en una edificación, es necesaria la realización de un plan de mantenimiento que sea elaborado sobre la base de un diagnóstico previo, el que a su vez debe hacerse de la forma más ordenada y minuciosa posible. Toda acción de conservación debe

contemplar el conjunto de factores que actúan sobre la vida útil de la construcción y nada debe ser improvisado o abordado de forma superficial o rutinaria. El diagnóstico de cada elemento se lleva a cabo con el apoyo del equipo de trabajo fundamentalmente de los especialistas por cada área (electricista, plomero, albañil, etc.).

El diagnóstico se basa en:

1. Clasificación y caracterización de las tipologías constructivas.
2. Identificación de los daños asociados a cada elemento constituyente.
3. Determinación de causas, síntomas y estado actual de los daños.

En este procedimiento se proponen las partes y componentes siguientes:

- Muros y tabiques divisorios
- Techos y falsos techos
- Carpintería (puertas, ventanas, lucetas)
- Revestimientos, enchapes y pavimentos
- Instalaciones eléctricas (redes y accesorios)
- Instalaciones hidrosanitarias (redes, muebles y accesorios)
- Pinturas
- Muebles y accesorios
- Áreas y elementos exteriores

Para la aplicación del procedimiento pueden definirse nuevos elementos, de acuerdo a las características y necesidades del objeto de estudio.

Inspección inicial

En esta tarea se debe inspeccionar la edificación o la parte de ella que será objeto de estudio, en aras de trazar las estrategias para realizar el diagnóstico. El reconocimiento del entorno en que se encuentra ubicado el inmueble y la determinación de sus características fundamentales, constituyen los puntos claves de esta tarea del trabajo de diagnóstico.

Inspección visual. Levantamiento de deterioros

El objetivo primero es detectar la presencia de fallos o desperfectos que se manifiesten. Esta tarea concluye con la confección del levantamiento de daños por locales o elementos, ello implicará un número reiterado de visitas y la utilización de una cámara fotográfica que permita plasmar gráficamente los deterioros en el momento del inventario. De este modo, se puede obtener una serie de datos físicos que faciliten la comprensión del proceso. Dentro de los datos que se recogen se encuentran: tipo de fallo, descripción, posibles causas, los materiales afectados, la localización de las lesiones en el inmueble, y otros datos que se consideren relevantes.

Paso 5: Selección del tipo de mantenimiento a aplicar

En este paso se determina qué tipo de mantenimiento se debe aplicar, según las características, los resultados del diagnóstico de las partes y componentes del inmueble, y se clasifican en grupo I, II o III, teniendo en cuenta además los aspectos siguientes:

- Tiempo de explotación y/o nivel de deterioro
- Importancia en el proceso de servicio
- Complejidad de reparación o sustitución
- Costos de adquisición de recursos para su reparación
- Seguridad de la fuerza laboral
- Impacto en el medio ambiente

Si el elemento analizado es clasificado en el **grupo I**, quiere decir que es fundamental para la prestación del servicio y que la planificación, organización, ejecución y control del mantenimiento debe ser más riguroso que para los demás.

Si el elemento analizado es clasificado como perteneciente al **grupo II**, es porque no resulta imprescindible para la prestación del servicio, puesto que en caso de ocurrir un fallo el servicio no es afectado en gran medida, y puede continuar el mismo, con la aplicación o no de alguna medida provisional.

Si el elemento analizado es clasificado en el **grupo III** de importancia, quiere decir que es poco importante para la prestación del servicio. Son elementos que no detienen la prestación del servicio, no presentan un riesgo para la seguridad y salud de las personas ni para el medio ambiente, además de ser fáciles y rápidos de reparar en caso de la ocurrencia de fallos.

Esta clasificación permite identificar qué tipo de mantenimiento es aplicable para cada grupo en la programación de los mantenimientos. Si se incluyen en el grupo I el subsistema de mantenimiento recomendado es el Mantenimiento Predictivo o por Diagnóstico. Para este tipo de mantenimiento se pueden aplicar, entre otras, las técnicas siguientes:

Para sistemas eléctricos: inspecciones visuales, mediciones eléctricas y termografías por infrarrojos.

Para instalaciones hidrosanitarias: inspecciones visuales y análisis de ultrasonidos para la detección de fugas de fluidos.

Para otros elementos: inspecciones visuales periódicas de los elementos lesionados y reparados, con objeto de comprobar su estado organoléptico (aspecto, forma, textura, irregularidades, color, estructura, homogeneidad, presencia de grietas, deformaciones, organismos, suciedad, etc.) y, en general, su integridad.

Si es clasificado como perteneciente al grupo II de importancia, se pueden recomendar el subsistema de MPP. Si es clasificado en el grupo III, conduce a recomendar la aplicación del subsistema de mantenimiento contra avería.

Se debe destacar que el hecho de determinar el subsistema idóneo de acuerdo con el grupo de la clasificación correspondiente, no implica que este se adopte ya que deben cumplirse, además, las condiciones que así lo permitan.

Etapa 3: Planificación y organización del mantenimiento

Esta etapa tiene como **objetivo** detallar las acciones a llevar a cabo durante la ejecución del mantenimiento, elaboración de la distribución en planta del inmueble, teniendo en cuenta las modificaciones a realizar y elaboración de la ficha técnica del inmueble.

Técnicas a utilizar: revisión de documentos, observación directa, criterio de expertos, tormenta de ideas.

Paso 6: Diseño de las acciones de mantenimiento

A partir del diagnóstico realizado en la etapa anterior de los elementos que componen el inmueble, sus deficiencias, y el nivel de deterioro de los mismos, en este paso se describen de forma específica las acciones a llevar a cabo para eliminar estas deficiencias detectadas. Las acciones se relacionan por locales y las diferentes especialidades (electricidad, plomería, carpintería, etc.).

Paso 7: Distribución en planta

La distribución en planta se define como la ordenación física de los elementos que constituyen una instalación sea industrial o de servicio. En este paso se debe confeccionar la distribución en planta del inmueble en caso de que no exista o por la modificación de la misma a partir del mantenimiento. Para la confección de una nueva distribución en planta se procurará encontrar aquella ordenación de las áreas de trabajo que sea más económica y eficiente, al mismo tiempo que segura y satisfactoria para el personal que ha de realizar el trabajo.

En primer lugar, es necesario conocer los requerimientos de espacio de cada área de trabajo. En cuanto al espacio disponible, en principio bastará con conocer cuál es la superficie total de la planta, sin embargo, a la hora de realizar la distribución detallada se necesitará dar formas más exactas y ajustadas a la realidad, y considerar aquellos elementos fijos que limitan y perfilan la distribución.

Por último, hay que realizar la ordenación de los equipos y muebles dentro de cada departamento, obteniéndose una distribución detallada del inmueble y todos sus elementos. Dicha ordenación puede enfocarse como un problema de distribución en planta en miniatura, pudiéndose utilizar los métodos contemplados para la distribución interdepartamental. Las técnicas más útiles y difundidas son los dibujos, los modelos a escala y las maquetas. En la obtención de esta distribución pueden surgir determinados contratiempos (por ejemplo: escaleras, montacargas, columnas, resistencia de suelos, altura de techos, etc.) no considerados en etapas previas.

Paso 8: Elaboración de la ficha técnica

La ficha técnica es el documento en el que se registran los datos más relevantes que caracterizan el inmueble, los que son de vital importancia para la toma de decisiones. Se elabora a partir de las características arquitectónicas y de diseño estructural del inmueble definidas en los pasos anteriores, para luego proporcionar la información siguiente:

1. Nombre del centro de costo.
2. Nombre del área.
3. Tipo de inmueble.
4. Provincia en que está enclavado el inmueble.
5. Municipio en que está enclavado el inmueble.

6. Dirección del inmueble.
7. Descripción de áreas y espacios del inmueble y área que ocupa expresada en metros cuadrados. Considerar:
   - Áreas exteriores
   - Área de venta (de productos o servicios)
   - Área de oficinas
   - Área de servicios (cocina, baños, pantry)
   - Área de almacén
   - Otras (especificar)
8. Descripción general del inmueble.
9. Tipo de sistema constructivo.
10. Especificar los elementos de áreas exteriores, describirlos y reflejar el área que ocupan expresada en metros cuadrados. Considerar:
    - Jardinería
    - Aceras
    - Pavimentos
    - Otros (desglosar)
11. Especificar y describir los tipos de muros y tabiques divisorios y su área expresada en metros cuadrados.
12. Especificar y describir los tipos de carpintería y su área expresada en metros cuadrados.
13. Especificar y describir los tipos de revestimiento y enchapes de paredes y su área expresada en metros cuadrados.
14. Especificar y describir el tipo de pintura del inmueble y su área expresada en metros cuadrados. Considerar:
    - Pintura exterior
    - Pintura interior para techos
    - Pintura interior para paredes
    - Otras (especificar)
15. Especificar los tipos de pavimentos y su área expresada en metros cuadrados y longitud de rodapiés expresada en metros lineales. Considerar:
    - Cerámica
    - Loseta hidráulica
    - Granito
    - Otros (especificar)
16. Especificar y describir los tipos de techos y falso techos y su área expresada en metros cuadrados. Considerar:
    - Repello fino

- Enlucidos
- Falso techo (especificar tipo)
- Otros (especificar)

17. Especificar y describir los tipos de luminarias y accesorios eléctricos y su cantidad.
18. Especificar el modelo y fabricante del grupo electrógeno si los hubiere.
19. Especificar y describir los tipos de muebles y accesorios hidrosanitarios y su cantidad. Considerar:
    - Muebles sanitarios (especificar tipos)
    - Accesorios sanitarios (especificar tipos)
    - Grifos (especificar tipos)
20. Especificar las categorías del equipamiento instalado (ejemplo: clima, computación), su tipo, modelo y fabricante y cantidad.
21. Describir la fuente de abastecimiento de agua.
22. Describir el sistema de bombeo hidráulico y sus principales elementos componentes.
23. Describir el sistema de evacuación de residuales.

Una vez ejecutado el mantenimiento se actualiza la ficha técnica con posibles modificaciones realizadas al inmueble no contempladas en la planificación.

Etapa 4: Soporte

Una vez definidas todas las acciones de mantenimiento a realizar y su alcance se prosigue a la fase de soporte del mantenimiento, la que tiene como **objetivo** establecer para cada acción la fuerza de trabajo, materiales, presupuesto de mantenimiento y la programación de las actividades.

Técnicas a utilizar: revisión de documentos, criterio de expertos, tormenta de ideas, análisis del presupuesto, diagrama de Gantt, trabajo en grupo, técnica de revisión y Evaluación de Programas (Program Evaluation and Review Technique- PERT), Método de la ruta crítica (Critical Path Method-CPM).

Paso 9: Capital Humano

La organización de la fuerza de trabajo depende de las acciones que se llevarán a cabo durante el mantenimiento. Esta es una de las decisiones más importantes en la gestión del mantenimiento, por el alto nivel de interacción de la misma en el proceso de mantenimiento. Las decisiones fundamentales sobre la fuerza de trabajo incluyen la selección, capacitación y supervisión. Estas decisiones las toman el jefe del grupo de trabajo con la asistencia de los especialistas.

Con la organización de la mano de obra se busca:

- Disminuir la separación tajante entre concepción y ejecución de las tareas o actividades
- Delegar la capacidad de decisión a los trabajadores, disminuyendo la función de supervisión y las reglas burocráticas
- Contar con el involucramiento consciente y convencido del trabajador, como elemento esencial para lograr eficiencia operativa

- Una visión social del proceso (trabajo en equipo)
- Formas de comunicación no solo solamente verticales, sino en todas direcciones.

Tarea 1: Agrupar las acciones de mantenimiento por especialidad (electricidad, albañilería, plomería, etc.) según el alcance del mantenimiento.

Tarea 2: Determinar la disponibilidad, especialización y habilidades del personal actual de las brigadas de mantenimiento, teniendo en cuenta el potencial de los mismos y el carácter multidisciplinario, por la existencia de trabajadores especializados y con buen desempeño en más de una actividad.

Tarea 3: Asignación de los operarios por actividades en conjunto con el jefe del equipo de trabajo y el jefe de brigada o encargado de la obra, se le comunica a cada operario específicamente las acciones que debe llevar a cabo, sus responsabilidades, nivel de calidad o de acabado y especificaciones técnicas de cada objeto de obra. Se le suministrará toda la información necesaria para la ejecución del mantenimiento, como los planos en planta del inmueble, los principales recursos disponibles a utilizar, planificación de los chequeos de obra y plazos de entrega de la misma.

Formación del personal

La capacitación del personal de mantenimiento es un factor determinante pues busca desarrollar las habilidades necesarias para desempeñarse con la competencia requerida. Se recomienda utilizar el diagnóstico de las necesidades de aprendizaje, para determinar los módulos de capacitación a impartir.

Evaluación del desempeño y satisfacción del personal

La evaluación del desempeño se realizará según las competencias definidas en el perfil del cargo, observando si los trabajadores las cumplen. Además, se deben aplicar encuestas de satisfacción para determinar la motivación del personal.

Paso 10: Recursos Materiales

Para la determinación de los recursos materiales necesarios para la ejecución del mantenimiento es fundamental conocer los índices de consumo o normas de consumo y regulaciones para cada actividad a ejecutar, además de la valoración de las experiencias de los operarios de mantenimiento. Se propone además el uso del software MatCac, que ofrece a los usuarios una herramienta capaz de calcular las cantidades de materiales necesarias para ejecutar la construcción de muros, cimentaciones aisladas y corridas, pisos, cubiertas, elementos estructurales y pintura, siempre y cuando se posean las dimensiones concebidas para cada uno de los elementos anteriormente mencionados.

Para la determinar los recursos materiales a utilizar se proponen las tareas siguientes:

Tarea 1: Listar las acciones de mantenimiento que requieran recursos materiales por áreas y especialidades.

Tarea 2: Relacionar cada acción de mantenimiento con el recurso que demande para su ejecución.

Tarea 3: Definir las medidas o indicadores de consumo para cada material y sus dosificaciones.

Tarea 4: Calcular las cantidades de cada recurso incluyendo los porcientos de desperdicios por actividad a ejecutar.

Tarea 5: Confección de la carta límite, documento con carácter obligatorio en todas las actividades vinculadas con recursos materiales asociados a la ejecución de objetos de obra. para el uso y control de los recursos. La misma se desglosa por objetos de obra o actividades a ejecutar.

Este paso constituye de vital importancia para la estimación de la demanda de los recursos materiales para el plan de mantenimiento.

Paso 11: Presupuesto

Desde el punto de vista de la gestión del mantenimiento, uno de los factores más importante es el costo. Por eso se debe analizar y profundizar respecto a los costos de mantenimiento a fin de conocer su manejo y control, para evitar así el crecimiento de estos.

Los costos de mantenimiento tienen una gran importancia cuando se trata de medir la eficiencia del mismo. Con la ayuda de la contabilidad de costos, se puede estudiar el cumplimiento de los presupuestos tanto de operación como de obra, y permitirá comparar la labor del departamento de mantenimiento.

En este paso se debe hacer un cálculo estimado de los costos del mantenimiento a ejecutar. El criterio económico analiza los costos del mantenimiento en función de sus tres componentes:

- Costo de mano de obra
- Costo de equipos y su uso y repuestos
- Costo por pérdidas.

El cálculo del precio de los servicios de construcción y montaje para mantenimiento constructivo en nuestro país se realiza mediante el Modelo que se adjunta como Anexo I de la Resolución No. 266-2020, que se muestra en el anexo 4 de la presente investigación.

Las bases de costos de los materiales, mano de obra y usos de equipos de los servicios de construcción y montaje para mantenimiento constructivo, que se utilizan para la elaboración de los presupuestos de construcción y montaje se establecen el Anexo II de la Resolución No. 266-2020, cuya relación de listados se muestra en el anexo 5 de la presente investigación.

La estimación inicial del presupuesto de mantenimiento es de vital importancia, porque una vez terminado el mantenimiento se hace una comparación entre el gasto planificado y el gasto real del mantenimiento, lo que da una medida general de la eficiencia de la planificación y organización del mantenimiento del inmueble, y de la funcionalidad del departamento de mantenimiento en general.

Paso 12: Programación del mantenimiento

La programación del mantenimiento es el proceso mediante el cual se acoplan las actividades a ejecutar con los recursos y mano de obra y se les asigna una secuencia para ser ejecutados en ciertos puntos del tiempo, teniendo en cuenta prioridades que reflejen la urgencia y el grado crítico de las actividades a ejecutar. Para este paso se recomienda el uso del Diagrama de Gantt, este gráfico consiste simplemente en un sistema de coordenadas en que se indica:

- En el eje horizontal: un calendario, o escala de tiempo definido en términos de la unidad más adecuada al trabajo que se va a ejecutar: hora, día, semana, mes, etc.
- En el eje vertical: las actividades que constituyen el trabajo a ejecutar. A cada actividad se hace corresponder una línea horizontal cuya longitud es proporcional a su duración en la cual la medición efectúa con relación a la escala definida en el eje horizontal conforme se ilustra.
- Símbolos convencionales: en la elaboración del gráfico de Gantt se acostumbra utilizar determinados símbolos, aunque pueden diseñarse muchos otros para atender las necesidades específicas del usuario. Los símbolos básicos son los siguientes:
  - Iniciación de una actividad.
  - Término de una actividad
  - Línea fina que conecta las dos "L" invertidas. Indica la duración prevista de la actividad.
  - Línea gruesa. Indica la fracción ya realizada de la actividad, en términos de porcentaje. Debe trazarse debajo de la línea fina que representa el plazo previsto.
  - Plazo durante el cual no puede realizarse la actividad. Corresponde al tiempo improductivo y puede anotarse encima del símbolo con una abreviatura.
  - Indica la fecha en que se procedió a la última actualización del gráfico, es decir, en que se hizo la comparación entre las actividades previstas y las efectivamente realizadas.

Etapa 5: Ejecución del mantenimiento

El **objetivo** de esta etapa es la ejecución de las actividades de mantenimiento planificadas y asegurar la elaboración de la documentación referente.

La ejecución de las actividades previstas hasta el fin de la intervención de cada una de las acciones programadas, serán realizadas a partir de la fuerza de trabajo, materiales, presupuesto y cronograma de ejecución según la planificación. Para ello, se debe garantizar la seguridad y salud de los trabajadores y reducir al mínimo los riesgos potenciales.

Técnicas a utilizar: revisión de documentos, observación directa, chequeo de obra, criterio de expertos, tormenta de ideas.

Paso 13: Organización del trabajo de planificación y ejecución de la actividad de mantenimiento

Este paso se realiza con el objetivo de consolidar el sistema de mantenimiento propuesto a través de:

- Revisar los ciclos establecidos, para comprobar si aún tienen validez, para lo cual resulta imprescindible el análisis del comportamiento histórico de fallos;
- Revisar los contenidos de las reparaciones según el estado técnico actual;
- Revisar los documentos que existen y en caso en que sea conveniente, proponer nuevos para el sistema que se analiza.
- Capacitación a dirigentes, planificadores e inspectores en cuanto al contenido de su trabajo y sistema informativo;

- Elaboración de las prioridades de ejecución de las órdenes de trabajo.
- Elaboración de ordenes de trabajo y solicitudes de recursos materiales.

Etapa 6: Evaluación del mantenimiento

El **objetivo** de esta etapa es determinar la eficiencia de la planificación y organización del mantenimiento, para de esta forma mejorar la calidad del proceso y lograr la retroalimentación de los resultados. Una vez ejecutado el mantenimiento se lleva a cabo un análisis y comparación de las actividades programadas, los recursos planificados con la demanda de recursos real, mano de obra, tiempo real de ejecución y el presupuesto con lo real ejecutado, para lo que se propone el cálculo de los indicadores de mantenimiento. Se toman en cuenta los indicadores y niveles de referencia propuestos por Pérez Pérez (2016).

Técnicas a utilizar: reunión del Consejo de Dirección, cálculo de indicadores, gráficos simples, estudios de factibilidad económica.

Paso 14: Cálculo de indicadores de mantenimiento

1. Utilización de la fuerza de trabajo (UFT): es la relación de la fuerza de trabajo utilizada para la ejecución del mantenimiento y la fuerza de trabajo programada.

$$UFT = \frac{FTr}{FTp} * 100$$

Dónde: FTr: fuerza de trabajo real ejecutadas en el mantenimiento

FTp: fuerza de trabajo programada para mantenimiento

Deficiente (D): menor del 80%

Aceptable (A): Del 80% al 89,9%.

Satisfactorio (S): Del 90% al 100%.

2. Ejecución del mantenimiento planificado (EMP): es la relación de actividades de mantenimiento ejecutadas y las actividades de mantenimiento programadas.

$$EPAM = \frac{\sum Am}{\sum Apm} * 100$$

Dónde: Am: número de actividades ejecutadas en el mantenimiento

Apm: número de actividades programadas para mantenimiento

Deficiente (D): menor del 80 %

Aceptable (A): Del 80% al 89,9%.

Satisfactorio (S): Del 90% al 100%.

3. Horas de ejecución del mantenimiento (HEM): es la relación entre la sumatoria de horas de trabajo de mantenimiento y la sumatoria de horas programadas para realizar estas actividades.

$$HEM = \frac{\sum HHm}{\sum HHmp} * 100$$

Dónde: HHm: Horas-hombre en la ejecución del mantenimiento

HHpm: Horas-hombre programadas para mantenimiento

Deficiente (D): menor del 80 %

Aceptable (A): Del 80% al 89,9%.

Satisfactorio (S): Del 90% al 100%.

4. Ejecución del presupuesto de mantenimiento (EPM): es la relación entre el gasto real del mantenimiento ejecutado y el gasto planificado del mantenimiento.

$$EPM = \frac{Gr}{Gp} * 100$$

Dónde: Gr: gasto real del mantenimiento ejecutado

Gp: gasto planificado del mantenimiento

Deficiente (D): menor del 80 %

Aceptable (A): Del 80% al 89,9%.

Satisfactorio (S): Del 90% al 100%.

Conclusiones

1. Se propone un procedimiento para la gestión del mantenimiento, estructurado en 6 etapas más una etapa transversal, el cual permite la correcta asignación de recursos materiales y fuerza de trabajo necesaria y su programación, y al cumplimiento del presupuesto de mantenimiento.
2. El procedimiento tiene como finalidad planificar, organizar y evaluar el mantenimiento de inmuebles de acuerdo con las características específicas y distintivas de cada entidad.
3. En todas las etapas del procedimiento la participación activa y comprometida de todo el personal involucrado en el área del mantenimiento será un factor crítico, que condicionará el éxito y mejora continua de la organización en las actividades de mantenimiento.

Recomendación

1. Se recomienda la implantación de una herramienta software que dé soporte a la gestión global del mantenimiento, porque posibilita la captura y utilización de una gran cantidad de datos y parámetros.

Referencias

De la Paz Martínez, E. (2011). Estrategias y criterios en la función mantenimiento. Material del curso de “Estrategias y criterios en la función del mantenimiento”, Universidad Central de las Villas “Marta Abreu”.

Pérez Pérez, M. (2016). Propuesta de un modelo con sus herramientas de apoyo para la gestión del mantenimiento en fábricas de transformación de plásticos. Tesis de maestría en Mantenimiento y reacondicionamiento de máquinas. Universidad de Holguín.

Rodríguez, A. M. (2012). Manual de gestión de mantenimiento. Universidad Central “Marta Abreu” de las Villas, Santa Clara.

MEJORA DE LA CALIDAD EN LA ACTIVIDAD DE DESCARGA Y ENTREGA DE EQUIPAJES EN EL AEROPUERTO INTERNACIONAL FRANK PAÍS GARCÍA DE HOLGUÍN

IMPROVEMENT OF THE QUALITY IN THE ACTIVITY OF UNLOADING AND DELIVERY OF LUGGAGE IN THE INTERNATIONAL AIRPORT FRANK PAÍS GARCÍA DE HOLGUÍN

Ing. Francisco A. Caraballo Hechavarría[58]
Dr.C. Froilán Alexander Parra Suárez[59]
Dr.C. Maira Rosario Moreno Pino[60]

RESUMEN

La investigación aborda como objeto de estudio la mejora de la calidad de los servicios aeropuertarios, la cual se desarrolla en un entorno cada vez más complejo, caracterizado por la globalización, la competencia, los avances tecnológicos, recursos naturales limitados y la búsqueda urgente de sostenibilidad. En el caso del Aeropuerto Frank País García de Holguín, la calidad en los servicios prestados encuentra distintas quejas y reclamos por parte de los pasajeros y es por ello que la capacitación a los trabajadores en temas de gestión de la calidad es una actividad clave para incrementar la cultura del sistema de gestión de la calidad en la unidad empresarial de base. Debido a la diversidad de actividades de la esfera del servicio (turismo) y productivas que se desarrollan en la provincia, principalmente aquellas vinculadas a la industria (Níquel), los principales flujos aéreos corresponden al segmento de demanda corporativo, que se caracteriza por altas exigencias en relación a la prestación del servicio. Las inconformidades son canalizadas a través de quejas y reclamos al aeropuerto. La institución cuenta con un sistema de gestión de la calidad de acuerdo a los requisistos exigidos por la NC. ISO 9001:2015, posee un amplio mercado en la prestación de servicios a aerolíneas de diferentes países como: Canadá, Inglaterra, Alemania, Italia, Estados Unidos, por lo que se ha obtenido diferentes premios internacionales acorde a los servicios que hemos prestado. Sin embargo, la UEB no ha estado alejada de las quejas por concepto de las demoras de los pasajeros en el salón de la terminal a su arribo por la demora en recoger sus equipajes ocasionando molestias e insatisfacciones. Para su desarrollo se emplearon diversos métodos teóricos y empíricos. La aplicación parcial del procedimiento permitió diagnosticar la situación actual del proceso de entrega de equipajes en el aeropuerto, se evaluaron los indicadores

[58] Universidad de Holguín, República de Cuba. frankach@nauta.cu
[59] Universidad de Holguín, República de Cuba. froypas@gmail.com
[60] Universidad de Holguín, República de Cuba. mayramp188@gmail.com

a medir en las operaciones, lo que permitió evaluar el Indicador de tiempo de estancia de los pasajeros en el flujo de entrada y se trazó una estrategia de mejora.

Palabras clave: mejora de la calidad, gestión por procesos, servicios aeropuertarios.

ABSTRACT

The research addresses as an object of study the improvement of the quality of airport services, which is developed in an increasingly complex environment, characterized by globalization, competition, technological advances, limited natural resources and the urgent search for sustainability. In the case of the Frank País García Airport in Holguín, the quality of the services provided encounters different complaints and claims from passengers and that is why training workers on quality management issues is a key activity to increase the culture of the quality management system in the base business unit. Due to the diversity of activities in the service sphere (tourism) and productive activities that take place in the province, mainly those related to industry (Nickel), the main air flows correspond to the corporate demand segment, which is characterized by high demands in relation to the provision of the service. Disagreements are channeled through complaints and claims to the airport. The institution has a quality management system in accordance with the requirements demanded by the NC. ISO 9001: 2015, has a wide market in the provision of services to airlines from different countries such as: Canada, England, Germany, Italy, United States, for which different international awards have been obtained according to the services we have provided. However, the UEB has not been far from complaints regarding the delays of passengers in the terminal lounge upon arrival due to the delay in collecting their luggage, causing inconvenience and dissatisfaction. Various theoretical and empirical methods were used for its development. The partial application of the procedure allowed to diagnose the current situation of the baggage delivery process at the airport, the indicators to be measured in the operations were evaluated, which allowed to evaluate the Indicator of time of stay of the passengers in the entrance flow and drew up an improvement strategy.

Keywords: quality improvement, process management, airport services.

INTRODUCCIÓN

El sector de los servicios gana cada día un lugar más importante en la economía mundial, transformando a su vez nuestra sociedad en una sociedad de servicios. En este contexto, se torna cada vez más importante que las organizaciones, orienten sus esfuerzos a la mejora de la calidad en el servicio prestado. Dentro de los beneficios de su utilización en las organizaciones se encuentran la mejora de la gestión empresarial, la orientación de esfuerzos, la participación del

cliente en la mejora continua, la adecuación de los servicios a las expectativas y necesidades del cliente, la mejora de la eficacia de las herramientas empresariales, entre otros (Sevilla Dávila, 2016).

El sector aeronáutico, en general, y los aeropuertos, en particular, se han visto forzados a adoptar a marchas forzadas estrategias de diferenciación y calidad, que ya habían sido anteriormente incorporadas a los procesos productivos y a otros servicios. Entre los principales grandes retos que hoy afrontan los aeropuertos se encuentran la introducción de instrumentos de calidad para la mejora de la gestión y la calidad del servicio al cliente.

Para lograr superar este gran reto, es primordial disponer de un sistema de indicadores de seguimiento y control para evaluar el grado de adecuación a los objetivos marcados y así poder establecer mecanismos de ajuste, actualización y mejora de la misión, visión y estrategia.

En los aeropuertos en general, se observa una tendencia a nivel mundial de incremento en la cantidad de vuelos, volumen de pasajeros y cargas. En este sentido, los aeropuertos deben facilitar el flujo de personas, equipajes y cargas, así como el movimiento libre y seguro de las aeronaves, a través de inversiones que garanticen la prestación de un servicio seguro y eficiente (Zamora et al. ,2011).

El equipaje puede ser considerado como uno de los elementos principales que se utiliza para medir la satisfacción de los pasajeros en el viaje. Una falla en el sistema de gestión de equipaje provocará una situación caracterizada por tres aspectos: pérdida de la buena imagen y confiabilidad de la compañía aérea; coste adicional para solucionar el inconveniente sucedido; y pérdida de tiempo en la operación (Montes Alvis, 2018).

El Mercado de la aviación en Cuba tiene gran potencial de crecer aún más, particularmente en términos de diversificación de conexiones internacionales directas. Sin embargo, para alcanzar esto, es esencial fortalecer y modernizar algunos aspectos claves dentro del sector de la aviación del país. Si bien, existen otros retos para la industria aeronáutica en el país, surgen tres temas claves para su crecimiento:

- Modernización y desarrollo de los aeropuertos y de la infraestructura de gestión de tránsito aéreo.
- Mejoras de la eficiencia de las operaciones.
- Armonización de la política regulatoria con normas y prácticas internacionales.

En Cuba la actualización del modelo económico cubano hace necesario perfeccionar los métodos de dirección en los distintos organismos y el sistema empresarial a todos los niveles. Con el objetivo de mejor la calidad del servicio aeroportuario se postularon lo lineamientos siguientes:

224. Continuar la modernización y ampliación de la flota aérea cubana de pasajeros y de carga, fundamentalmente de corto alcance, de la infraestructura aeroportuaria, así como lograr mayor eficiencia en los servicios que se prestan, con el objetivo de asegurar el crecimiento del turismo y la demanda nacional.

281. Ofrecer en las instalaciones aeroportuarias del país servicios de calidad y competitividad, prestando especial atención a la reducción del tiempo de estadía, la simplificación de los trámites y el mantenimiento de precios y tarifas competitivas en la región del Caribe.

Debido a la diversidad de actividades de la esfera del servicio y productivas que se desarrollan en la provincia Holguín, principalmente aquellas vinculadas al turismo y la industria (Níquel), los principales flujos aéreos corresponden al segmento de trasportación de turistas y corporativo, que se caracteriza por altas exigencias en relación a la prestación del servicio. De igual manera la transportación de pasajeros nacionales desde y hacia la capital del país constituye el segundo mercado en importancia por la cantidad de pasajeros y aeronaves que representa en nuestro aeropuerto.

Los servicios aeroportuarios en la provincia Holguín son prestados en 4 instalaciones estos son: en las terminales aéreas de Moa, Bayamo, Manzanillo y Holguín.

Específicamente el Aeropuerto Frank País García de Holguín por la instalación aeroportuaria fueron atendidos en el año 2017 unos 734 430 pasajeros, de ellos 178 525 por la terminal de vuelos nacionales representando el 24 % del total durante el año 2017.

Para el desarrollo sostenido de las infraestructura aeroportuaria y aeronáutica, están identificados las principales problemáticas en la UEB que tienen que ver con el desarrollo sistémico y las insatisfacciones de los pasajeros que son atendidos en las 2 terminales aéreas, lo que trae como resultado indicadores como el tiempo de estancia, un número significativo de vuelos con tiempos mayores de 45 minutos, el cumplimiento del itinerario de los vuelos con 16 vuelos demorados (tiempo en rampa de estacionamiento) en los primeros 4 meses de este mes de Abril, las tasas de satisfacción que aun cuando están en los parámetros comprometidos nos alertan de congestión constantes en plataforma y terminales, a pesar de la voluntad permanente de la dirección y de todos sus miembros, de aplicar variantes y mejoras, en función del cumplimiento del objeto social, pero que necesitan una reevaluación en un proceso innovador como elemento definitivo de mejora con la aceleración de constantes regeneraciones del proceso tecnológico de nuestras terminales.

Estudios de satisfacción del cliente en el año 2018 muestran quejas y reclamaciones por parte de los pasajeros con el tiempo de estancia de 38 minutos como promedio asociado a la demora en la entrega de equipaje. Un muestreo del indicador tiempo de estancia arrojó un número significativo de vuelos 0.04% (144 de 387004 vuelos) con tiempos mayores de 45 minutos. La demora de un 26 de vuelos aun cuando están en los parámetros comprometidos alertan de congestión constantes en plataforma y terminales. A pesar de la voluntad permanente de la dirección y de todos sus miembros,

de aplicar variantes y mejoras, en función del cumplimiento del objeto social, se necesita una reevaluación de una gestión innovadora como elemento definitivo de mejora con la aceleración de constantes regeneraciones del proceso tecnológico de las terminales.

METODOLOGÍA

En el desarrollo de la investigación se parte del análisis, mediante métodos teóricos y empíricos que integran técnicas y herramientas de diversas índoles, de la revisión de procedimientos para la mejora de procesos, con el objetivo de detectar diferencias y posibles elementos no tratados y demandados. Dentro de los métodos teóricos empleados se encuentran el análisis y síntesis de la información obtenida a partir de la revisión de la literatura especializada; el inductivo – deductivo, se parte de propósitos particulares para llegar a los generales y viceversa, específicamente para diagnosticar la satisfacción del cliente en la entidad objeto de estudio; sistémico estructural: para el análisis a través de su descomposición en los elementos que lo integran, determinándose así las variables que más inciden en la satisfacción del cliente y su interrelación.

DESARROLLO DEL TEMA

Aplicación parcial del procedimiento para la mejora de la calidad en la actividad de descarga y entrega de equipajes en el Aeropuerto Internacional Frank País Garcia.

A continuación se muestran los resultados de la aplicación parcial del procedimiento que se muestra en la figura 1, en el aeropuerto de Holguín, a continuación, se describe su desarrollo.

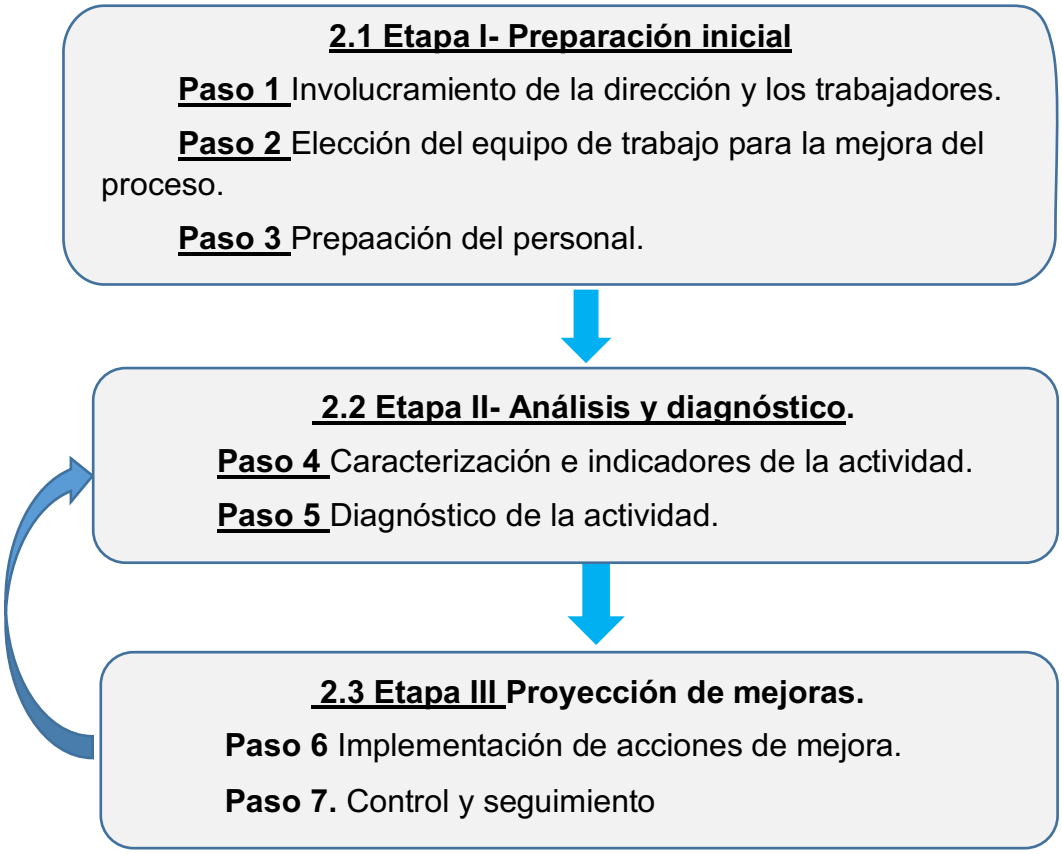


Figura 1. Procedimiento general para la mejora de la calidad en el proceso de descarga y entrega de equipajes en el aeropuerto internacional Frank País García, de Holguín-

Etapa 1. Preparación Inicial

En esta etapa se involucró principalmente a todo el personal relacionado con la actividad a realizar en aras de lograr su colaboración y apoyo en todo el proceso, para ello se conformaron los grupos compuesto por la alta dirección y los trabajadores de las brigadas.

Paso 1. Involucramiento de la dirección y los trabajadores

Para dar inicio a este paso se le informó al personal de la aplicación del procedimiento. Se comprendió la necesidad de trabajar todos en equipo para lograr los objetivos trazados. De esta forma, el personal quedó comprometido, lo que influyó de forma positiva en los resultados finales; logrando así conferirle la debida importancia para el mejoramiento del desempeño del aeropuerto.

Paso 2 Elección del equipo de trabajo para la mejora del proceso

Se realizó la selección del equipo de trabajo para la mejora del proceso, el cual está conformado por directivos, especialistas y trabajadores con amplio conocimiento del proceso.

Paso 3. Preparación del personal

Luego de haber seleccionado el equipo de trabajo, se procedió a realizar, talleres, seminarios, reunión con el consejo de dirección del área y emplear técnica de trabajo en grupo, con el propósito de lograr la comprensión de la ejecución total del procedimiento.

Tablas 1. Grupos compuesto por la alta dirección y los trabajadores de las brigadas.

	Nro.	Acciones	Fecha	Responsable
Alta dirección	1	Presentación en el consejo de dirección, el procedimiento para la mejora de la calidad en la actividad de descarga y entrega de equipajes	10/01/2020	Especialista del grupo de gestión de la calidad
	2	Proyección de videos relacionados con la descarga y entrega de equipajes en el primer mundo.	15/01/2020	Especialista del grupo de gestión de la calidad
	3	Seminario sobre cumplimiento de los requisitos de la norma ISO 9001: 2015 de manipulación y entrega de equipajes.	18/01/2020	
	4	Seminario del procedimiento general de tiempo de estancia en las terminales.	25/01/2020	
Trabajadores de las brigadas	1	Proyección de videos relacionados con la descarga y entrega de equipajes en el primer mundo.	15/01/2020	Especialista del grupo de gestión de la calidad
	2	Seminario del procedimiento general de tiempo de estancia en las terminales.	25/01/2020	
	3	Presentación en el consejo de dirección, el procedimiento para la mejora de la calidad en la actividad de descarga y entrega de equipajes	10/01/2020	

3.2 Etapa II- Análisis y diagnóstico.

Paso 4 Caracterización e indicadores de la actividad.

La atención en tierra a aeronaves comprende el parqueo seguro, los servicios de escalera para bajar y subir pasajeros, descargue y cargue de los equipajes, limpieza interior de la aeronave, el abastecimiento de combustible, el servicio de jardinera y el de remolcador de aeronave.

Dentro del caso que nos ocupa o sea la descarga y entrega de equipajes el jefe de brigada participa diariamente en la reunión que se realiza antes de que arriben las aeronaves, para conocer con anticipación en qué posición se va a parquear la misma, si esta se une al mismo tiempo con otra para realizar la disposición de la fuerza de trabajo; en la reunión pre vuelo, se tendrá conocimiento de la cantidad de carga y equipajes que arribará, así como la posición donde viene según el destino, donde podrá ser descargado en menos de los 45 minutos.

Todo esto es posible por los mensajes enviados por la compañía. Anexo 9. Figura 3.1 Diagrama de descarga y entrega de equipajes.

Al realizar todas estas actividades en la rampa de estacionamiento los trabajadores profesionales deben cumplir con uno de los principales objetivos como lo es el índice de seguridad operacional inferior a 0.2 incidentes por cantidad de operaciones realizadas.

Cada brigada está compuesta por 13 auxiliares generales y 10 operadores de equipos especiales, un jefe de brigada de auxiliares especiales y otro de equipos especiales.

Existe una relación muy estrecha para el funcionamiento eficiente y eficaz de esta actividad con diferentes partes interesadas que concurren en la CACSA, como lo son el MININT, MINSAP, AGR, MINAGRI y turoperadores, estos mensualmente se reúnen en el comité FAL para analizar y proponer recomendaciones que permitan mejoras a la entidad para lograr mayor competitividad.

Paso 5 Diagnóstico de la actividad.

Análisis de las relaciones internas y externas (Matriz DAFO).

Construcción de la Matriz de factores internos.

Factores (Oportunidades y Amenazas)	Ponderación	Clasificación	Resultado ponderado
Pertenecer a un Sistema Empresarial priorizado.	15	4	60
Nuevas formulaciones en la Constitución de la Republica y la nueva Ley de inversión extranjera incrementa las posibilidades de financiamiento externo.	11	4	44
La consolidación de la UEB como tercer aeropuerto en operaciones del país.	12	3	36
Reconocimiento de Cuba como un destino turístico seguro con una gran diversidad de oferta.	8	4	32
Contar con una comunidad cercana al aeropuerto alta proveedora de fuerza de trabajo con calificación media superior o media.	8	2	16
Reconocimiento a la ECASA en Holguín por empresas aéreas extranjeras como destino turístico seguro por la gestión del aeropuerto.	5	1	5
Persistencia del bloqueo comercial, económico y financiero de los EE.UU. y agravante recrudecimiento de la política del gobierno norteamericano a partir del mandato de Donald Trump, quien impide el acceso a Tecnología y equipamientos necesarios para el desarrollo de los Aeropuertos.	4	2	8
Difícil acceso a la Tecnología de punta	5	2	10

Las operaciones aéreas sufren altas y bajas consecuencia propia del comportamiento del turismo y de los mercados.	5	1	5
Posible éxodo de la fuerza de trabajo calificada hacia otros trabajos en busca de mayores ingresos.	4	2	8
Incumplimiento del slot planificado. Ver anexo 10. Informe del cumplimiento del slot.	4	2	8
Gran desarrollo tecnológico en el mundo de la aviación, lo que presupone una constante actualización tecnológica, de alto valor económico.	6	1	6
La geografía caribeña expuesta a los efectos climatológicos frecuentes (tormentas tropicales, huracanes etc.)	3	2	6
Envejecimiento de la fuerza Laboral.	4	2	8
Interrelación con otras empresas que prestan servicios en el aeropuerto (Aduana, inmigración, ESPAC, Cubacatering)	6	1	6
Total	100	-	258

Construcción de la Matriz de factores Externos.

Factores (Debilidades y Fortalezas)	Ponderación	Clasificación	Resultado ponderado
Contar con un Sistema Integrado de Gestión	8	5	40
Experiencia y comprometimiento con la organización de los trabajadores, técnicos y dirigentes.	8	4	32
Liderazgo del equipo de Dirección.	7	4	28
En la UEB, están establecidos los procedimientos y regulaciones para cada actividad específica.	6	3	18
Contar con instructores propios que garantizan la preparación y recalificación de los empleados.	6	3	18
Adecuada atención médica y oftalmológica para los manipuladores y operadores.	6	3	18
Reconocimiento Internacional a nuestro Aeropuerto por la gestión de sus instalaciones Aeroportuarias, caracterizadas por el orden y control de sus operaciones y el nivel profesional de sus trabajadores.	4	2	8
Local de descanso de los operadores se encuentra distante de su puesto de trabajo.	7	2	14
La descarga y entrega manual de equipaje en ocasiones es excesiva.	7	2	14
Insuficiente nivel de equipamiento para el trabajo Aeroportuario, el existente en su mayoría es obsoleto.	6	2	12

Insuficiente automatización de los servicios en el aeropuerto.	8	1	8
La gestión centralizada de los equipos de protección personal y demás medios de Seguridad y Salud en el Trabajo, no permite dar solución oportuna a las necesidades de los manipuladores.	6	1	6
Instabilidad en el flujo eléctrico en aeropuerto de Holguín.	6	2	12
Insuficientes condiciones de trabajo en el local de entrega de equipajes	7	1	7
Desconocimiento de algunos manipuladores de los indicadores claves que influyen en la satisfacción de los clientes como es el tiempo de estancia de los pasajeros en los salones de la terminal.	8	1	8
Total	100	-	243

Capacidades y dificultades en el área de asistencia en tierra del Aeropuerto internacional Frank País García

MATRIZ DAFO	Oportunidades:	Amenazas:
EXTERNO	Reconocimiento de Cuba como un destino turístico seguro con una gran diversidad de oferta. Nuevas formulaciones en la Constitución de la Republica y la nueva Ley de inversión extranjera incrementa las posibilidades de financiamiento externo. La consolidación de la UEB como tercer aeropuerto en operaciones del país. Pertenecer a un Sistema Empresarial priorizado. Contar con una comunidad cercana al aeropuerto alta proveedora de fuerza de trabajo con calificación media superior o media. Reconocimiento a la ECASA en Holguín por empresas aéreas extranjeras como destino turístico seguro por la gestión del aeropuerto.	Persistencia del bloqueo comercial, económico y financiero de los EE.UU. y agravante recrudecimiento de la política del gobierno norteamericano a partir del mandato de Donald Trump, quien impide el acceso a Tecnología y equipamientos necesarios para el desarrollo de los Aeropuertos. Difícil acceso a la Tecnología de punta. Las operaciones aéreas sufren altas y bajas consecuencia propia del comportamiento del turismo y de los mercados. Posible éxodo de la fuerza de trabajo calificada hacia otros trabajos en busca de mayores ingresos. Incumplimiento del slot planificado. Gran desarrollo tecnológico en el mundo de la aviación, lo que presupone una constante actualización tecnológica, de alto valor económico. La geografía caribeña expuesta a los efectos climatológicos frecuentes (tormentas tropicales, huracanes etc.)
INTERNO	Fortalezas: Contar con un Sistema Integrado de Gestión Experiencia y comprometimiento con la organización de los trabajadores, técnicos y dirigentes. Liderazgo del equipo de Dirección.	Debilidades: La descarga y entrega manual de equipaje en ocasiones es excesiva. Insuficiente nivel de equipamiento para el trabajo Aeroportuario, el existente en su mayoría es obsoleto.

	En la UEB, están establecidos los procedimientos y regulaciones para cada actividad específica. Contar con instructores propios que garantizan la preparación y recalificación de los empleados. Contar con instructores propios que garantizan la preparación y recalificación de los empleados. Adecuada atención médica y oftalmológica para los manipuladores y operadores. Reconocimiento Internacional a nuestro Aeropuerto por la gestión de sus instalaciones Aeroportuarias, caracterizadas por el orden y control de sus operaciones y el nivel profesional de sus trabajadores.	Insuficiente automatización de los servicios en el aeropuerto. La gestión centralizada de los equipos de protección personal y demás medios de Seguridad y Salud en el Trabajo, no permite dar solución oportuna a las necesidades de los manipuladores. Instabilidad en el flujo eléctrico en aeropuerto de Holguín. Insuficientes condiciones de trabajo en el local de entrega de equipajes. Desconocimiento de algunos manipuladores de los indicadores claves que influyen en la satisfacción de los clientes como es el tiempo de estancia de los pasajeros en los salones de la terminal.

Etapa III. Proyección de mejoras.

Paso 6. Implementación de acciones de mejora.

En la tabla 2 se proyectan acciones de mejora las cuales estarán encaminadas a lograr resultados óptimos en los indicadores de la actividad.

No.	Acción	Ejecuta	Responsable	Fecha de ejecución	Fecha de control
1	Realizar un estudio para la planificación y rotación de los manipuladores u operadores de equipajes en dependencia de la carga de trabajo	Especialista de seguridad y trabajo	Jefe del dpto. de Capital Humano.	01/01/2020	01/02/2020
2	Acortar los plazos de planificación y reparación de los equipos especiales de la aviación.	Especialista del taller de trasporte	Jefe del Taller de Transporte	Permanente	Permanente
3	Gestionar y cumplir lo planificado en aras de tener en el almacén los medios de protección del trabajo de los operadores listo para ser utilizados en el momento que se necesiten.	Especialista de seguridad y trabajo	Jefe del dpto. de Capital Humano.	Permanente	Permanente
4	Realizar un proyecto para lograr mayor estabilidad en el flujo eléctrico en aeropuerto de Holguín.	Especialistas eléctricos de área de Aeródromo.	Jefe del dpto. de Aeródromo	01/01/2020	01/05/2022
5	Realizar una inversión para el techado del local de trabajo e instalar bebederos de agua, ventiladores y otras facilidades para los manipuladores.	Especialistas eléctricos de área de Aeródromo.	Jefe del dpto. de Aeródromo	01/01/2020	01/05/2022

6	Impartir seminarios a todos los trabajadores relacionados con el tiempo de estancia para lograr el conocimiento de los indicadores claves que influyen en la satisfacción de los clientes como es el tiempo de estancia de los pasajeros en los salones de la terminal.	Especialistas de gestión de la Calidad.	Coordinador general del aeropuerto.	Cada 6 meses	Cada 6 meses

Paso 7. Control y seguimiento.

Para llevar a cabo este paso es necesario cumplir lo establecido en la planificación de los muestreos de tiempo de estancia y de esta forma se podrá contactar en la práctica el comportamiento de la descarga y entrega de equipajes de los pasajeros, siendo estos tiempos los que más influyen en el indicador de tiempo de estancia.

CONCLUSIONES

Con la realización de la investigación se pudo llegar a las conclusiones generales siguientes:

Por el poco desarrollo tecnológico del área del Caribe, en este campo existen muy pocos procedimientos para la mejora del proceso de asistencia en tierra y aún existen brechas que se pudieran cubrir con nuevas propuestas.

Se logró desarrollar un procedimiento, compuesto por tres etapas, 7 pasos para facilitarle a la dirección y especialistas del aeropuerto de una herramienta que les permita conocer el estado actual de la actividad y mejorar el desempeño del mismo.

Por medio de la aplicación parcial del procedimiento en la UEB DE Holguín se pudieron identificar las deficiencias presentes en el proceso y sus causas.

Como resultado del análisis de las causas de las principales deficiencias se propuso un plan de acción que erradicara o atenuara las debilidades evaluadas en la matriz DAFO y optimizara sus fortalezas y oportunidades.

RECOMENDACIONES

Derivadas del estudio realizado, así como de las conclusiones generales expuestas anteriormente, se recomienda:

Continuar sistemáticamente, en las reuniones del comité de facilitación de la aviación y consejos de dirección de la UEB el análisis del proceso para lograr resultados satisfactorios de las acciones propuestas en la gestión de la calidad.

Extender la aplicación del procedimiento a otros aeropuertos nacionales y similares a nuestra estructura.

Perfeccionar las técnicas diseñadas así como los indicadores propuestos, a partir de su aplicación práctica, revisión y adecuación; evaluar posibilidad de automatización para su control y seguimiento.

REFERENCIAS

Amozarrain, M. (1999). La gestión por procesos. Editorial Mondragón. Corporación Cooperativa. España.

Avilés, h. b. g. (2006). Procedimiento para la mejora de la calidad del proceso industrial cubano de la caña de azúcar Universidad Central “Marta Abreu” de las Villas.

Bel, G. y Fageda, X. (2006). Aeropuertos y Globalización: Opciones de Gestión Aeroportuaria e implicaciones sobre el territorio. IERMB .Barcelona.

Beltrán, J. (2009). Guía para una Gestión Basada en Procesos. Disponible en: http://grupos.emagister.com/documento.

Benavides, R. (2003). Identificación de los procesos críticos para el éxito de la empresa. La Habana. Editorial Academia.

Boada, N. (2005). Marketing de Aeropuertos. UNMDP. Mar del Plata.

Breffe, M. B y Godínez, C. I. (2011). Procedimiento para el mejoramiento de procesos en Copextel. *Ingeniería Industrial* XXXII(3): 177-190.

Calviño, M. (1998). Trabajar en y con grupos. Experiencias y Reflexiones Básicas. Editorial Academia. La Habana.

Casañas Rivero, M., González González, A., González Solá, M. (2011). Diseño de un sistema de gestión de la calidad en el proceso de alojamiento en el hotel ¨Gran Caribe Villa Tortuga¨. Revista de Ingeniería Industrial, vol XXXII, No. 1, ISPJAE, Ciudad de La Habana, Cuba.

Crosby P. (1979). Quality is free, Mc Graw Hill, EE.UU.

Carbonell, A. (2009). Procedimiento para evaluar y mejorar el grado de orientación al cliente en redes extrahoteleras. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencia Técnicas, Universidad Central "Martha Abreu" de las Villas, Santa Clara.

De la Torre, F. (1992). Agencias de Viaje y Transportación. Editorial Trillas. México DF.

Deming W. E. (1982). Quality, productivity and competitive position. Universidad de Cambridge, EE.UU.

Deming. W. E. (1993). Calidad Total. Madrid: Ediciones Díaz de Santos, S.A

Domingo Calvo, M. (2011). Descubrir el handling aeroportuario. Disponible en: http://www.agapea.com/descubrir el handling aeroportuario.

Dorta, R. L. G. (2001). Procedimiento para el mejoramiento de la calidad de la generacion y el consumo de energia, Universidad de Cienfuegos “Carlos Rafael Rodríguez”

Duran, C. (2005). Gestión de Calidad. Madrid., España.: Ministerio de Educación, Cultura y Deporte.

Galloway, D. (1998). Mejora continua de los procesos. Disponible en: http://www.calidadlatina.com.

Feigenbaum, A. V. (1999). Control total de la calidad (3ra ed.). Barcelona: Ed Limusa.

Montes Alvis, A. C. (2018). Análisis de las nuevas tecnologías y medidas en el sistema de gestión de equipajes. Trabajo de grado para optar al título de ingeniero Aeronáutico. Disponible en:https://repository.upb.edu.co/

Nápoles Rojas, Luis. (2011). Procedimiento para el Perfeccionamiento del SGC en la Empresa de Servicios Ingenieros Dirección Integrada de Proyectos Trasvases. XVI Forum de Ciencia y Técnica. Holguín.

Noda Hernández, M. E (2004). Modelo y procedimiento para la medición y mejora de la satisfacción del cliente en entidades turísticas. Tesis en opción al título de Doctor en Ciencias Técnicas.

Sevilla Dávila, C. E. (2016). La calidad de servicio y la satisfacción de los clientes de Casa Verde Gourmet en el aeropuerto "Carlos Martínez de Pinillos" Distrito de Huachacos 2016. Perú, Universidad Nacional de Trujllo.

Zamora, J., et al. (2011). "Hacia la comprensión de la lealtad del cliente de restaurantes." Estudios y perspectivas en Turismo.

CARACTERIZAR LA EVALUACIÓN DE LA CALIDAD DE FORMACIÓN EN ECONOMIA DE SALUD EN MEDICINA

CHARACTERIZATION OF THE EVALUATION OF THE QUALITY OF THE FORMATION IN HEALTH ECONOMY IN MEDICINE

Dalia Beatriz Quintana Velázquez[61]

Hortencia Cruz López [62]

Rafael Armando Rodríguez Devesa [63]

Resumen

Las transformaciones que transita Cuba, en el contexto nacional como internacional, la actualización del nuevo modelo económico, demandan formación de profesionales que atiendan de manera priorizada aspectos económicos esenciales a la labor que realizan. La formación en esta esfera, para profesionales de Medicina, se enfoca desde el término economía de la salud. La evaluación de la calidad de la formación en economía de la salud en medicina evidencia un sentido de pertinencia social como vía para mejorar el desempeño, los resultados de los sistemas de salud y la necesidad de aplicar con efectividad, equidad, racionalidad, los recursos humanos, materiales y financieros. La aplicación de métodos empíricos y la experiencia de los investigadores, evidenció insuficiencias manifestadas en la necesidad de evaluarla y limitaciones teóricas en su concepción, referidas a definición, contenido, integralidad y contextualización. Los hallazgos obtenidos demuestran la necesidad de elaborar propuestas teóricas y metodológicas que expliquen cómo abordar este proceso en la práctica, y acompañar dentro de ellas, procedimientos para evaluar estos conocimientos, y poder realizar propuestas que contribuyan a evaluar la calidad de esta formación,

[61] Master en Economía de la Salud. Licenciado en Educación. Profesor Auxiliar. Investigador Agregado. Docente de la Universidad de Ciencias Médicas Holguín. Cuba. Doctorando Gestión Organizacional. E-mail: betty670829@gmail.com

ORCID: https://orcid.org/0000-0003-3540-354X

[62] Doctora en Ciencias Pedagógicas, Máster en Ciencias de la Educación Superior, Licenciada en Educación, Inglés, Profesora Titular, Universidad de Holguín, Cuba correo: E-mail: hortensiac@uho.edu.cu

ORCID: https://orcid.org/0000-0002-6972-9815

[63] Doctor en Ciencias Pedagógicas, Máster en Teoría y Práctica de la Enseñanza del Inglés Contemporáneo, Licenciado en Educación, inglés, Profesor Titular, Holguín. Cuba, E-mail: rrdevesa@uho.edu.cu

ORCID: https://orcid.org/0000-0003-3747-7454

para responder a las demandas sociales, relacionada con la mejora del proceso de formación del futuro profesional de Medicina en Cuba.

Palabras Clave: evaluación, calidad, economía de la salud, formación, Medicina.

Abstract

The different transformations carried out in Cuba and in its economical model demand the formation of professionals prepared to face economical aspects in their future labor. In the Medicine major this aspect is known as Health Economic. This topic in the major has taken a paramount importance nowadays as a way to improve the results of the health system as well as in the effective and rational use of materials and human resources. As a result of the application of different empirical methods such as: interviews, surveys, revision of documents, revealed some limitations in the conceptions of the evaluation of the quality of the formation in Health Economy in the major. There is a need of elaborating theoretical and methodological proposals regarding this process from an integrative and integral perspective to respond to the continuous demands of society.

Key Words: evaluation, quality, health economy, formation, Medicine.

Introducción

El presente siglo está marcado por un desarrollo vertiginoso de las ciencias a nivel mundial. Dentro del mismo, las universidades juegan un papel fundamental al ser una fuente significativa en la producción de nuevos conocimientos.

Esta tarea responde a las demandas que le impone la sociedad en la solución de problemas de diversa índole, que van desde lo económico y tecnológico hasta lo social y espiritual. Lo antes mencionado exige, entonces, que la universidad actual forme profesionales con altos niveles de calidad que les permitan incidir de manera novedosa y creativa en la satisfacción de los problemas profesionales que se derivan de su esfera de actuación.

Es en esta dirección, en la cual se erige el concepto de calidad como uno esencial en la formación de profesionales para que la universidad cumpla con su encargo social. El mismo ha sido abordado por diversos autores como Crosby (1979), Deming (1986), Lafourcade (1988), Jurán (1989), Alonso y Sánchez (1994), Houaiss y Villar, (2001), Consejo Nacional de Acreditación, citado por Reyes (2002), Martín Gavilán (2008), Conole, referido por, I. Aguaded y R. Medina-Salguero (2015), entre otros.

Existe consenso entre estos autores en que la calidad, de manera general, es una propiedad distintiva de un objeto que le permite ser diferente de su conjunto y establecer comparación. Asimismo, ella varía con el tiempo y el espacio, o sea no es una propiedad absoluta.

Según Alonso y Sánchez (1994), la calidad tiene un triple carácter: el histórico-concreto (varía según el lugar y el momento en que se aprecia), el económico (responde a la situación económica que se presenta en consonancia con la oferta y la demanda) y el objetivo-subjetivo (varía según la apreciación de la persona que la valora).

De manera más particular, la calidad de la Educación Superior se establece "a partir de la capacidad de la universidad para el cambio y la transformación en todos sus procesos y productos a través de la búsqueda de su excelencia en todas sus manifestaciones y su reconocimiento intrínseco y extrínseco" (Harvey y Green, 1993 p.15). Desde esta perspectiva, un proceso formativo de calidad es aquel que permite la transformación de los sujetos que en él intervienen con el fin de cumplir de manera idónea con la misión profesional que demanda la especialidad en la que se formaron.

Uno de los aspectos esenciales relacionados con la calidad es su evaluación. En tal sentido, su importancia se destaca por autores como Stufflebeam y Shinkfield (1985), Jorba (1994), Tyler, Cronbach, Scriven, citados por Valdés (1999), Castro (1999), Houaiss y Villar, (2001), Colectivo del CEPES (2001), Guerra, (2005) los cuales la señalan como un medio y fin para realizar acciones de mejora del objeto que se evalúa.

La evaluación se considera como una herramienta de mejora continua (López Romito, s.f). Según Scriven (1967, p. 42): "La evaluación consiste en un proceso sistemático de recogida de datos, incorporando al sistema general de actuación educativa, que permite obtener información válida y fiable para formar juicios de valor acerca de una situación. Estos juicios, a su vez, se utilizarán en la toma de decisiones con objeto de mejorar la actividad educativa valorada".

La evaluación de la calidad es un concepto esencial para determinar la medida en que la universidad cumple con las demandas sociales a ella impuestas. En tal sentido, Valiente (2001) y Valdés (2005), referidos por Cruz (2008) la conciben como un proceso sistemático y participativo que permite obtener, analizar, valorar, comparar y proporcionar información útil para emitir juicios de valor, determinar los tipos de decisiones a tomar para mejorar dicha tarea y sus resultados. Es un proceso concebido para el mejoramiento continuo, que se realiza desde el inicio, durante el desarrollo y una vez finalizado el proceso.

A partir de estos aspectos, se deduce que no existe calidad sin evaluación. Esta última resulta imprescindible para ir regulando el proceso formativo que tiene lugar en la universidad. Asimismo, la evaluación se justifica como garantía de calidad (De la Orden, 2009).

Dentro del sistema de universidades de Cuba, las de Ciencias Médicas resaltan por su significación social. Ellas son las encargadas de formar y aportar al Sistema Nacional de Salud (SNS) profesionales altamente preparados para atender, en los diferentes subsistemas existentes, al pueblo cubano. La atención en este sentido constituye uno de los logros más importantes de la Revolución Cubana, por lo que su relevancia trasciende lo profesional y social y adquiere un matiz político. Una asistencia médica de calidad se constituye, entonces, en un derecho inalienable del pueblo cubano.

Desde esta perspectiva, la evaluación de la calidad de la formación de los futuros médicos es un proceso esencial. Dentro del mismo, la atención priorizada a los aspectos económicos inherentes a la labor que realizan resulta crucial para dar cumplimiento a los lineamientos establecidos en el VI Congreso del Partido Comunista de Cuba, en su 1ra Conferencia y posteriormente en su VII Congreso.

Desde los inicios del triunfo revolucionario, la atención tanto primaria, secundaria como terciaria ha sido gratuita y masiva. El asumir estos aspectos como política de estado ha conducido a que el gobierno revolucionario haya invertido numerosos recursos en garantizarlos. El emplearlos adecuadamente, acorde con el contexto particular en el que tiene lugar la atención médica, es una competencia que todos los profesionales de la medicina deben desarrollar durante su proceso formativo.

La salud y la economía constituyen un binomio que se relaciona de forma activa. La mayor parte de las decisiones que se toman en materia de salud tienen una implicación económica.

Su interacción se puede apreciar desde dos perspectivas diferentes, la primera se evidencia a través del impacto que tiene el sistema de salud como condicionante del bienestar de la población, como determinante de la productividad del trabajo y en la formación de capital humano. La segunda se manifiesta mediante la influencia del sistema de salud de manera cuantitativa y cualitativa en el crecimiento de la economía nacional, lo que refuerza su importancia como sector económico.

La economía de la salud es un campo de investigación cuyo objeto de estudio es el uso óptimo de los recursos para la atención de la enfermedad y la promoción de la salud. Su tarea consiste en estimar la eficiencia de organización de los servicios de salud y sugerir formas de mejorar esta organización.

La economía de la salud es la aplicación de la teoría económica a los fenómenos y problemas asociados con la salud. Entre otros asuntos incluye el significado y medida de los estados de salud; la producción de los servicios sanitarios; la demanda por salud y por servicios de salud; análisis de costo efectividad y de costo beneficio; salud territorial; seguros de salud; mercados de servicios de salud; financiamiento; costeo de enfermedades; evaluación de opciones en los servicios de salud; planeamiento de recursos humanos; la oferta de las industrias conexas; equidad y determinantes de inequidad en el uso de servicios de salud; gestión económica de hospitales; presupuestos; asignación territorial de recursos; métodos de remuneración al personal y análisis comparativo de sistemas

Desde el año 2010, se han orientado transformaciones encaminadas a perfeccionar el sector y dar respuesta a los reclamos de elevación del aprovechamiento de los escasos recursos disponibles, a los que ha convocado la máxima dirección del país. En este contexto, la economía de la salud juega un importante papel.

La formación en esta esfera, para los profesionales de la medicina, se enfoca desde el término economía de la salud. La misma es una disciplina científica que aborda temas tan amplios como el

financiamiento, producción, distribución y consumo de bienes y servicios que satisfacen necesidades del campo de la salud.

Constituye una rama de la macroeconomía que se ocupa del análisis de los mercados y de la forma en que estos operan; reconoce que la salud se produce y se consume dentro de un mercado, como cualquier otro producto o bien, por tanto, su interés primario es el de conocer la demanda y la oferta de los servicios de salud. Estudia, además, "las condiciones económicas de la política de inversión sanitaria en los diferentes modelos de provisión de salud" (Gálvez, 2002, p. 38).

Actualmente la economía de la salud es fundamental para generar nuevos enfoques en el estudio y resolución de problemas relacionados con las necesidades de salud y los servicios, proveer herramientas para la toma de decisiones y contribuir a articular las prioridades con la realidad económica, con el propósito de seleccionar la mejor opción para la asignación de los recursos disponibles.

Sobre la base de los aspectos antes mencionados, resulta imprescindible obtener datos que aporten información válida y confiable acerca de la calidad de la formación en economía de la salud en la carrera de Medicina. A partir de ellos, se podrán formar juicios de valor acerca del mismo y, en consecuencia, conformar planes de mejora con el objetivo de elevar la calidad de dicho proceso formativo.

En este sentido el problema a resolver es el siguiente: Insuficiencias en la concepción de la evaluación de la calidad de la formación en economía de la salud de los profesionales de la carrera de Medicina limitan la obtención de datos válidos y confiables que permitan el análisis y valoración de la calidad de la formación en dicho proceso y adoptar, en consecuencia, las decisiones requeridas para su mejoramiento.

El objetivo de este trabajo consiste en la presentación de los resultados de un estudio descriptivo sobre el estado de la evaluación de la calidad de la formación en economía de la salud de los profesionales de la carrera de Medicina que permiten su caracterización actual.

Metodología

Para determinar el tratamiento dado a la evaluación de la calidad de la formación en economía de la salud en la Universidad de Ciencias Médicas de Holguín, se desarrolló un estudio empírico mediante la aplicación de encuestas, entrevistas, observación participante y la revisión de documentos oficiales.

La investigación se desarrolló durante los cursos escolares 2018-2019 y 2019-2020. La muestra seleccionada estuvo integrada por:

- 100 estudiantes de los diferentes años académicos de la carrera de Medicina de los policlínicos docentes del municipio de Holguín: Mario Pozo, Julio Grave de Peralta, Manuel

Díaz Legrá, Pedro del Toro, Máximo Gómez Báez, Pedro Díaz Coello y Mario Gutiérrez Sardaya.

- Se consultaron a seis profesores principales de años académicos,
- Cinco jefes de disciplinas,
- 20 directivos: Vicedecano docente, Jefe de carrera, Decano, directores de policlínicos, y Jefes de docencia
- 28 profesores
- 40 egresados

Se consultaron, además, los planes de estudios C, D y D modificado, Modelos del profesional de la carrera, preparaciones de las diferentes asignaturas, guías de evaluación de los estudiantes en la asignatura Educación en el Trabajo e informes de culminación de estudios de la carrera.

En el desarrollo de las entrevistas y encuestas realizadas se tuvo en cuenta los aspectos éticos que deben estar presentes en investigaciones de este tipo.

Para guiar el estudio se consideraron como indicadores de estudio los siguientes: el cómo se concibe dicha evaluación, quiénes la diseñan y realizan, qué se evalúa, cuándo se evalúa y qué instrumentos se utilizan para ello.

Resultados y discusión

En un primer momento se analizó cómo transcurre la formación en Economía de la Salud en la carrera de Medicina. La misma está concebida curricularmente en la asignatura de Salud Pública que se imparte en el quinto año por un período de ocho semanas. Consta de varios temas incluyendo el de Administración y Economía de la Salud y es impartida por especialistas en Higiene y Epidemiología, Administración en Salud, y en Medicina General Integral que laboran en diferentes instituciones de nivel provincial y municipal y en las filiales y Facultad de Ciencias Médicas.

Durante el estudio del tema sobre Economía de la Salud en la asignatura referida, los estudiantes deben profundizar en los fenómenos económicos que tienen lugar en la sociedad y que se relacionan con el proceso salud enfermedad que tienen lugar en el individuo, la familia y la comunidad, así como, los elementos que le permitan al futuro egresado, realizar acciones de prevención, promoción, rehabilitación y recuperación de la salud, con un uso eficiente de los recursos asignados, con el objetivo de mejorar el estado de salud de la población.

Los aspectos referidos a la economía de la salud en esta asignatura se reducen en un solo tema del programa, el IV: Análisis de la Situación de Salud al cual solo se dedican 50 minutos al tema de economía de la salud.

Una vez egresados, como continuidad de esta formación inicial, un número limitado, de estos médicos acceden a diferentes formas de educación continua en temas relacionados con la economía de la salud (diplomado, maestría, cursos, talleres, lo cual limita la preparación de los profesionales propios del sistema de salud.

El análisis hasta aquí desarrollado acerca de cómo transcurre la formación tanto inicial como permanente de los profesionales de la carrera de Medicina conduce a un primer momento hipotético en el presente trabajo en el cual se plantea que la formación en economía de la salud de dichos profesionales no alcanza los niveles esperados.

Con el objetivo de solucionar la problemática antes mencionada, se realizó un estudio teórico dirigido a identificar propuestas que pudieran ser aplicables en el contexto investigado sobre la evaluación de la calidad de la formación sobre la temática referida.

En tal sentido, se partió del análisis de investigaciones acerca de la evaluación de la calidad de la formación en economía de la salud de los profesionales de Medicina en el ámbito internacional. En ella se reveló la existencia de varios estudios sobre el tema en las revistas: Health Economics, Journal of Health Economics, Pharmacoeconomics, y British Journal of Medical Economics, Maynard y Kanavos, y Health Economic´s Association (IHEA). También se determinaron trabajos de autores tales como: Drummond (1997), Arredondo (1999), Del Prete (2000), Eddama (2009) y Restrepo (2009) entre otros.

En las investigaciones realizadas sobre la temática en Cuba se destacan los estudios realizados en la Escuela Nacional de Salud Pública (ENSAP), Gálvez y Camarós, (2000, 2001, 2002, 2005, 2011, 2015), Escobar (2001) Everleny (2007), García y Portuondo (2012), Mojena (2015), Gálvez (2018), Morales (2017), García (2016), Rojas (2017), Monzón (2019) y Rojas (2018), entre otros.

Se analizó, además, el sistema de evaluación y acreditación de la Educación Superior en Cuba, elaborado por la Junta de Acreditación Nacional (JAN, 2018 y 2019). El mismo permite evaluar y acreditar la calidad de las carreras que se desarrollan en las instituciones de educación superior.

El análisis de las investigaciones referidas con anterioridad permitió concluir que:

- No existen evidencias de una definición de evaluación de la calidad de la formación en economía de la salud de los profesionales de la carrera de Medicina.
- No se ha precisado el contenido de la evaluación de la calidad de la formación en economía de la salud de los profesionales antes mencionados, de acuerdo con los objetivos que persigue la misma, ni las condiciones actuales en las que se desarrolla dicho proceso en Cuba.
- La evaluación de la calidad de la formación en economía de la salud ha sido insuficientemente tratada de una manera integral. El tema se aborda esencialmente desde dos aristas: evaluaciones económicas donde se analizan de manera explícita las distintas alternativas de elección de procedimientos, servicios, tratamientos o tecnologías médicas para resolver o prevenir un problema de salud y la relación costo-beneficio de cada una de estas selecciones que se realizan. Estas perspectivas reducen los estudios acerca de la calidad con que se han formado los médicos en la economía de la salud.

Los resultados del estudio aportaron las regularidades siguientes:

- La evaluación de la calidad de la formación en economía de la salud tiene un carácter asistemático. Generalmente se evalúan algunos aspectos de ella en los exámenes estatales,

en los informes que se derivan de dichos exámenes y en algunas de las asignaturas propias de la carrera. Su uso no es planificado desde el colectivo de la carrera ni disciplina y responde, como norma, a la experiencia e intenciones de los sujetos que intervienen en los escenarios antes mencionados.

- Los sujetos participantes de este tipo de evaluación, se concentran en los miembros de los tribunales estatales y los estudiantes que los realizan (sexto año académico). No se obtuvieron evidencias de la participación sistemática y activa de estudiantes de otros años académicos.
- El contenido que se evalúa se enfoca desde la perspectiva beneficio-costo de algún tratamiento o procedimiento clínico a seguir. En consecuencia, la información que se recoge es demasiado general y no particulariza otros aspectos constitutivos de la economía de la salud.
- Para evaluar se emplean, habitualmente los exámenes estatales que se aplican en el sexto año de la carrera, así como evaluaciones parciales o finales de algunas asignaturas.

Los aspectos antes mencionados conducen a que la evaluación de la calidad de la formación en economía de la salud de los profesionales de la carrera de Medicina no esté debidamente contextualizada a los objetivos y características de dicha formación. Las variables e indicadores empleados en la actualidad, aunque aportan datos valiosos, dificultan la obtención de juicios de valor objetivos sobre la calidad de la formación en economía de la salud en la carrera de Medicina.

En consecuencia, se revela una contradicción que se manifiesta externamente entre la necesidad de evaluar la calidad de la formación en economía de la salud de los profesionales de la carrera de Medicina y limitaciones teóricas y metodológicas en su concepción y realización, para favorecer las continuas demandas sociales y económicas que plantean la formación de médicos en esta esfera de economía de la salud.

Conclusión

La economía de la salud es una disciplina cuyos resultados deben estar fuertemente vinculados a la práctica cotidiana. Los profesionales de la salud, necesitan preparación y conocimiento en los aspectos económicos. Es por ello que la evaluación de la calidad de la formación en Economía de la Salud en la carrera de Medicina constituye un aspecto de primer orden en su preparación para el mundo laboral y para tomar la mejor decisión con un uso eficiente de los recursos.

A partir de los aspectos hasta aquí discutidos, se requiere la construcción de nuevas posiciones teórico-metodológicas que contribuyan a enriquecer la teoría existente en torno con la evaluación de la calidad de la formación en economía de la salud en la carrera de Medicina.

Referencias

Aguerrondo, I. (1993). *La calidad de la Educación: Ejes para su definición y evaluación en La Educación*. Año XXXVIII, No.116, OEA. Washington D.C.

Cruz López H. (2006). *Propuesta de un Plan de Mejoras de la Calidad de la Formación del futuro profesor de Inglés en el Instituto Superior Pedagógico de Holguín*. [Tesis presentada en opción al título académico de Master en Ciencias de la Educación Superior con Mención en Gestión Universitaria. La Habana].

Drummond M. F, O'Brien BJ, Stoddard GL, Torrance G. (1997). *Methods for the economic valuation of health care programmes.* Second edition. London: Oxford University Press.

Drummond M. F.(2001). *Métodos para la evaluación económica de los programas de asistencia sanitaria.* 2 ed. Madrid: Editorial Díaz de Santos.

MES (2018). *Sistema de Evaluación y Acreditación de carreras universitarias.* Documento oficial.

Valiente Sandó Pedro y Rosa Alvarez Cárdenas. (2000). Tema III. *Una Nueva Cultura en la Evaluación. La Evaluación De los Sistemas Educativos. Políticas y Programas*. Material del Curso IV Diplomado en Supervisión Educativa. IPLAC. La Habana.

_____ _____ y R. Álvarez. (2000). *En busca de una definición de calidad de la educación IPLAC;* Ciudad de la Habana. [*Material docente del Diplomado de Supervisión y Administración Educativa]*

Ministerio de Salud Pública de Cuba (MINSAP). (2014). *Programa por la eficiencia y el uso racional de los recursos.* La Habana, MINSAP

Gálvez González A. M, Garcia Fariñas A, Portuondo Sánchez C, Lara Bastanzuri C, Collazo Herrera M. *Evaluación económica en salud y toma de decisiones en el contexto sanitario cubano*. Rev Cubana Salud Pública. 2012 [citado 19 Dic 2014];38(2):253-62. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S086434662012000200008&lng=es

Gálvez González A. M. (2004). *Guía metodológica para la evaluación económica en salud: Cuba.* Rev Cubana Salud Pública.http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-34662004000100005&lng=es.

Gálvez González A. M, González López R, Álvarez Muñiz M, Vidal Ledo MJ, Suárez Lugo NC, Vázquez Santiesteban M.(2008). *Consideraciones económicas sobre la salud pública cubana y su relación con la salud universal*. Rev PanamSalud Pública. 42:e28. doi: 10.26633/RPSP.2018.28. [CrossRef] [Google Scholar]

García Fariñas A., García Rodríguez José Félix, Gálvez González, Ana María, Jiménez López Giset. (2014). *Calidad metodológica de las evaluaciones económicas completas*, Rev Cubana Salud Pública http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-

34662016000200002&lng=es

ESTUDIO DE INDICADORES EN LA GESTIÓN DE PROYECTOS

STUDY OF INDICATORS IN PROJECT MANAGEMENT

MSc. Luis Felipe Nápoles Rojas[1]
Dra. C Maira Rosario Moreno Pino[2]
Ing. Jolver Ramírez Simón[3]

RESUMEN

Dentro de los procesos para la gestión de los proyectos, se encuentran los referidos al control, los cuales llevan implícitas acciones de medir, comparar y actuar en consecuencia para alcanzar la finalidad de cada proyecto y su futura explotación. Estas comparaciones están soportadas en el análisis de indicadores, patrones o medidas de desempeño que evalúan el progreso de cada proyecto. En este artículo se realiza un estudio a los indicadores generales de desempeño utilizados en la gestión de proyectos, considerando los aportados por los cuerpos de conocimiento de la gestión de proyectos, así como otras propuestas pertinentes y accesibles en la red. Con este estudio se pretende facilitar las acciones y decisiones para la selección o construcción de indicadores generales de desempeño en los proyectos y su integración con los procesos y áreas del conocimiento de la gestión de proyectos.

Palabras clave: indicadores, desempeño, gestión de proyectos.

ABSTRACT

Within the processes for project management, there are those related to control, which imply actions to measure, compare and act accordingly to achieve the purpose of each project and its future exploitation. These comparisons are supported by the analysis of performance indicators, patterns or measures that evaluate the progress of each project. This article makes a study of the general performance indicators used in project management, considering those provided by the bodies of knowledge of project management, as well as other pertinent and accessible proposals on the web. This study aims to facilitate actions and decisions for the selection or construction of general performance indicators in projects and their integration with the processes and areas of knowledge of project management

Key words: indicators, performance, project management.

[1] Profesor Auxiliar. Departamento de Ingeniería Industrial. Universidad de Holguín, Cuba. fnapoles1979@gmail.com

[2] Profesora Titular Departamento de Ingeniería Industrial. Universidad de Holguín, Cuba. mayramp188@gmail.com
[3] Profesor Asistente. Departamento de Ingeniería Industrial. Universidad de Holguín, Cuba. jramirezs@gmail.com

INTRODUCCIÓN

La medición es una función inherente a la gestión en las organizaciones, dado que el resultado impacta directamente en la forma de ejecutar los procesos y el comportamiento de quienes la conforman, ubicándolos en un punto de evaluación con relación a los objetivos planteados por cada organización (Avella Romero 2019). Es decir, permite conocer ¿qué tan cerca o tan lejos están las organizaciones de alcanzar sus objetivos?, siempre y cuando se apoyen en criterios, herramientas, variables e indicadores que respalden estas mediciones y la consecuente toma de decisiones orientados hacia el logro de estos objetivos.

Por tanto, la medición, es ese paso inicial de una función mayor que es "el control", compuesto además por el análisis de las variaciones en el desempeño de la gestión y las acciones para mantener los niveles planificados. Por lo anterior, los métodos de evaluación como los indicadores clave de desempeño *(KPIs)* significado de su traducción del inglés "*Key Performance Indicators*", permiten obtener datos cualitativos y cuantitativos del desempeño real de un objeto "organización, proceso o proyecto", y por tanto potencializar las habilidades y competencias tales como la mejora continua, innovación y desarrollo.

En el caso de las organizaciones dedicadas a la gestión de proyectos, disciplina que es guiada por cuerpos de conocimientos perfeccionados, actualizados y ampliamente implementados internacionalmente, los indicadores de desempeño están orientados hacia el éxito de los proyectos, que es un indicador global de orden superior, que debe emerger como resultado de la gestión del proyecto, la cual integra un grupo de funciones, áreas de conocimientos y procesos, como la gestión de la calidad, el tiempo, los costos, los riesgos, los cambios, las relaciones y los recursos.

Pero dada la diversidad de características y particularidades de los proyectos y su contexto, contar con una selección apropiada de los indicadores de desempeño se dificulta, no es tan simple como un listado archivado determinado por áreas (Kezner 2017). Generalmente, el significado de los indicadores puede ser aprobado o desaprobado según el juicio de los expertos. Por tanto, la importancia de medir el desempeño en los proyectos ha aumentado en los últimos años, debido a la necesidad de proponer soluciones adecuadas al contexto actual, no sólo centrado en el aspecto financiero sino también en la satisfacción de los requisitos de un numeroso grupo de partes interesadas. Sin embargo, debe tenerse en cuenta que las métricas de rendimiento varían en su propósito, definición y contenido. Por consiguiente, se utilizan diferentes metodologías para definir y seleccionar los *KPIs* del negocio y así asegurarse de que coincidan con el entorno y la estrategia competitiva (Cruz Villazón et. al 2020).

La utilización de indicadores en la gestión de proyectos, está marcada por la técnica de la gestión del valor ganado *(EVM*), extensamente concebida en las guías del *Project Management Institute (PMI)*, que es una herramienta para la medición del rendimiento, que ayuda a evaluar la magnitud de todas las variaciones que tienen lugar en un proyecto, en cuanto a plazos y costos en un momento determinado.

Los autores se identifican con la utilidad del valor ganado como herramienta necesaria para medir el desempeño de los proyectos, considerando su suficiencia con la combinación de otras métricas que abarquen procesos como la calidad, los riesgos, las adquisiciones, la integración, las partes interesadas y los recursos, que completan la estructura para la gestión de cualquier proyecto de acuerdo con guías como el *PMBOK Guide* (2013) y la norma ISO 21500 (2012).

Es esta la problemática que fundamenta la realización de este artículo, que tiene como objetivo: estudiar los indicadores generales de desempeño utilizados en la gestión de proyectos, considerando los aportados por los cuerpos de conocimiento de la gestión de proyectos, así como otras propuestas pertinentes y accesibles en la red, a modo de ofrecer una interpretación que facilite su proceso de selección e implementación.

Como resultados principales de este estudio exploratorio, se logran agrupar los indicadores de desempeño por las áreas de conocimiento de la gestión de proyectos, aportando una guía suficiente y con mayor alcance que la implementación de la gestión del valor ganado (*EMV*), en dos de sus ejes habituales: los costos y los plazos. Y también se identifican un grupo de indicadores apropiados para medir el desempeño en las áreas de conocimiento de la gestión de proyectos, que no definen los criterios, expresiones y patrones de referencia que permitan obtener sus resultados y actuar en consecuencia, entre los que resaltan la satisfacción de las partes interesadas, la satisfacción del cliente y la alineación de políticas y estrategias, tan decisivas en el éxito de un proyecto y que hasta este momento quedan a iniciativas de los gerentes de proyectos y sus equipos definir el cómo medirlos.

METODOLOGÍA

La metodología para llevar a vía de término este estudio exploratorio, que trata de identificar los indicadores generales para medir el desempeño en la gestión de los proyectos, atendiendo a las áreas de conocimiento y materias de las principales guías de esta disciplina, se basó en fuentes secundarias de información y requirió de una consecución de pasos que se explican a continuación:

Primero: se inició con las búsquedas bibliográficas actualizadas y accesibles en la red sobre los indicadores clave de desempeño en la gestión de los proyectos, utilizando palabras de entradas tanto en inglés como en español. Las publicaciones bajo consideración incluyen dos de las principales guías en la gestión de proyectos: *PMBOK Guide* (2013) y *The KPI institute* (2012), caracterizados por el uso de indicadores basados en la gestión del valor ganado (*EMV*). Con esta misma orientación en la utilización y perfeccionamiento de los costos y los cronogramas se suman las propuestas de Eshghi et. al (2019), Reyes Mendoza (2020), Arévalo et. al (2019), Simanjuntak

(2020). También se incluyen artículos basados en los indicadores líderes con énfasis en la seguridad Neamat (2019) y Alruqi & Hallowell (2019), basados en la tendencia de defectos y errores Zheng et. al (2017), los orientados a las áreas de diseño e ingeniería Habibi et. al (2018) y Arango Estrada (2018), los que se enfocan en las decisiones estratégicas del portafolio de negocios y la estrategia competitiva Levy (2020), los que se apoyan en las tecnologías de la información Manzano Ibarra (2019), o en la comunicación entre las partes interesadas Safapour et. al (2019), los indicadores logísticos Avella Romero (2019), los procesos esbeltos Cruz Villazón et. al (2020), los indicadores de reelaboración y las causas que los provocan Safapour & Kermanshachi (2019) y los que profundizan en la gestión de proyectos en todas sus áreas de conocimiento Fernández Vivancos (2016).

Segundo: se realizó un análisis de contenidos para reducir la lista de indicadores atendiendo a la similitud o igualdad de los términos empleados para definirlos o describirlos, focalizando los más generales inherentes a las 10 áreas de conocimiento de la gestión de proyectos.

Tercero: se estableció la relación de los indicadores con las áreas del conocimiento del *PMBOK Guide* y la norma ISO 21500, haciendo uso del diagrama de afinidad, agrupando los indicadores generales que puedan implementarse en los procesos de la gestión de proyectos, sin incluir aquellos relacionados con el producto o servicio que dio origen a estos.

RESULTADOS

Dando seguimiento al orden de las áreas de conocimiento para la gestión de proyectos se tiene que:

En la gestión de la integración (Tabla 1), se aprecia que los indicadores que predominan están referidos a la cooperación entre los grupos de interés y la aplicación de soluciones novedosas con el uso de la innovación. Esto favorece un clima de comprensión y sienta bases para la implementación de lecciones aprendidas, resultado orientado en la fase de cierre del proyecto tanto para el *PMBOK Guide* como para la norma ISO 21500.

También se mencionan otros indicadores muy pertinentes y enfocados al alineamiento de políticas ambientales, de calidad, de litigios y de comprensión de las metas organizacionales tanto a nivel organizacional como de proyectos, cuestiones inherentes a la dirección, control y desarrollo del plan de proyecto. Sin embargo, estos indicadores adolecen de criterios de evaluación y patrones de comparación que faciliten su implementación en la gestión de los proyectos.

Tabla 1. Indicadores de desempeño para la integración

Indicadores	Criterios o expresión de cálculo	Patrón	Referencias Bibliográficas

Cooperación transversal	% Stakeholders en el desarrollo del plan de gestión	30% de las partes interesadas involucradas	[3, 15]
Tratamiento de residuos	Número de buenas prácticas implementadas en el uso de residuos	100% de cumplimiento de buenas prácticas	[3]
Coordinación y cooperación	Número de nuevos convenios de cooperación con asociaciones y agencias de desarrollo empresarial	3 convenios firmados por año	[3, 16]
Nuevos métodos	Número de métodos nuevos frente a soluciones publicadas en revistas especializadas	3 publicaciones por año	[3]
Alineación de políticas ambientales	No se definen		[7, 8]
Influencias gubernamentales	No se definen		[7]
Política frente a sanciones	No se definen		[7]
Alineación de políticas de calidad	No se definen		[20]
Claridad de las metas y objetivos del propietario	No se definen		[20]
Número de entidades supervisoras por encima del PM	No se definen		[20]

En la gestión del alcance tabla (Tabla 2), se enfatiza en la supervisión de las actividades y en el control de los cambios, dos aspectos estrechamente relacionados con esta área de conocimiento. Igualmente se mencionan otros indicadores de desempeño enfocados a precisar la definición del alcance y sus niveles de aprobación, que en proyectos complejos con numerosas partes interesadas y de alto impacto social, económico y medioambiental, estas decisiones acarrean demoras que influyen en el cronograma y los costos del proyecto.

Tabla 2. Indicadores de desempeño para el alcance

Indicadores	Criterios o expresión de cálculo	Patrón	Referencias Bibliográficas
Hitos fallidos	(Hitos fallidos/Hitos totales)*100	Tendencia positiva	[6, 21]
Requisitos cambiados en el proyecto	(Requisitos cambiados/requisitos iniciales)100	Tendencia negativa	[6, 7, 13, 21]
Selección del concepto adecuado de diseño	No se definen		[13, 15]
Retraso en la etapa de aprobación	No se definen		[14]
Mala gestión y supervisión del sitio	No se definen		[14]
Dificultad para obtener la aprobación del diseño	No se definen		[20]

En el tiempo y los costos (Tablas 3 y 4) predominan los indicadores de desempeño obtenidos de la gestión del valor ganado, metodología que puede estimar en cuánto tiempo se completaría el proyecto, si se mantienen las condiciones con las que se elaboró el cronograma, o considerando si se mantienen las condiciones que se presentaron durante el desarrollo del proyecto. También se puede estimar el costo total del proyecto.

No obstante, se enuncian un grupo de indicadores asociados a la gestión económica financiera y las variaciones provocadas por el contexto dinámico en el que se desarrollan las organizaciones, que ocasionan no pocas desviaciones en el presupuesto aprobado para los proyectos. Entre estos están los de carácter externo como: la inflación y las fluctuaciones en los precios y los de carácter interno asociado a la inexactitud en las estimaciones de los costos para las actividades, los que afectan directamente los estimados referentes a la conclusión de cualquier proyecto.

Tabla 3. Indicadores de desempeño para el tiempo

Indicadores	Criterios o expresión de cálculo	Patrón	Referencias Bibliográficas
Índice de desempeño del cronograma (SPI)	Valor ganado (EV)/ Valor planificado (PV)	0,9-1,1	[3, 4, 6, 7, 8, 21]
Variación del cronograma (SV)	Valor ganado (EV)- Valor planificado (PV)	Tendencia Positiva	[4, 6, 9, 21]
Porcentaje de tareas atrasadas	(Tareas atrasadas/número de tareas actuales) *100	Tendencia Negativa	[4, 6, 9, 21]

Plazos de entrega cumplido	(# Plazos de cumplidos/# Plazos de entrega del proyecto)* 100	Tendencia negativa	[6, 21]
Previsibilidad de la finalización del proyecto	# Proyectos completados con desviación en plazo inferior al 5%/# proyectos completados	Tendencia positiva	[6, 21]
Estimado a la conclusión (tiempo)	EACt=(BAC/SPI)/(BAC/months) = Months/SPI	Para SPI> 1Se requiere menos tiempo. Para CPI <1 Se requiere más tiempo	[4, 6, 21]
Retrasos del proyecto	Σ # Retraso en la fase i	Tendencia negativa	[6, 21]

Tabla 4. Indicadores de desempeño para el costo

Indicadores	**Criterios o expresión de cálculo**	**Patrón**	**Referencias Bibliográficas**
Valor planeado (PV)	Σ costes planificados de la tarea i en el periodo	Si el EV > PV el proyecto va adelantado, es decir lleva mayor avance de lo que había planeado. Si el EV > AC el proyecto va gastando menos de lo que debería para el nivel de avance que lleva	[4, 7, 9, 21]
Valor ganado (EV)	Coste presupuestado para la ejecución de la tarea* % Avance de ejecución		[4, 7, 9, 21]
Costo real (AC)	Coste actual del trabajo ejecutado		[3, 4, 6, 7, 9, 10, 21]
Índice de desempeño del costo (CPI)	EV/AC	0,95-1,05	[3, 4, 7, 9, 10, 21]

Índice de costo-cronograma (CSI)	CPI* Índice de desempeño del cronograma (SPI)	0,8 < CSI < 0,9	[3, 4, 7, 9, 10, 21]
Variación del costo (CV)	EV-AC	Positivo	[4, 6, 9, 15, 21]
Sanciones	$ Sanciones +$ Multas	Cero	[7, 21]
Variación a la conclusión VAC	Presupuesto hasta la conclusión (BAC)-Estimación a la conclusión (EAC)	Negativa sobrecosto. Positivo ahorro. 0 proporcional al presupuesto	[3, 4, 6, 7, 9, 21]
Gastos promedio	Costo actual del trabajo ejecutado (AC)/Número de meses		[21]
Índice del desempeño del trabajo por completar (TCPI)	TCPI= (BAC-EV)/ (BAC-AC)	Menor o igual a 1	[4, 6, 21]
Estimado a la conclusión (EAC)	BAC/CPI	Para CPI> 1 Disminuyen los costos. Para CPI <1 Aumentan los costos	[3, 4, 6, 7, 9, 21]
Estimación hasta la conclusión (ETC)	EAC-AC	Tendencia Positiva	[3, 4, 6, 7, 9, 21]
Inflación	No se definen		[7]
Fluctuaciones en los precios	No se definen		[13]
Inexactitud y deficiencias en las estimaciones de costos	No se definen		[13]

Los indicadores de desempeño para la calidad (Tabla 5), está enfocados en los defectos y no conformidades detectadas tanto internamente, como por las organizaciones externas (Reguladoras) y muy influenciados por las recomendaciones del *PMBOK Guide*. Se enfatiza en mantener esa credibilidad con el entorno, de cumplir con los requisitos y proyectar el concepto de cero defectos.

De estos indicadores la mayor limitación está relacionada con la satisfacción del cliente, el cual no define los criterios concretos para medirlo, compararlo y analizarlo. Y si bien garantizar los patrones de referencia en cuanto a defectos, no conformidades, quejas, es un parte de su medición, esto no satisface todas las expectativas identificadas en la fase de inicio y enriquecidas en las siguientes

fases del proyecto, más aún cuando la tendencia actual es la de implementar sistemas de gestión de la calidad en la gestión de los proyectos, para aportar una mejor comprensión de las necesidades de los clientes y otras partes interesadas, sumado a la implementación de un conjunto de prácticas que contribuyen al perfeccionamiento de la gestión y que debe concluir con la satisfacción de todas las partes interesadas.

En esta área de conocimiento también se enuncian otros indicadores líderes, que no son más que aquellos que proporciona información para lograr los resultados deseados o evitar resultados no deseados, entre los que se destacan los referidos a la definición y alineación de políticas y estrategias de calidad, así como como al entrenamiento en esta función, los cuales sugieren a los interesados por incluirlos en sus listas de medición del desempeño, determinar el cómo medirlos.

Tabla 5. Indicadores de desempeño para la calidad

Indicadores	**Criterios o expresión de cálculo**	**Patrón**	**Referencias Bibliográficas**
Frecuencia de defectos	#Periodo de captura/# de defectos	Tendencia a disminuir	[7, 13, 21]
Razón de no conformidades	Número de no conformidades abiertas/Número de no conformidades	Tendencia a disminuir	[7, 21]
Número de quejas	Número de quejas atendidas/Número de quejas recibidas	100% de quejas atendidas	[3, 15, 21]
Tiempo de respuesta a la queja	Promedio (#Fecha de respuesta-#Fecha de la queja)	Tendencia a disminuir	[21]
Calidad de los Pedidos Generados	Pedidos generados sin novedad	menor o igual al 5%	[1]

	(deficiencias)/Total pedidos generados *100		
No conformidades de 3º parte	#No conformidades identificadas en inspecciones	Tendencia a disminuir	[6, 21]
Incidencias identificadas durante el proyecto	Cantidad de incidencias identificadas	Tendencia a disminuir	[6, 21]
Satisfacción cliente externo	No se definen		[3, 15, 16]
Alineación de políticas de calidad de stakeholders	No se definen		[20]
Entrenamiento en calidad al personal	No se definen		[7]
Estrategia de gestión de calidad	No se definen		[7]
Solución de conflictos y reclamaciones	No se definen		[3, 7, 15, 8]

En los recursos (Tabla 6), predominan indicadores de desempeño enfocados en el personal y los orientados a desarrollar el equipo de proyecto con vistas a asegurar la gestión exitosa a la que aspiran. Entre estos están los referidos a lograr los incentivos y atenciones que propicien un clima de trabajo motivado y abierto a las propuestas de soluciones que deparen en un aumento de la productividad.

Hay otros indicadores que no definen los criterios para su evaluación, no obstante, ofrecen oportunidades de perfeccionamiento en la gestión de aspectos como la seguridad y el empoderamiento.

Tabla 6. Indicadores de desempeño para los recursos

Indicadores	Criterios o expresión de cálculo	Patrón	Referencias Bibliográficas
Incentivos	$ Importe pagado en incentivos	Tendencia a aumentar	[12, 21]
Horas-hombre ganada	Horas-hombre planificadas*%proyecto ejecutado	Tendencia a aumentar	[6, 21]
Habilidades de innovación	Número de cursos para fomentar las habilidades de innovación	2 cursos por año	[3, 16]

Productividad	#horas- hombre productivas ejecutadas/#horas-hombre ejecutadas	Tendencia a aumentar	[7, 15, 16, 21]
Promociones	# promociones de los recursos del proyecto	Tendencia a aumentar	[21]
Incrementos salariales	Importe de la última nómina/Importe de la penúltima nómina	Tendencia a aumentar	[21]
Quejas de los empleados	# Quejas	Tendencia a disminuir	[21]
Número de accidentes	# número de accidentes laborales	Tendencia a disminuir	[7, 8, 21]
Deficiente gestión de peligros	Número de advertencias de organismos reguladores	Cero advertencias	[3]
Iniciativas habilitadas y alentadas	Cantidad de iniciativas implementadas	1 iniciativa por año	[3]
Empoderamiento	No se definen		[7]
Actitudes y clima seguro	No se definen		[11]
Satisfacción cliente interno	No se definen		[15]

La comunicación (Tabla 7), básicamente se mide a través de la distribución de los informes, sin embargo, es una función que, integrada a la calidad, permite el despliegue y armonización entre las áreas de conocimiento y los procesos de la gestión de proyecto. Con esto se sugiere que pudieran establecerse otros indicadores referidos a su oportunidad y canales de distribución.

Tabla 7. Indicadores de desempeño para la comunicación

Indicadores	**Criterios o expresión de cálculo**	**Patrón**	**Referencias Bibliográficas**
Elaboración puntual de informes de gestión	Informes de gestión producidos en tiempo/Informes de gestión pendientes	Tendencia positiva	[21]
Mala comunicación	No se definen		[13, 20, 8]

Los riesgos son considerados una de las áreas de conocimiento transversales a la gestión de los proyectos, pues una deficiente identificación, análisis, seguimiento y actuación sobre estos, deparan en interrupciones que alargan los plazos y costos de un proyecto. En esta área predominan los indicadores líderes (Tabla 8), orientados en convocar la participación de las partes interesadas en las cuestiones de seguridad del personal y entrenamiento a los involucrados en la ejecución de los proyectos, para así evitar resultados no deseados. Sin embargo, cómo medirlos sigue siendo un camino que deben emprender los equipos de proyectos si seleccionan estas métricas en el desempeño de su gestión.

Tabla 8. Indicadores de desempeño para los riesgos

Indicadores	Criterios o expresión de cálculo	Patrón	Referencias Bibliográficas
Número de riesgos	#Número de riesgos identificados	Tendencia positiva	[21]
Riesgos posibles	(# Número de riesgos posibles/# número de riesgos total)*100	Tendencia negativa	[21]
Análisis de peligros y accidentes	(Número de actividades del programa de segurida ejecutadas/programadas)*100	100%	[3, 12]
Participación del propietario	No se definen		[12]
Participación de los trabajadores	No se definen		[12]
Planes de seguridad previos a la tarea	No se definen		[12]
Lesiones de primeros auxilios	No se definen		[11]
Participación del propietario	No se definen		[12]
Participación de los trabajadores	No se definen		[12]
Seguridad de los equipos	No se definen		[7, 8]
Entrenamientos en seguridad	No se definen		[7, 8, 12]
Tendencias de la exposición al riesgo	No se definen		[13]

Los indicadores de desempeño utilizados para medir las adquisiciones (Tabla 9), se corresponden con los procesos y actividades inherentes a esta área de conocimiento de acuerdo con los estándares, orientados a la selección y evaluación de los proveedores y sus entregas, así como a

cuestiones de cumplimiento de los contratos. Se mencionan otros indicadores relacionados a la familiaridad con las tecnologías y los protocolos de seguridad de los proveedores y contratistas que no definen concretamente los criterios para su medición.

Tabla 9. Indicadores de desempeño para las adquisiciones

Indicadores	Criterios o expresión de cálculo	Patrón	Referencias Bibliográficas
Valor Evaluación Proveedor	Proveedores Certificados/Total Proveedores	Próximo a 1	[1]
Entregas Recibidas Perfectamente	Pedidos rechazados/Total de órdenes de compra recibidas * 100	Hasta el 5%	[1]
Entregas perfectas	Pedidos entregados perfectos/total pedidos entregados	0,9 - 1	[1]
Variación entre valor del pedido y valor original del contrato	($ Valor actual de contrato (después de cambios)-$ Valor original del contrato) *100	Tendencia negativa	[6, 21]
Seguridad del subcontratista	No se definen		[11]
Escasez de equipos (maquinaria y sus partes)	No se definen		[13]
Liderazgo tecnológico	No se definen		[16, 20]

En la gestión de las partes interesadas (Tabla 10), los dos indicadores de desempeño utilizados están en total correspondencia con los procesos y actividades de esta área de conocimiento. Sin embargo, no se precisan los criterios para medirlos, analizarlos y mejorarlos, queda a criterio de los gerentes de proyectos y sus equipos definir el cómo lograrlo. Es notoria esta situación ya que los *KPIs* son una herramienta para medir el nivel de desempeño de los procesos, mediante la aplicación de medidas para conocer el éxito del resultado y ese éxito es análogo y dependiente de la "satisfacción de las partes interesadas", como indicador global de orden superior que debe emerger de la gestión del proyecto (Nápoles & Moreno 2020).

Tabla 10. Indicadores de desempeño para las partes interesadas

Indicadores	Criterios o expresión de cálculo	Patrón	Referencias Bibliográficas
Satisfacción de las partes interesadas (SSPI)	No se definen		[3, 7, 8, 21]
Lentitud en la toma de decisiones por parte del propietario	No se definen		[13]

DISCUSIÓN

- No existe una cantidad delimitada de indicadores de desempeño para evaluar el éxito del proyecto y su gestión, pero si es recomendable combinar los indicadores de la gestión del valor ganado (EMV), herramienta predominante en esta disciplina y enfocada en dos áreas de conocimiento: los costos y los plazos, con otros indicadores pertinentes a las restantes áreas de la gestión de proyectos: calidad, comunicación, recursos humanos, alcance, partes interesadas, adquisiciones, riesgos e integración.
- Existe un grupo de indicadores recomendados por los investigadores y apropiados para medir el desempeño en las áreas de conocimiento de la gestión de proyectos, que no definen los criterios, expresiones y patrones de referencia que permitan obtener sus resultados y actuar en consecuencia. De estos indicadores el más preocupante es la satisfacción de las partes interesadas, entendido como la medida de éxito en la gestión de los proyectos, que supera y contiene el enfoque al cliente y sus métricas habituales (costo-plazo-calidad). Por tanto, definir cómo medir este indicador es una cuestión que queda a iniciativas de los gerentes de proyectos y sus equipos, y que puede considerar en su elaboración otros indicadores de los expuestos en este estudio exploratorio.
- Debe prestarse atención a la elaboración de los criterios que permitan medir y comparar los indicadores recomendados por los autores y que no están definidos, ya que por su relevancia ofrecen oportunidades en la selección de proveedores (Adquisiciones), en el involucramiento de las partes interesadas (Riesgos), en la satisfacción del personal (RRHH), en la alineación de políticas y estrategias (Calidad, Integración) tan decisivas en la implementación de sistemas de gestión de la calidad, en la comprensión del contexto (Costos) y en los niveles de aprobación (Alcance), así como definen que tan exitoso es la gestión del proyecto a través del nivel de satisfacción del cliente y otras partes interesadas.
- Los indicadores de desempeño agrupados por las áreas de conocimiento de la gestión de proyectos, aseguran suficiencia en la medición de los procesos y actividades que para cada una de estas áreas contemplan sus principales guías y cuerpo de conocimientos, con excepción de la comunicación en lo referido a su oportunidad y canales de distribución y en

las partes interesadas en lo referente a la priorización que se otorga a estas, según su influencia en el proyecto.

CONCLUSIONES

1. El estudio exploratorio permitió identificar 86 indicadores generales para medir el desempeño en la gestión de los proyectos y agruparlos por sus áreas de conocimiento, lo que ofrece una visión global para seleccionar por los directores y sus equipos, los que se consideren más pertinentes en la gestión cotidiana de los proyectos. Su distribución por cada área es la siguiente: integración (10), alcance (6), tiempo (7), costo (15), calidad (12), recursos (13), comunicación (2), riesgos (12), adquisiciones (7) y partes interesadas (2).
2. Existen 36 de estos indicadores de desempeño que no contemplan los criterios o formas para evaluarlos, pero que por su relevancia debieran dedicarse esfuerzos a su completamiento ya que definen si el proyecto se gestionó exitosamente o no, así como focalizan otras prioridades que de atenderse oportunamente perfeccionarían su gestión.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Alruqi, W. M., & Hallowell, M. R. (2019). Critical success factors for construction safety: review and meta-analysis of safety leading indicators. Journal of construction engineering and management, 145(3), 04019005. Disponible en: https://ascelibrary.org/doi/abs/10.1061/(ASCE)CO.1943-7862.0001626

Arango Estrada, J. P. (2018). Variables coincidentes necesarias en un sistema de control para medir el desempeño con indicadores en una empresa dedicada a la prestación de servicios de diseño e ingeniería (Doctoral dissertation, Universidad EAFIT).

Arévalo, S. R. M., Avendaño, M. A., & Martínez, J. A. P. (2019). PERSPECTIVAS Y DESAFÍOS PARA LA COMPETITIVIDAD: UNA MIRADA GLOBAL DESDE LOS TERRITORIOS. Libros Universidad Nacional Abierta ya Distancia, 1-474. Disponible en: http://hemeroteca.unad.edu.co/index.php/book/article/view/3036

Avella Romero, M. C. (2019). Importancia de los KPI en la Logística y su impacto en el servicio al cliente (Doctoral dissertation, Universidad Santiago de Cali). Disponible en: https://repository.usc.edu.co/handle/20.500.12421/1016

Cruz Villazón, C., Sastoque Pinilla, L., Otegi Olaso, J. R., Toledo Gandarias, N., & López de Lacalle, N. (2020). Identification of Key Performance Indicators in Project-Based Organisations through the Lean Approach. Sustainability, 12(15), 5977. Disponible en: https://www.mdpi.com/2071-1050/12/15/5977

Cruz Villazón, C., Sastoque Pinilla, L., Otegi Olaso, J. R., Toledo Gandarias, N., & López de Lacalle, N. (2020). Identification of Key Performance Indicators in Project-Based

Organisations through the Lean Approach. Sustainability, 12(15), 5977. Disponible en: https://www.mdpi.com/2071-1050/12/15/5977

Eshghi, A., Mousavi, S. M., Antucheviciene, J., & Mohagheghi, V. (2019). EARNED VALUE ANALYSIS APPROACH BY EXTENDING NEW KEY PERFORMANCE INDICATORS IN A NEW FRAMEWORK UNDER A GREY ENVIRONMENT. Economic Computation & Economic Cybernetics Studies & Research, 53(3). Disponible en: http://www.ecocyb.ase.ro/nr2019_3/8.%20AMIN%20ESHGHI,%20J.%20Antucheviciene%20(T).pdf

Fernández-Vivancos, G. M. (2016). Diseño de indicadores para la gestión de proyectos (Doctoral dissertation, Universidad de Valladolid).

Habibi, M., Kermanshachi, S., & Safapour, E. (2018, April). Engineering, procurement and construction cost and schedule performance leading indicators: state-of-the-art review. In Proceedings of Construction Research Congress (pp. 2-4). New Orleans, Louisiana: ASCE. Disponible en: https://www.researchgate.net/profile/Sharareh_Kermanshachi/publication/321177987

Kerzner, H. (2017), Project Management Metrics, Kpis, and Dashboards: A Guide to Measuring and Monitoring Project Performance. John Wiley & Sons.

KPI, (2012). Top 25 Project Management KPIs of 2011-2012, Melbourne, Australia

Levy, A. (2020). ESTRATEGIA Y KPIS (KEY PERFORMANCE INDICATORS): HACIENDO QUE LA ESTRATEGIA SE TRANSFORME EN ACCIÓN MEDIDA Y MEJORABLE. Revista de Investigación en Modelos Financieros, 1, 42-54. Disponible en: http://ojs.econ.uba.ar/index.php/RIMF/article/download/1763/2497

Manzano-Ibarra, M., Medina-Chicaiza, P., & Zamora-Sánchez, R. (2019). Propuesta metodológica para la generación de indicadores claves de desempeño apoyada en tecnología de información. Disponible en: http://ojs.3ciencias.com/index.php/3c-tecnologia/article/view/720/792

Nápoles L. F.& Moreno Pino, M.R. (2020). Gestión de la calidad en los proyectos: una mirada desde el enfoque normalizado. Revista Cubana de Administración Pública y Empresarial. [Internet]. 2020 [Consultado 3 de mayo 2021]. 4(2): 253-268. https://apye.esceg.cu/index.php/apye/article/view/135

Neamat, S. D. S. (2019). A Comparative Study of Safety Leading and Lagging Indicators Measuring Project Safety Performance. indicators, 1, 29. Disponible en: https://www.researchgate.net/publication/338084287

PMI, (2013). A guide to the Project management body of knowledge (PMBOK Guide) 5th ed. P. M. Institute, ed., Project Management Institute.

Reyes Mendoza, A. (2020). Factores clave de rendimiento para optimizar costos en proyectos de empresas manufactureras de Tecate-Tijuana, BC México (Doctoral dissertation,

Universidad Autónoma de Nuevo León). Disponible en: http://eprints.uanl.mx/20712/1/1080314071.pdf

Safapour, E., & Kermanshachi, S. (2019). Investigation and analysis of human, organizational, and project based rework indicators in construction projects. In Computing in Civil Engineering 2019: Data, Sensing, and Analytics (pp. 505-512). Reston, VA: American Society of Civil Engineers. Disponible en: https://ascelibrary.org/doi/abs/10.1061/9780784482438.064

Safapour, E., Kermanshachi, S., Kamalirad, S., & Tran, D. (2019). Identifying effective project-based communication indicators within primary and secondary stakeholders in construction projects. Journal of Legal Affairs and Dispute Resolution in Engineering and Construction, 11(4), 04519028. Disponible en: https://ascelibrary.org/doi/abs/10.1061/(ASCE)LA.1943-4170.0000332

Simanjuntak, M. R. A. (2020, December). Analysis of Schedule Project Management's Indicators and Cost Project Management's Indicators in Interior Construction. In IOP Conference Series: Materials Science and Engineering (Vol. 1007, No. 1, p. 012083). IOP Publishing. Disponible en: https://iopscience.iop.org/article/10.1088/1757-899X/1007/1/012083/pdf

Standard ISO 21500: 2012. Guidance on project management. (International Organization for Standardization ISO First edition. Switzerland: © ISO).

Zheng, L., Baron, C., Esteban, P., Xue, R., & Zhang, Q. (2017). Considering the systems engineering leading indicators to improve project performance measurement. IFAC-PapersOnLine, 50(1), 13970-13975. Disponible en: https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S240589631733241X

PROCEDIMIENTO PARA LA PLANIFICACIÓN DE LOS COSTOS EN LA GANADERÍA BOVINA. EMPRESA PECUARIA CALIXTO GARCÍA

PROCEDURE FOR THE PLANNING OF THE COSTS IN THE BOVINE CATTLE RAISING. LIVESTOCK COMPANY CALIXTO GARCÍA

Ms.C Yaisel Rodíguez Hernández[64]

Lic. Yadira González Silva [65]

MsC.Alexander Tomás Lias González[66]

RESUMEN

El sector de la ganadería bovina ha ocupado en el desarrollo económico del país gran importancia, debido a su contribución en la seguridad alimentaria y a la generación de empleos. Sin embargo, no escapa a dificultades endógenas tales como ausencia de visión empresarial, desorganización, lo cual conlleva a deficiencias en los sistemas de información utilizados, en consecuencia no se tiene información confiable para evaluar la situación económica financiera de la empresa, por lo que en la presente investigación se define como objetivo: desarrollar un procedimiento para la planificación y análisis de los costos en la ganadería bovina que favorézcala información financiera y la toma de decisiones. En la pesquisa los autores emplearon métodos del nivel teórico y empíricos. Entre los teóricos estuvieron: el análisis-síntesis y la inducción-deducción. Como empíricos, la revisión documental. Como conclusiones plantearon que el procedimiento metodológico presentado, constituye una herramienta para apoyar la toma de decisiones y lograr una mayor eficiencia.

La misma aborda un tema de investigación de mucho interés para las entidades del sector ganadero al ser una necesidad el control de los costos de los insumos, mano de obra y gastos indirectos en que se incurren durante el proceso productivo, ya que el costo de la producción terminada se calcula basado en el peso del animal en pie por un precio promedio y no se tienen en cuenta los gastos incurridos en el periodo.

Palabras claves: planificación de costo, ganadería bovina, proceso productivo.

ABSTRACT

The bovine cattle raising's sector has occupied in the economic development of the country great importance, due to his contribution in the alimentary certainty and to the generation of jobs. However, do not escape to endogenous difficulties such like absence of entrepreneurial vision, disorganization,

[64] Profesora, Universidad de Holguín Cuba, yrodriguezl@uho.edu.cu
[65] Consultora Económica Cuba, yadigs86@nauta.cu
[66] Profesor, Universidad de Holguín, Cuba, alexlia@uho.edu.cu y alexanderlias80@gmail.com

which bears to deficiencies in the information systems utilized, in consequence reliable information to evaluate the company's cost-reducing financial situation does not have itself, for that in present it you define investigation as objective: Developing a procedure for planning and analysis of the costs in the bovine cattle raising than favor her financial information and the overtaking. The authors used methods of the theoretic level and empiricists in the investigation. They were between the theoreticians: Analysis synthesis and induction deduction. Like empiricists, the documentary revision. As findings presented than the procedure shown metodológico, constitute a tool to back up the overtaking and to achieve a bigger efficiency.

The same discusses a theme of investigation of a lot of interest for the entities of the cattle sector to being a need the cost control of the raw materials, hand of work and indirect costs in they incur in during the productive process, since the cost of the finished output calculates itself based in the weight of the standing animal for an average price and that the expenses are not had in account incurred in the period.

Keywords: Planning of cost, bovine cattle raising, productive process.

INTRODUCCIÓN

La planificación del costo ha jugado un papel pasivo, no contribuyendo a movilizar las reservas productivas existentes. La reducción del costo ha operado más como una meta o consigna que como el resultado de un trabajo conscientemente dirigido a su obtención, mediante la valoración de los factores que conducen a su logro.

Por lo que se hace necesario que las entidades presupuestadas y no presupuestadas confeccionen o actualicen, según corresponda, sus sistemas de costos de acuerdo a lo dispuesto en el Anexo Único de la Resolución No. 935/2018 (GOC-2019-231-O15), Norma Específica de Contabilidad No. 12 “Contabilidad de Gestión”, emitida por la Ministra de Finanzas y Precios, de manera tal que les permitan satisfacer las exigencias fundamentales que les impone hoy el entorno en que estas se desempeñan.

Dentro de la contabilidad de costos, específicamente los costos de producción ganaderos, merecen una significativa dedicación, debido a que la mayoría de empresas del sector agropecuario calculan sus costos utilizando como técnica de valuación los costos estimados, tomando bases empíricas obtenidas del conocimiento y la experiencia que se tiene sobre la actividad ganadera, con el fin de determinar el valor y la cantidad de los elementos del costo de producción, lo cual trae como desventaja que difícilmente se pueda contar con una información real, la cual pude ser obtenida a través de la utilización de otros métodos de costo tales como: el variable o el absorbente, por orden de producción y por proceso.

Investigadores como (Cárdenas, 2006; Alvarado, 2016; Zambrano, 2016; Montoya, 2019) reconocen que en las actividades agropecuarias se dificulta la disponibilidad de información financiera, por las

etapas de desarrollo, deterioro, producción y/o procreación de los productos agrícolas y activos biológicos, que originan variaciones de su valor

Mediante un análisis realizado en la Empresa Pecuaria Calixto García en la provincia de Holguín se detectaron las dificultades siguientes:

- Insuficiencias en la contabilización y registro de los costos.
- Insuficientes análisis de los costos reales, para lograr un proceso eficiente en la planificación de los costos.
- Los directivos no cuentan con información suficiente y real para valorar el estado actual de los costos.

Después de haber analizado cada una de las insuficiencias detectadas se puede plantear: ¿Cómo analizar los costos ganaderos bovinos que favorezca la toma de decisiones?

Lo que permite plantear como objetivo general de este estudio: Desarrollar un procedimiento para la planificación y análisis de los costos ganaderos bovinos que favorezca la toma de decisiones

METODOLOGÍA

La siguiente investigación fue realizada a partir de una búsqueda bibliográfica acerca del tema, de la revisión y análisis de documentos y de la observación mediante el trabajo de campo aplicado a varias entidades de explotación ganadera, en el cual se pudo constatar que en este sector no se cuenta con un procedimiento capaz de planificar los costos de forma tal que ofrezca una información financiera veraz y confiable a la hora de tomar decisiones.

En resultados de investigaciones realizadas por (Trejos, Palma, & Crespo, 2014), (Gámez & Bejerano, 2017), (Romero & Ferrer, 2019) se hace énfasis en los aspectos formales del control de los costos para obtener grandes ganancias en las empresas, asumen que un adecuado sistema de acumulación de costos posibilita una mejor toma de decisiones. En la investigación (Valenzuela, 2019) “Análisis de costos de producción de bovinos carne en el municipio, San Buenaventura del departamento de La Paz” Bolivia, propone analizar los costos de producción en los predios ganaderos bovinos de carne, difiere del objetivo del presente trabajo, el mismo persigue desarrollar un procedimiento para la planificación y análisis de los costos ganaderos bovinos que favorezca la toma de decisiones, este estudio carece de un análisis detallados por cada una de las categorías de ganado bovino.

Según (Rodríguez, 2008) refiere que el correcto análisis del comportamiento de la eficiencia productiva en cada unidad de producto elaborado o en proceso, es necesario el cálculo del costo unitario, mediante las normativas de consumo de fuerza de trabajo y otros gastos, de los productos o grupos de productos homogéneos producidos por la empresa(p.2)

RESULTADOS

Procedimiento metodológico para el control de los costos en el sector de la ganadería bovina

Se desarrolla un procedimiento que cuenta de tres fases y diez pasos.

El mismo tiene las siguientes características:

- Consistencia lógica: secuencia lógica, interrelación de aspectos y consistencia interna,
- Flexibilidad: facultad de adaptarse a cualquier unidad organizativa de estudio y facilidad de incorporación de modificaciones y ajustes en los diferentes pasos,
- Parsimonia: capacidad de actuar en un complicado proceso de análisis y solución de un modo relativamente sencillo y transparente,
- Trascendencia: influencia significativa en los restantes subsistemas de gestión en su entorno,
- Sistematicidad: asegura el control y vigilancia sistemática coadyuvando el establecimiento de mejoras para un sistema de retroalimentación de datos,
- Contextualizadle: poder de adaptarse a otras empresas con características similares, dentro del universo de estudio y por la potencialidad de incorporación de modificaciones y ajustes en las diferentes fases y pasos,
- Confiable: la confiabilidad del enfoque, radica, en buena medida, en la aplicación de la metodología de investigación científica en el relevamiento de información y análisis de los datos. Es decir, supone un cierto nivel de conocimiento teórico acerca de los procesos que se investigan, y un correcto análisis de los resultados empíricos.

Fase 1. Involucramiento

Objetivo: lograr el compromiso, la preparación y la participación de todo el personal involucrado en la actividad ganadera bovina.

Paso 1. Diagnóstico

En el diagnóstico realizado al finalizar el período como se establece en la (NCG, 2018) y de acuerdo a las características de la empresa se tienen en cuenta los principales elementos:

a) La muerte animal es una de las causas que la empresa no obtenga mejores resultados, a pesar de las exigencias y acciones que se realizan en esta dirección (cuidado de la vaca en la etapa final de preñez, atención a la cría recién nacida, entre otras), en lo que va de año ese valor asciende hasta el mes de mayo a $ 231 728,98.
b) La capacidad productiva no se explota en su totalidad, sin embargo se trabaja en busca de financiamiento para la ampliación de corrales para el incremento de la ganadería bovina.
c) El consumo material (Insumo) se ve afectado por la escasa disponibilidad que tienen los proveedores.

d) El fondo de salario se ve afectado por la baja producción ganadera bovina, es decir no hay un respaldo salarial para el pago de los trabajadores.

Paso 2. Selección y capacitación del personal

Se seleccionó el personal de acuerdo a las actividades que realizan dentro de la explotación ganadera bovina.

Se capacitó a los trabajadores directos e indirectos de la ganadería bovina en cuanto a los procesos contables y administrativos, se elaboró un curso de superación el cual cuenta de tres temas según aparece descrito en el programa , en el cuál se incluyó como contenido el sistema de costo, métodos de costeo, centros de costos y áreas de responsabilidad, registro de los gastos y su inclusión en el costo de los servicios, planificación del costo, y modelos para el registro, control y análisis del costo. Se determinaron las necesidades de aprendizaje de los miembros del equipo, constatando que la mayoría tenía insuficientes habilidades en el cálculo del costo.

Se realizaron dos talleres de capacitación para adiestrar a los miembros del equipo en cuanto a las características del procedimiento y su correcta implementación al final se efectuaron evaluaciones las que demostraron la adquisición de habilidades relacionadas con el cálculo del costo.

Fase II. Planificación del costo

Objetivo: planificar el costo de producción de la ganadería bovina

Paso 3. Descripción del proceso productivo

El proceso productivo de la ganadería bovina que se desarrolla en la empresa es un proceso continuo de alta masividad; por consiguiente no tienen identidad individual. Éste se describe a continuación:

La Empresa Pecuaria Calixto García tiene contrato de compra de animales con las Cooperativas de Créditos y Servicios (CCS), Cooperativas de Producción Agropecuaria (CPA) y Unidades Básicas de Producción Cooperativas (UBPC).

La entidad se encarga del traslado de los animales para los puntos de compras, en los que se realiza el pesaje por cada cabeza de ganado, las pesas se encuentran certificadas por la Empresa 1ro de Mayo. Es obligatorio para la formalización de la compra que el vendedor emita: el Certificado del veterinario con la Reseña de Brucella, el documento Pase Tránsito emitido por el Registro Pecuario mediante el cual se actualiza el documento **Movimiento de Rebaño** de la entidad y los animales deben de tener tatuadas las marcas al fuego, presilla y arete, correspondiente a su categoría. Una vez conocido el peso del animal, el vendedor instantáneamente emite el modelo **SC-2-12 Factura**, se realiza de forma manuscrita y debe de referenciar la categoría de los semovientes.

Luego estos animales se llevan a la Finca de recepción, allí se clasifican de acuerdo con las características físicas y genéticas: las novillas y las añojas se envían a los patios de crías de las

Unidades Empresariales de Base (UEB) y el resto del ganado bovino se traslada para los diferentes cebaderos de las UEB, para el mejoramiento de la masa, estas operaciones se realizan a través del documento **Maga de Traslado interno,** luego se actualiza el documento **Movimiento de Rebaño** entre las (UEB).

En los cebaderos, patios de cría desarrollo hembra y desarrollo macho y vaquerías de las UEB, se le suministra a los animales los alimentos y medicamentos acordes a su categoría, estos se refleja en el modelo **SC-2-08 Vale de Entrega o Devolución.**

La venta de los semovientes se realiza mediante relaciones contractuales existentes con la Empresa Cárnica de Holguín Felipe Fuentes, dicho contrato establece un programa de entrega de toneladas de carne, por el que la entidad organiza cada venta. Los animales se transportan hasta la Empresa Cárnica donde son pesados en pesas certificadas, además se entrega el Certificado del veterinario con la Reseña de Brucella, el documento **Pase Tránsito** avalado por el Registro Pecuario mediante el cual se actualiza el documento **Movimiento de Rebaño** de la entidad y los animales tatuados con las marcas al fuego, presilla y arete, correspondiente a su categoría. Una vez conocido el peso del animal, el vendedor instantáneamente emite el modelo **SC-2-12 Factura**, se realiza de forma manuscrita y debe de referenciar la categoría de los activos biológico.

Paralelamente en el área de contabilidad de cada UEB se recoge la información desprendida de las acciones anteriores, y en el centro de gestión se procesa la misma en el Sistema Contable Automatizado Versat Sarasola, después se consolida en los departamentos correspondientes a la Dirección Contable Financiera.

La Maga de traslado interno tiene como Objetivo**:** Formalizar el traslado interno de los animales.

Alcance

Este modelo es necesario para todas las unidades subordinadas a la Empresa Pecuaria Calixto García.

Emisión, Distribución y Utilización

Original: El personal que entrega

Duplicado: El personal que recibe

Disposiciones

Se llena cada vez que se efectúa un traslado interno de animales.

El modelo se llena a máquina, tinta o lápiz tinta.

Paso 4. **Identificación de las áreas de responsabilidad y centros de costos asociados a la producción**

La empresa está constituida por ocho UEB y siete departamentos no productivos, lo que por su forma organizativa constituyen las áreas de responsabilidad, como se muestra en el cuadro 1 y estás a su vez están compuestas por centros de costos.

Cuadro 1. Áreas de responsabilidad

Áreas de responsabilidad	
001 Dirección de Capital Humano	009 UEB Wilfredo Peña
002 Dirección Técnica y de Desarrollo	010 UEB Rafael Quintana
003 Dirección Contable Financiera	011 UEB Carlos Sosa
004 Cuadros	012 UEB Granja Urbana
005 Puesto de Dirección 007 Seguridad y Protección 008 UEB Limbano Sánchez	013 UEB Aseguramiento 014 UEB Servicios Técnicos Integrales 015 UEB Centro de Gestión

La ganadería bovina representa un solo centro de costo, por lo que resultó necesario que dentro este centro de costo se formaran cuatro sub centros, para responder a cada una de las etapas de desarrollo y estás a las diferentes categorías, donde se contabilizarán los gastos directos reales asociados a la producción, o sea, en ellos se irán descargando los gastos provenientes de las cuentas 700 - 724 Producción en Proceso y 725 Producción Propia para Insumos, según sea el caso, y luego se le incorporará mediante el prorrateo lo proveniente de la cuenta 731 Gastos Indirectos de Producción. Como se muestra en la figura 3.

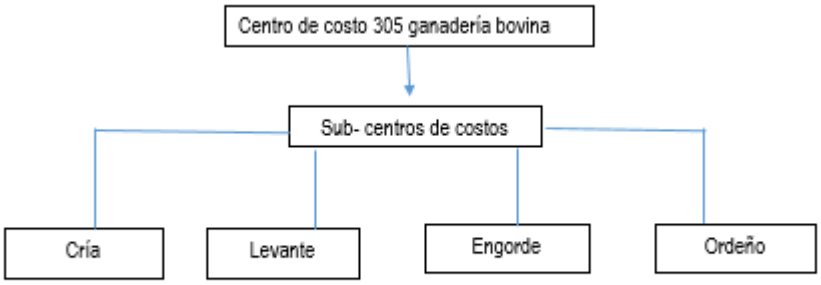


Figura 3. Centro y sub centros de costos

Sub centro de costo de cría: Está relacionado con los costos que se asignan a las crías lactantes, es decir a los terneros que no han sido destetados.

Sub centro de costo de levante: Corresponden a los costos que se generan por los animales que están en la etapa de crecimiento, es decir los (novillas, novillos, toretes)

Sub centro de costo de engorde: Corresponden a los costos de los animales que se encuentran en la última fase del proceso productivo, en esta partida se acumulan los costos hasta que el animal sale al matadero.

Sub centro de costo de ordeño: se relacionan todos los costos en que se incurre para la producción de leche.

Paso 6. Descripción del ciclo biológico

Se describe el ciclo biológico, el cual se manifiesta mediante las categorías por las cuáles el activo transita durante su desarrollo.

Monta o inseminación

Los toros y las vacas antes de incorporarse a la reproducción se someten a exámenes clínicos por parte de un especialista en reproducción.

Se eliminan los machos con alteraciones genéticas o con signos clínicos de baja fertilidad y las hembras con alteraciones irreversibles en los genitales que impidan la gestación. Los animales no aptos se envían a la ceba.

Mediante la monta dirigida se controlan los apareamientos de forma directa. Esta variante permite entre otras ventajas el aumento de la eficiencia reproductiva y el control de la paternidad.

Otra variante es la inseminación artificial es la técnica que garantiza las mayores respuestas y tiene como ventajas: la utilización de sementales de alto valor genético, permite conocer la paternidad de la descendencia y la fertilidad de forma individual y además se evitan las enfermedades de transmisión sexual.

Una tecnología de manejo reproductivo es la temporada de monta, propicia el apareamiento en un período de tres (3) a seis (6) meses, a principios de la época de mayor disponibilidad de pastos.

Después de 40 a 50 días de concluida la época de monta se realiza el diagnóstico de gestación, separando las gestantes en un grupo para facilitar la observación y atención veterinaria. Las hembras que no se gestaron, se les realiza una revisión fisiopatológica para determinar las causas.

Gestación y Parto

Las vacas gestantes durante un periodo de 7 a 9 meses se le debe suministrar 2 kg de Concentrado/día/animal en 100 gramos de sal mineral, forrajes verdes (caña y King grass en proporción de 50:50) a libre disposición y 2 kilogramos de heno en nave de sombra, agua fresa, abundante y de calidad.

En las vaquerías rústicas se le crean las condiciones de sombra, agua, tranquilidad e higiene adecuada, para el momento de parir.

Probabilidades de muerte: existe un índice de muerte de la cría al nacer del 8% mensual y de la madre del 4.5 % de la masa para el año (0,375 % mensual).

Se requiere de atención veterinaria durante el parto y al concluir éste, se realiza un proceso de desinfección con Solución de lugol al 1%.

Descalostrar diariamente a la vaca, al amantar al ternero tres veces al diaria por siete días.

La vaca se traslada al grupo de ordeño a los siete días de parida, si su leche no reúne las condiciones para ser enviada a la industria, se utiliza como alimento de los terneros de la vaquería.

Nacimiento

Al producirse el nacimiento de la ternero (a) se emite por parte del veterinario o personal encargado el documento Índice Clínico del Recién Nacido. La cría al nacer debe tener un peso promedio de 28 kg la hembra y 30 kg el macho.

En la parte central de la oreja izquierda se tatúa el número de orden correspondiente al nacimiento, en la oreja derecha el último dígito indicativo del año que nace el animal y en la parte central de la oreja derecha el número de identidad de la madre. Las hembras se tatúan con números pares y los machos con números impares.

Lactancia

A la hora de haber nacido debe tomar dos (2) litros de calostro y en el día cuatro (4) litros. Luego debe amamantar tres (3) veces diaria por siete (7) días.

El ternero (a) con edad de 8 a 90 días mama de su madre inmediatamente después de cada ordeño, durante no menos de media hora. Se dejará al menos un cuarto rotatorio de acuerdo a la producción láctea de la madre.

Simultáneamente a la lactancia materna, se le comienza a introducir otros tipos de alimentos, como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 1. Alimentación de terneros (as)

Edad (días)	Reemplazante lechero (L/días)	Pienso inicio (kg/días)	Heno (kg/días)
8 - 30	4	0.30	-
31 - 60	4	1.20	0.20
61 - 90	4	2.00	1.30
91 - 120	-	3.00	3.00

Fuente: elaboración propia a partir del Manual de Tecnologías de la Ganadería

Los animales de 91 a 240 días de edad pueden pasar al pastoreo y deben de existir 12 cuartones como mínimo para garantizar la rotación antihelmíntica.

Destete

Al destete de cada animal se marca al fuego en la pierna izquierda el número de orden correspondiente al nacimiento. Bajo el número anterior, en forma de quebrado, se marca el último dígito del año de nacimiento, en la paleta izquierda, parte inferior, se marca el prefijo alfabético correspondiente a la unidad de origen del semoviente.

A los terneros (as) destetados con edades entre 121 a 180 días se proporciona alimentos diarios como: pienso de inicio a razón de dos (2) kg, heno tres (3) kg, forraje seis (6) kg y sales minerales a voluntad del animal.

De 181 a 365 de edad se le suministra pienso de inicio a razón de dos (2) kg, heno tres (3) kg, forraje seis (8) kg, sales minerales a voluntad del animal y pastoreo rotacional con un mínimo de doce (12) cuartones por grupos.

Crecimiento

En la etapa de crecimiento durante el proceso biológico se desarrollan las categorías de Añojo (a), Novillo(a), Vaca, Semental o Buey de trabajo, con el estudio genético y la elección de las Novillas y los sementales aptos para la reproducción, se incorporarían al ciclo nuevamente.

Paso 7. Elaboración de las fichas de costos por categorías

Para la elaboración de las fichas de costos se parte del ciclo biológico y las categorías, según las normas de consumo.

Modelo 1 Ficha de Costo para la formación de los precios máximos por Método de gastos

Se conoce el costo para cada categoría del ganado bovino mediante la elaboración de fichas de costo, se muestra a continuación:

Tabla 2. Categorías bovinas

Categoría	Edad (días)	U/M	Costo
Ternera (o) de 0 a 6 meses	180	Uno	
Ternera (o) de 6 a 12 meses	180	Uno	
Añoja (a) 12 a 18 meses	180	Uno	
Novilla 18 a 24 meses	180	Uno	
Vaca 8 años	2880	Uno	
Torete 18 a 24 meses	180	Uno	
Toro de ceba	180	Uno	
Semental		Uno	
Buey		Uno	

Fuente: elaboración propia a partir del modelo movimiento de rebaño

En el Modelo 2. Desglose de los insumos fundamentales se elabora a partir de las normas de consumos de las materias primas, los materiales, energía eléctrica y el agua se obtienen del Manual de Tecnología para la Ganadería emitido por el Ministerio de la Agricultura.

Las normas determinadas para las vacunas las propicia la posología de los medicamento Carbunco Sintomático y Gavac utilizados para prever enfermedades.

Se vacunan con Carbunco Sintomático a los animales de 3 y 9 meses de edad y con Gavac el día en que nacen, cuando tienen 1 mes de nacidos y al cumplir los 6 meses de edad, en lo adelante se vacunan cada 6 meses de por vida, se distribuyen las dosis por las diferentes categoría como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 3. Esquema de vacunación

Esquema de Vacunación		
Categoría	**2 cc x cada dosis de Gavac**	**5 cc x cada dosis de Carbunco Sintomático**
Hembra -Macho		
Ternera (o) 0 a 6 meses	4 cc (día del nacimiento y al mes)	5 cc (3 meses)
Ternera (o) 6 a 12 meses	2 cc (7 meses)	5 cc (9 meses)
Añoja (a)	2 cc (13 meses)	
Hembra		
Novilla	2 cc (19 meses)	
Vaca	24 cc (25;31;37;43;49;55;61;67;73;79;85 y 91 meses)	
Macho		
Torete	2 cc (19 meses)	
Toro de ceba	4 cc (25 y 31 meses)	
Semental	4 cc (25 y 31 meses)	
Buey	4 cc (25 y 31 meses)	

Fuente: elaboración propia a partir de entrevistas con los veterinarios

Para obtener los precios de las materias primas y los materiales se consulta la Resolución No.344/2020 dictada por el Ministerio de Finanzas y Precios que aprueba los precios minoristas de los insumos, equipos e implementos agrícolas para todas las producciones agropecuarias del país que se venden por las empresas comercializadoras del sistema de la Agricultura, en lo adelante empresas comercializadoras, según se detallan en el Anexo Único, que forma parte integrante de la presente Resolución.

Además se consulta el reporte Existencia de productos en almacén del mes de mayo de 2021, emitido por el Sistema Automatizado Versat Sarasola, donde se captan los precios de las materias primas y materiales necesarias para el desarrollo de los activos biológicos.

El valor de la caña, el King grass, el heno y las plantas proteicas (Moringa, Morera y Titonia) se obtienen a partir de las fichas de costo elaboradas por el personal de la entidad, debido a que estas producciones son propias para el insumo.

El precio de la energía eléctrica se toma de la Resolución No.66/2021 que aprueba el Sistema para la formación de las tarifas eléctricas en pesos cubanos para el cobro del servicio eléctrico, dictada por la Ministra de Finanzas y Precios.

El precio del agua se obtiene según tarifa establecida por la Resolución No.83/2021 que aprueba las tarifas máximas en pesos cubanos para el cobro de los servicios de provisión de agua que prestan las empresas de aprovechamiento hidráulico para las producciones agropecuarias, según se describe en el Anexo Único, que forma parte integrante de la presente Resolución, emitida por la Ministra de Finanzas y Precios.

MODELO 2 - DESGLOSE DE LOS INSUMOS FUNDAMENTALES								
ORGANISMO/EMPRESA: PECUARIA CALIXTO GARCÍA								
DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO: TORO DE CEBA								
UNIDAD DE MEDIDA: UNO			COSTO PROPUESTO					
CÓDIGO	DESCRIPCIÓN	UM	NORMA DE CONSUMO AJUSTADA	PRECIO ACTUAL CUP	PRECIO ACTUAL CL	IMPORTE CUP	IMPORTE CL	IMPORTE TOTAL
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)
	Forraje - King grass	kg	15,0000	2,5979	0,0000	38,9685	0,0000	38,9685
	Caña		15,0000	11,4717	0,0000	172,0755	0,0000	172,0755
	Heno		5,0000	7,1278	0,0000	35,6390	0,0000	35,6390
	Pienso criollo	kg	2,0000	9,8532	0,0000	19,7064	0,0000	19,7064
	Sales	g	150,0000	0,0020	0,0000	0,3054	0,0000	0,3054
	Urea	g	120,0000	0,0065	0,0000	0,7823	0,0000	0,7823
	Subproducto de maíz	Kg	2,0000	1,4487	0,0000	2,8974	0,0000	2,8974
	Plantas proteícas	Kg	4,0000	21,3834	0,0000	85,5336	0,0000	85,5336
	Miel y urea	Kg	2,0000	0,3500	0,0000	0,7000	0,0000	0,7000
	Precuy	Kg	2,0000	0,5675	0,0000	1,1350	0,0000	1,1350
	Subtotal Materias Primas para 1 día					**357,7432**	**0,0000**	**357,7432**
	Vacuna Gavac	CC	4,0000	2,3594	0,0000	9,4376	0,0000	9,4376
	Subtotal Vacunas en 180 días					**9,4376**	**0,0000**	**9,4376**
3000,00	Combustible	lt	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,00	0,0000
	Diesel Regular	lt	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,00	0,0000
	Gasolina B-83	lt	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,00	0,0000
2000,00	Energía Eléctrica	Kwh	3,0000	1,8075	0,0000	5,4225	0,00	5,4225
1000,00	Agua	m³	0,1300	7,5000	0,0000	0,9750	0,00	0,9750
	Subtotal Combustible y Energía para 1 día					**6,3975**	**0,0000**	**6,3975**
	TOTAL					**364,1407**	**0,0000**	**364,1407**

En el siguiente modelo se realiza el cálculo de los gastos de mano de obra directa

DESGLOSE DE LOS GASTOS DE SALARIO DE LOS OBREROS DE LA PRODUCCIÓN Y LOS SERVICIOS						
ORGANISMO: MINAGRI	**MINISTERIO DE LA AGRICULTURA**					
EMPRESA: PECUARIA CALIXTO GARCÍA						
Descripción del Producto: Toro de ceba	**Unidad de Valor**: Pesos y Centavos					
	Unidad de Tiempo: Hora					
Descripción de las Operaciones	**Cantidad de Trabajadores**	**Categoría Ocupacional**	**Grupo Escala**	**Salario/Horas/categoría y grupo**	**Norma Tiempo (Horas)**	**Gasto de Salario**
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(7)	(8)
Operario Agropecuario	1	O	VII	14,7429	1,0000	14,7429
Total	1					
						14,7429
Confeccionado por:	Cargo: Directora de Capital Humano			Firma	Fecha: marzo 2021	
Aprobador por:	Cargo: Directora General			Firma	Fecha: marzo 2021	

Cálculo del Salario Horario					
Cargo u Ocupación	**XI**	**Sal Bas.**	**Perf**	**Cond.**	**Salario horario**
Operario Agropecuario	VII	14,7429			**14,7429**

El siguiente modelo tiene como objetivo el cálculo del coeficiente de gastos indirectos

MODELO 4 - PROPUESTA DE COEFICIENTES DE GASTOS INDIRECTOS DE PRODUCCIÓN, DISTRIBUCIÓN Y VENTAS Y GENERALES Y DE ADMINISTRACIÓN				
TORO DE CEBA				
ORGANISMO:MINAGRI		**FICHA PROPUESTA**		
EMPRESA: PECUARIA DE CALIXTO GARCÍA				
Concepto de gastos	**Fila**	**Importe de los gastos**		
		M. N.	**Divisa**	**Total**
Gastos indirectos de producción	**01**	**10,3200**	**0,0000**	**10,3200**
Materias primas y materiales	02	0,0000	0,0000	**0,0000**
Combustible	03	0,0000	0,0000	**0,0000**
Energía	04	0,0000	0,0000	**0,0000**
Salarios	05	0,0000	0,0000	**0,0000**
Otros gastos de la fuerza de trabajo	06	0,0000	0,0000	**0,0000**
Depreciación y amortización	07	0,0000	0,0000	**0,0000**
Otros gastos monetarios	08	0,0000	0,0000	**0,0000**
Mantenimiento				
Gastos de distribución y ventas	**11**	**2,9486**	**0,0000**	**2,9486**
Materias primas y materiales	12	0,0000	0,0000	**0,0000**
Combustible	13	0,0000	0,0000	**0,0000**
Energía	14	0,0000	0,0000	**0,0000**
Salarios	15	0,0000	0,0000	**0,0000**
Otros gastos de la fuerza de trabajo	16	0,0000	0,0000	**0,0000**
Depreciación y amortización	17	0,0000	0,0000	**0,0000**
Otros gastos monetarios	18	0,0000	0,0000	**0,0000**
Ropa y Calzado				
Gastos generales y de administración	**21**	**1,4743**	**0,0000**	**1,4743**
Materias primas y materiales	22	0,0000	0,0000	**0,0000**
Combustible	23	0,0000	0,0000	**0,0000**
Energía	24	0,0000	0,0000	**0,0000**
Salarios	25	0,0000	0,0000	**0,0000**
Otros gastos de la fuerza de trabajo	26	0,0000	0,0000	**0,0000**
Depreciación y amortización	27	0,0000	0,0000	**0,0000**
Otros gastos monetarios	28	0,0000	0,0000	**0,0000**
Ropa y Calzado				
Total	**30**	**14,7429**	**0,0000**	**14,7429**
Salario básico de los trabajad directos a la producción	**31**	**14,7429**		**14,7429**
Coeficiente de gastos indirectos de producción	**32**	**0,7000**	**0,0000**	**0,7000**
Coeficiente de gastos de distribución y ventas	**33**	**0,2000**	**0,0000**	**0,2000**
Coeficiente de gastos generales y de administración	**34**	**0,1000**	**0,0000**	**0,1000**
		1,0000	**0,0000**	**1,0000**
Confeccionado por (nomb y apell):		**Firma:**		**Fecha: marzo 2021**
Aprobado por (nomb y apell):		**Firma:**		**Fecha: marzo 2021**

Luego del desglose de cada uno de los elementos del costo, se elabora la ficha de costo por cada una de las categorías bovinas, teniendo en cuenta que son varias se muestra la categoría de Toro de ceba.

MODELO 4 - PROPUESTA DE COEFICIENTES DE GASTOS INDIRECTOS DE PRODUCCIÓN, DISTRIBUCIÓN Y VENTAS Y GENERALES Y DE ADMINISTRACIÓN				
TORO DE CEBA				
ORGANISMO:MINAGRI		**FICHA PROPUESTA**		
EMPRESA: PECUARIA DE CALIXTO GARCÍA				
Concepto de gastos		**Importe de los gastos**		
	Fila	**M. N.**	**Divisa**	**Total**
Gastos indirectos de producción	**01**	**10,3200**	**0,0000**	**10,3200**
Materias primas y materiales	02	0,0000	0,0000	**0,0000**
Combustible	03	0,0000	0,0000	**0,0000**
Energía	04	0,0000	0,0000	**0,0000**
Salarios	05	0,0000	0,0000	**0,0000**
Otros gastos de la fuerza de trabajo	06	0,0000	0,0000	**0,0000**
Depreciación y amortización	07	0,0000	0,0000	**0,0000**
Otros gastos monetarios	08	0,0000	0,0000	**0,0000**
Mantenimiento				
Gastos de distribución y ventas	**11**	**2,9486**	**0,0000**	**2,9486**
Materias primas y materiales	12	0,0000	0,0000	**0,0000**
Combustible	13	0,0000	0,0000	**0,0000**
Energía	14	0,0000	0,0000	**0,0000**
Salarios	15	0,0000	0,0000	**0,0000**
Otros gastos de la fuerza de trabajo	16	0,0000	0,0000	**0,0000**
Depreciación y amortización	17	0,0000	0,0000	**0,0000**
Otros gastos monetarios	18	0,0000	0,0000	**0,0000**
Ropa y Calzado				
Gastos generales y de administración	**21**	**1,4743**	**0,0000**	**1,4743**
Materias primas y materiales	22	0,0000	0,0000	**0,0000**
Combustible	23	0,0000	0,0000	**0,0000**
Energía	24	0,0000	0,0000	**0,0000**
Salarios	25	0,0000	0,0000	**0,0000**
Otros gastos de la fuerza de trabajo	26	0,0000	0,0000	**0,0000**
Depreciación y amortización	27	0,0000	0,0000	**0,0000**
Otros gastos monetarios	28	0,0000	0,0000	**0,0000**
Ropa y Calzado				
Total	**30**	**14,7429**	**0,0000**	**14,7429**
Salario básico de los trabajad directos a la producción	**31**	**14,7429**		**14,7429**
Coeficiente de gastos indirectos de producción	**32**	**0,7000**	**0,0000**	**0,7000**
Coeficiente de gastos de distribución y ventas	**33**	**0,2000**	**0,0000**	**0,2000**
Coeficiente de gastos generales y de administración	**34**	**0,1000**	**0,0000**	**0,1000**
		1,0000	**0,0000**	**1,0000**
Confeccionado por (nomb y apell):		**Firma:**		**Fecha: marzo 2021**
Aprobado por (nomb y apell):		**Firma:**		**Fecha: marzo 2021**

Fase III. Evaluación y plan de mejora

Objetivo: Evaluar el comportamiento de los costos para desarrollar un plan de mejora de acuerdo a las dificultades detectadas

Paso 8. Análisis de las desviaciones del costo

El análisis del costo por categoría se efectúa por todas las partidas tanto directas como indirectas, con independencia de que dicha producción se elabore en una sola área o en varias. Este análisis permite evaluar la consistencia del costo unitario predeterminado previsto en el Plan de Costo.

Paso 9. Evaluación y ajustes

En este paso se evalúa lo planificado y si se mantiene el control de las acciones, de modo que se puedan realizar los ajustes necesarios al costo según los elementos que sean afectados por alguna variación que se produzca de acuerdo a los que este planificado.

Paso 10. Implementación de las acciones de Mejora

Su realización implica considerar las siguientes acciones:

1. Revisar el chequeo al cumplimiento y análisis de los datos resultantes.

2. Dirigir el enfoque hacia los gastos controlables a fin de concentrar el esfuerzo básico en los gastos cuya variación depende del área analizada, para establecer como resultado las medidas necesarias para alcanzar la eficiencia prevista.

3. Se analizará la posibilidad de predeterminar o visualizar las causas que puedan generar problemas, con vistas a que el sistema ayude a brindar información útil para minimizarlos y seguidamente poder adoptar las decisiones oportunas.

CONCLUSIONES

- El procedimiento propuesto en esta investigación constituye una importante herramienta para la planificación los costos en la ganadería bovina al ser una herramienta de análisis y toma de decisiones por parte de los directivos.
- A partir del procedimiento propuesto quedarán establecidas las fichas de costos por cada una de las categorías de ganado bovino para una mejor toma de decisiones.
- Se logrará realizar una comparación y análisis del costo real con el planificado a partir de cada uno de los elementos del costo.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Alvarado, A. H. (2016). Los costos de producción en la actividad ganadera. Tesis, Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil, Ecuador. Recuperado el 21 de octubre de 2020

Cárdenas & Nápoles, R. A. (2006). Administración de costos: Métodos modernos de costos y manufactura. McGraw Hill.

Gámez, M. D., & Bejerano, H. G. (2017). Los modelos de costos como instrumentos para mejorar los procesos de control y desarrollo financiero de las empresas de transporte. Ciencia Unisalle, 2-24

López Rodríguez Miriam. (2008, marzo 2). Qué es una ficha de costo. Recuperado de https://www.gestiopolis.com/que-es-una-ficha-de-costo/

Montoya, D. M. (2019). Modelo de imputación de costos pecuarios. Aplicación en ganadería especializada en cría de Brahman Rojo

Norma Específica de Contabilidad No. 12. Contabilidad de Gestión, 31 (2018).

Trejos, M. O., Palma, F. A., & Crespo, K. P. (2014). Análisis de las Falencias en la Aplicación de los Sistemas de Costeo en el Sector Ganadero [Artículo de investigación presentado como requisito parcial para optar al título de: Contador Público]. 33.

Romero, R. M., & Ferrer, M. A. (2019). Gestión de costos de producción en ganadería bovina del municipio Valmore Rodríguez, Zulia- Venezuela. XXV, 250-264|.

Valenzuela, G. C. (2019). Análisis de los Costos de Producción de bovinos carne en el municipio, San Buenaventura del Departamento de La Paz. La Paz – Bolivia.

Zambrano, W. S. P. (2016). Costos del activo biológico [Trabajo de titulación análisis de casos, Universidad Técnica de Machala].

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Y ENFOQUE PROSPECTIVO
STRATEGIC PLANNING AND PROSPECTIVE APPROACH

Dr. C. Marle Pérez de Armas[67]

Yeni Mesa Pujol [68]

MSc. Yanet López[69]

Resumen

En la actualidad la mayoría de las organizaciones emplean la prospectiva para la planeación de sus operaciones con la intención de lograr estrategias robustas y planes basados en diferentes escenarios posibles y probables del entorno variable. En este sentido la Empresa Eléctrica Cienfuegos trabaja por desarrollar su pensamiento sistémico y estratégico para minimizar el efecto de los escenarios que constantemente se modifican en un contexto cada vez más complejo en el país y basados en la aplicación de nuevas tecnologías con carácter creciente. Desde esta problemática el objetivo fundamental del trabajo se centra en actualizar el proyecto estratégico de la empresa utilizando un enfoque prospectivo que garantice una mayor pertinencia de sus resultados.

El estudio de tipo explicativo, hace uso de las diversas herramientas propias del análisis prospectivo y plantea como principales resultados la identificación de áreas claves y objetivos estratégicos que llevan a la empresa hacia nuevas propuestas de negocios lo que a su vez apertura la demanda del diseño y gestión de un sistema de innovación como criterio fundamental que hasta el momento no se había considerado.

Palabras claves: proyección estratégica, enfoque prospectivo, innovación.

Abstract

At present, most of the organizations use foresight for the planning of their operations with the intention of achieving robust strategies and plans based on different possible and probable scenarios of the variable environment. In this sense, the Cienfuegos Electric Company works to develop its systemic and strategic thinking to minimize the effect of scenarios that are constantly modified in an increasingly complex context in the country and based on the application of new technologies with increasing character. From this problem, the fundamental objective of the work is focused on perfecting the strategic project of the company using a prospective approach that guarantees a greater relevance of its results.

[67] Profesora titular, Universidad de Cienfuegos "Carlos Rafael Rodríguez". E-mail: marletp@ucf.edu.cu

[68] Estudiante de Ingeniería Industrial, Universidad de Cienfuegos "Carlos Rafael Rodríguez". E-mail: ii1627@ucf.edu.cu

[69] Profesora instructora adjunta, Especialista principal en organización general Empresa Eléctrica Cienfuegos. E-mail: yanet@eleccfg.une.cu

The study, of an explanatory nature, makes use of the various tools of prospective analysis and raises as main results the identification of key areas and strategic objectives that lead the company towards new business proposals, which in turn opens the demand for the design and management of an innovation system as a fundamental criterion that until now had not been considered.

Keywords: strategic projection, prospective approach, innovation.

Introducción

La innovación es el proceso de creación, desarrollo, producción, comercialización y difusión de nuevos productos, procesos y procedimientos en la sociedad (Castro Díaz-Balart & Delgado Fernández, 2000).

Precisamente el mundo de hoy está exigiendo a las empresas del sector de la energía más innovación, debido al hecho que su consumo ha estado unido al desarrollo económico, social y tecnológico de la humanidad. Este desarrollo y el constante crecimiento del consumo energético está condicionando que la atmósfera alcance su límite medio ambiental y además que las principales fuentes de energía se estén agotando. Por todas estas razones actualmente se hace necesario que las organizaciones trabajen unidas con el fin de realizar acciones y grandes transformaciones que contribuyan al ahorro energético y la eficiencia energética.

En Cuba el sector energético ha evolucionado en los últimos años, alcanzando grandes logros en el crecimiento de la economía, la calidad de vida de la población y la protección del medio ambiente. Entre los principales resultados alcanzados está: la electrificación del 97 % del país, el crecimiento de la producción nacional de petróleo hasta alcanzar alrededor del 47 % del consumo total, la introducción de la generación distribuida de electricidad cubriendo el 40 % de la generación, la rehabilitación de los equipos electrodomésticos y el parque automotor, sistematización del Programa de Ahorro de Electricidad en Cuba (PAEC), el Programa de Ahorro de Energía del Ministerio de Educación (PAEME) y la rápida introducción de las tecnologías renovables; con buenos resultados en el manejo de la demanda, la eficiencia y la educación energética. A pesar de esto existen grandes desafíos en medio de circunstancias difíciles ocasionadas por el recrudecimiento del bloqueo económico de Estados Unidos y la crisis de salud mundial provocada por el coronavirus.

En el país se pretende cumplir con los planes de producción y garantizar las exportaciones y el encadenamiento productivo. Además, está previsto la rehabilitación de unidades termoeléctricas y continuar con el empleo de fuentes renovables de energía (FRE) con el objetivo de generar más de 19 mil GWh entre combustible nacional y las FRE. Se espera que estas últimas aporten hasta un 6,8% del total en la isla, lo que evitaría el consumo de más de 300 mil toneladas de combustibles.

En la actualización de los lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución hasta el 2030, se plantea que una sociedad socialista próspera podrá alcanzarse a partir del trabajo,

una profunda conciencia revolucionaria, el cumplimiento del deber, alta motivación y productividad, el ahorro, la eficiencia, y en especial, la aplicación de la ciencia, la tecnología y la innovación.

Con el objetivo fundamental de hacer estas importantes transformaciones e innovaciones en el sector energético se han realizado múltiples estudios que aplican diferentes técnicas y herramientas como la prospectiva.

La prospectiva constituye una metodología de análisis que aporta una visión sistémica y flexible y a largo plazo, que busca optimizar los procesos de planificación estratégica. Esta técnica puede verse como una disciplina que pretende explorar los futuros probables y posibles a mediano y largo plazo permitiendo reducir la incertidumbre ante el entorno cambiante que caracteriza a las empresas, examinando cuales son las políticas y las estrategias a adoptar para influir en el curso de la evolución en el sentido del futuro deseado. El pensamiento estratégico comparte la creación de una representación del futuro. En tal sentido, la prospectiva permite elaborar un cuestionario de hipótesis razonables, que pueden llegar a ser contradictorias y divergentes, acerca de posibles cambios del entorno. Dichas hipótesis deberán ser tenidas en cuenta por la empresa al momento de diseñar sus estrategias.

En la actualidad la mayoría de las organizaciones emplean la prospectiva para la planeación de sus operaciones con la intención de lograr estrategias robustas y planes basados en diferentes escenarios posibles y probables del entorno variable.

La Empresa Eléctrica de Cienfuegos comprende la necesidad de desarrollar un pensamiento sistémico y estratégico para minimizar el efecto de los escenarios que constantemente se modifican en un contexto cada vez más exigentes, con productos y servicios de alto valor, y basados en la aplicación de las nuevas tecnologías. También resulta imprescindible implementar el requisito de la norma ISO 9001- 2015 que plantea: “La organización debe determinar las cuestiones externas e internas que son pertinentes para su propósito y su dirección estratégica, y que afectan a su capacidad para lograr los resultados previstos de su sistema de gestión de la calidad”. De esta manera el objetivo fundamental del presente estudio se centra en actualizar la proyección estratégica de la Empresa Eléctrica de Cienfuegos con un enfoque prospectivo que garantice una mayor pertinencia de sus resultados.

Método

La prospectiva significa en primer lugar un acto de imaginación y creación, luego una toma de conciencia y un análisis del contexto que rodea a la empresa y por último un proceso de articulación y convergencia de las expectativas, deseos, intereses y capacidad de la sociedad para alcanzar ese porvenir perfilado como deseable. La prospectiva además de planear e impulsar el diseño del futuro sienta las bases para el proceso de planeación y la toma de decisiones. Con ella se pueden identificar los peligros y oportunidades reales de las decisiones futuras y por otro lado permite crear políticas y

acciones alternativas ante posibles situaciones, por tanto, hay un número mayor de oportunidades para elegir lo mejor para la empresa. La realidad desde esta óptica de la prospectiva es vista como un sistema dinámico, con sus complejidades y fenómenos, viendo los factores que inciden en ella y precisando las posibles alternativas de evolución. (Godet, 2006).

Entre los métodos, técnicas y herramientas que se utilizaron en la presente investigación están:

Método DELPHI: tiene como objetivo esencial construir escenarios sobre la base de opiniones expertas o especializadas que, llevadas a través de un proceso iterativo de rondas de presentación y retroalimentación de conocimientos, para lograr un examen crítico y detallado sobre la evolución y probabilidades que una tecnología o situación específica puedan tener en el futuro.

Método de Brainstorming o Tormenta de Ideas: Su función principal es recoger ideas de un grupo de personas motivadas a expresar libremente sus opiniones en determinado tópico, para luego debatir de manera más rigurosa sobre los mismos.

Método de Análisis Estructural (Método MICMAC): se basa en determinar cuáles son las variables internas y externas y sus respectivas relaciones que afectan una situación que se desea estudiar. Es una herramienta para la estructuración y organización de ideas, a través de las cuales se toman decisiones.

Método de Impacto Cruzado (Método SMIC): lo que se trata de preguntar a los expertos cuáles son las probabilidades de que se produzcan determinados eventos y sus evoluciones considerando las interacciones y relaciones con otros de similar dinámica.

RESULTADOS

Se realizó la matriz DAFO, en la cual fueron identificadas las principales debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades de la empresa, que permitieron posicionar la organización en el cuarto cuadrante (posición DA). Al analizar estos resultados y apoyados en los documentos de trabajo, los expertos identificaron el listado de variables que caracteriza la empresa. Este grupo de variables permiten identificar los factores críticos del contexto, mostrando con la ayuda del análisis estructural las variables claves que tienen mayor influencia en el proceso de transición de la norma en estudio. Las variables claves seleccionadas son: Comprensión de decisores (V1), Descentralización económica (V2), Formación académica de los gestores (V3), Capacidad de concertación de actores en relación a la planeación estratégica (V4), Sincronización de la planeación estratégica y el desarrollo local (V8), Ciclo de las investigaciones y la innovación en la Empresa (V9), Burocracia (V11), Uso de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TICs), en especial a Internet (V12), Decisión gubernamental (V14), Gestión de Riesgos (V16), Marco regulatorio (V19), Calidad de Servicio (V21), Fuerza tecnológicas (V23), Metrología (V24), Presupuesto (V26), Capacidad técnica y tecnológica (V27), Uso de las FRE (V29).

Los resultados obtenidos impulsan a la elaboración de un reto estratégico valido para la aplicación de la matriz MACTOR, la cual busca valorar las relaciones de fuerza entre los actores y estudiar sus convergencias y divergencias con respecto a un cierto número de posturas y objetivos asociados. Todo este reto debe estar enfocado al tratamiento de la variable estratégica seleccionada.

Reto estratégico: Rediseñar la planificación estratégica de la Empresa Eléctrica de Cienfuegos potenciando el conocimiento como recurso estratégico y desarrollando la actividad científica desde las respuestas y propuestas a la solución de los problemas identificados.

En trabajo grupal (directivos, responsables de procesos y especialistas principales de áreas) mediante la técnica de Brainstorming determinaron los actores que pueden influir en el buen desempeño de la empresa, entre los que se encuentran la Alta dirección, Clientes internos y externos, Unión Nacional Eléctrica (UNE), Proveedores, Personal y el Ministerio del interior. Con la identificación de los actores también se definieron los objetivos asociados a estos, lo que luego permite establecer las relaciones existentes entre los actores y el juego entre ellos, a través de la determinación de su posicionamiento frente a sus objetivos estratégicos, permitiendo reconocer cuáles son las convergencias y divergencias para las futuras tácticas posibles.

En la etapa siguiente fueron elaborados los escenarios futuros, permitiendo reducir la incertidumbre mediante el uso del método SMIC (Sistemas y Matrices de Impactos Cruzados).

Los escenarios elaborados se presentan a continuación:

Escenario I: Existe una planificación estratégica que cuenta con las fuentes de financiamiento y gestores de ciencia calificados, cumpliendo con los Lineamientos Económicos.

Escenario II: Existe una planificación estratégica apoyada en el sistema de innovación, que cuenta con las fuentes de financiamiento y los gestores de ciencia calificados, cumpliendo con los Lineamientos Económicos.

Escenario III: Existe una planificación estratégica que posee gestores de ciencia calificados y que se caracteriza el cumplimiento de los Lineamientos Económicos y por el incremento de la motivación y la accesibilidad a la información.

Escenario IV: Existe una planificación estratégica que se caracteriza por el incremento de la accesibilidad a la información y que cumple con los Lineamientos Económicos.

Escenario V: Existe una planificación estratégica apoyada en el sistema de innovación, que cuenta con gestores de ciencia calificados y que posee un incremento continuo de la accesibilidad a la información.

En el siguiente paso, al analizar el histograma de probabilidad de los escenarios, el histograma de sensibilidad de las dependencias y el histograma de sensibilidad de las influencias, arrojados por los

software informáticos (método SMIC-Sistemas y Matrices de Impactos Cruzados), se pudo comprobar que la hipótesis o el escenario más probable es la existencia de la planificación estratégica apoyada en el sistema de innovación, que cuenta con las fuentes de financiamiento y los gestores de ciencia calificados, cumpliendo con los Lineamientos Económicos. (ver anexo 2).

Sobre la base de los elementos aportados por las etapas anteriores se definió los objetivos estratégicos y los planes de acción, donde de forma clara se plantean las acciones de mejora y la forma de ejecutarlas, así como, las responsabilidades de las áreas implicadas de ejecutarlas. También se definió una nueva área clave de resultado: **Gestión del conocimiento e innovación tecnológica.**

En esta área se desarrollan procesos de obtención de conocimientos técnicos y científicos e innovadores que propicien el crecimiento de la empresa, hasta lograr una reducción de los costos en el futuro. El objetivo principal de esta es la creación de conocimientos para su aplicación directa en la solución de problemas. Entre sus **funciones** más importantes están:

1. Estudiar las necesidades de investigación y elaborar la planificación y propuesta de estudios.
2. Gestionar acuerdos o convenios científicos con otras empresas u entidades dedicadas a la investigación, el desarrollo y la innovación.
3. Gestionar las actividades en cuanto a la oferta de capacitaciones orientadas a la investigación de materias relacionadas con la razón de ser de la empresa.
4. Controlar actividades y procesos de disposición de recursos para el financiamiento de las investigaciones a desarrollar.
5. Organizar y dirigir la elaboración de documentos normativos y manuales de procedimiento basados en investigaciones desarrolladas.
6. Planificar el desarrollo de proyectos teniendo en cuenta el volumen de recursos financieros, los costos totales y la capacidad de la empresa para gestionar los proyectos (personas e infraestructura).

Objetivos estratégicos de la empresa

- Alcanzar un elevado desarrollo del sistema de gestión de la innovación tomando acción sobre las brechas más críticas en relación al contexto, liderazgo, planificación, soporte, operación, evaluación y mejora.
- Identificar las necesidades de capacitación del personal en vistas a alcanzar nuevos conocimientos, que permitan adaptarse a las exigencias cambiantes del entorno.
- Lograr alcanzar un adecuado control, fiscalización y supervisión de las fuentes de ingresos de la organización.

- Fomentar el desarrollo de nuevas propuestas de negocios que generen ingresos para la empresa.
- Potenciar la realización de contratos con el sector privado.
- Aumentar el desarrollo de proyectos que fomenten el vínculo universidad-empresa.

Se establece además el plan de acción se establece a través de la Matriz 5 W, 1H permitiendo dar solución a los principales problemas detectados en el estudio. (Ver anexo 2)

Resultado-Nueva propuesta de negocio

Con el objetivo de enfrentar una de las debilidades detectadas en el análisis estratégico de la empresa, se presenta una propuesta para el desarrollo de nuevas alternativas de negocios: **Mantenimiento y reconstrucción de transformadores**.

Esta actividad de mantenimiento y reconstrucción de transformadores surge en los primeros años de la revolución cubana debido a la imposibilidad de adquirirlos en el campo socialista y a la situación económica que presentaba el país.

Inicialmente se desarrollaba en talleres pertenecientes a la Ciudad Habana y posteriormente se fue generalizando en todas las empresas eléctricas del país llegando a tenerse al menos un taller en cada provincia del país.

En el periodo especial Cuba presentaba una situación económica muy difícil, por lo que la compra y fabricación de transformadores se vio reducida al mínimo, tomando un gran impulso la recuperación, lo que se convirtió en la única fuente de transformadores.

Esta actividad de recuperación se realizó de manera masiva en los talleres distribuidos a todo lo largo de la Isla, pero en muchos casos no contaban con la tecnología y experiencia para lograr la calidad necesaria, lo que trajo como consecuencia que los transformadores reconstruidos constituyeran un gran por ciento de los transformadores dañados en el país. Esto ocasionó que la actividad fuera desapareciendo.

Actualmente la Empresa de Producciones Electromecánicas es la encargada de asegurar y asesorar la recuperación en los talleres de Ciudad Habana, Manzanillo, Ciego de Ávila y Cienfuegos, únicos en todo el país desarrollando esta función. Estos cuatro talleres equipados con la tecnología necesaria y con la calidad adecuada en el trabajo pueden lograr equipos cuyo costo estaría alrededor del 50% del costo de un transformador nuevo y con una vida útil igual. Con la producción de estos se garantiza la recuperación de todos los transformadores que actualmente se dañan en el país que según los índices de transformadores dañados alcanzarían una cifra anual de no más de 3000 unidades anuales.

Ante el llamado del presidente del país Díaz-Canel Bermúdez de sustituir importaciones y elevar la productividad, se hace necesario reactivar y potenciar la actividad de Recuperación y Mantenimiento de los Transformadores. Los objetivos que se buscan alcanzar es reactivar la actividad de mantenimiento y reconstrucción con la intención de disminuir los transformadores dañados y sustituir importaciones; ampliar los servicios a terceros en lo referente a la fabricación de transformadores de voltaje no estándar y máquinas de soldar; comercializar partes y piezas recuperadas y ampliar los servicios de comprobación de medios de protección dieléctricos y aceites dieléctricos.

El taller de transformadores de la provincia de Cienfuegos, es uno de los más destacados en el país debido al elevado tiempo de vida útil que presentan los transformadores reconstruidos. Este taller se caracteriza por poseer la fuerza de trabajo capacitada y además por el alto sentido de pertenencia y compromiso por parte de sus trabajadores. También nos es menos cierto que presenta una serie de dificultades que pueden afectar el buen desempeño del taller. Para analizar estos aspectos se realiza la matriz DAFO.

Al realizar un análisis de estos resultados se llegó a conclusiones de que la propuesta de negocio representa una Estrategia FO maxi maxi con un 64%. Esta constituye una estrategia ofensiva o de crecimiento para la organización, la cual podría partir de sus fortalezas y a través de la utilización de sus capacidades positivas, aprovecharse del mercado para el ofrecimiento de sus bienes y servicios.

Para esta propuesta de negocio, se cuenta con el personal capacitado, transporte tecnológico, módulo de herramientas.

Considerando el transformador de 37,5 Kva cuyo precio en el mercado es de 3711,60 pesos se realiza un análisis de la producción. Algunos componentes como el núcleo tienen un valor de 1336,18 pesos, por lo que su recuperación este elemento sería un ahorro significativo para el taller y la empresa en general. En la tabla siguiente se muestra este análisis:

Tabla 1 Transformador de 37,5 Kva: Ejemplo para cuantificar el valor de la producción.

Capacidad transf. Kva	Precio mercado promedio*	Núcleo	Cobre	Bushing	Aceite	Tanque	Otros
37,5	3711,60	1336,18	3075,33	408,28		222,70	630,97

Recuperación de partes y piezas transformador de 37,5 Kva					
% recuperación	70,0	42,0	53,0	36,0	34,0
Núcleo	1336,18	1336,18	1336,18	1336,18	
Bushing	408,28				408,28
Tanque	222,7	222,7			222,7
Otros	630,97		630,97		630,97
	2598,13	1558,88	1967,15	1336,18	1261,95

Discusión de resultados

Los dos resultados claves: nueva área de resultado clave y la propuesta de un nuevo plan de negocio para la empresa representan la respuesta al reto estratégico planteado. En ambos casos se identifica la necesidad de aplicar y desarrollar el conocimiento científico en la empresa como un recurso estratégico, las importantes limitaciones de recursos que posee el país y la necesidad planteada de disminuir las importaciones demandan de soluciones y adecuaciones que consideren el máximo aprovechamiento de las capacidades de la empresa, en este sentido ambas propuestas lo aseguran.

La histórica relación y excelentes vínculos de trabajo que posee la EEC con la Universidad de Cienfuegos, los diversos programas de postgrado en que participan los trabajadores de la empresa y la propia política del país que refuerza la necesidad de desarrollar y aplicar el conocimiento científico a la práctica y gestión empresarial hacen que estos resultados posean un contexto muy favorable para su realización.

La propuesta de nuevo negocio permite recuperar en niveles significativos varias partes de este en el peor de los casos que no se pueda reconstruir un transformador, por la ausencia de alguno de los elementos que lo componen, se pueden vender los materiales recuperados a la Fábrica de transformadores Latino o a la de Manzanillo, constituyendo esto una sustitución de las importaciones que realiza el país. También el material no recuperable por su grado de deterioro, puede ser vendido a la Empresa de Recuperación de Materias Primas.

El aporte económico de las ventas generadas por este nuevo negocio representa otra fuente de ingresos para la empresa que contribuye a mantener e incrementar sus resultados de desempeño.

Conclusiones

1. El enfoque prospectivo y la aplicación de herramientas propias de este contribuyen de manera efectiva a una revisión integradora y detallada de todos los elementos que desde el análisis y proyección estratégica son necesarios desarrollar.

2. El proyecto estratégico rediseñado de la Empresa Eléctrica de Cienfuegos 2021-2023 utilizando el enfoque prospectivo fundamenta la importancia de la aplicación del conocimiento científico en la solución de los problemas de la organización, de lo que resulta la identificación de una nueva área de resultado clave y una nueva propuesta de negocio, destacando una mayor pertinencia de los resultados de este proceso estratégico.
3. El mantenimiento y reconstrucción de transformadores es una acertada propuesta de negocio que contribuirá a elevar los ingresos de la empresa y a la sustitución de importaciones en el país.

Referencias

Castro Díaz-Balart, F., & Delgado Fernández, M. (2000). Project Management para la gestión de Godet, M. (París, Francia). Creating Futures Scenario Planning as a Strategic Management Tool Economic. 2006.

Duménigo Rodríguez, M., & Muñiz Areces, A. I. (2020). Análisis externo e interno. Escuela de Energía y Minas.

Godet, M. (2007). Prospectiva Estratégica: problemas y método la innovación en la industria cubana. Revista Bimestre Cubana.

Llanes Font, M., Moreno Pino, M. R., & Lorenzo Llanes, E. J. (2018). Sistema de gestión de la calidad. Contexto de la organización y Liderazgo. ¿Qué y cómo hacer? Holguín, Cuba: Conciencia.

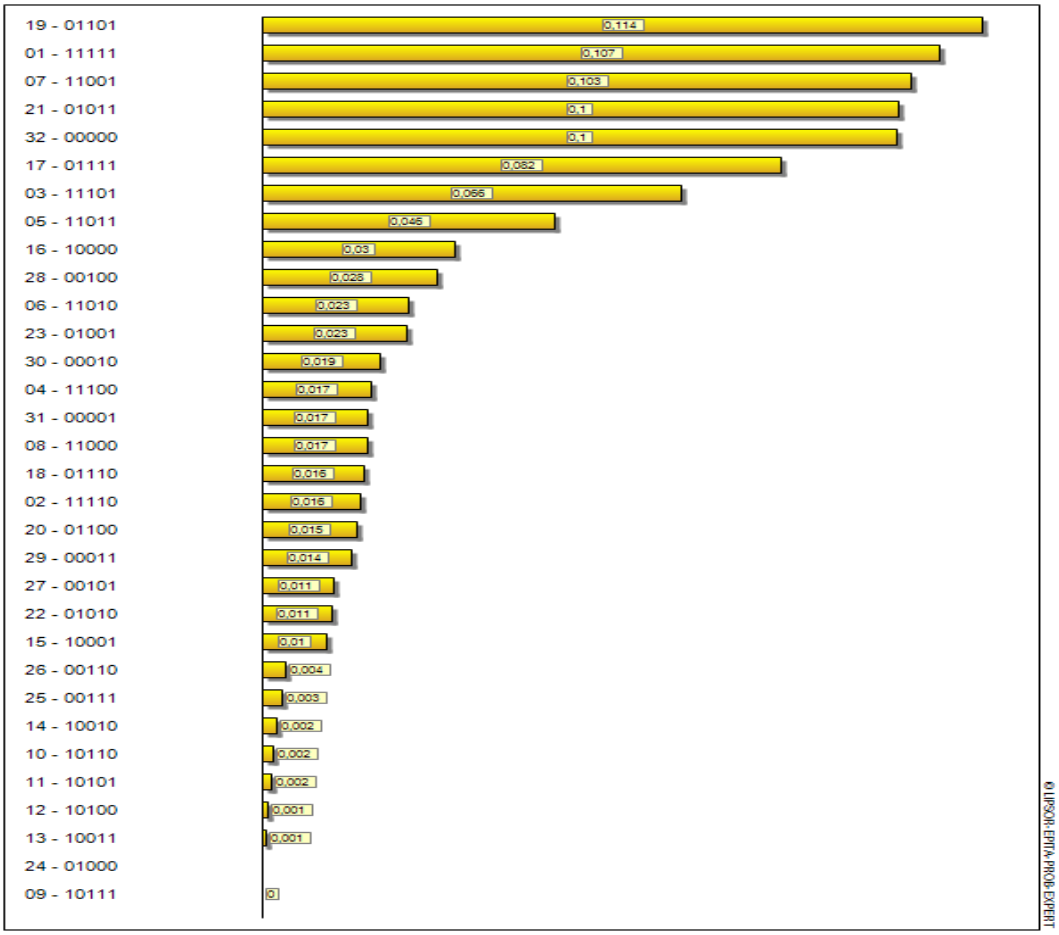
Lobelles G. (2016). Metodología para la gestión tecnológica integral de aguas sulfurosas en la Refinería de Cienfuegos con enfoque de economía ecológica (Tesis Doctoral). Universidad Central Marta Abreu de Las Villas, Villa Clara, Cuba.

Pérez Álvarez, H. M. (2019). Metodología para la transición de la norma NC ISO/IEC 17025:2017 en el laboratorio de Refinería Cienfuegos S.A mediante técnicas prospectivas (Tesis de Grado). Universidad de Cienfuegos, Cienfuegos, Cuba.

Warens R., A. (2011). Formulación de escenarios de apuesta para el período 2013-2016 en la Empresa Eléctrica de Cienfuegos (Tesis de Grado). Universidad de Cienfuegos, Cienfuegos, Cuba.

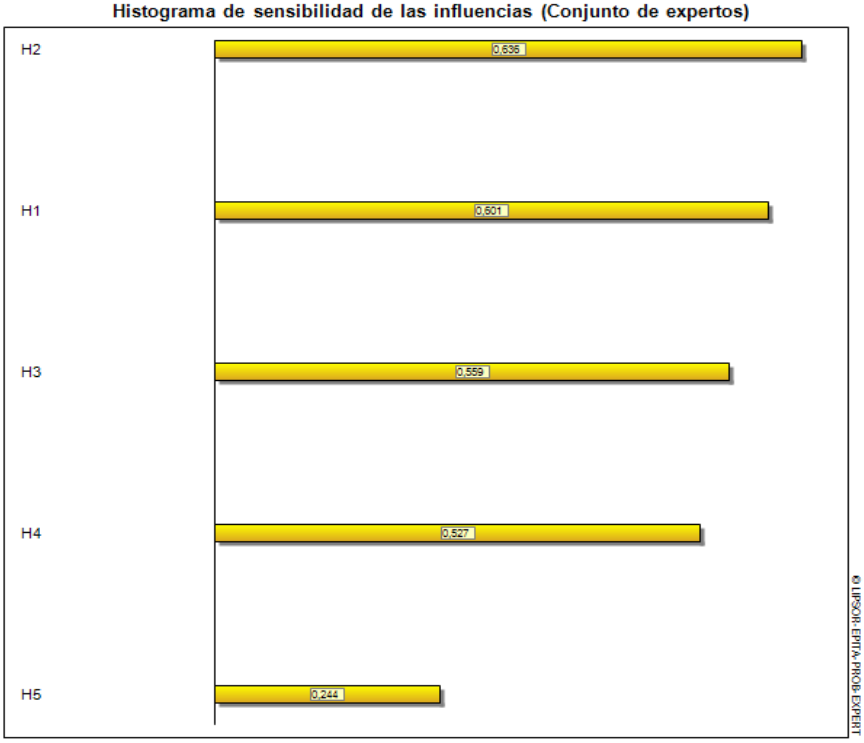
Anexo 1 Histograma de probabilidad de los escenarios, histograma de sensibilidad de las dependencias e histograma de sensibilidad de las influencias.

Histograma de probabilidad des los escenarios (Conjunto de expertos)



Histograma de sensibilidad de las dependencias (Conjunto de expertos)

Histograma de sensibilidad de las influencias (Conjunto de expertos)



Anexo 2 Plan de acción

¿Qué?	¿Por qué?	¿Quién?	¿Cuándo?	¿Dónde?	¿Cómo?
Evaluar el desempeño del sistema de gestión de la innovación	Para identificar sus debilidades, fortalezas y oportunidades de mejora.	Especialista Principal del Grupo de Calidad	Regularmente	Empresa	Revisar la documentación establecida y aplicar técnicas para la obtención de información, entre otras herramientas básicas de la calidad
Identificar las competencias necesarias en el personal	Para mejorar el desempeño de las personas.	RRHH	Anualmente	Empresa	Identificar y actualizar las habilidades requeridas para un mejor desempeño del trabajo
Desarrollar cursos de capacitación	Alcanzar nuevos conocimientos, que permitan adaptarse a las exigencias cambiantes del entorno.	Especialista Principal Grupo Calidad	Trimestral	Empresa	Coordinar cursos de capacitación con especialistas de diferentes materias.
Fiscalizar y supervisar las fuentes de ingresos de la organización	Para evitar pérdidas económicas	Dirección de Contabilidad y Finanzas	Diario	Empresa	Revisión de la contabilidad

Desarrollar nuevas propuestas de negocio	Para generar nuevas fuentes de ingresos.	Todo el personal	A medida de las necesidades.	Empresa	Aplicación de técnicas de la ingeniería que permitan identificar nuevas alternativas de negocios.
Identificar posibilidades de contratos con el sector privado	Para alcanzar nuevos clientes, proveedores y fuentes de ingresos	Departamento Comercial	A medida de las necesidades	Empresa	Desarrollar investigaciones de mercado
Desarrollar proyectos con la universidad	Fomentar el vínculo universidad –empresa.	RRHH	A medida de las necesidades	Empresa-Universidad	Coordinar proyectos con la universidad

Anexo 3 Equipamiento tecnológico para un taller de Reconstrucción de transformadores Fuente: Taller de Transformadores Cienfuegos.

Equipamiento	Fabricante	Modelo	Caracterización
Bobinadora de Alta	DIGMOTOR	DMB-1020 CNC	Bobinas de AT
Bobinadora de Baja	DIGMOTOR	DMB-1025 CNC	Bobinas de BT
Compresor de aire	FIAC	CRS 80 BAR	Conjunto, compresor, secado y almacenamiento de aire
Bomba de Vacío	TELSTAR	RD-70M	Construccion provista de valvula antiretorno, caudal 70 m3/h, vacio de 0.3 mbar
Bomba de Aceite	TUTHILL	1017-3S71CC-SM173	Costruccion monobloque provista de valvula bypass, capacidad nominal:104.9/min, potencia: 2.2kW Kw
Cizalla	BENDER	RGS2060X4	Costruccion provista de una longitud de corte de 2040 mm, Capacidad de corte 4 mm
Polypastos Electricos	España	AX10H0621	Polypasto de carro electrico de 1 tn,recorrido de gancho 10 metros , velocidad de elevacion 9,6/3,2, velecidad de traslacion 20/6.67
Prensa Hidraulica	España	SPE5513-E220	Prensa de 55 tn, lux maxima 1067x914 mm, carrera 337mm
Maquina de soldar	Lincoln		Maquina de 160-200 amperes 220voltios
Camara de pintura	CMC	Stratos 2005	Cabina para pintura y secado
Gua puente 10 Ton	España	CXM 100H11041	Grua puente de 10 tn,LUX 15 metros, recorrido de gancho 9 metros, velocidad de elevación 6 / 2 m/minutos, velocidad de traslacion 20 / 6.6 m/minuto, movimiento de traslacion del puente 40 / 13.3m/minuto
Planta procesadora de aceite	TELSTAR	EDC/4	Tratamiento en tres epapa: Desgacificacion,Purificacion, secado, filtrado,con una capacidad de 4000 l /h
Horno de secado	TELSTAR		Horno de secado para transformadores 45 Kw 220 voltios temperatura de trabajo de 110-130 grados, dimenciones 2400x2300x2400 mm
Horno para curado de papel adiamantado	TELSTAR		Horno de curado para transformadores 30 Kw 220 voltios temperatura de trabajo de 120-160 grados, dimenciones 2000X1500X2000 mm
Equipo de limpieza superficial con chorro de arena (Sand Blasting)	CLEMCO	BNP721	Cabina de limpieza a chorro utizando granallas con diensiones de 1830x1830x2450mm
Modulo Instrumentos.	Meguer	Varios Fabricantes	
Modulo de Herramientas		Varios Fabricantes	Catalogo UNCETA

ESTUDIO DE FACTIBILIDAD PARA EL REDISEÑO Y MODERNIZACIÓN DEL CABARET NOCTURNO.

FEASIBILITY STUDY FOR THE REDESIGN AND MODERNIZATION OF THE NIGHT CABARET.

MSc. Zahily Infante Hernández[70]
MSc. Katia Hidalgo Escalona[71]
DrC.. Lisandro Carralero Hidalgo[72]

RESUMEN

Para constituir cualquier negocio nuevo o simplemente remodelarlo, es necesario una planificación previa que permita determinar los elementos necesarios para evaluar su viabilidad. En este contexto el estudio de factibilidad se presenta como una guía producto de la acción emprendedora de los empresarios, con motivo de aprovechar las ventajas y las herramientas que ofrece para estructurar, desarrollar y evaluar su posible aplicación.

El objetivo de esta investigación es elaborar un estudio de factibilidad orientado a la rehabilitación y modernización del Cabaret Nocturno de la provincia de Holguín. Para el desarrollo de la cual se emplearon un conjunto de métodos teóricos y empíricos; cómo el histórico-lógico, análisis y síntesis e inducción – deducción y la observación y el análisis documental. Además se utilizaron herramientas matriciales para el procesamiento de los datos.

La introducción parcial de la investigación demostró el nivel de pertinencia, relevancia y factibilidad del proceso de inversión realizado en el Cabaret Nocturno de la sucursal Palmares en la provincia de Holguín.

Palabras claves: planificación, estudio de factibilidad, turismo.

ABSTRACT

To establish any new business or simply remodel it, prior planning is necessary to determine the elements necessary to assess its viability. In this context, the feasibility study is presented as a product guide of the entrepreneurial action of entrepreneurs, in order to take advantage of the advantages and tools it offers to structure, develop and evaluate its possible application.

The objective of this research is to develop a feasibility study aimed at the rehabilitation and modernization of the Night Cabaret in the province of Holguín. For the development of which a set of theoretical and empirical methods were used; how the historical-logical, analysis and synthesis and

[70] Profesora Asistente. Universidad de Holguín ¨Oscar Lucero Moya¨. zahilyih@gmail.com

[71] Profesora Asistente. Universidad de Holguín ¨Oscar Lucero Moya¨.katiahe@uho.edu.cu

[72] Profesor Titular. Universidad de Holguín ¨Oscar Lucero Moya¨. lizandroch@uho.edu.cu

induction - deduction and observation and documentary analysis. In addition, matrix tools were used for data processing.
The partial introduction of the investigation demonstrated the level of pertinence, relevance and feasibility of the investment process carried out in the Night Cabaret of the Palmares branch in the province of Holguín.
Key words: Planning, study of feasibility, tourism.

INTRODUCCIÓN

El desarrollo de la actividad turística es uno de los elementos más dinámicos e importantes en el mundo actual, posibilitando un efecto multiplicador en los destinos, logrando desde oportunidades de empleo hasta el desarrollo económico de la comunidad en la que se explote. Es por ello que en Cuba a partir de la actualización en el año 2016 de los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido, se centran los esfuerzos en lograr que la actividad turística tenga un crecimiento acelerado que garantice la sostenibilidad y dinamice la economía. En este sentido cobra importancia la planificación estratégica para las empresas turísticas, pues se convierte en una herramienta de gestión en la que se determinan los pasos a seguir, las metodologías y tiempos para alcanzar un objetivo determinado.

La Sucursal Extrahotelera Palmares en la provincia de Holguín tiene entre sus principales instalaciones al Cabaret Nocturno, el que se orienta a satisfacer los requerimientos del turismo internacional y Nacional, ya sea individual o de tránsito, sin embargo, en la actualidad sus instalaciones fundamentales se encuentran en un franco proceso de deterioro lo que le impide cumplir con eficiencia su objeto social.

El estudio diagnóstico realizado sobre el estado de los servicios e instalaciones del Cabaret Nocturno realizado por la Sucursal Palmares, la aplicación de encuestas de satisfacción a los clientes nacionales y extranjeros y la experiencia del investigador permitió constatar las insuficiencias relacionadas con:

- Insatisfacción de los clientes con el confort de las instalaciones del Cabaret Nocturno de la sucursal Palmares.
- Desventaja competitiva provocada por el crecimiento en productos y servicios en el territorio, de alta demanda por el turismo nacional o extranjero.
- La existencia de una infraestructura civil con serios problemas constructivos dados fundamentalmente por la falta sistemática de mantenimiento y los años de explotación.
- Equipamiento tecnológico con varios años de servicio y en mal estado técnico.

Esta situación nos lleva a plantearnos como problema científico: ¿Cómo satisfacer los requerimientos del turismo internacional y Nacional en correspondencia con los estándares internacionales en el Cabaret Nocturno de la sucursal Palmares en el municipio de Holguín?

Es por ello que el objetivo general la investigación es elaborar un estudio de factibilidad para el rediseño y modernización del Cabaret Nocturno de la provincia de Holguín. La presente investigación

asume los criterios planteados por Palacio (2010) al considerar que un estudio de factibilidad debe ser compuesto por cuatro momentos esenciales: estudio de mercado, estudio técnico, estudio administrativo y estudio financiero.

RESULTADOS Y DISCUCIÓN

A continuación se muestran los principales resultados obtenidos, lo que se logró siguiendo el orden lógico propuestos para su ejecución.

Caracterización del estado del Cabaret Nocturno de la Sucursal Palmares en Holguín.

El Cabaret Nocturno se encuentra en las afueras de la ciudad, tiene capacidad para 400 PAX, presta servicio los martes, jueves, viernes, sábado, domingo, en el horario de 10:00 pm a 3:00 am a clientes nacionales y extranjeros mayores de 18 años. La entrada es libre y el precio de la entrada se establece de acuerdo a la **Res.41/2012.**

El acceso a la instalación es a través de una vía vehicular hasta un área de parqueo que se encuentra justo en la entrada principal de dicho centro. Esta entrada es en extremo angosta y se encuentra actualmente escaso de diseño, mobiliario y de vitalidad. La zona de mesas bajo techo resulta por la ubicación de una estructura de columnas, vigas con losa plana de hormigón armado con voladizos a ambos lados. Encima de la cubierta se aprecian pequeños locales que albergan la cabina de audio y luces, el equipo de seguimiento y de discoteca, así como pizarra eléctrica y tanques de agua. Hacia el frente se desarrolla el escenario con las pasarelas a cada lado. Cercano a este escenario se ubica hacia la derecha el “Rincón del Guayabero” como un área de mesas beneficiado por su cercanía y hacia la izquierda se localiza un bar abierto que da servicio más directo. Existe una zona de servicios que incluye barra, cocina con todas sus dependencias y oficinas socio administrativas que tributan a un vial de servicio del que se accede desde la misma Carretera Central.

Estudio de factibilidad para el rediseño y modernización del Cabaret Nocturno

Caracterización general de la inversión:

Áreas objeto de remodelación:

Público comercial: lobby**,** lobby bar**,** reservado 2do Nivel**,** servicios sanitarios públicos para hombres**,** servicios sanitarios públicos para mujeres**,** área de mesas**,** reservado El Guayabero**,** camerinos**,** parrillada**,** cocina**,** escaleras y pasarelas

Administrativo: oficina del administrador**,** oficina economía**,** local de seguridad

Área de Empleados: servicios sanitarios unisex**,** taquilla

Gastronomía

Gastronomía / Público: Bar Havana Club, Bar cantina.

Gastronomía / Servicios: lunch, preparación – cocción, entrega – despacho, fregado, cámara fría, preparación de carnes, preparación de pescados, almacén de víveres, almacén de insumos, equipos de frío (freezers), closet jefe de cocina, closet de limpieza, basura seca, basura orgánica

Área técnica y de mantenimiento: local de mantenimiento**,** Local de Audio y Luces**,** PGD

Se incorporarán además otras facilidades generales como: climatización por expansión directa, mediante sistemas partidos (split) individuales, gua caliente por calentadores solares, telefonía digital**,** audio**,** sistema cerrado de TV, SADI**,** SAC.

Se cuenta con el Proyecto Técnico Ejecutivo para la ejecución de la inversión, con los contratos de ejecución con las entidades constructoras y suministradores; así como con las entidades encargadas de la prestación de servicios para la puesta en explotación de la instalación.

El Cronograma de la Inversión que se propone, se elabora por Fases según lo establecido en el Decreto 327 del Ministerio de Economía y Planificación. Para su elaboración se utiliza el Software de Office Microsoft Project y tiene en cuenta los volúmenes de las distintas actividades que se proyectan ejecutar según el proyecto técnico ejecutivo, las normas de producción establecidas para 8h de trabajo, las categorías ocupacionales de los trabajadores que intervendrán en la ejecución y la secuencia constructiva de las actividades.

1. **Estudio de mercado del Cabaret Nocturno en Holguín.**

Análisis de la demanda: se procedió a segmentar el mercado determinándose el universo de estudio, tomando en consideración el flujo diario de visitantes y además los eventos y actividades de organizaciones e instituciones del territorio según los programas y oportunidades en que se efectúan.

Universo de estudio: considerando estas cifras, podemos pronosticar para los próximos años una cifra mínima de unos 31548 clientes por año según resultados del año 2015; para el cálculo de la muestra se utilizó la fórmula de Canavos (Muñoz, 2004, p.12):

Cálculo de la muestra

N = universo de estudio: 31548

P= 0.5 probabilidad de ocurrencia de un evento

Q= 0.5 Probabilidad de no ocurrencia de un evento

e= 8% margen de error

z= 1.75% Margen de confiabilidad

n= Muestra.

$$n = \frac{(P*Q)(N)}{(N-1)\left(\frac{e}{z}\right)^2 + P*Q} \qquad \frac{78.87}{(31547)(0,05)^2 + 0,25} \qquad n = 100$$

Perfil de clientes: el estudio realizado muestra que el perfil del cliente comprende un rango de edad entre 22 a 35 años con el 42%, en cuanto al género masculino 58%. Cuyas ocupaciones varían significativamente desde estudiantes universitarios 12%, trabajadores por cuenta propia 38%, profesionales de las distintas ramas de la producción y los servicios 10% Las actividades preferidas según la encuesta son las relacionadas con la actividad artística con un 46%, un 22% se orienta a la exclusividad de algunos servicios y el resto a otras actividades no declaradas, por su parte el nivel de gastos varía en función a las características y edades de los cliente en un rango promedio de 15 cuc por noche.

Proyección de la demanda potencial para los próximos 5 años: para la proyección de la demanda se utilizó la fórmula del incremento compuesto, donde el índice de crecimiento estimado para el grupo extrahotelero palmares de 8%. En base a estos datos y al nivel de aceptación de los encuestados que es del 95% dando como resultado 29971 se proyectó la demanda futura para los próximos 5 años; obteniendo los siguientes resultados.

Fórmula:(Muñoz, 2004, pág. 14)

Co= Cn (1+i)n

Co= Años a proyectar (2017-2021)

Cn= Demanda actual: 29971

i= Incremento anual de la empresa (8%)

n= El año a proyectarse (1-5)

Proyección de la demanda potencial para los próximos 5 años

Año	Demanda potencial
2017	29971
2018	32369
2019	34958
2020	37755
2021	40775
2022	44047

La estimación permite determinar una entrada media de 250 clientes día conservadora a niveles propios de la instalación, un consumo medio de 13 CUC por cliente durante 240 días al año y una tasa de ocupación promedio anual del 62.5 %, con un incremento anual del 2 % hasta llegar a un 95 % de aprovechamiento de la capacidad de la instalación.

Principales clientes

Personal que reciben las firmas comerciales radicadas en el territorio, como son:

- Agencias de Viajes.
- Entidades empresariales del territorio
- Población (nacionales y extranjeros)

Análisis de la oferta

Principales atractivos turísticos

- Espectáculo de variedades ¨Corazón de Rumba¨ que ofrece la instalación.
- Excursión “Holguín de Noche”
- Noches temáticas realizadas generalmente los domingos, donde la ambientación y la forma de vestir de los clientes este en correspondencia con la línea recreativa que se aborde ese día, como la fiesta hawaiana, de blanco y negro, o soltería.

Competencia comercial en el territorio

Entre los principales competidores se encuentran:

- Las Instalaciones de las diferentes cadenas radicadas en la ciudad perteneciente a la EGREM e Islazul.
- Instalaciones pertenecientes a los Servicios de Gastronomía y Alojamiento de la ciudad.
- Bares del sector no estatal del territorio

2. Estudio técnico

Localización del proyecto:

La obra en cuestión es el Cabaret Nocturno, centro recreativo de la ciudad de Holguín, perteneciente a la entidad Palmares, se encuentra en las afueras de la ciudad, lo que conlleva a necesitar transporte para poder desplazarse hacia allí desde el centro o cualquier parte de la ciudad.

Los factores que se destacan en su ubicación son los siguientes:

- Instalación con ubicación muy favorable al encontrarse enclavado en una zona cerca de vías que permiten acceso rápido a la Instalación.
- Existencia de redes de acueducto, alcantarilla, electricidad y telefonía; todas con capacidad de conexión.
- Fácil accesibilidad peatonal y vehicular, a la instalación.
- Posibilidad de maniobra de equipo de transporte, para la descarga de materia prima.

Tamaño de la instalación:

Superficie Ocupada :	5400 m2
Superficie Construida :	3000 m2
Niveles de Construcción :	2 niveles

Requerimiento de instalaciones

1. Revitalización, delimitación y cambio de imagen de la zona donde está ubicada la escultura. Incluye estudio de las áreas verdes y de la iluminación
2. Revitalización de separador del acceso vehicular, áreas verdes e iluminación vehicular.
3. Zona de parqueo: delimitación de vallas, decoración, áreas verdes, iluminación, tratamiento de pavimento y de tapias delimitadoras del espacio. Tratamiento de banco de transformadores ubicados en el centro del parqueo a la entrada de la instalación.

4. Rediseño de fachada existente y jerarquización del acceso principal que incluye la posible ampliación de éste y su reflejo en la pavimentación. Áreas verdes e iluminación.
5. Diseño y decoración del lobby. Áreas verdes, mobiliario e iluminación.
6. Rediseño del espacio denominado “Rincón del Guayabero”. Unificación de criterios en materiales y estilo a emplear, iluminación y decoración.
7. Aprovechamiento óptimo del espacio de mesas para la inclusión del local de audio y luces en planta baja, en un medio-puntal.
8. Reordenamiento de los locales sobre cubierta para concebir pequeños espacios para protocolo o palcos con el acondicionamiento adecuado. Confort ambiental, mobiliario y equipamiento.
9. Rediseño y decoración de borde de tabloncillo.
10. Acondicionamiento de cierre para bar aledaño a áreas de mesas.
11. Rediseño y decoración de barra de servicio a mesas existente.
12. Tratamiento de pisos en interiores.
13. Diseño de iluminación interior en áreas de mesas.

Disponibilidad de servicios

Suministro de energía eléctrica.

La energía eléctrica se recibirá del (SEN) Sistema Electroenergético Nacional a una tensión de 13.8 Kv y una frecuencia de 60 Hz. En condiciones normales de operación, las desviaciones permisibles de la tensión nominal no serán superiores al 10 por ciento (610%), las desviaciones de la frecuencia no serán superiores al 1 por ciento (± 1). La instalación Electroenergética de baja tensión se diseñará para una tensión nominal de 115/230 V, conexión en delta, con el neutro sólidamente puesto a tierra. Los receptores trifásicos tendrán una tensión especificada de 230 V, en tanto los monofásicos de 115 V. En caso de que se requiera se dispondrá de tensiones de seguridad según las condiciones del medio.

Abasto de agua y solución de residuales.

La fuente de abasto al cabaret, es la red de acueducto urbano que existe en las proximidades de la instalación.

Sistema de Abasto Agua Consumo Social (ATA): la red se concebirá soterrada, a no menos de 0.30 m de profundidad, por el exterior y por relleno de piso y empotradas dentro del servicio sanitario; se utilizará válvula de corte para evitar de esta forma que las afectaciones por roturas conlleven a un desabastecimiento a algunas zonas o a toda la instalación; la válvula de cierre para el control del flujo o mantenimiento, será instalada en un lugar de fácil acceso, empotrada en muro o dentro de un registro para este fin. Los muebles sanitarios a instalar contarán con válvulas de ángulo individuales con conexión por medio de latiguillo flexible. Los diámetros estimados previstos son de 19 mm y 13 mm.

Sistema de Evacuación de Residuales: dentro del local las tuberías serán colocadas soterradas y empotrado el bajante del lavamanos. Se proyectará una red hacia el exterior compuesta por tuberías

y registros a colocarse fundamentalmente hacia la parte posterior del cabaret, hacia la vía de servicio, buscando la red sanitaria que existe en la actualidad o la que se proyectó con antelación para un nuevo sistema de tratamientos de residuales, compuesto por un tanque séptico y dos filtros invertidos para luego verter hacia la cañada existente en el lugar, siendo esta la solución final. Las tuberías se colocarán soterradas al igual que las redes de acueducto y estas se colocarán a 0.90 m de profundidad como mínimo cuando se coloquen bajo la vía o crucen esta, la acometida del objeto podrá colocarse a 0.30 m sobre la corona. Los diámetros estimados previstos son de 100 mm a 40 mm.

Equipos adicionales requeridos para el funcionamiento del Cabaret Nocturno

El Cabaret Nocturno prevé consolidar la imagen de buenas prácticas a partir de la presentación de un servicio de calidad para los clientes, para ello se precisa incorporar un grupo importante de recursos (activos y medios de diversas naturalezas los que resumimos a continuación. Las tablas que se presentan a continuación muestran un resumen de todos los equipamientos necesarios para la consecución del proyecto.

Relación del equipamiento inmobiliario para la implementación del proyecto.

Nro.	Área	Equipamiento inmobiliario	Cantidad
1	Cantina	Exhibidores verticales	2
		Frises de 4 puerta colon	1
		Colocación de estante para mercancía	
		Caja registradora	1
			1
2	Caja	Caja registradora	1
3	Cocina	Nevera de mantenimiento de 990 litros o más	1
		Nevera de congelación 990 litros o más	1
		Mesas de acero níquel para la elaboración de alimentos (2)	
		Mesa de acero níquel reforzada para porcionar cárnicos	2
		Campana extractora de gases.	2
		Lasqueadora	1
		Extractor de gases para empotrar	1
			1
4	Cuarto de los fabricadores	Fabricador de hielo tamaño industrial 20Kg	1
			1

		Aire Acondicionado de ventana de 1 tonelada	
5	Cabina de Audio	Split de 1 tonelada	1
		Pizarra eléctrica	1
6	Protocolo	Split de 1 tonelada	2
		Exhibidor vertical expositor	1
		Inmobiliario gastronómico Mesas	
		Sillas	3
		Fabricador de hielo tamaño doméstico	24
			1
7	Cuarto de insumos de dependientes	Taquilleros de servicios	6
8	Parrillada	Fogón de 4 fuego industrial montado en mueble de acero níquel altura 1.20 cm	1
		Mesas de acero níquel	2
		Campana extractora de 2m de largo por 1.5 de ancho con motor de extracción y de inyección	1
9	Cuarto de insumo de la parrillada y pre elaboración	Mesas de acero níquel	4
		Estantes metálico para insumo	4
		Aire de ventana de 1 tonelada	1
10	Bar Habana Club	Exhibidor vertical	1
11	Local de Orquesta Acompañante	Atriles	5
		Equipamiento de audio	3
12	Camerinos	Split de 2 toneladas (1)	1
		Aires de Ventana de 1 tonelada	3
		Aires de Ventana de 6000 vtu	3
		Cómodas con espejos para Maquillajes individual	20
		Inmobiliario	
		Sillas	16
		Mesas	8
		Sillón giratorio y reclinable para maquillaje	10
13	Baño de Hombres	Split de 1 tonelada	1

		Secadores de manos eléctricos	2
		Dispensadores de Gel	4
14	Baño de Mujeres	Split de 1 tonelada (1)	1
		Secadores de manos eléctricos	2
		Dispensadores de Gel	5

Fuente: Expediente de desarrollo cabaret nocturno (2016)

3. Diseño administrativo

Demanda de la fuerza de trabajo

Cantidad Trabajadores	Administrativos	Dirigentes	Técnicos	Obreros	Servicios	TOTAL
Recepción				**1**		**1**
Cocina					**2**	**2**
Serv. Gastronómicos					**10**	**10**
Animación y Recreación					**1**	**1**
Mantenimiento.					**1**	**1**
Seguridad y Protección				**7**		**7**
Dirección	**0**	**1**				**1**
TOTAL Trabajadores	**0**	**1**		**9**	**14**	**24**

Fuente: Expediente de desarrollo cabaret nocturno (2016)

El diseño administrativo incluye las funciones y responsabilidades de cada puesto de trabajo.

4. Estudio financiero

Pronóstico de venta y comercialización de los productos

La estructura del inmueble proyectado y los precios propuestos para este tipo de instalación, indican establecer un ingreso promedio por entrada de 3 cuc los días martes, jueves, viernes y domingo y 5 **cuc** los sábados. Este ingreso o precio medio de entrada constituye la base para el cálculo de los ingresos anuales por cliente - días; ingresos que serán sensibles al aprovechamiento de las capacidades instaladas.

Estimando para la operación, los conceptos de los indicadores turísticos en la forma siguiente:

Relación densidad - operación

CONCEPTO	2017	2018	2019	2020	2021
Densidad	1.6	1.6	1.6	1.6	1.6
% Ocupación	62.5	62.5	65	66	68

Fuente: Expediente de desarrollo cabaret nocturno (2016)

La estructura de los ingresos recreativos responde a criterios sobre comportamientos de la categoría de la instalación y el tipo de turismo a desarrollar.

Estructura de ingresos

Estructura de los Ingresos	**%**
✓ Entrada……	35.0
✓ Gastronomía……...	60.0
✓ Otros……	5.0

En gastronomía solo se incluye la proveniente del consumo de los clientes.

Considerando todas las actividades e ingresos provenientes de las mismas la estructura de los ingresos podría verse de la siguiente manera:

Relación actividad - ingreso

	Clientes	**TOTAL**
Entrada	**35.0**	**35.0**
Gastronomía	**60.0**	**60.0**
Otros	**5.0**	**5.0**
TOTAL	**100.0**	**100.0**

Fuente: Expediente de desarrollo cabaret nocturno (2016)

La estrategia de venta y la preparación de programas especiales deben tener en cuenta a los clientes para los que se quiere diseñar este producto, y adicionalmente deben disponer de facilidades para los programas a la medida para individuales y grupo que garanticen la máxima ocupación y explotación de las capacidades disponibles cada día.

Costos de inversión

La tabla resume los costos de los diferentes indicadores de la inversión.

Costos totales de la Inversión U/M: MP

CONCEPTO	**TOTAL**	**MN**	**CUC**	**2016**			**2017**		
				TOTAL	**MN**	**CUC**	**TOTAL**	**MN**	**CUC**
CONSTRUCCION Y MONTAJE	**623,0**	**320,6**	**302,4**	**63,0**	**29,0**	**34,0**	**560,0**	**291,6**	**268,4**
Movimiento de tierras	0,0	0,0	0,0	0,0			0,0		
Construcción civil y arquitectura	449,70	217,7	232,0	52,5	22,7	29,8	397,2	195,0	202,2
Montaje e instalaciones	108,6	42,5	66,1	10,5	6,3	4,2	98,1	36,2	61,9
Areas exteriores y areas verdes	64,7	60,4	4,3	0,0			64,7	60,4	4,3
Obras inducidas directas	0,0	0,0	0,0	0,0			0,0		
Otros gastos	0,0	0,0	0,0	0,0			0,0		

Equipos	**60,0**	**6,0**	**54,0**	**0,0**	**0,0**	**0,0**	**60,0**	**6,0**	**54,0**
Mobiliario	10,0	0,0	10,0	0			10,0		10,0
Equipos institucionales	50,0	6,0	44,0	0			50,0	6,0	44,0
Equipos tecnológicos	0,0	0,0	0,0	0			0,0		
Equipos de transporte automotor	0,0	0,0	0,0	0			0,0		
Fletes, seguros, gestión comercial, transporte y almacenes	0,0	0,0	0,0	0			0,0		
Otros	**125,4**	**13,8**	**111,6**	**0,0**	**0,0**	**0,0**	**125,4**	**13,8**	**111,6**
Decoración y señalización	108,0	0,0	108,0	0,0			108,0		108,0
Documentación y servicios técnicos	17,4	13,8	3,6	0,0			17,4	13,8	3,6
Capacitación, comercialización y puesta en marcha	0,0	0,0	0,0	0,0			0,0		
Capital de operación	0,0	0,0	0,0	0,0			0,0		
Insumos de explotación	0,0	0,0	0,0	0,0			0,0		
Gastos de administración	0,0	0,0	0,0	0,0			0,0		
Asesoría extranjera	0,0	0,0	0,0	0,0			0,0		
Fletes, seguros, gestión comercial, transporte y almacenes	0,0	0,0	0,0	0,0			0,0		
Intereses capitalizables	0,0	0,0	0,0	0,0			0,0		
(Sub total construcción y montaje, equipos y otros)	**808,4**	**340,4**	**468,0**	**63,0**	**29,0**	**34,0**	**745,4**	**311,4**	**434,0**
Obras inducidas indirectas	0,0	0,0	0,0						
TOTAL INVERSIÓN	**808,4**	**340,4**	**468,0**	**63,0**	**29,0**	**34,0**	**745,4**	**311,4**	**434,0**

CONCEPTOS	**Total**	**2016**	**2017**
I- CONSTRUCCION Y MONTAJE	**558,3**	**63,0**	**495,3**
1- Movimiento de Tierra	0,0	0,0	0,0

2- Construcción civil y Arquitectura	449,7	52,5	397,2
3- Montaje e instalaciones	108,6	10,5	98,1
4-Areas Exteriores y Áreas Verdes	0,0	0,0	0,0
5- Obras inducidas directas	0,0	0,0	0,0
6- Otros Trabajos y Gastos	0,0	0,0	0,0
II- EQUIPOS Y MOBILIARIOS	**60,0**	**0,0**	**60,0**
III- OTROS (Sin Capital de Trabajo)	**125,4**	**0,0**	**125,4**
Capital Fijo Total	**743,7**	**63,0**	**680,7**
De ello Capital Fijo en CUC	468,0	34,0	434,0
Capital de Trabajo	**0,0**	**0,0**	**0,0**
De ello Capital de Trabajo en CUC	0,0	0,0	0,0
INVERSION TOTAL	**743,7**	**63,0**	**680,7**

Fuente: Expediente de desarrollo cabaret nocturno (2016)

Los costos brutos estimados son determinados con base al costo de los diferentes materiales necesarios para la ejecución de las obras y la necesidad de activos fijos complementarios para la realización de los servicios que son reconocidos por el mercado tanto para los recursos de producción nacional como para los importados, lo que permitió trabajar en base al precio medio de los mismos.

Estimativa de los resultados financieros y recuperación de la inversión

En este estado se significan los ingresos, gastos y costos que se realizarán durante el periodo de inversión. Un resumen de su comportamiento en los años proyectados para la recuperación de la inversión se presentó en la siguiente tabla.

Período de recuperación de la inversión

PERÍODO DE RECUPERACIÓN DE LA INVERSIÓN

	2016	2017	2018	2019	2020
Costo total de inversión	63	745,4			
Ingresos					
Ingreso por entrada	186	187,86	190,68	193,92	197,24
Ingreso por gastronomía	372	379,44	387,03	394,77	402,66
Ingreso por otros conceptos	32	32,64	33,29	33,96	34,64

Total de ingresos	**590,00**	**599,94**	**611,00**	**622,65**	**634,54**
Gasto de gastronomía\	202,7	206,75	210,88	215,10	219,40
Gasto de insumos	2,5	2,75	3,03	3,33	3,66
Consumo de energía eléctrica	19,2	19,2	19,2	19,2	19,2
Salario	184,5	188,19	191,95	195,79	199,71
TOTAL DE GASTOS	**408,90**	**416,89**	**425,07**	**433,43**	**441,98**
UTILIDAD NETA	181,10	183,05	185,93	189,22	192,56

Plazo de Recuperación	**Años**
Desde el Inicio de Construcción	**4**
Desde el Inicio de Operaciones	**5**

Fuente: Elaborado a partir las proyecciones de ventas, de costos de producción y demás gastos financieros.

Resultados obtenidos

Con el objetivo de analizar la eficacia del estudio de factibilidad propuesto, se evaluó el comportamiento de los principales indicadores económicos y financieros de la organización en los cierres de los años 2018 y 2019. Para la comparación se tomaron como referencia, los resultados del año 2015.

Al comparar la gestión en ambos períodos, se puede apreciar un incremento importante en los ingresos de la entidad, de igual forma como es lógico, se aprecia un incremento considerable en los gastos pero con un resultado positivo al cierre de 2019, en contraste con el año 2015. Por su parte, el impacto social del proyecto en el entorno fue positivo y se refleja en los resultados de las encuestas realizadas a clientes en el estudio de mercado llevado a cabo por la empresa CANEC S.A.

CONCLUSIONES

1. La elaboración de un estudio de factibilidad introduce un mayor rigor científico que los enfoques tradicionales que prevalecen en la actividad turística, los que tenían una serie de insuficiencias que se pusieron de manifiesto en el diagnóstico realizado.
2. Se puede afirmar de acuerdo a los resultados de los diferentes estudios que comprenden este estudio de factibilidad, el proyecto para la remodelación del Cabaret Nocturno en la ciudad de Holguín es totalmente viable.
3. Se constató el impacto económico y social positivo del proyecto, dado por el elevado índice de satisfacción de los clientes, la efectividad de los productos en el tratamiento, su presencia en el mercado y la creciente demanda de los mismos.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Almaguer, D. R., Marrero, A. S. V., & Rodríguez, Y. D. (2009). Etapas del análisis de factibilidad. Compendio bibliográfico. Contribuciones a la Economía, (2009-03).

Chain, N. S. (2007). Proyectos de inversión: formulación y evaluación. Pearson Educación.

Coello, C. E. P., & Brito, G. J. P. (2018). *El proyecto de inversión como estrategia gerencial*. IMCP.

De Castro, P. V.; Porto, M. C. G. & Fischmann, A. A. (2012). Planeamiento estratégico en pequeñas e medias empresas: Estudio cuantitativo con empresas brasileiras de tecnología la información. *Revista Espacios*, 9, 41.

Espinoza, S. F. (2010). *Los proyectos de inversión: evaluación financiera*. Editorial Tecnológica de CR.

Hernández Hernández, A., Hernández Villalobos, A., & Hernández Suárez, A. (2005). Formulación y evaluación de proyectos de inversión. Cengage Learning Editores.

Muñoz, E. (2004). Guía metodológica para la formulación y evaluación de proyectos de negocios relacionados con el turismo. Riobamba, Chimborazo, Ecuador.

Córdoba Padilla, M. (2011). Formulación y evaluación de proyectos.

Pimentel, E. (2008). Formulación y evaluación de proyecto de inversión. Aspectos teóricos y prácticos.

Kotler, P. (1998). Mercadotecnia. México: Prentese.

Ramírez, E. (2004). Proyectos de inversión competitivos. Formulación y evaluación de proyectos de inversión con visión emprendedora estratégica. Univ. Nacional de Colombia.

Ronda, G. (2009). *Dirección estratégica: definiciones y modelos.* Folletos Gerenciales. La Habana.

Ruíz, C. D. R. E. (2017). Metodología para determinar la factibilidad de un proyecto. Revista Publicando, 4(13 (3)), 172-188.

Santana Alomia, L. A. (2016). La importancia de los proyectos de inversión y análisis de factibilidad para la implementación de un negocio.

Santos, T. (2008). Estudio de factibilidad de un proyecto de inversión: etapas en su estudio. Contribuciones a la Economía, 11.

Segura, P. (2000). *Metodología de Plan de Negocio*. Buenos Aire: Ediciones Urbanas Argentina.

Salazar, I. P. (2010). Guía práctica para la identificación, formulación y evaluación de proyectos. Universidad del Rosario.

Vélez, G. A. (2014). Proyectos-Identificación, formulación, evaluación y gerencia. Alfaomega Grupo Editor.

Victore, R. D., & García, M. A. V. (2015). El estudio de factibilidad en la gestión de los proyectos de inversiones. Revista Activos, 13(24), 177-196.

DIAGNÓSTICO INTEGRAL SOBRE LA GESTIÓN, FUNDAMENTO PARA LA TRANSFORMACIÓN DE UNIDADES EMPRESARIALES EN EMPRESAS

COMPREHENSIVE MANAGEMENT DIAGNOSIS, A MEANS TO TRANSFORM BASIC BUSINESS UNITS INTO BUSINESSES

José Enrique Rodrigo Ricardo[73]
Gleidys Fernández Medina[74]
Mirna Lázara González Velázquez[75]

RESUMEN

Para garantizar con efectividad las trasformaciones de la empresa estatal cubana se requiere del diseño e implementación de un sistema de gestión en sus unidades empresariales de base (UEB), en el que se establezcan "reglas de juego" claras en la separación de las funciones empresariales y de las UEB. Unas de las funciones a desarrollar por la UEB y que puede contribuir a la eficiencia, la eficacia, la competitividad y el cumplimiento del encargo social, con autonomía responsable es la realización de los diagnósticos integrales sobre la gestión, por lo se plantea como objetivo general: desarrollar un procedimiento para la realización de los diagnósticos integrales sobre la gestión de la unidad empresarial de base que contribuya a la mejora del desempeño, con ello elevar el nivel de eficacia y eficiencia y como resultado poderse transformar en una empresa estatal cubana. Como principal resultado se obtiene: un procedimiento que puede contribuir a la realización del diagnóstico integral sobre la gestión de la UEB y con ello la obtención de resultados superiores en la gestión empresarial.

Palabras clave: procedimiento, diagnóstico integral, gestión, empresa estatal cubana.

ABSTRACT

To effectively guarantee the transformations of the Cuban state company, the design and implementation of a management system in its base business units (UEB) is required, in which clear "rules of the game" are established in the separation of business functions and the UEB. One of the functions to be developed by the UEB and that can contribute to efficiency, effectiveness, competitiveness and compliance with the social mandate, with responsible autonomy, is the performance of comprehensive management diagnoses, therefore it is proposed as a general objective: develop a procedure for carrying out comprehensive diagnoses on the management of the base business unit that contributes to improving performance, thereby raising the level of effectiveness and efficiency and as a result being able to transform into a Cuban state company. The

[73] Economista, Universidad de Holguín, Cuba, jrodrigo@uho.edu.cu, https://orcid.org/0000-0002-3361-379X
[74] Lic. Contabilidad y Finanzas, UEB Transporte Agropecuario Holguín, Cuba,economia1@etrahlg.minag.cu
[75] Lic. Economía Política, Universidad de Holguín, Cuba, mglez@uho.edu.cu, https://orcid.org/0000-0001-7159-7041

main result is: a procedure that can contribute to the completion of a comprehensive diagnosis on the management of the UEB and there by obtaining superior results in business management.
Keywords: procedure, comprehensive diagnosis, management, Cuban state company.

INTRODUCCIÓN

Cuba enfrascada hoy en adaptarse a los cambios imperantes de la economía mundial se ha dado a la tarea de modernizar su economía e introduce en las empresas del sector estatal procesos de mejora y perfeccionamiento. El lineamiento nueve de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución para el período 2016-2021 establece: avanzar en el perfeccionamiento del sistema empresarial, otorgando gradualmente a las direcciones de las entidades nuevas facultades, definiendo con precisión sus límites, con la finalidad de lograr empresas con mayor autonomía, efectividad y competitividad, sobre la base del rigor en el diseño y aplicación de su sistema de control interno; mostrando en su gestión administrativa orden, disciplina y exigencia. Evaluar de manera sistemática los resultados de la aplicación y su impacto. Elaborar el régimen jurídico que regule integralmente la actividad empresarial.

Para garantizar con efectividad las transformaciones de la empresa estatal, como eslabón básico de la economía, se requiere del diseño e implementación de un sistema institucional coherente, integral, creíble y donde se establezcan reglas de juego claras entre los intereses de la propiedad social y la gestión empresarial, la separación de funciones estatales y empresariales, la posibilidad de impugnar la intervención de los organismos de dirección superior en las decisiones empresariales, afectando su eficiencia, así como evitar el voluntarismo y la regulación espontánea por uno u otro organismo, que contradicen las atribuciones empresariales aprobadas legalmente (del Castillo Sánchez, 2015).

Como se refrenda en los documentos programáticos del país, el sistema de gestión empresarial en el sector estatal constituye el pilar fundamental en el que se asienta el desarrollo económico y social actual y las proyecciones de desarrollo del país. En Cuba, en la evolución de los sistemas de gestión empresarial, la fase superior y más acabada, se logró con la implantación en la década de los noventa del siglo pasado del denominado Sistema de Dirección y Gestión Empresarial (SDGE) o Perfeccionamiento Empresarial, que toma como base la experiencia de las Fuerzas Armadas Revolucionarias (FAR) (García Díaz, 2009) y se formalizó con la promulgación del Decreto Ley No.187 de 1998. “Bases Generales del Perfeccionamiento Empresarial”.

Sobre la importancia de este acto jurídico, algunos autores refieren que a partir del año 1998 con la aprobación del Decreto Ley No. 187/1998 “Bases Generales del Perfeccionamiento Empresarial” se pone en vigor el instrumento de dirección más importante en el período 1998 al 2007 para la empresa cubana, al proponer de manera ordenada la realización de transformaciones necesarias con el objetivo de lograr mayor eficiencia y eficacia en la gestión empresarial en el país (Artíles Visbal, 2009)

En el año 2007 se promulga el Decreto-Ley No.252/2007 “Sobre la Continuidad y el Fortalecimiento del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Cubano” y el Decreto No. 281/2007 del Consejo de

Ministros “Reglamento para la Implantación y Consolidación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Estatal”.

Debe señalarse que desde la promulgación del Decreto Ley No. 187 de 1998 y su continuidad, a través del Decreto 281/07 aparece el término y la figura de unidad empresarial de base (UEB) en el sistema empresarial cubano, en el 2017 se pone en vigor el Decreto No. 335 “Del Sistema Empresarial Estatal cubano” que actualizó y modificó algunos de los artículos del Decreto 281 del 2007, especialmente los referidos a las unidades empresariales de base, en el artículo 32 del Decreto 335 se instituye que, por las funciones conferidas por la Dirección General de la empresa, de forma general, las UEB desarrollan 34 funciones, la número 2 establece: elaborar periódicamente diagnósticos integrales sobre la gestión de la unidad empresarial de base

La Unidad Empresarial de Base de Transporte Agropecuario “Holguín”, cuya actividad fundamental es brindar servicios de transportación de cargas, así como de taller automotriz, asegurando su carácter sostenible, aplica el perfeccionamiento empresarial desde el 2017, prácticamente desde la creación de la empresa, el Expediente de Perfeccionamiento Empresarial es atendido por la Dirección de Gestión del Sistema de Supervisión y Control y existe un responsable de cada subsistema. En junio de 2018 al efectuar un estudio sobre la descentralización de funciones y facultades entre la empresa y UEB, indicado por el organismo superior (OSDE) a tenor de lo establecido en el Decreto 335, se reconocieron, por el Consejo Ampliado de la UEB, favorable nivel de desarrollo de los elementos relevantes de la organización, índices de crecimiento y desarrollo, en el comportamiento de los indicadores fundamentales como, ventas netas, total de ingresos, utilidades o pérdidas en el periodo, fondo de salario total y otros y surgió la interrogante, si dada las condiciones que exhibe la UEB esta podría transformarse en una empresa, dentro del sistema empresarial cubano actual.

¿Existen las condiciones para proponer, de acuerdo con la legislación actual cubana, que la UEB Transporte Agropecuario “Holguín” se convierta en una empresa?

¿Se logra una integración real de los procesos y sistemas que se realizan en la UEB, cuyos resultados económicos y sociales sean proporcionales o similares a los que debe alcanzar una empresa estatal cubana?

Las interrogantes identificadas se relacionan con posibles brechas en el sistema de gestión de la organización, cuestiones que limitan el crecimiento y desarrollo y la necesidad de adoptar decisiones que pueden afectar el ámbito social de la entidad, lo que constituye el problema social de esta investigación

En la investigación se define como **problema a investigar:** ¿cómo desarrollar un diagnóstico integral sobre la gestión que permita identificar los aspectos o indicadores que limitan la transformación de la unidad empresarial de base en una empresa?

El **objetivo de la investigación** es: desarrollar un procedimiento para la realización del diagnóstico integral sobre la gestión que identifique la situación real, limitaciones y principales líneas de desarrollo que posibilite la transformación de la UEB en una empresa estatal cubana.

METODOLOGÍA O MÉTODO

Para el cumplimiento del objetivo de la investigación se utilizaron diferentes métodos teóricos, empíricos y técnicas y herramientas asociados a este tipo de investigación, entre los métodos teóricos se encuentran: análisis y síntesis de la información, inductivo-deductivo, sistémico, histórico–lógico y estudio de caso y entre los empíricos: trabajo de grupo, observación directa, análisis documental entre otros.

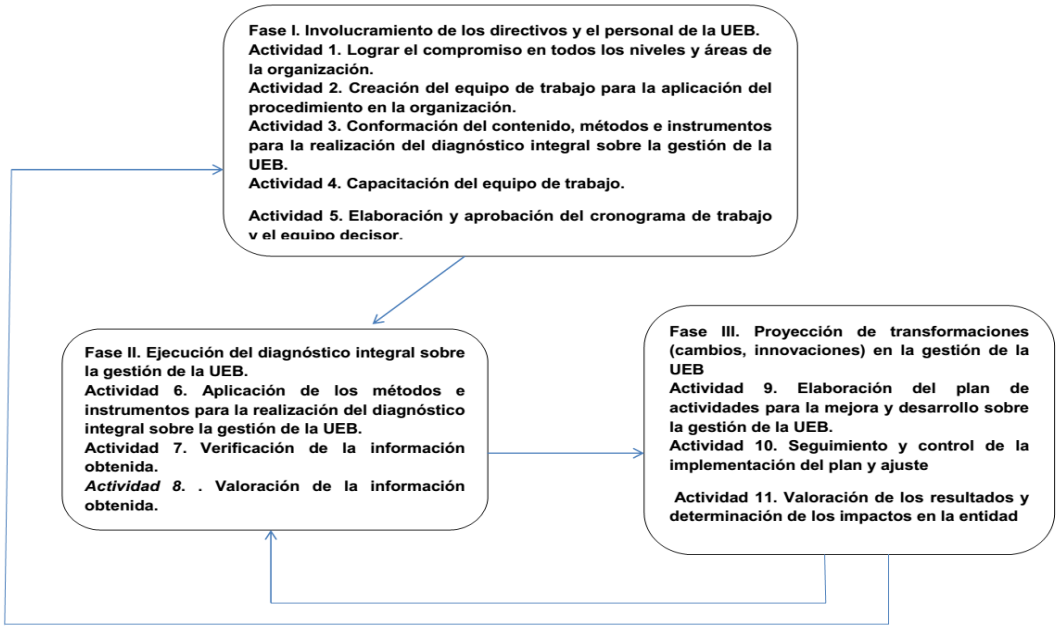
Como resultado del análisis bibliográfico, se precisa el concepto de diagnóstico integral sobre la gestión de la UEB como un procedimiento científico que permite conocer la realidad actual del sistema de gestión de la UEB, hacer predicciones fundamentales (proyección y resultados), prevenir, pronosticar, asegurar determinado nivel de éxito en la división interna de la empresa. El mismo se caracteriza por abarcar todos los sistemas, procesos y elementos que forman parte de la gestión organizacional de la UEB.

Se suscribe en la investigación el concepto de Svarzman (1998) que señala que un procedimiento es una manera de hacer algo; es un conjunto de pasos sucesivos para hacer algo, son reglas, pautas, recorridos, para hacer cosas (...) para lograr una producción, manual o intelectual.

El procedimiento propuesto se fundamenta en las fuentes teóricas siguientes:

- **Sobre el sistema de entidades de carácter empresarial**. (Conceptualización del Modelo Económico y Social Cubano de Desarrollo Socialista, 2017) al establecer que todas las entidades de carácter empresarial interactúan en beneficio del desarrollo económico y social, funcionan bajo similares condiciones en los mercados y están sujetas al cumplimiento del marco regulatorio y de control definido por la ley
- **Método general para resolver problemas** (Krick, 1976, Marsán Castellanos, 2013). Al caracterizar la situación de los sistemas que componen el sistema de dirección empresarial y de la UEB y de ello derivar el problema a solucionar como elementos relacionados que limitan el funcionamiento y desarrollo de la UEB.

El procedimiento diseñado cuenta con tres (3) fases y 11 actividades, los que permiten el logro del objetivo propuesto, se apoya en un adecuado proceso de gestión de los sistemas que integran el sistema general de dirección de la UEB y los procesos que lo integran. Una representación del mismo se muestra en el esquema siguiente.



Esquema 1. Procedimiento diseñado para contribuir al logro de una gestión empresarial sostenible

A continuación una explicación de las fases que componen el procedimiento:

Fase I. Involucramiento de los cuadros, especialistas y el resto del personal de la UEB

La fase I tiene los objetivos siguientes:

1. Lograr el compromiso del personal en todos los niveles y áreas de la organización
2. Crear un equipo de trabajo que pueda desarrollar, de forma eficaz y eficiente, las fases, actividades y acciones que integran el procedimiento
3. Conformar el contenido, métodos e instrumentos para la realización del diagnóstico integral sobre la gestión de la UEB
4. Capacitar y actualizar el equipo de trabajo conformado acorde a los requerimientos del procedimiento propuesto
5. Elaborar y aprobar del cronograma de trabajo y el equipo decisor.

En esta fase se deben crear las condiciones organizativas para garantizar la fluidez y la calidad de las fases posteriores del procedimiento, logrando durante este proceso, y acorde a sus premisas, un contexto organizacional propicio para el cambio y el compromiso de los implicados durante la planificación y la organización de las actividades. Entre las actividades, pasos y acciones que se desarrollan en esta fase se identifican:

Actividad 1. Lograr el compromiso del personal en todos los niveles y áreas de la organización/UEB

En el cumplimiento de esta actividad se distinguen tres (3) operaciones o tareas significativas:

1. Asegurar desde el inicio y durante todo el proceso de realización del diagnóstico integral, la colaboración de todos los niveles en la organización, comenzando por la alta dirección de la UEB, jefes de departamentos, especialistas y trabajadores implicados, para de esta forma atenuar la resistencia al cambio que todo proceso de transformación y cambio trae aparejado

2. Explicar a todos los niveles las expectativas y alcance del estudio, así como los roles, procedimiento y técnicas a utilizar en cada fase y actividad del procedimiento

3. Presentar una idea preliminar de los representantes de las áreas de la UEB, que formarán parte del equipo de trabajo que realizará el diagnóstico integral sobre la gestión en la UEB, de acuerdo con el procedimiento diseñado y aprobado en el Consejo de Dirección de la organización.

Actividad 2. Creación del equipo de trabajo para la aplicación del procedimiento en la organización

En el cumplimiento de esta actividad se distinguen las tareas siguientes:

1. Creación, a partir de la participación del Consejo de Dirección existente en la UEB, del equipo de trabajo para la aplicación, control y evaluación de las fases y actividades que conlleven a la realización del diagnóstico integral, para lo cual será necesario desarrollar las operaciones siguientes:

El Consejo de Dirección realizará una propuesta inicial de siete (7) integrantes, que incluirá; miembros de la alta dirección, de los procesos organizacionales e integrantes de los procesos clave, las áreas de regulación y control y del dispositivo de cuadro de la entidad.

Actividad 3. Conformación del contenido, métodos e instrumentos para la realización del diagnóstico integral sobre la gestión de la UEB

Actividad 4. Capacitación del equipo de trabajo

Actividad 5. Elaboración y aprobación del cronograma de trabajo y el equipo decisor

Fase II. Ejecución del diagnóstico integral sobre la gestión de la UEB

En esta fase el equipo de trabajo deberá realizar un análisis de la información proporcionada en la fase anterior y enmarcar el desempeño de la organización dentro de las prácticas de la responsabilidad social y el desarrollo sostenible para determinar las dimensiones y aspectos que permitirán delimitar las acciones que deberá realizar la organización para el logro de la transformación de la UEB en una futura empresa, desde el punto de vista de la capacitación de los directivos.

Entre las actividades, pasos y acciones que se desarrollan en esta fase se identifican:

Actividad 6. Aplicación de los métodos e instrumentos para la realización del diagnóstico integral sobre la gestión de la UEB

Es dónde se aplican los instrumentos, en correspondencia con los métodos definidos, y/o se completa la información que poseen los directivos. La aplicación de los instrumentos no se restringe a un determinado momento. En buena medida, los conocimientos y experiencias asociados a los sistemas de dirección empresarial y sus unidades básicas son de carácter tácito, es decir, están en las personas que integran la organización y se requiere que adquieran un carácter explícito y socializar los mismos a los miembros de la organización en su conjunto. Este proceso exige que se desarrollen acciones de flujo constante de gestión de la información y del conocimiento.

Tener presente que en el diagnóstico son claves las preguntas: ¿qué se hace? ¿Por qué se hace? ¿Cuándo se hace? ¿Quién lo hace? ¿Dónde se hace? ¿Cómo lo hace? ¿Para quién lo hace? y

siempre preguntarse, ¿es necesario hacerlo? ¿Qué valor añadido reporta este proceso para la UEB y la futura empresa? y ¿qué sucede si no se hace?

Actividad 7. Verificación de la información obtenida

En este momento de la investigación se trata de que el equipo de trabajo utilice otras fuentes para validar la información obtenida en la actividad anterior, con el propósito de no solo identificar, sino verificar que los problemas o buenos resultados existen, en aras del procesamiento más integral de los datos derivados de la aplicación de los instrumentos diseñados. Es recomendable el uso de los recursos de las nuevas tecnologías para procesar los datos.

Actividad 8. Valoración de la información obtenida

Ello debe proporcionar el resultado conclusivo que aporta el diagnóstico integral sobre la gestión de la UEB, se sugiere clasificar cada problema diagnosticado en:

- Problemas internos de la entidad
- Problemas externos a la entidad, especificando el nivel de dirección donde tiene solución.

Para ambos tipos de problemas formular acciones que conlleven a la solución, muy racional e importante dimensionar o ponderar los problemas, focalizar el 20% de los problemas que pueden proporcionar cerca del 80% de las soluciones.

Entre los principales resultados que deberá propiciar la segunda fase, los que, al mismo tiempo, se convierten en las entradas a la tercera fase, se señalan:

- La presentación y verificación de los problemas, debilidades y fortalezas sobre la gestión de la UEB en el momento de realizar el diagnóstico integral
- Presentar un cuadro sobre la naturaleza de los problemas diagnosticados (interno o externo) y elementos sobre la prioridad o limitaciones para alcanzar la transformación de la unidad empresarial en empresa y las variantes de su solución en la gestión de la UEB.

Fase III. Proyección de transformaciones (cambios, innovaciones) en la gestión de la UEB

Esta fase tiene una función de previsión y planeación en tanto asegura, sobre la base de los datos obtenidos de la aplicación de los instrumentos y las valoraciones realizadas y resumidas, la identificación de las proyecciones de mejora y de desarrollo organizacional.

Lo anteriormente explicado se asocia a dos de los rasgos característicos que incluye el diagnóstico, reseñados y asumidos en la investigación, a saber, que el diagnóstico debe proporcionar un pronóstico de sus posibilidades de desarrollo y la aplicación de vías para su mejora.

El objetivo de esta fase es la elaboración del plan de actividades para la transformación o posibles mejoras en la gestión de la UEB, en correspondencia con los resultados proporcionados por la fase II.

En esta fase se considera necesario realizar las actividades siguientes:

Actividad 9. Elaboración del plan de actividades para la mejora y desarrollo sobre la gestión de la UEB

A partir de la información presentada por la fase II, el equipo de trabajo debe conformar el plan de actividades para la proyección de la transformación de la UEB en empresa, cuyo plan deberá ser presentado al Grupo Decisor para su posterior aprobación y puesta en práctica, para la conformación del plan de actividades se puede auxiliar de lo establecido en la Instrucción 1 del Presidente del Consejo de Estado y Ministros del año 2011.

Actividad 10. Seguimiento y control de la implementación del plan y ajuste

Para el cumplimiento de esta actividad se considera necesario dos (2) momentos:

- Que el equipo de trabajo establezca un seguimiento sistemático y se realicen determinadas mediciones y comparaciones de cada uno de ellos y en caso de desviaciones, desarrollar las correcciones y ajustes necesarios para la implementación favorable de los sistemas en la entidad
- Trascurrido un período de seis (6) meses o un (1) año proceder a evaluar el cumplimiento del plan de actividades y realizar la comparación con el momento inicial y la medida en que se acerca a la transformación deseada, si la comparación no resulta favorable la entidad iniciaría un nuevo proceso o ciclo de aplicación del procedimiento diseñado a partir de la fase 1.

Actividad 11. Valoración de los resultados y determinación de los impactos en la entidad

El equipo de trabajo deberá presentar los resultados alcanzados y valorar la necesidad de incorporar cambios desde la planeación del estudio hasta la consolidación del sistema de dirección empresarial de la organización, con lo que se debe realizar un programa de mejoras. Estas mejoras se derivan de la aplicación total del procedimiento y pueden constituir aspectos de mejoras:

- Sistemas a desarrollar o potenciar dado los bajos resultados alcanzados en los indicadores que la caracterizan en el período evaluado
- Actualización de sistemas para el logro del éxito ante los cambios en el entorno empresarial
- Proporcionar brechas de los sistemas, que constituya un elemento básico para el diagnóstico del sistema de dirección empresarial.

Para contribuir a la solución del problema planteado en la investigación se procedió a aplicar el procedimiento para la realización del diagnóstico integral sobre la gestión de la UEB.

RESULTADOS

La dirección general de la UEB Transporte Agropecuario Holguín, estuvo de acuerdo con la aplicación completa del procedimiento con la asesoría de especialistas de la Universidad de Holguín, proceso que se inició en febrero de 2020 hasta febrero de 2021.

En correspondencia con las fases y actividades significativas que caracterizan la aplicación del procedimiento en la UEB seleccionada, se procedió a:

Involucramiento de los cuadros, especialistas y el resto del personal de la UEB

1. Asegurar desde el inicio y durante todo el proceso de realización del diagnóstico integral, la colaboración de todos los niveles en la organización, comenzando por la alta dirección de la UEB,

jefes de departamento, especialistas y trabajadores implicados, para de esta forma atenuar la resistencia al cambio que todo proceso de transformación y cambio trae aparejado

2. Se explicó, por diferentes vías, a todos los niveles las expectativas y alcance del estudio, así como los roles, procedimiento y técnicas a utilizar en cada fase y actividad del procedimiento.

3. Se presentó una idea preliminar de los posibles representantes de las áreas de la UEB (Economía, Recursos Humanos, Operaciones y Transporte y otros) que formarían parte del equipo de trabajo para la aplicación del procedimiento en la organización.

En correspondencia con el procedimiento, el cumplimiento de esta actividad se considera indispensable para el inicio del proceso, debido a que los miembros del grupo de trabajo (expertos) son los que facilitarán en buena medida los cambios en la UEB.

- Conformación del equipo de trabajo para la aplicación del procedimiento en la UEB

Se creó el equipo de trabajo para la realización de diagnóstico integral sobre la gestión. Inicialmente el Consejo de Dirección formuló una propuesta de siete (7) especialistas, en los que tuvo en cuenta los elementos siguientes:

- El nivel cultural acreditado y el cargo u ocupación que desempeña en la UEB.
- Los años de experiencia en la actividad y en el cargo
- El dominio teórico de las temáticas, tanto en sistemas de dirección empresarial como de los procesos clave de la organización
- Haber participado en equipos de solución de problemas y perspectivas de desarrollo
- La realización de funciones y actividades relacionadas con la gestión de los recursos humanos.
- Conformación del contenido, métodos e instrumentos para la realización del diagnóstico integral sobre la gestión de la UEB

Se conformó el contenido del Proceso para la Gestión Integral de la Economía de la UEB (que agrupa cuatro (4) sistemas), contempla la evaluación de 41 indicadores y la utilización de variados instrumentos tales como: análisis documental, entrevistas, muestreos, trabajos de grupos y otros, así como una calificación que puede ser de bien, regular, mal o no procede.

- Capacitación del equipo de trabajo

1. Preparación de los miembros del equipo de trabajo para el control y evaluación del sistema de realización del diagnóstico integral en la UEB.

Para la implantación del programa de preparación se elaboró un plan de preparación a realizar por el equipo, que contemplo, la utilización de videos, multimedia y otros documentos relacionados, que constituyeron medios de enseñanza y herramientas para favorecer el proceso de aprendizaje del sistema de dirección y gestión en la UEB. Durante la realización de la formación se empleó el trabajo en grupo, con otras herramientas, para analizar y debatir los materiales utilizados y para aplicar las actividades del procedimiento.

- Elaboración y aprobación del cronograma de trabajo y el equipo decisor

En correspondencia con lo establecido, se decidió aplicar el procedimiento de manera parcial abarcando solo el proceso de gestión para el Proceso Integral de la Economía de la UEB.

Creación del Grupo Decisor

Se creó el Grupo Decisor conformado por los especialistas de la UEB, en el cual estaban incluidas todas las áreas de regulación y control y las áreas de prestación de servicios, la función de este grupo fue aprobar y dar sus criterios sobre los resultados del equipo de trabajo, como generalidad al concluir cada una de las fases del procedimiento.

La fase I del procedimiento cumplió de manera satisfactoria sus objetivos.

- Se logró del compromiso del personal en todos los niveles y áreas de la UEB para realizar el diagnóstico integral
- Se creó el equipo de trabajo y su preparación teórica y práctica
- Se conformó el contenido, métodos e instrumentos del procedimiento para la realización del diagnóstico integral sobre la gestión de la UEB
- Se elaboró y aprobó el cronograma de trabajo para ejecutar el diagnóstico integral y se aprobó el grupo decisor.

Ejecución del diagnóstico integral sobre la gestión de la UEB

En correspondencia con los resultados de la fase anterior, el equipo aplicó los instrumentos establecidos en la actividad 3 de la Fase I, lo que proporcionaron los resultados siguientes.

- Aplicación de los métodos e instrumentos para la realización del diagnóstico integral sobre la gestión de la UEB

En correspondencia con lo establecido en el procedimiento se realiza la aplicación de la Guía de Control según cada uno de los sistemas que integran el proceso de economía.

En cuanto algunos de los indicadores que requieren cálculos y mediciones se reportan los resultados siguientes:

- El capital de trabajo de la UEB permite su desarrollo normal y la posible transformación a empresa (activos circulantes mayores que pasivos circulantes).
- Evaluación de acuerdo con el procedimiento: Bien
- Certificación de no deterioro de los indicadores de eficiencia económicas establecidos.
- Evaluación de acuerdo con el procedimiento: Bien.
- Se evalúa la rentabilidad de las ventas de la UEB respecto al año anterior. (Utilidad del Período/ Ventas).
- Evaluación de acuerdo con el procedimiento: Bien.
- El índice de liquidez general (activos circulantes /pasivos circulantes) está en limites Correcto entre 1,3 y 1,5

  Evaluación de acuerdo con el procedimiento: Bien.

En resumen, la aplicación de los instrumentos en la UEB Transporte Agropecuario Holguín, evidencia que, de los 41 indicadores evaluados, 38 (93%) alcanzan la calificación de Bien y 3 (7%) la

calificación de Regular, lo que les proporciona una satisfactoria posición para el posible cambio de UEB a empresa.

Los problemas identificados en el Diagnóstico del proceso de Gestión Integral de Economía que limita la transformación de la UEB en empresa son:

- No todos los trabajadores conocen sus tareas o funciones establecidas en el calificador de cargos y en los contenidos específicos de trabajo, y se refleja su cumplimiento en las evaluaciones de desempeño, aspecto que debe superarse en las condiciones de una empresa
- No siempre en el Consejo de Dirección de la UEB se analiza y se utiliza el comportamiento de los costos y gastos como herramienta de dirección
- No se analiza periódicamente, en asamblea de trabajadores, el comportamiento de los costos y gastos.

Verificación de la información obtenida

Para verificar y validar la información obtenida en la actividad anterior, el equipo de trabajo confrontó los resultados de los últimos controles practicadas en la UEB en el año 2019 y durante el 2020, tanto del tipo interna como por los organismos especializados externos, así como los criterios valorativos del área económica de la empresa y el grupo empresarial GELMA.

- Valoración de la información obtenida

El grupo de trabajo valoró los tres (3) problemas identificados, desde el punto de vista económico-financiero que limitan la transformación de UEB en empresa y se conformó la tabla siguiente.

Tabla 2.1. Clasificación de los problemas identificados en la UEB Transporte Agropecuario Holguín

N.	Problema	Clasificación
1	No todos los trabajadores conocen sus tareas o funciones establecidas en el calificador de cargos y en los contenidos específicos de trabajo, y se refleja su cumplimiento en las evaluaciones de desempeño	Problema Interno de la UEB
2	No siempre en el consejo de dirección de la empresa y UEB se analiza y utiliza el comportamiento de los costos y gastos como herramienta de dirección	Problema Interno de la UEB
3	No se analiza periódicamente, en asamblea de trabajadores el comportamiento de los costos y gastos.	Problema Interno de la UEB

Como se observa, los tres (3) problemas o insuficiencias identificadas en la UEB tienen solución en el orden interno, al mismo tiempo, el equipo de trabajo consideró que no se requieren gastos significativos para lograr una mejoría en su manifestación.

Entre los principales resultados que deberá propiciar la segunda fase, los que, al mismo tiempo, se convierten en las entradas a la tercera fase, se señalan:

- Se realizó la identificación y verificación de los problemas sobre la gestión de la UEB en el momento de realizar el diagnóstico integral
- Se confeccionó un cuadro sobre la naturaleza de los problemas diagnosticados y una caracterización de los mismos.

Proyección de transformaciones (cambios, innovaciones) en la gestión de la UEB

- Elaboración del plan de actividades para la mejora y desarrollo sobre la gestión de la UEB

A partir de la información proporcionada por la Fase II, el equipo de trabajo, conformó un plan de actividades para la mejora de la gestión del proceso integral de Economía en la UEB, mediante el apoyo de lo establecido en la Instrucción 1 del Presidente del Consejo de Estado y Ministros de 2011, el que deberá ser presentado al Grupo Decisor para su posterior aprobación y puesta en práctica.

En el mismo se aprecia:

- Que las actividades propuestas contribuyen de forma directa al mejoramiento del Proceso Integral de Economía en la UEB
- El calendario para el inicio y cumplimiento de cada una de las tres (3) actividades propuestas
- Los principales responsables y participantes en la ejecución de las acciones
- El presupuesto y los recursos necesarios para la ejecución de las acciones.
- Seguimiento y control de la implementación del plan y ajuste

En correspondencia con el procedimiento, el equipo de trabajo estableció un seguimiento sistemático a la implementación del plan propuesto y evaluar el cumplimiento definitivo una vez transcurridos seis meses de puesta en práctica (diciembre de 2020), y en caso de no cumplimiento adoptar los ajustes pertinentes.

- Valoración de los resultados y determinación de los impactos en la entidad

El equipo de trabajo considera que el logro de estos resultados y su implementación total o parcial en la UEB han repercutido positivamente en los indicadores de impactos de la forma siguiente:

En lo tecnológico

- Aumento del rendimiento en el programa de ejecución de las reparaciones capitales
- Mayor flexibilidad en la utilización de personas capacitadas para las adaptaciones de motores.
- Cambios organizacionales positivos, se logra un mayor alineamiento organizacional con lo plasmado en el sistema trabajo.
- Mejora en la calidad de los servicios, que se sustenta en el nivel de satisfacción del cliente externo
- Existencia de capacidad para la asistencia técnica, la asimilación y para la mejora continua.

En lo económico

- Se ha propiciado mayor diversificación de los servicios especializados que se brindan en el taller, al contar con la flexibilidad del objeto social de la organización (Licencia pública de servicios.)
- Aumento de las ventas y con ello la eficiencia en los servicios de taller, en el período las ventas se han sobrecumplido en 55.6%

- Aumento en la calidad de los servicios que presta a las empresas del sector y a terceros que participan en la producción de alimentos, al contar con un sistema integrado de gestión.

En lo social

- Se eleva el nivel profesional de los trabajadores, mediante la realización de cursos de capacitación y adiestramientos en nuevas tecnologías
- Se podrá contribuir modestamente al cumplimiento de los lineamientos políticos actuales, al garantizar la logística del transporte, una de las esferas más importantes en el territorio y país, del encadenamiento productivo de la producción y algunas exportaciones, como la miel y el carbón.
- Se mejoran los niveles de satisfacción de los clientes y la percepción de la imagen de la organización con la garantía del servicio.

En lo medio ambiental

- Reducción de la carga contaminante: mediante la disminución de los desechos que se originan en las oficinas, además se exige y controla el cumplimiento de los aspectos medioambientales establecidos en las regulaciones de las licencias ambientales para la ejecución de los servicios de taller y explotación del transporte.
- El principal impacto en el indicador medioambiental lo constituye la intención de contribuir al sistema de gestión medioambiental de la UEB, aspecto que se acentúa por considerarse la entidad una de las organizaciones que ha incursionado en la integración de estos sistemas, a pesar de no tener asignado presupuesto por parte de la Empresa.
- Se podrá contribuir a perfeccionar el proyecto de ambientación territorial por presentar el proyecto para el financiamiento desde la dignificación y la creación de valores.

DISCUSIÓN

Las características que presenta el procedimiento general propuesto le confieren ventajas, debido que existen muy pocos procedimientos que reflejen la temática, representando un aporte metodológico al desarrollar el sistema de dirección empresarial encaminado al trabajo de la UEB.

La aplicación del procedimiento desarrollado en la UEB permite verificar que en las tres fases y las 11 actividades propuestas se puede compilar la información sobre la consolidación del sistema de dirección empresarial en la organización de forma ordenada en un procedimiento, lo que se había detectado como deficiencia en el comportamiento de la empresa al inicio de la investigación.

CONCLUSIONES

1. El procedimiento para la realización del diagnóstico integral sobre la gestión en la UEB para contribuir al logro de una eficacia y eficiencia superior y el desarrollo sostenible constituye una contribución de importancia, en tanto representa una propuesta metodológica de gran utilidad para la materialización de ese proceso en el contexto empresarial cubano.
2. En la comprobación experimental quedó demostrado que el procedimiento para la realización del diagnóstico integral sobre la gestión en la UEB proporciona un grupo de informaciones muy

valiosas para la formación de directivos y la implementación de estrategias de desarrollo en el ámbito empresarial.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Artiles Visbal, S. (2009). La gestión documental, de información y el conocimiento en la empresa. El caso de Cuba. ACIMED, 19(5). Recuperado de http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol19_5_09/aci02509.pdf.

Conceptualización del modelo económico y social cubano de desarrollo socialista. En documentos del 7mo. Congreso del Partido aprobados por el III pleno del comité central del PCC y respaldados por la Asamblea Nacional del Poder Popular en Junio 2017.Habana, Cuba.

Del Castillo Sánchez, L. (2016). El perfeccionamiento de la gestión de la empresa estatal y sus retos actuales en Cuba. Economía y Desarrollo, 156(1), 142-154. Recuperado de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0252-85842016000100010&lng=es&tlng=es.

García Díaz, J. (2009). Evaluación de la Implantación del Perfeccionamiento Empresarial en la Unidad de Investigaciones Aplicadas para la Construcción en el período 2007 – 2009. (Trabajo de fin de grado no publicado). Universidad de Cienfuegos. Cuba. Recuperado de http://www.ucf.edu.cu

Krick, E. (1976). Ingeniería de Métodos. México: Editorial Limusa.

Marsán Castellanos, J. R. (2013) Organización del trabajo. Ingeniería de métodos. Recuperado de http://revista.congresouniversidad.cu/index.php/rcu/article/view/436.

Svarzman, J. (1998). La enseñanza de los contenidos procedimentales. El taller de ciencias sociales. Buenos Aires: Editorial Novedades Educativas.

ANÁLISIS ECONÓMICO-FINANCIERO EN LA SUCURSAL ISLAZUL SANCTI SPÍRITUS.

ECONOMIC-FINANCIAL ANALYSIS IN THE ISLAZUL SANCTI SPÍRITUS BRANCH.

Lic. Yonny medinilla gutierrez[76]
Lic. Mayelin gómez sánchez[77]
Msc. Adriadna silva arocha[78]

RESUMEN

Cuba se encuentra en un proceso de reordenamiento económico, eliminando problemas que evitaban un amplio desarrollo del país y cumpliendo con la política de los lineamientos aprobados en el VII Congreso del PCC. En este entorno, el correcto análisis de la información contable es fundamental para lograr el desarrollo empresarial. En la Sucursal Islazul Sancti Spíritus no se utilizan al máximo todas las herramientas financieras para lograr un adecuado análisis económico-financiero de sus estados contables, es necesario encontrar solución a las insuficiencias que existen en cuanto al empleo de métodos y técnicas que permiten realizar análisis más precisos y adecuados de la información económico-financiera, por lo que la presente investigación tiene como objetivo diagnosticar el estado actual de la empresa que permita realizar análisis más precisos de la información económico financiera. Esto permitirá determinar factores que inciden en la eficiencia y eficacia de la gestión empresarial y la correcta toma de decisiones. Entre los métodos empleados podemos citar: histórico-lógico, inducción-deducción, análisis-síntesis, análisis documental y la observación. El análisis realizado permitirá conocer más a detalle cual es la salud financiera de la Sucursal, siendo posible detectar deficiencias y patrones negativos, y poder aplicar oportunamente medidas correctivas a problemas que pueden afectar el funcionamiento de la empresa. De esta manera la administración podrá adoptar estrategias para lograr un manejo correcto de las finanzas contribuyendo a mejorar la gestión empresarial.

Palabras Claves: análisis, financiero, métodos, razones.

ABSTRACT

Cuba is in a process of economic reorganization, eliminating problems that prevented a broad development of the country and complying with the policy of the guidelines approved in the VII Congress of the PCC. In this environment, the correct analysis of accounting information is essential to achieve business development. In the Islazul Sancti Spíritus Branch, not all financial tools are used to the maximum to achieve an adequate economic-financial analysis of its financial statements, it is

[76] Profesión: Licenciado en Contabilidad y Finanzas, Universidad de Sancti Spíritus, correo: ymedinilla@islazulssp.tur.cu
[77] Profesión: Licenciado en Contabilidad y Finanzas, Universidad de Sancti Spíritus, correo: msanchez@islazulssp.tur.cu
[78] Master en Contabilidad Gerencial, Universidad de Sancti Spíritus, correo: msanchez@islazulssp.tur.cu

necessary to find a solution to the shortcomings that exist in terms of the use of methods and techniques that allow more analysis. Accurate and adequate economic-financial information, so this research aims to diagnose the current state of the company that allows more precise analysis of economic-financial information. This will allow determining factors that affect the efficiency and effectiveness of business management and correct decision-making. Among the methods used we can mention: historical-logical, induction-deduction, analysis-synthesis, documentary analysis and observation. The analysis carried out will allow to know in more detail what is the financial health of the Branch, being possible to detect deficiencies and negative patterns, and to be able to apply timely corrective measures to problems that may affect the operation of the company. In this way, the administration will be able to adopt strategies to achieve a correct management of finances, helping to improve business management.

Keywords: analysis, financial, methods, reasons.

INTRODUCCIÓN

El sector turístico en Cuba se desarrolla actualmente en un panorama marcado por la restricción de los viajes y el recrudecimiento del bloqueo económico-financiero impuesto por los gobiernos de EEUU, sumando a un proceso de ordenamiento económico para eliminar trabas y mecanismos que frenan el desarrollo del país. Esta situación demanda la necesidad de aplicar métodos y técnicas efectivas para la evaluación financiera que deriven en una adecuada toma de decisiones con vista a mejorar y hacer más segura la gestión empresarial. En este contexto la evaluación sistemática de los Estados Financieros, mediante el empleo de diferentes técnicas, ofrece las medidas relativas al funcionamiento de la empresa, en particular, la realidad económica y financiera. Sin embargo, el desconocimiento de herramientas financieras de análisis provoca que no se lleven a cabo estudios objetivos de la información financiera y económica, limitando a las administraciones en la toma de decisiones aceptadas para mejorar y perfeccionar los procesos económicos, los servicios y los métodos y estilos de dirección.

La Sucursal ISLAZUL Sancti Spíritus, subordinada a la Organización Superior de Dirección Empresarial (OSDE) que adopta la forma de Sociedad Mercantil de capital totalmente cubano denominada Grupo Empresarial Hotelero ISLAZULS.A, adscrita al MINTUR, se plantea entre sus retos: disminuir los costos, mejorando la contabilidad y la rentabilidad empresarial. Para superar este desafío se debe dar solución a las insuficiencias que existen en cuanto al empleo de métodos y técnicas que permiten realizar análisis más precisos y adecuados de la información económico-financiera reflejada en los Estados Financieros, determinando los factores que inciden en la eficiente y eficaz gestión empresarial y la toma aceptadas de decisiones, lo que constituye nuestro problema. En tal sentido el presente trabajo propone como objetivo general, dotar a la administración de un procedimiento para el análisis de los estados financieros que muestren las causas que han incidido en la situación financiera y económica de la Sucursal ISLAZUL Sancti Spíritus.

El análisis realizado permitirá conocer en detalles cual es la salud financiera de la Sucursal, siendo posible detectar deficiencias y patrones negativos, y poder aplicar oportunamente medidas correctivas a problemas que pueden afectar el funcionamiento de la empresa. De esta manera la administración podrá adoptar estrategias para lograr un manejo correcto de las finanzas contribuyendo a mejorar la gestión empresarial.

MÉTODOS Y TÉCNICAS

El análisis de estados financieros es una parte integral e importante del campo más amplio del análisis de negocios, a través del cual se puede evaluar el comportamiento operativo de una empresa mediante el diagnóstico de la situacional actual y prever futuras complicaciones. A través de los años ha sido definido por algunos autores como:

"Proceso en el cual se seleccionan, relacionan y se evalúa la información financiera mediante diferentes tipos de herramientas, obteniendo un fundamento que permita tomar decisiones acertadas en el mundo de las finanzas". (Ochoa Setzer & Saldívar del Ángel, 2012).

Demestre, A., Castell del Río, C., y González, A. (2002), lo consideran como "un conjunto de técnicas sobre los estados financieros básicos de la contabilidad que permiten diagnosticar la situación y perspectiva de la empresa, visión que incluye como elemento a considerar el estudio y aplicación de técnicas complejas que incluye lo económico y lo financiero".

Los autores consideramos que el análisis de los estados financieros es el proceso dirigido a evaluar la posición económica-financiera, presente y pasada, y los resultados de las operaciones de una empresa con el objetivo principal de establecer las mejores estimaciones y procedimientos posibles sobre las condiciones y resultados futuros, utilizando, para ello, herramientas y técnicas analíticas. De este modo el análisis de estados financieros cumple la función esencial de convertir los datos existentes en una empresa en información más útil, siendo la principal fuente de información, para el análisis económico financiero, los Estados Financieros.

Dentro de los métodos más empleados para el análisis económico-financiero se pueden citar:

Método análisis vertical o estático, estudia la relación entre elementos financieros de la empresa para un solo juego de Estados Financieros, determina el peso proporcional (en porcentaje) que tiene cada cuenta dentro del estado financiero analizado. Esto permite determinar la composición y estructura de los estados financieros. Este análisis es de gran importancia a la hora de establecer si una empresa tiene una distribución equitativa de sus activos y/o pasivos y de acuerdo a las necesidades financieras y operativas.

Método análisis horizontal o dinámico, estudia la relación entre elementos financieros de la empresa para varios juegos de Estados Financieros, determina la variación absoluta o relativa que haya sufrido cada partida de los estados financieros en un periodo respecto a otro. Determina cual fuel el crecimiento o decrecimiento de una cuenta en un periodo determinado.

Por su pate las técnicas más empleadas son: las porcentuales, de tendencia y las razones financieras.

Las razones financieras son unos de los más conocidos y ampliamente usados instrumentos de análisis financiero. Consiste en efectuar comparaciones entre las distintas cifras de los estados financieros a través de las razones financieras que en la mayoría de los casos proporciona información, e indicaciones al analista sobre las condiciones subyacente, la situación crediticia de la empresa, su capacidad de pago a corto y largo plazo, períodos de recuperación de ventas, de rotación de inventarios, además de que pueden señalar aquellos campos que requieren ulterior investigación y análisis. Los ratios no son significativos en sí mismo y deben interpretarse únicamente comparándolo con ratios pasados de la empresa, estándares previamente establecidos o ratios de otras empresas del mismo sector.

Tomando en consideración las características propias del sector turístico y dentro de estas las concretas de la Sucursal ISLAZUL Sancti Spíritus, realizamos el análisis financiero en base a los resultados obtenidos al aplicar las siguientes razones:

Ratios de liquidez: Para diagnosticar la situación de liquidez de la Sucursal, es decir, la posibilidad de poder hacer frente a sus pagos a corto plazo o su habilidad para convertir en efectivo determinados activos y pasivos circulantes.

- Razón Circulante = Activo Circulante / Pasivo Circulante (RC = AC / PC)

Expresa la capacidad de la empresa de generar efectivo a partir de sus activos circulantes y así lograr cubrir sus deudas, mientras mayor sea, existe más posibilidad de que la empresa pueda pagar sus pasivos ya que hay suficientes activos para convertirse en efectivo cuando sea necesario. Si es muy alta el capital puede estar inmovilizado, cuentas por cobrar muy altas o inventarios excesivos. Para que la empresa no tenga problemas de liquidez el valor de la ratio ha de ser próximo a 2, aproximadamente entre 1.5 ó 2. En caso de que esta ratio sea menor que 1.5 indica que la empresa puede tener mayor probabilidad de hacer suspensión de pagos.

- Tesorería = Efectivo + Valores Negociables / Pasivo Circulante (T = E + VN / PC)

Valores Negociables: (Cuentas por Cobrar, Préstamos y otras operaciones financieras a corto plazo, Adeudos del Presupuesto del Estado y Adeudos del órgano u organismo)

Mide la disponibilidad de efectivo y valores que tiene la empresa para cubrir de inmediato sus deudas a corto plazo. Una razón baja de tesorería refleja carencia de efectivo o equivalente y pone de manifiesto el riesgo de endeudarse, se considera favorable cuando es mayor o igual a $ 0.50. Si el ratio de tesorería es muy superior a 1, indica la posibilidad de que se tenga un exceso de activos líquidos y, por tanto, se esté perdiendo rentabilidad de los mismos.

- Razón Rápida o Prueba Ácida = Activo Circulante - Inventario / Pasivo Circulante

Mide el grado en que los recursos líquidos están disponibles de inmediato para pagar las deudas a corto plazo. Expresa la capacidad real que tiene la entidad para cubrir sus obligaciones, contando

con los activos más líquidos. Es difícil estimar un valor ideal para este ratio ya que el disponible acostumbra a fluctuar a lo largo del año, y por tanto se ha de procurar tomar un valor medio.

- Capital de Trabajo = Activos Circulantes – Pasivo Circulante

Mide la relación del Capital de Trabajo (el dinero que posee una empresa para trabajar, ya sea, en caja, cuentas corrientes, cuentas por cobrar a corto plazo e inventarios), tras haber pagado sus deudas en el Corto Plazo. Se conoce como Fondo de Maniobra.

Es necesario analizar la composición del Capital de Trabajo o fondo de maniobra para que éste no se encuentre distorsionado por cuentas incobrables e inventarios obsoletos. En ocasiones no coincide el Capital de Trabajo Real con el Necesario, por eso es la necesidad de identificar cuál es el necesario para garantizar la realización eficiente de su gestión.

El Capital de Trabajo Necesario (CTN). Es el fondo de maniobra que necesita la organización para garantizar de forma ininterrumpida el proceso de producción, circulación y la prestación de los servicios.

CTN = Ciclo de conversión del efectivo x Desembolsos diarios de efectivo, donde

Ciclo de conversión del efectivo = RDCxC + RDInvt – RDCxP

Desembolsos diarios de efectivo = Total costos y gastos – Depreciación /365

Ratios de Actividad: Miden la efectividad con que la empresa emplea los recursos de que dispone.

- Rotación de Inventario = Costo de Ventas / Inventarios Promedio (Inventario al Inicio del periodo + Inventario al Final / 2)

Indica que se vendió el inventario X veces, se recomienda lo más alto posible

- Días de rotación de inventarios RDInvt = 365 / Rotación inventarios.

El inventario rotó X veces en el período de análisis.

- Rotación de Cuentas x Cobrar = Ventas Netas/promedio de cuentas y efectos por cobrar (Cuentas y efectos por cobrar al inicio + Cuentas y efectos por cobrar al final / 2)

Indica la velocidad con la que un negocio recolecta sus cuentas. Se cobraron las cuentas por cobrar pendientes, en una relación de X durante el año.

- Días de venta en rotación de Cuentas por Cobrar RDCxC = 365 días / RCxC

Las cuentas pendientes de cobro se convierten en efetivo en promedio en X días.

- Rotación de Cuentas por Pagar RCxP = Compras / Cuenta y efectos por pagar promedio (Cuentas y efectos por pagar al inicio + Cuentas y efectos por pagar al final / 2)

  Compras=Costo de ventas – inventario inicial + inventario final

Indica que se pagaron las cuentas por pagar pendientes, en una relación de X durante el año.

- Días de rotación Cuentas por Pagar RDCxP = 365 / RCxP

Se pagaron las cuentas por pagar cada X días.

Ratios de Apalancamiento: Expresa el grado de dependencia que tiene la entidad con relación a los acreedores externos.

- Endeudamiento = Total Pasivo / Total Activo

Expresa en qué medida las deudas están financiando la inversión en activos de la entidad o sea El Activo Total se encuentra financiado en un X% con recursos de terceros. Se evalúa de favorable cuando se obtiene un resultado menor al 30% por lo tanto el 70% deben ser recursos propios.

- Autonomía = Capital Propio / Total Activo

Expresa en qué medida los recursos propios están financiando la inversión en activos de la entidad. Se evalúa de favorable cuando se obtiene un resultado mayor al 70%.

- Calidad de la deuda = Pasivo Circulante / Pasivo Total

Cuanto menor sea el valor de esta ratio, significa que la deuda es de mejor calidad, en lo que al plazo se refiere.

Aplicación de las técnicas y métodos del análisis financiero. Presentación de los resultados obtenidos.

La Sucursal ISLAZUL Sancti Spíritus, se encuentra ubicada en el Km.383 de la Carretera Central, municipio y provincias de Sancti Spíritus. Constituida el 15 de noviembre del año 1995 bajo el nombre de División ISLAZUL Sancti Spíritus, no es hasta el año 2019 que adquiere la denominación actual mediante la Resolución No.237 de fecha 22 de mayo de 2019 emitida por el presidente del Grupo Empresarial, resultado de las transformaciones ocurridas en las estructuras de base de la OSDE.

Conformada por una Dirección General donde radican las áreas de regulación y control: Dirección, Subdirección, Subdirección de Operaciones, Subdirección de Economía, Subdirección de Recursos Humanos y Subdirección de Abastecimientos, que ejercen las funciones rectoras de los procesos y actividades que se desarrollan en las 7 instalaciones hoteleras subordinadas: Hoteles Zaza, Costa del Sol y Encantos Rijo-Plaza-Don Florencio, y las Villas Rancho Hatuey, Los Laureles y San José del Lago.

En su conjunto la Sucursal cuenta con una planta ocupacional de 422 habitaciones físicas y una plantilla de cargos aprobada de 365 trabajadores para el desarrollo de las actividades contenidas en su Objeto Social aprobado mediante RS-11060 de fecha 27 de diciembre de 2013, del Ministerio de Economía y Planificación (en su forma abreviada MEP):

- Comercializar el producto turístico de ciudad, incentivo naturaleza, especializado, salud, eventos y otros similares.
- Prestar y comercializar los servicios de alojamiento, gastronómicos, recreativos y otros propios de la actividad hotelera.
- Operar instalaciones para prestar servicios de información, reservaciones, y ventas de capacidades de alojamiento y para ventas opcionales hoteleras y extra hoteleras.
- Comercializar productos alimenticios y no alimenticios en pesos cubanos y pesos convertibles.

Define comisión ***Misión*** brindar al cliente un producto turístico de calidad, caracterizado por la hospitalidad y cubanía, contando con profesionales capaces de contribuir a que el visitante desee retornar a las instalaciones hoteleras del grupo. Teniendo como ***Visión*** ser un grupo distribuido por toda Cuba que brinda un servicio turístico diverso capaz de transmitir cubanía.

En la actualidad el producto turístico de la Sucursal está diversificado siendo sus principales modalidades el turismo de naturaleza con atractivos como la caza y pesca, el turismo de ciudad fomenta como atractivos los recorridos, el turismo cultural o patrimonial, así mismo por su posición geográfica el turismo de negocios figura dentro de nuestras modalidades incentivando la celebración de reuniones y eventos.

Para la realización del análisis financiero se utilizó la información reflejada en los Estado de Situación y Estado de Rendimiento correspondiente al cierre contable del mes de enero en los períodos 2020 y 2019, empleándose además como información adicional los reportes de antigüedades de las cuentas por cobrar y pagar.

Aplicando los métodos del análisis horizontal y vertical obtenemos que la situación de la Sucursal se presenta correcta mostrando activos circulantes que casi duplican el exigible acorto plazo o pasivo circulante, sin embargo, hay que tomar precauciones ya que existen fondos inutilizados previéndose sean para inversiones, ya que aumentan con respecto al año base en el 299%.

Por su parte las razones financieras expresan que:

- **Liquidez General**

En ambos períodos la empresa contó por cada peso de deuda a corto plazo con 2.04 y 1.03 pesos de activos convertibles en efectivo en menos de un año, respectivamente, para hacerles frente. El análisis del comportamiento de esta razón en el tiempo indica que hubo un crecimiento de 1.01 pesos en el 2020 respecto al 2019 que, aunque suponen una mejora en la capacidad de pago, muestra la existencia de recursos inmovilizados debiéndose valora además la existencia de inventarios ociosos.

- **Tesorería**

Los resultados obtenidos en el cálculo de este ratio indican que en ambos periodos los índices se encuentran dentro de la media estimada (0.30 a 1), contando la Sucursal con activos altamente líquidos, que pueden ser utilizados inmediatamente para pagar las deudas. Se aprecia que para enero/2020 se mejora en 0.55 pesos estando motivado por el incremento del Efectivo en Banco producto a la disminución de los ciclos de cobros.

- **Prueba Acida**

Los resultados obtenidos demuestran que la Sucursal cuenta con una disponibilidad aceptable para enfrentar las deudas a corto plazo sin considerar los inventarios, este índice mejora en 0.54 pesos en enero/2020 con respecto a enero/2019, no obstante, se observan deudas por cobrar envejecidas y activos líquidos inmovilizados.

- **Ciclo de Cobros.**

El análisis de la rotación de las cuentas por cobrar en la entidad confirma el hecho de que por las características del sector las formas de cobro estipuladas por los servicios y productos que se ofrecen en nuestras instalaciones son en prepago o al momento, de aquí que las deudas por cobrar roten con una frecuencia de 179 veces en el 2020 mejorando en 34 las veces rotan en 2019 (145), convirtiéndose en efectivo como promedio cada 2 días en 2020 y 3 días en 2019.

No obstante, se debe tener en cuenta que un análisis a la antigüedad de las Cuentas por Cobrar, en ambos periodos persisten deudas envejecidas a las que hay que dar seguimiento.

- **Ciclo de Pagos.**

En la evaluación de la rotación de las cuentas por pagar se obtuvo un índice de 27 veces en 2020, con un promedio de pago a 14 días, mejorando los valores del 2019, en ambos periodos se evidencia que la Sucursal primero debe cobrar para poder hacer frente a los pagos. Los promedios de pago se encuentran por debajo de lo contratado (por lo general a 30 días), dado que la mayoría de los proveedores exigen disminuir el periodo de pago como garantía de la continuidad de los suministros, lo que es aceptado por la entidad con la finalidad de obtener sin demoras los recursos e insumos necesarios para no obstaculizar las actividades.

El análisis de la antigüedad de las Cuentas por pagar demuestra lo anterior al valorar que al cierre del periodo enero/2019 el 26% se encontraban vencida a más de 180 días, disminuyendo al 0% en enero/2020.

- **Rotación de los inventarios**

Los inventarios de la Sucursal se venden en 2020 cada 23 días, rotando 16 veces como promedio al año, este indicador con respecto al 2019, se contrae producto al aumento de las mercancías para la venta y los útiles, herramienta y otros, pudiendo indicar la existencia de ociosos por encima de los declarados.

- **Endeudamiento**

La Sucursal goza al cierre de enero/2020 de autonomía financiera frente a terceros, quienes financian solo el 23% del Activo Total. Este indicador se recupera con respecto a igual periodo del 2019. Situación favorable para la entidad ya que los recursos propios de la representan el 77%.

- **Capital de Trabajo**

La Sucursal presenta un aumento en el Capital de Trabajo debido al incremento del Activo Circulante fundamentalmente en el efectivo en banco y los inventarios, así mismo el Pasivo Circulante disminuye por la reducción de las cuentas por pagar a corto plazo.

Sin embargo, en ocasiones no coincide el Capital de Trabajo Real con el Necesario, por eso es ineludible identificar cuál es el necesario para garantizar la realización eficiente de su gestión.

- **Capital de Trabajo Necesario.**

Ciclo de Conversión del Efectivo

INDICADORES	***AÑOS***	
	2020	***2019***
Rotación días cuentas por cobrar	2	3
Rotación días de los inventarios	23	8
Rotación días cuentas por pagar	14	48

CCE	11	-37

Desembolsos Diarios

INDICADORES	***AÑOS***	
	2020	***2019***
Total Costos y Gastos	657,591.39	607,214.22
Depreciación	24,206.10	26,383.28
Total Costos y Gastos Ajustados	633,385.29	554,447.66
Días del periodo	365	365
DD	1,735.30	1,519.03

Capital de Trabajo Necesario= Ciclo de efectivo x Consumo promedio diario de Efectivo

(2019) = 37 días x 1519.03 pesos = $ 56201.11

(2020) = 11 días x 1 073.57 pesos = 11809.27

La Sucursal al cierre del año 2020, presenta un Capital de Trajo de 1,082,728.63 MT que, al compararlo con el Necesario, presenta un exceso en el orden del 1,070,919.36 MT lo que demuestra que existe un gran volumen de fondos que no son usados productivamente. Este exceso de capital de trabajo puede llevar al descuido en los costos y gastos afectándose las operaciones financieras de la empresa.

Informe de los resultados

Los métodos y técnicas de análisis financiero mostraron resultados positivos en la gestión financiera de la empresa, revelando índices de liquidez aceptables que le permiten saldar los compromisos a corto plazo con los proveedores, igualmente, los resultados de las razones de rotación de inventarios, cuentas por cobrar y cuentas por pagar son razonables, existiendo una correlación favorable ya que se cobra antes de efectuar los pagos. No obstante, en ambos periodos analizados se presentan perdidas y en al año 2020 se incrementa, motivados por el incumplimiento de las ventas, lo que se refleja en el déficit que presenta el Fuljo de efectivos por actividades de operación. En la Sucursal se al cierre de enero/2020 de autonomía financiera frente a terceros, quienes financian solo el 23% del Activo Total. Este indicador se recupera con respecto a igual periodo del 2019. Situación favorable para la entidad ya que los recursos propios de la representan el 77%.

La Sucursal al cierre de enero/2020, se presenta un exceso en el orden del 1,070,919.36 MT lo que demuestra que existe un gran volumen de fondos que no son usados productivamente. Este exceso

de capital de trabajo puede llevar al descuido en los costos y gastos afectándose las operaciones financieras de la empresa.

Dado lo anterior, se proponen las siguientes recomendaciones para mejorar la situación financiera de la empresa:

- Sistematizar en los mecanismos que permiten la identificación y tratamiento de los inventarios de lenta rotación excesivos, rotar los inventarios tan pronto como sea posible, evitando el agotamiento de existencias que puedan afectar las operaciones.
- Valorar la reducción de los gastos generales y de administración.
- Analizar la inmovilización de los recursos en las partidas que clasifican como inventarios.
- Cancelar las cuentas por pagar tan tarde como sea posible, sin perder credibilidad crediticia, prestar atención al envejecimiento.
- Cobrar las cuentas por cobrar tan rápido como sea posible, sin perder ventas futuras, mantener la observancia sobre el envejecimiento y trabaja por liquidar las que se encentran a más de 180 días.

CONCLUSIONES

Los fundamentos teóricos permitieron desarrollar una herramienta para el proceso de cálculo e interpretación de los métodos y técnicas del análisis financiero, logrando vislumbrar las afectaciones en la gestión administrativa de la Sucursal planteándose recomendaciones para mejorar la eficiencia y efectividad en el manejo de sus recursos, corregir los errores en la actividad económica, se demostró que a pesar de lograr rendimientos satisfactorios, no se deben descuidar factores que atenten contra el equilibrio entre la eficacia y la eficiencia.

REFERENCIAS

Demestre, Ángela; Castells, César; González, Antonio. (2002). Técnicas para Analizar estados Financieros". 2da edición ampliada, Grupo Editorial: Publicentro.

Guadalupe Ochoa Setzer; Roxana Saldívar del Ángel (2012). ***Administración financiera correlacionada con las NIF***.3ra ed. México: McGraw-Hill

http://www.gacetaoficial.cu/

Lefcovich, Mauricio. (2003). Finanzas operativas un enfoque sistemático. Recuperado de: http://www.monografias.com/trabajos16/finanzas-operativas/finanzas-operativas.shtml

Universidad Politecnica de Madrid. "Análisis económico Financiero de empresas" Recuperado de: http://www.cepade.es

PROCEDIMIENTO PARA EL DISEÑO DE SISTEMAS DE INFORMACIÓN DE MARKETING EN INSTALACIONES HOTELERAS

PROCEDURE FOR THE DESIGN OF MARKETING INFORMATION SYSTEMS IN HOTEL FACILITIES

Lic. Yuneisy de la Caridad Alvarez Amell[79]
Lic. Marleydis Gómez Diéguez[80]
MSc. Merlinda Clarke Bloomfield[81]

RESUMEN

En la actualidad las tecnologías de la información y la comunicación en el sector turístico, tienen un papel fundamental para el incremento de la competitividad, la mejora de la productividad y la satisfacción de los clientes. Tanto así, que la aplicación de medios electrónicos e informáticos ha revolucionado la gestión en dichas instalaciones. Por ello la presente investigación se planteó como objetivo elaborar un Procedimiento para el diseño de un Sistema de Información de Marketing (SIM) que mejore y favorezca la actividad comercial en cualquier instalación hotelera. Este servirá de herramienta para incrementar la calidad de los servicios de información de marketing y apoyar la toma de decisiones de los directivos. Para la creación de este procedimiento fue tomado como base fundamental el modelo del reconocido titular de la Cátedra de Marketing Internacional, Philip Kotler. El instrumento creado consta de 5 etapas con 4 pasos, se plantean los objetivos de cada una de las etapas, su modo de ejecución, las herramientas y fuentes de información utilizadas.

PALABRAS CLAVE: Marketing, Sistema de Información de Marketing, Gestión de la Información.

ABSTRACT

At present, information and communication technologies in the tourism sector play a fundamental role in increasing competitiveness, improving productivity and customer satisfaction. So much so, that the application of electronic and computer media has revolutionized the management of these facilities. For this reason, the present research aimed to develop a Procedure for the design of a Marketing Information System (SIM) that improves and favors commercial activity in any hotel facility. This will serve as a tool to increase the quality of marketing information services and support decision-making by managers. For the creation of this procedure, the model of the renowned holder of the International

[79] Profesora, Universidad de Holguín, yaamell@uho.edu.cu
[80] Estudiante, Universidad de Holguín, mdieguez@gmail.com
[81] Profesora, Universidad de Holguín, Merlinda@uho.edu.cu

Marketing Chair, Philip Kotler, was taken as a fundamental basis. The instrument created consists of 5 stages with 4 steps, the objectives of each of the stages, their mode of execution, the tools and sources of information used are proposed.

KEYWORDS: Marketing, Marketing Information System, Information Management.

INTRODUCCIÓN

Una de las actividades económicas y culturales más importantes con las que cuenta un país es el turismo, y aunque actualmente los estragos que ocasiona la pandemia de la COVID19 afectan directamente a este sector, es una industria que genera un impacto económico significativo a la economía sin provocar desastres ecológicos o daños al ambiente. Los crecientes niveles de competencia que se han venido observando en los últimos años obligan a los responsables de la toma de decisiones a aplicar criterios de mayor profesionalidad en la gestión de sus establecimientos y a poner un mayor énfasis en la satisfacción de las necesidades de la clientela y en la detección e identificación de las oportunidades de mercado que puedan presentarse. Como plantean los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución aprobados en el VII Congreso del PCC (2017 pp. 30), L (209), L (210), L (211), entre otros; en Cuba se trazó la meta de potenciar y diversificar la oferta turística como fuente de ingreso de divisas a la economía nacional, que pasará a formar elemento fundamental en la planificación turística a nivel nacional. En este aspecto el Marketing, con un plan bien desarrollado y realista, llevará a una mayor eficiencia en la gestión de entidades turísticas, donde un sistema de información de marketing bien estructurado juega un papel muy importante en el desempeño de sus actividades.

METODOLOGÍA

Para el diseño del procedimiento fueron empleados métodos teóricos y empíricos. Entre los teóricos se encuentran:

Histórico - Lógico: para el análisis y determinación de los antecedentes, y la comprensión de la función comercial en la actividad hotelera y su desarrollo histórico, lo que permitió el estudio de la evolución de los SIM

Análisis - Síntesis: para el análisis de los elementos generales que caracterizan el proceso de recopilación de información y sintetizar los aspectos esenciales que sirven de base para el diseño del procedimiento y en la elaboración de las conclusiones.

Hipotético - Deductivo: para dar respuesta a la necesidad de contar con un procedimiento de este tipo. La formulación científica del mismo se explica y conforma a partir de las concepciones teóricas asumidas.

Los métodos empíricos empleados se encuentran fundamentalmente relacionados con la búsqueda y procesamiento de información, tales como: observación directa, entrevistas, criterio de expertos y talleres grupales.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Como uno de los resultados de la investigación fue realizada para la misma una búsqueda en bibliografía nacional e internacional sobre el tema

Actividad comercial. Generalidades

Según lo documentado en la enciclopedia económica (2017), se le denomina actividad comercial, al proceso de comercialización (compra y venta) de bienes y servicios, el cual involucra al comerciante desde que adquiere su mercancía hasta que esta llega al consumidor final. Todos los participantes se ven beneficiados durante este proceso: el comerciante recibe dinero, que se convierte en ganancia, y el cliente obtiene un producto que satisface una necesidad o deseo. Se presenta, además con diversas metodologías, tales como la compra y venta en un mismo país o en el exterior, la compra y venta en una tienda física o virtual, compras al mayor y por menor, etc.

La actividad comercial se clasifica en dos tipos fundamentales, según el sector donde se realice y según su propietario.

Según el sector: Estas dependen del sector de producción económico en donde se lleven a cabo y se clasifican en primaria, secundaria y terciaria.

- Actividad primaria: se encarga de explotar o producir recursos naturales en los campos de la ganadería, minería y agricultura.
- Actividad secundaria: procesa los bienes recibidos en la actividad primaria para ser comercializados en el mercado y beneficiar a la región.
- Actividad terciaria: se dedica a prestar servicios tanto bancarios como de telecomunicaciones y turísticos.

Control de gestión de la actividad comercial

Del conjunto que conforma la gestión comercial, es determinante el control porque permite medir y comparar los resultados según se vayan obteniendo a partir del plan definido, identificando las desviaciones y adoptando las medidas correctivas, de forma anticipada y previsora. Aun cuando desde la fase de planeación se va definiendo y ejerciendo el control, a través de la determinación de las variables claves de éxito asociadas a los objetivos y a los recursos disponibles. Otro instrumento para el diagnóstico de la gestión comercial hotelera son los índices, los cuales permiten detectar problemas y suministran información que puede ser imprescindible y de gran relevancia para la toma de decisiones (Amat Salas, 1995, p. 95).

La función comercial en la actividad hotelera

Según De la Torre (1995), la acción de venta de habitaciones debe ser organizada en función de:

- Promover la venta de los servicios de alojamiento, eventos y banquetes, y alimentos y bebidas del hotel, mediante visitas sistemáticas a los clientes potenciales y personal clave de las empresas.
- Identificar nuevos mercados potenciales.

- Investigar convenciones captadas por la competencia, con el fin de ofrecer en un futuro sus servicios para próximos eventos.
- Coordinar esfuerzos para recuperar clientes perdidos.
- Participar en eventos de carácter empresarial, gubernamental o industrial, que permitan la captación de negocios para el hotel.
- Representar al hotel ante cualquier situación, lugar y momento.

De acuerdo con Ferrer y Gamboa (2004), los esfuerzos del departamento comercial de un hotel se reflejan en los niveles de ocupación obtenidos, aun así, es posible evaluar su gestión a través de los niveles de producción, el ahorro generado y el trabajo de mercadeo y ventas propiamente dicho.

Marketing. Definiciones

Según Kotler (1971), el concepto de marketing es "una orientación administrativa que sostiene que la tarea fundamental de la organización es determinar las necesidades y deseos de los mercados meta y adaptar a la organización para entregar las satisfacciones deseadas de modo más efectivo y eficiente que los competidores." El mismo autor (1988) señala que el marketing, según su definición social, es "un producto social y empresarial por el cual los individuos y grupos obtienen lo que necesitan y requieren creando e intercambiando productos y valores entre sí". Para la American Marketing Association (AMA) (1985), el marketing es "el proceso de planificación y ejecución de la distribución, así como de la fijación de precios de ideas, productos, servicios, para intercambios que satisfagan a los individuos y a los objetivos de la organización." Como función dentro de la organización, la AMA considera que el marketing es el encargado de crear, comunicar y entregar valor a los clientes y para gestionar las relaciones con ellos de tal modo que beneficie a la organización y a sus stakeholders.

William J. Staton y Charles Futrell (1987) señalan que el marketing está constituido por todas las actividades que tienden a generar y facilitar cualquier intercambio con la finalidad de satisfacer las necesidades o deseos humanos".

Según Philip Kotler y Gary Armstrong, (2003), en general para cualquier empresa el marketing se ocupa de los clientes, crear valor y satisfacción para ellos, y al enfocarse en el marketing turístico, según la Escuela Universitaria de Turismo, (2014), este sensibiliza, motiva, convence y pone en boca de los potenciales visitantes o usuarios cada uno de los valores de alojamiento. De ahí su importancia para la toma de decisiones a través de una planificación en sus estrategias para así generar rentabilidad al negocio, además de la oportunidad que se encuentra en el crecimiento de una industria.

La Información como recurso de la empresa. Sistemas de Información

"Estamos indiscutiblemente en la sociedad de la información, uno de los activos y recursos más importante de una entidad" (Hernández, 2007, p.31). Por tal motivo, la información es considerada de gran valía por gerentes y administradores de empresas. Carecer de información veraz, objetivamente obtenida, y periódicamente actualizada, supone para las empresas, organizaciones e instituciones correr el riesgo de desconocer la realidad. La necesidad de administrar los registros en

las organizaciones, ya sea en documentos, bases de datos o publicaciones, implica ordenar la información desde una perspectiva administrativa. Todas las entidades generan datos económicos y contables, que son registrados por los sistemas establecidos. Cuando estos datos se consolidan mensual, anual y quinquenalmente, la entidad ha logrado tener información contable en determinados aspectos (Hernández, 2007, p.32). Precisamente, los sistemas de información implican la organización de datos. Según Hechavarría (2002), con este tipo de sistema se pretende que la información esté disponible en el momento que se requiera. Además, es necesario que tribute a la innovación, a las metas y objetivos de la organización y que constituya un factor clave en el aumento de la eficiencia, la eficacia y la competitividad. Un sistema de información tiene como meta la entrega de esta con el objetivo de facilitar la toma de decisiones, “para ello debe atender dos aspectos medulares: los procesos y el suministro de información” (Ponjuán, 2005, p. 13). Por tanto, la información constituye uno de los recursos para facilitar los procesos de la empresa.

"La base para todo proceso de planificación y toma de decisiones de mercadotecnia en la empresa es la información sobre el mercado"(Hernández, 2007, p.37). Toda empresa con vistas a obtener información sobre el mercado debe transformarla en conocimiento. Es precisamente este conocimiento sobre el mercado el que garantiza tomar decisiones acertadas, además permite reflexionar sobre las tendencias y proyecciones que pueden esperarse en el mercado. Por ello, resulta imprescindible que esa información fluya adecuada y oportunamente en la empresa. De ahí, la necesidad de crear e implementar lo que se denomina Sistema de Información de Mercadotecnia (SIM).

Un sistema de información de marketing (SIM) consiste en un conjunto de personas, equipos y procedimientos para reunir, clasificar, analizar, evaluar y distribuir información necesaria, a tiempo y fiable a los decisores de marketing (Kotler, 1991, pág. 96).

Como principal resultado se obtuvo un procedimiento que ofrece a la comunidad científica y a la administración de cualquier instalación hotelera, un instrumento que contribuye a la conformación de su SIM y por tanto la toma de decisiones que favorezcan la consecución de sus objetivos a mediano y largo plazos, así como a la satisfacción de sus clientes. Un punto importante a tener en cuenta para la utilización del SIM, es que una vez aplicado este, la información expuesta en la base de datos creada se debe actualizar de manera constante. Ya que, de no ser así, quedaría obsoleta y no cumpliría con su principal objetivo que es el apoyo para la toma de decisiones futuras que conduzca a un mejor desempeño de la actividad comercial.

El procedimiento diseñado plantea el objetivo, la descripción de las actividades a desarrollar en cada una de las etapas y pasos que lo conforman, a continuación se realiza el planteamiento teórico del mismo.

Descripción teórica del Procedimiento para el diseño de Sistemas de Información de Marketing en Instalaciones Hoteleras.

Etapa I: Análisis y caracterización de la instalación objeto de estudio

Objetivo: En esta primera etapa se reúne toda la información y aspectos necesarios que permitan analizar y caracterizar de manera eficiente la instalación objeto de estudio.

Descripción: Para la recogida de información se debe buscar la mayor cantidad de datos e información posible sobre la instalación en cuestión, partiendo de sus antecedentes, rasgos distintivos que la identifican, estructural funcional, así como también aspectos referidos a su proyección estratégica para garantizar su objeto social y resultados organizacionales que garanticen su desarrollo dando respuestas a las expectativas económicas y la satisfacción de los clientes.

Herramientas, métodos e instrumentos: Observación, revisión de documentos, trabajo en grupo, entrevistas a directivos y especialistas del sistema objeto de estudio.

Fuentes de información: Actas, documentos de la empresa, organigrama e informes de los consejos de dirección.

Para esta etapa se deben desarrollar los siguientes pasos:

Paso 1. Caracterización de la instalación y elementos de la gestión comercial

En este paso se busca toda aquella información referente al hotel que pueda servir de ayuda para realizar una caracterización eficiente y útil en el análisis de esta etapa, la cual puede ser: nombre, reseña histórica, misión, visión, objeto social, principales servicios, capital humano, clientes, proveedores y competidores. Teniendo en cuenta además algunos elementos referidos a la actividad comercial que se realiza en la entidad, como: procesos de investigación y gestión comercial, posicionamiento y nivel de precios, proyecciones comerciales, control del plan de marketing, análisis estratégico mediante la evaluación de factores internos y externos, entre otros.

Etapa II: Evaluación de las necesidades de información

Objetivo: Encontrar la información que se necesitan los directivos de marketing a través de entrevistas no estructuradas.

Descripción: En esta etapa se le realiza una entrevista no estructurada a los directivos de marketing para averiguar el tipo de información que querrían recibir. Puesto que algunos pedirán toda la información que puedan obtener, sin pensar detenidamente en qué necesitan en realidad, o pueden omitir cosas que tendrían que saber, o puede que no sepan pedir algunos tipos de información que sí deberían tener. También se clasificará la información que estos realmente necesitan y que es válida obtener, mediante la ayuda de especialistas y jefes de los diferentes departamentos en los que se trabaje para extraerle. Ya que tener demasiada información puede ser tan pernicioso como el no tener suficiente.

Herramientas, métodos e instrumentos: revisión de documentos, entrevistas y encuestas.

Fuente de información: trabajadores y documentos de la entidad.

Paso 2. Entrevista a los directivos de marketing

En este paso se le realiza una entrevista como se muestra en la figura 1, que ayudará a los directivos del departamento de marketing o comercial del hotel a evaluar sus necesidades de información.

1. ¿Qué tipo de decisiones ha de tomar usted habitualmente?
2. ¿Qué tipo de información necesita para tomar esas decisiones?
3. ¿Qué tipo de información obtiene habitualmente?
4. ¿Qué tipo de información le gustaría obtener y no obtiene actualmente?
5. ¿Qué tipo de información obtiene ahora y no necesita realmente?
6. ¿Qué información desearía diariamente? ¿Semanalmente? ¿Mensualmente? ¿Anualmente?
7. ¿Sobre qué temas concretos le gustaría mantenerse informado?
8. ¿Qué bases de datos le resultarían útiles?
9. ¿Qué tipos de programas de análisis de datos le gustaría tener a su disposición?
10. ¿Cuáles cree que serían las cuatro mayores mejoras que podrían hacerse en el actual sistema de información de marketing?

Figura 1: Entrevista para evaluar las necesidades de información

Paso 3. Clasificación la información necesaria

Teniendo en cuenta la información que piden los directivos, se realizan algunas entrevistas a jefes, especialistas y técnicos dentro de la instalación; así como también en agencias extra hoteleras. Para así definir la información que realmente se necesita y que se puede proporcionar.

Etapa III. Recopilación de la información necesaria

Objetivo: Lograr encontrar toda la información necesaria para desarrollar los datos que sean posibles procesar.

Descripción: Esta etapa consiste en recopilar o extraer de las bases de datos internas de la instalación, toda aquella información que haya sido clasificada necesaria para el procedimiento.

Herramientas, métodos e instrumentos: revisión de documentos, trabajo en grupo, consultas y entrevistas a los directivos y especialistas de la entidad.

Fuentes de información: archivos y documentos digitales, trabajadores de la entidad.

Paso 4. Búsqueda de información en base de datos internas

Para este paso se debe acceder a la base de datos pertenecientes a la red del hotel, ya que la información contenida proviene de muchas fuentes. Lo cual facilita el trabajo para identificar oportunidades y problemas de marketing, planificar sus programas y evaluar el rendimiento. Utilizar esta información puede generar una potente ventaja competitiva.

Etapa IV. Creación de la base de datos

Objetivo: Tiene como propósito ofrecer a los usuarios finales una visión concreta de los datos trabajados para poder manejarlos de manera más clara.

Descripción: Para esta etapa se debe de contar con un especialista o técnico de la informática. El cual podrá almacenar de forma organizada y rápida en un programa de ordenador la información o fragmentos de datos que se necesite, ya pueden estar organizados por campos, registros y archivos. También para la creación de esta base de datos se debe cumplir con varios pasos fundamentales que garantizan su eficiencia

Herramientas, métodos e instrumentos: Programas y software informáticos (Microsoft Access)

Fuentes de información: especialista o técnico en informática.

Pasos fundamentales que garantizan la eficiencia de la base de datos

- Determinar el propósito de la base de datos. Este paso es imprescindible para ayudar a preparar el resto de los pasos.
- Buscar y organizar la información necesaria. Consiste en recopilar todos los tipos de información que se desea grabar en la base de datos, como el número de nombre y orden del producto o servicio.
- Dividir la información en tablas. Se dividen los elementos de información en entidades o temas, como productos o pedidos principales. Cada tema se convierte en una tabla.
- Convertir los elementos de información en columnas
- Se decide qué información se desea almacenar en cada tabla. Cada elemento se convierte en un campo y se muestra como una columna de la tabla.
- Especificar claves principales. Es cuando se elige la clave principal de cada tabla, la cual es la columna que se utiliza para identificar inequívocamente cada fila.
- Configurar las relaciones de tabla. En este paso se examina cada tabla y se decide cómo los datos en una tabla relacionados con los datos en otras tablas, se agregan campos en las tablas o se crean nuevas tablas para clasificar las relaciones según sea necesario.
- Refinar el diseño. Primero se debe analizar el diseño de errores, para crear tablas y agregar algunos registros de datos de ejemplo. Luego se ve si se puede obtener los resultados que se deseen en las tablas, para finalmente realizar ajustes en el diseño según sea necesario.
- Aplicarlas reglas de normalización. Es cuando se aplican las reglas de normalización de datos para ver si las tablas están estructuradas correctamente. Se basa en realizar ajustes en las tablas, según sea necesario.

Etapa V. Análisis y actualización de la base de datos

Objetivo: Tiene como objetivo principal examinar la información expuesta en la base de datos y actualizarla de manera constante.

Descripción: En esta etapa final del procedimiento, se revisa y analiza toda la información que se encuentre en la base de datos que se elaboró. Con la cual los directivos marketing podrán tomar decisiones más eficientes o simplemente ampliar los conocimientos sobre diversos temas de interés para ellos. Luego, se realizará la actualización constante de dicha información de manera que esta no quede obsoleta y sea factible para futuras decisiones.

Herramientas, métodos e instrumentos: revisión e interpretación de datos.

Fuente de información: base de datos elaborada y directivos de la entidad.

Estructura gráfica del Procedimiento para el diseño de sistemas de información de marketing en instalaciones hoteleras (Figura 2)

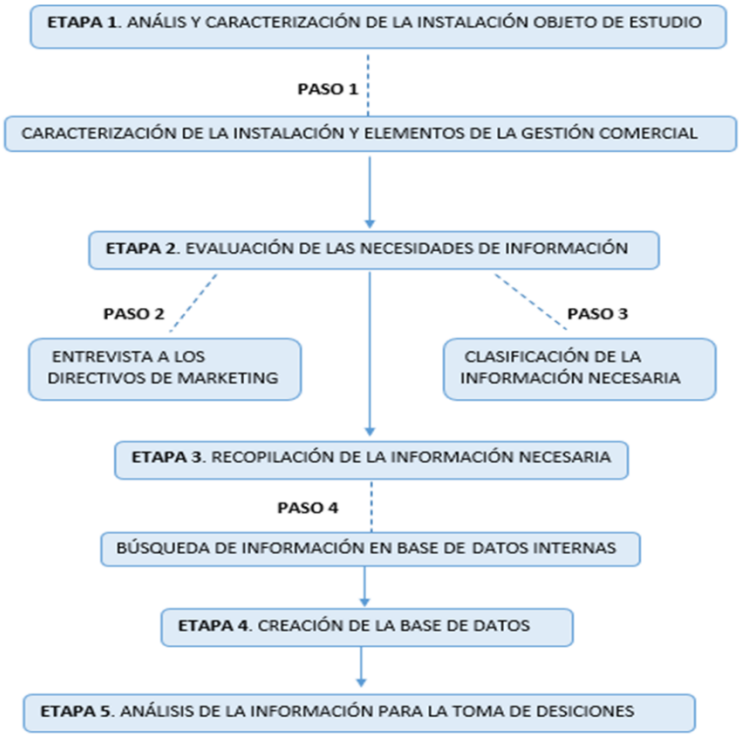


Figura 2: Representación gráfica del Procedimiento para el diseño de sistemas de información de marketing en instalaciones hoteleras

CONCLUSIONES

La presente investigación aporta desde el punto de vista metodológico un procedimiento para el diseño de Sistemas de Información de Marketing aplicable en cualquier instalación hotelera, y tributa desde el punto de vista social una herramienta que permitirá facilitar el proceso de toma de decisiones a los directivos de las mismas. La lógica propuesta para el diseño de SIM y los distintos métodos y técnicas que lo componen, se complementan en una unidad de elementos estructurados e integrados y constituye una vía para lograr un mejor análisis de la situación existente en las instalaciones hoteleras que pretenden realizar un plan a futuro considerando todas las variables del entorno en que desarrollan sus actividades.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Aker, A. y. D. (1989). Investigación de mercados. Un enfoque aplicado (Ed.2a). Bogotá.

Amat Salas, R. (1995). Planificación estratégica de tecnologías y sistemas de información. Una fuente de ventajas competitivas. Barcelona.

Hernández, G. (2007). El Plan de Marketing Estratégico. (Ediciones gestiones ed.). España.

Kotler, P (2005). Los 10 pecados capitales del marketing: indicios y soluciones. Ediciones gestión 2000.

Kotler, P. (1991). Dirección de Marketing. Análisis, planificación, gestión y control: Editorial Mc Graw Hill.

Kotler, P. (1991). Mercadotecnia. Cuba (2004): Editorial Félix Varela

Kotler, P. (2007). De las cuatro Ps a los cuatro Cs. Disponible en: http: //www.merk2.com/portada/Documentacion/DelascuatroPsalascuatroCs.pdf,

Kotler, P. y Keller, K. (2005). Dirección de mercadotecnia. México.

Kotler, P. Miranda, J. G. d. M., Zamora, J. F., Bowen, J. T., & Makens, J. C. (2011). Marketing turístico (5.a ed. ed.). Madrid.

Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución Cubana (2017)

Ponjuán, G (2005). La Gestión del conocimiento.

Stanton, W. (2004). Fundamentos de mercadotecnia. Disponible en: http://www.monografia.com/trabajo15/mercadotecnia/mercadotecnia.chtml

GESTIÓN DE LA CALIDAD DEL PROCESO DE MANEJO DE QUEJAS EN EL ÁREA DE RESTAURACIÓN

QUALITY MANAGEMENT OF THE COMPLAINT HANDLING PROCESS IN THE RESTORATION AREA

Dra.C Maira Rosario Moreno Pino[82]

Ing. Raúl Ernesto Batista Moreno[83]

Ing. Maritza Susana Rodríguez Rodríguez[84]

RESUMEN

Gestionar altos niveles de satisfacción de los clientes resulta ser una tarea crucial para el éxito y continuidad de cualquier organización empresarial. El presente artículo se desarrolló con el objetivo de diseñar un procedimiento que permita la gestión de la calidad en el proceso de manejo de quejas en el área de restauración. Al diseñarse el procedimiento propuesto con cada una de las etapas y pasos que conforman las fases, se tuvo en cuenta las funciones de la gestión, lo cual le proporcionó a la dirección las herramientas para el logro del mejoramiento de la calidad y la satisfacción de los clientes. Es importante resaltar que la conducción de un efectivo proceso de manejo de quejas en las organizaciones empresariales puede constituir criterio de diferenciación en las empresas y brinda además la posibilidad de una permanente retroalimentación sobre la satisfacción de los clientes. En el mismo se abordan los aspectos relevantes según los juicios de diferentes autores, así como se evalúa el marco teórico que sustenta el diseño del procedimiento.

Palabras clave: calidad, gestión de la calidad, manejo de quejas, restauración.

ABSTRACT

To negotiate high levels of the clients' satisfaction turns out to be a crucial task for the success and continuity of any managerial organization. The present article was developed with the objective of designing a procedure that allows the administration of the quality in the process of handling of complaints in the restoration areas. When the procedure proposed with each one of the stages and steps that conform the phases, being designed one kept in mind the functions of the administration,

[82] Profesora Titular. Departamento de Ingeniería Industrial. Universidad de Holguín, Cuba. mayramp188@gmail.com
[83] Ingeniero Industrial. Especialista en Informática. Universidad de Holguín, Cuba. raulernesto19948@gmail.com
[84] Profesora Asistente. Departamento de Ingeniería Industrial. Universidad de Holguín, Cuba. maritzarr@uho.edu.cu

that which provided to the address the tools for the achievement of the improvement of the quality and the satisfaction of the clients. It is important to stand out that the conduction of a cash process of handling of complaints in the managerial organizations can constitute differentiation approach in the companies and it also offers the possibility of a permanent feedback on the satisfaction of the clients. In the same one the outstanding aspects are approached according to the trials of different authors, as well as the theoretical mark is evaluated that sustains the design of the procedure.

Key words: quality, quality management, complaint handling, restoration.

INTRODUCCIÓN

Gestionar los niveles de satisfacción e insatisfacción de los clientes resulta ser una tarea crucial para el éxito y continuidad de la empresa. Si la satisfacción de las necesidades y deseos de los consumidores es el propósito de los procesos económicos y de marketing (Maddox, 1982), es lógico concebir la insatisfacción como el resultado menos deseable de los intercambios comerciales y que, consecuentemente, debería ser evitado. Las empresas deben ser capaces no sólo de orientar sus actividades hacia el mercado para lograr la satisfacción, sino también saber gestionar la insatisfacción de sus clientes para lograr un crecimiento estable y global. Dado que la insatisfacción se puede manifestar a través de múltiples respuestas y dichas respuestas influyen de forma diferente en los resultados de las empresas, la filosofía de la satisfacción debe integrar una orientación hacia la satisfacción de los clientes y un planteamiento de gestión de la insatisfacción más allá del simple tratamiento de las quejas.

En las instalaciones de restauración se han realizado diversas investigaciones, sin embargo, aunque se han desarrollado una serie de investigaciones relacionadas con el tema calidad en el turismo, aún no se ha trabajado en un procedimiento que permita la gestión de la calidad en el proceso de manejo de quejas en la restauración, que contribuya a mejorar la calidad en los servicios que se ofertan. Los estudios de satisfacción realizados se basan, fundamentalmente, en encuestas para obtener opiniones, que presentan las limitaciones de ser muy generales y por tanto, no considerar adecuadamente la cantidad de clientes encuestados y las características de las unidades que se encuestan.

El servicio de restauración ha sido históricamente uno de los elementos donde se han detectado mayor cantidad de insatisfacciones por parte de los clientes, a partir de varios diagnósticos realizados, así como visitas de control y resultados de encuestas aplicadas a clientes internos como externos se han detectado un conjunto de problemas considerados puntos vulnerables que atentan contra un eficiente desempeño de la gestión de la calidad en el departamento de alimentos y bebidas, los cuales se consideran como puntos de partida para el desarrollo del presente trabajo.

Estudios realizados demuestran que es diecisiete veces más costoso encontrar un cliente nuevo y venderle un producto, que venderle un nuevo producto a un cliente ya satisfecho se revela que los problemas no resueltos y el trato antipático, son las principales causas de fugas de clientes. Ante esta situación, las empresas están buscando desesperadamente el modo de estimular a sus clientes para que muestren sus quejas, es vital asegurarse de que las quejas llegan a la persona adecuada y que esta actúa adecuadamente.

Por tanto el primer objetivo de cualquier empresa es lograr la satisfacción de los clientes y el segundo, y caso de no haberlo conseguido por cualquier razón, el lograr que muestren sus quejas con más frecuencia. Un cliente que se queja por un mal servicio/producto, está dando la oportunidad de remediar lo mal hecho y de evitar que nos abandone.

Por tanto, la resolución adecuada de las reclamaciones y quejas, se convierte en una herramienta imprescindible de gestión en cualquier tipo de negocio.

Para un adecuado tratamiento de las quejas y reclamaciones, es imprescindible escuchar al personal que trabaja con nosotros.

La falta de autonomía del personal que se encuentra de cara al cliente impide dar soluciones adecuadas, lo que dará lugar a una insatisfacción tanto del empleado como del cliente.

Las consecuencias para el primero, al sentirse impotente para dar una solución al problema, son de desmotivación, y naturalmente, pérdida de interés por el trabajo y baja productividad

El cliente recibirá una pobre impresión de la empresa, sus expectativas se verán defraudadas y seguramente se pierde. En la actualidad lograr la plena satisfacción del cliente es un requisito imprescindible para ganarse un lugar en la ¨mente¨ de los clientes y por ende en el mercado meta, por ello el objetivo de mantener satisfecho a cada cliente ha traspasado las fronteras del área de marketing para constituirse en uno de los principales objetivos de todas las áreas funcionales de las empresas ; garantizando con esta práctica: la lealtad del cliente (que se traduce en futuras ventas), difusión gratuita (que se traduce en nuevos clientes) y posicionamiento en el mercado.

El objetivo general del presente artículo consiste en: diseñar un procedimiento que permita la gestión de la calidad en el proceso de manejo de quejas en el área de restauración.

MÉTODOS

Para la realización de la investigación teórica se utilizaron diferentes métodos científicos de la investigación dentro de los que se destacan:

De nivel teórico:

- El análisis y síntesis, en la información obtenida, a partir de la revisión de literatura y documentación especializada, así como de la experiencia de expertos que serán consultados y para desarrollar el análisis del objeto de estudio, a través de su descomposición en los elementos que lo integran, determinando así los factores y actores que más inciden y su interrelación como resultado de un proceso de síntesis.
- El inductivo y deductivo, para llegar a consideraciones fundamentales sobre el proceso de manejo de quejas y describir las regularidades de este proceso.
- El sistémico estructural en la elaboración del procedimiento propuesto.

De nivel empírico:

- Para la obtención de la información sobre el proceso de atención de manejo de quejas de clientes externos: observación directa y revisión documental.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Como se conoce la existencia de una queja demuestra la existencia de un “defecto” en el producto o servicio que afecta la satisfacción del cliente. Sin embargo, las reclamaciones son una pobre medida del desempeño del sistema; algunos se quejan aunque el producto o servicio cumpla con los requisitos mientras que otros no lo hacen a pesar de existir desviaciones.

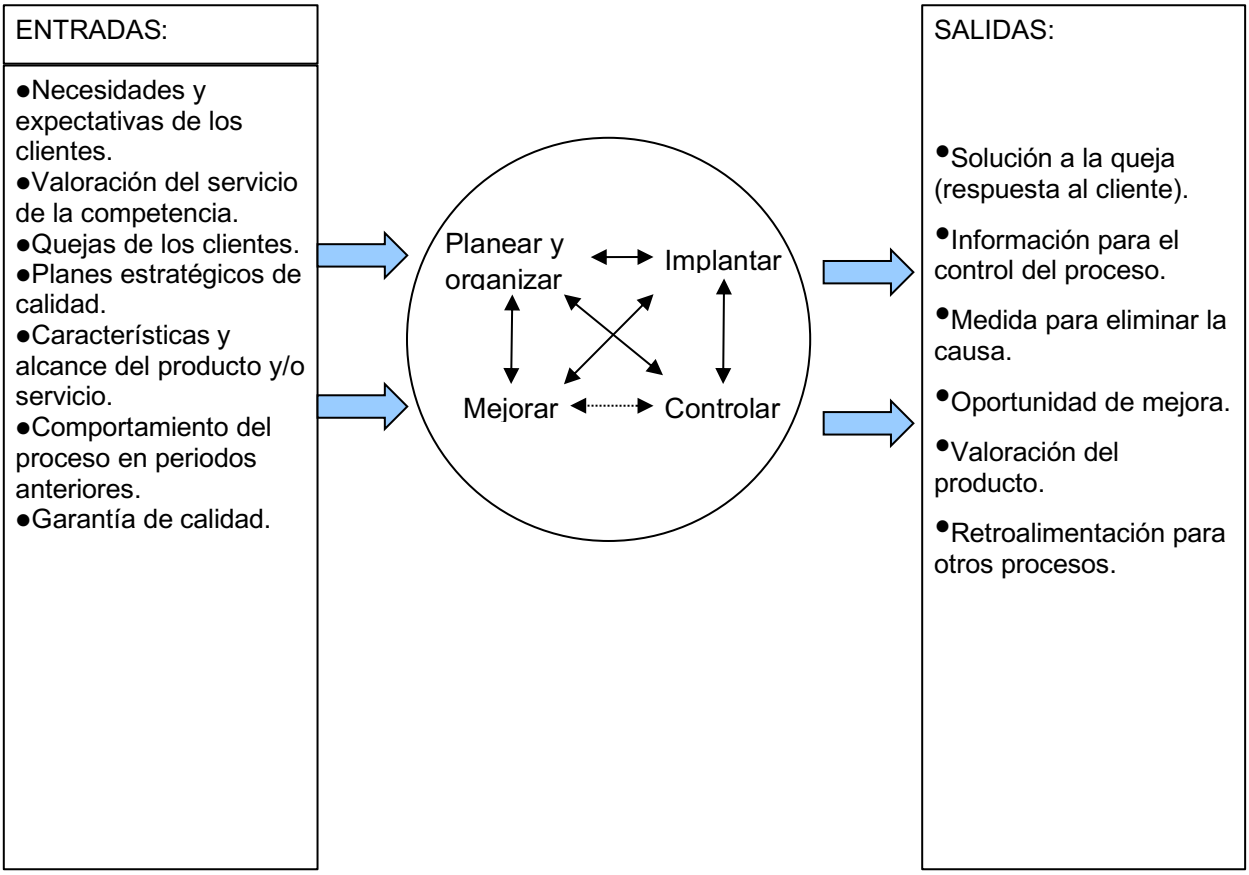
La empresa debe actuar positivamente para convertir las quejas potenciales en quejas reales. Debe animar a los consumidores para que se quejen.

Las empresas deben establecer un medio seguro de dar retroinformación en materia de quejas de los clientes. Muchas veces se ocultan las quejas en un intento por barrer los problemas debajo del tapete. En este caso las quejas reales de los clientes se convierten en quejas potenciales dentro de la empresa. Normalmente, en las empresas sin buenos programas de control de la calidad las quejas potenciales son diez veces más que las reales. Cuando se da comienzo a un programa de control de la calidad es inevitable que aumente el número de quejas. Esto es señal clara de su eficacia, se detectará que en la medida que la calidad mejore, el número de quejas disminuirá sustancialmente (Ishikawa. K., 1988)

Este autor plantea como medidas para manejar el aumento de quejas: la rapidez y buena voluntad, cambios por productos buenos, determinación del período de garantía, pago de indemnización por contrato, puestos de servicios, manual del propietario y listas de verificación y suministro de piezas por largo tiempo.

El manejo de las quejas como un proceso, se puede observar en la figura 1, en la cual se muestran las entradas, salidas y las acciones más generales que permiten gestionar la calidad en este proceso específico, considerándose estas últimas las transformaciones que ocurren en este proceso.

PROCESO DE MANEJO DE QUEJAS



La figura 1. El proceso de manejo de quejas

Fuente: Moreno, 2003

La literatura ofrece diferentes conceptualizaciones de comportamiento de quejas y su análisis permite diferenciar aquellas que hacen referencia a la propia acción de quejas como una manifestación de la insatisfacción (Jacoby y Jaccard,1981; Westbrook, 1987), y aquellas que aportan definiciones de carácter más general, al incluir en el concepto de comportamiento de quejas todas las respuestas que el individuo puede tener ante una experiencia insatisfactoria (Day, 1980; Day et al., 1981; Bearden y Teel, 1983; Krapfel, 1985; Singh, 1988, 1990a).

Algunos autores han optado por emplear el término “respuestas a la insatisfacción”, en vez de “comportamiento de quejas”, por considerar que el segundo hace referencia sólo a la acción de quejas y a respuestas únicamente de carácter comportamental (Singh, 1988, 1990). La literatura

escrita en castellano utiliza en ocasiones el término “comportamiento del consumidor ante la insatisfacción (CCAI)”. Sin embargo, la mayoría de los investigadores emplean indistintamente los dos términos, respuestas a la insatisfacción y comportamiento de quejas, para referirse al conjunto de respuestas que tiene un individuo insatisfecho.

Definiciones de comportamiento de quejas del consumidor

La empresa debe alegrarse cada vez que le llegue una queja. Lo normal es que no llegue. En el 50% de los casos, los clientes no comunican el fallo. En un 45% chocan y rebotan en el personal de primera línea. Este, mal preparado para atender las quejas, y sin recursos para resolver el problema, empeorará la situación al sentirse frustrado porque no puede ofrecer al cliente una solución adecuada. Finalmente, solo un 5% trascienden a la alta dirección.

Bien tratado un cliente que se queja o reclama es una excelente oportunidad que se ofrece, no solo para conservarlo como cliente sino también para mejorar la calidad de los servicios del departamento en cuestión. Los clientes son más exigentes que nunca, y son más propensos a mostrar y difundir sus inconformidades con las organizaciones; por lo que muchas empresas han buscado la forma de acercarse a los clientes y darles la posibilidad de escuchar sus quejas.

El éxito de una empresa depende fundamentalmente de la demanda de sus clientes. Ellos son los protagonistas principales y el factor más importante que interviene en el juego de los negocios. Por ello, el objetivo de todo empresario es conocer y entender bien a los clientes, que el producto o servicio pueda ser definido y ajustado a sus necesidades para satisfacerlo. Por otro lado el mercado ya no se asemeja en nada al de años pasados, que era tan previsible y entendible. Hoy día, la presión de la oferta de bienes y servicios obliga a las empresas de distintos sectores a establecer criterios para captar y retener a esos clientes, que no mantienen lealtad ni con las marcas ni con las empresas. Asimismo la resolución de quejas e incidencias se ha convertido en una política de empresa sumamente importante de cara a ofrecer un sistema de calidad.

Day et al. 1981 plantean que el comportamiento de quejas o acción de quejas incluye un conjunto de reacciones del consumidor ante una experiencia insatisfactoria; mientras que (Krapfel ,1985) señala que

A continuación se mostrará un procedimiento para la gestión de la calidad en el proceso de manejo de quejas

Procedimiento general para la gestión de la calidad en el proceso de manejo de quejas contextualizado para áreas de restauración

El procedimiento propuesto por los autores se deberá convertir en una herramienta de intervención profesional a utilizar por los trabajadores de restauración, del Departamento de Calidad y Relaciones Públicas, además contempla cada uno de los elementos que propician el desarrollo de acciones de diagnóstico o mejora sobre ellos.

Antes y durante la aplicación del procedimiento propuesto es importante que se manifiesten de manera total o parcial un conjunto de aspectos, los cuales de estar presentes facilitan en gran medida la viabilidad del procedimiento durante su aplicación. En esta investigación se han considerado los siguientes:

• **Reconocimiento de la necesidad de gestión**: La dirección del Departamento de Calidad puede desarrollarse más plenamente si los directivos y trabajadores de la entidad que lo componen reconocen la importancia y la conveniencia de planificar, organizar, implementar, controlar y mejorar la calidad en los diferentes procesos que la aseguran, constituyendo el proceso de manejo de quejas uno de los fundamentales.

• **Orientación estratégica:** La gestión de la calidad en el proceso de manejo de quejas deberá desarrollarse bajo una concepción estratégica donde se garantice la armonía con las restantes áreas de la gestión.

• **Motivación y liderazgo:** Los diferentes niveles de dirección que intervienen en la gestión de la calidad en el proceso de manejo de quejas deberán caracterizarse por ejercer un liderazgo coherente por la gestión del mismo al nivel correspondiente.

• **Compromiso e involucramiento:** La entidad al incorporarse al proceso, así como el personal que en ella labora, deberán poseer un compromiso real con el funcionamiento y éxito del mismo. La calidad de los productos que se ofertan deberá ser un objetivo permanente de la organización, por lo que esta debe estar activamente comprometida con el tratamiento eficaz y eficiente de las quejas de los clientes. Es particularmente importante que esto se demuestre y promueva desde la alta dirección de la organización.

Un fuerte compromiso para resolver las quejas deberá permitir tanto al personal como a los clientes contribuir a la mejora de los procesos y productos de la organización.

Para concebir esta propuesta de procedimiento se tuvo en cuenta:

1. La concepción de la gestión y su naturaleza interactiva.
2. La aplicación de la gestión al proceso de manejo de quejas y su contextualización en las áreas de servicios de restauración.

A continuación se detalla dicho procedimiento en la figura 2.

FASE I: Planeación y organización de la calidad en el proceso de manejo de quejas

Etapa I Creación del equipo de trabajo

Etapa II Capacitación y formación del equipo de trabajo

Etapa III Determinar las características de calidad y sus requisitos para cada tipo de producto

Etapa IV Definir indicadores de desempeño y niveles a alcanzar en el proceso

Etapa V Diseñar procedimiento para la realización del manejo de quejas

Paso 1 Recepción de la queja

Paso 2 Seguimiento e investigación de la queja

Paso 3 Respuesta y cierre de la queja

Etapa VI Definir los recursos necesarios

FASE II: Implantación del proceso de manejo de quejas según el procedimiento diseñado

Etapa 1 Comenzar el período a prueba

Etapa 2 Aplicar el procedimiento para la realización del manejo de quejas

FASE III: Control y mejora de la calidad en el proceso de manejo de quejas

Etapa I Control del procedimiento para la realización del manejo de quejas

Paso 1 Evaluar el cumplimiento de los pasos del procedimiento para la realización del manejo de quejas

Paso 2 Actuar en consecuencia

Etapa II Control de los indicadores de desempeño y niveles a alcanzar en el proceso

Paso 1 Medición de los indicadores de desempeño

Paso 2 Comparar con los niveles a alcanzar

Paso 3 Actuar en consecuencia

Etapa III Confirmar el mejoramiento de la calidad en el proceso de manejo de quejas

Paso 1 Estandarizar soluciones y documentarlas

Figura 2: Procedimiento para la gestión de la calidad en el proceso de manejo de quejas en el área de restauración.

El procedimiento compuesto por tres fases, cada una de ellas con sus etapas, objetivos específicos y pasos a cumplir.

Fase I: Planeación y organización del proceso de manejo de quejas.

Objetivo: Concretar a través de un conjunto de etapas y pasos la planeación y organización de la calidad en el proceso de manejo de quejas

Etapa I: Creación del equipo de trabajo.

La creación de un equipo de trabajo constituye uno de los pasos más importantes dentro del procedimiento, esta es la base para el diseño y aplicación del sistema, este equipo de personas debe estar integrado por el Maitre, segundo Maitre, capitán de salón y 3 dependientes del área, relacionista público, así como personas que ocupen cargos de: gerente de la instalación, subgerente y personal de la instalación con experiencias en el tema.

Para los miembros del equipo es fundamental la toma de conciencia, de su encargo social ya que son encargados de la implantación del procedimiento para lograr la óptima calidad de los productos y servicios que se ofrecen.

El equipo de trabajo se debe reunir con el fin de compartir los puntos de vistas y llegar a criterios comunes de cómo afrontar el trabajo, se programan las actividades que realizarán. Existe un responsable que va a consolidar las quejas que lleguen por las diferentes vías a las áreas involucradas.

Etapa II: Capacitación y formación del equipo de trabajo

El compromiso e implicación de los involucrados en el equipo de trabajo debe ser indispensable. Al involucrarse el personal se minimiza el rechazo al cambio, se toma conciencia de la necesidad de la implantación; por tanto, se cuenta con la participación activa y una actitud correctamente orientada según los objetivos del sistema. Los trabajadores deben apoyar al equipo de trabajo en recabar, integrar y reportar oportuna y confiablemente la información requerida. Esta etapa tiene como objetivo lograr desde el inicio y durante todo el proceso, el compromiso, la preparación y participación activa de todos los trabajadores implicados a todos los niveles.

Es recomendable que el equipo de trabajo sea interdisciplinario, que incluya a especialistas y dependientes relacionados con la actividad de las áreas involucradas, los cuales participen en la detección de los elementos para realizar la implantación de la gestión de la calidad en el proceso de manejo de quejas.

El proceso de tratamiento de quejas y la información de apoyo deberán ser fáciles de comprender y utilizar, la información deberá prestarse en un lenguaje sencillo. La organización deberá adoptar un enfoque al cliente, ser receptiva a la retroalimentación, incluyendo las quejas, y demostrar por las acciones el compromiso para la solución de las mismas.

La capacitación no puede limitarse sólo a reuniones formales, conferencias, talleres, u otras formas, es primordial educar a todos los miembros, estos posteriormente tendrán autoridad y libertad para hacer su trabajo correctamente. Si cada miembro se prepara adecuadamente, consciente de la importante tarea que desempeñarán. Por tanto cada miembro del equipo debe lograr interiorizar cada temática y contenido que explique el funcionamiento de la gestión de la calidad a través del procedimiento de manejo de quejas.

|Las charlas, talleres, seminarios etc., deben exponer la necesidad del mejoramiento continuo de la calidad en los servicios de restauración, dejando claras las consecuencias positivas que puede traer implícito el correcto manejo de quejas.

Etapa III- Determinar las características de calidad y sus requisitos para cada tipo de producto

Se analizarán y actualizarán las características de calidad y los requisitos generales relacionados con el servicio de restauración. Para ello un conjunto de especialistas y dependientes determinarán según su experiencia las características que deben estar presentes en el momento del servicio, siempre pensando en la mejora. Se aplicarán encuestas sencillas a los clientes, donde listen, en orden de prioridad, las características, que según su criterio, deben estar presentes en el momento de recibir el servicio y se realizará una revisión exhaustiva de encuestas de períodos anteriores, con el objetivo de localizar quejas repetitivas relacionadas con la no calidad en el servicio. Se revisarán los estándares de calidad definidos para el servicio de restauración.

Etapa IV Definir indicadores de desempeño y niveles a alcanzar en el proceso

Se han definido como indicadores de desempeño:

1. Tiempo de respuesta: Este puede variar en dependencia del tipo de queja que se reciba. En los casos de un mal trato por parte del personal de servicio, inmediatamente se le sustituirá por otro y se le ofrecerá disculpas al momento. Si la queja es relacionada con la mala elaboración de un plato, monta de la mesa, mala manipulación de la cubertería, variedad en la oferta de bebidas y alimentos, el maitre será el encargado de dar una respuesta al cliente y solucionar el problema antes de retirarse este del área de restauración. En los casos que se formule una queja referente a la seguridad y salud esta deberá ser procesada inmediatamente según la norma estipula.
2. Oferta gastronómica: de acuerdo a los estándares de calidad, según el estrellato de la instalación, se deben ofertar una determinada cantidad de productos por tipo, existen

ocasiones que por problemas de la oferta del mercado esto no se cumple, por lo que se deben buscar alternativas para evitar quejas de los clientes al respecto.

3. Inocuidad: se debe cumplir estrictamente con las normas internacionales relacionadas con la inocuidad de los alimentos para evitar las enfermedades del turista, en estos casos además del servicio médico gratuito que debe ofertar la instalación, el maitre y relacionista público, así como el especialista en higiene deberán dar una respuesta inmediata al cliente.
4. Decoración: los restaurantes y mesas buffet deben contar con la decoración y el confort adecuado, en los casos de noches temáticas y los restaurantes especializado se tendrá sumo cuidado en este aspecto.
5. Calidad: la oferta y el servicio al cliente deberán concordar con lo prometido a este en el momento de la compra del paquete turístico. Los estándares de calidad deberían concordar con el estrellato que ostenta la instalación.
6. Profesionalidad: actualmente la información al cliente es uno de los indicadores más importantes para el desarrollo de la empresa turística, mantener al cliente informado de todas las bondades que brinda la instalación y la localidad donde está enclavada, es un elemento altamente valorado, por lo que todo el personal de la instalación debe estar debidamente informado y contar con una amplia cultura de la localidad así como las opcionales de las que el cliente puede disfrutar. Midiéndose la capacidad de comunicación y orientación por parte del cliente como un valor agregado.
7. Tecnología: se contará en la instalación con equipamiento de última generación (tecnología en cocina, servicios gastronómicos, alojamiento, así como aquellas de las que hace uso directo el cliente como: servicio de internet, teléfono, etc).
8. Porciento de quejas solucionadas o índice de solución (Qs): Por no existir, anterior a esta investigación, propuestas a cerca de los niveles permisibles de quejas solucionadas la autora propone en un primer momento un sencillo cálculo para conocer el porciento de quejas solucionadas.

Para conocer el porciento de quejas solucionadas se realizó el siguiente cálculo

$$\text{Índice de quejas solucionadas (Qs)} = \frac{\text{Cantidad de quejas solucionadas}}{\text{Cantidad de quejas recibidas}} \times 100\%$$

- Cuando este sea mayor e igual que 90% se considerará excelente (% Qs ≥ 90 %).
- Cuando este sea mayor e igual que 80% y menor que 90 % se considerará Bueno (80 % ≤ % Qs < 90 %)
- Cuando este sea menor que 80% se considerará Mal (% Qs < 80 %)

Etapa V. Diseñar procedimiento para la realización del manejo de quejas

Para diseñar el procedimiento para la realización del manejo de quejas en esta etapa hay que tener en cuenta 3 pasos, los cuales son los siguientes:

Paso 1 Recepción de la queja

Se elaborará y divulgará toda la información relativa al proceso de tratamiento de las quejas, a través de plegables, informaciones digitales, actividades internas, se ubicarán plegables en las áreas de acceso al personal que labora en la instalación. Dicha información deberá facilitarse en un lenguaje sencillo y en la medida de lo posible, en formatos accesibles a todos, de tal manera que no haya reclamantes en desventaja. Debe informarse a los clientes en el momento de su entrada a la instalación sobre el lugar dónde realizar las quejas en caso de alguna molestia, el proceso de tratamiento de quejas, plazos asociados a las distintas etapas del proceso, opciones de solución para el reclamante, incluidos los medios externos, forma en que el reclamante puede obtener información acerca del estado de la queja, así como cualquier otro dato que entienda la dirección de la instalación.

Una vez comunicada la queja inicial, por parte del cliente a la especialista de Relaciones Públicas o personal de contacto, esta deberá ser registrada con la información de apoyo y con un código único de identificación (número consecutivo, letra o cualquier otra forma). El registro de la queja deberá identificar la descripción de la queja, los datos de apoyo, solución solicitada, los productos o prácticas de la organización objeto de la queja, fecha límite para la respuesta, datos a cerca del cliente, acción inmediata tomada (si hay alguna). La recepción de cada queja deberá ser notificada inmediatamente al reclamante cara a cara.

Paso 2 Seguimiento e investigación de la queja

El especialista encargado del proceso del manejo de quejas (relacionista público) deberá seguir a lo largo de todo el proceso, la solución de la misma desde la recepción inicial hasta que el usuario quede satisfecho o la decisión final haya sido tomada. Una actualización del estado de la queja debería estar disponible para el reclamante cuando lo desee, al menos en el momento de cumplirse los plazos establecidos.

Durante el período de investigación de las quejas, deberán hacerse todos los esfuerzos para investigar todas las circunstancias e información pertinente a cerca de esta. El nivel de investigación debería ser proporcionado con la seriedad, frecuencia de ocurrencia y severidad de la queja. El personal encargado de este proceso beberá tratar con ética y profesionalidad cada opinión o elemento encontrado, deberá estar comprometido y convencido de que la solución de la queja constituye una mejora del servicio y mayor satisfacción para el cliente.

Paso 3 Respuesta y cierre de la queja

Siguiendo una apropiada investigación el equipo de trabajo, según el tipo de queja tramitada, deberá ofrecer una respuesta, que puede ser, corregir inmediatamente, información actualizada, compensaciones (estas estarán conformada según el carácter de la queja). El personal encargado de tramitar la queja y su solución deberá ser ágil y en los casos que sea necesario buscar una solución eficaz junto a la máxima dirección de la instalación tan pronto como sea posible.

La decisión o cualquier acción tomada con respecto a la queja, que sea pertinente para el reclamante o para el personal involucrado deberá comunicársele tan pronto como se tome.

Si el reclamante acepta la decisión o la acción propuesta, entonces esta se deberá realizar y registrar. Si el reclamante rechaza la decisión o acción propuesta entonces la queja deberá permanecer abierta. Esto se deberá registrar y el reclamante deberá ser informado de las alternativas disponibles para recurrir, internas y externas.

El personal encargado deberá realizar el seguimiento del progreso de la queja hasta que se hayan agotado todas las alternativas razonables para recurrir, internas o externas, o el reclamante quede satisfecho. Teniendo en cuenta que los servicios de restauración son muy sensibles a quejas por parte de los clientes, las acciones correctivas o soluciones deben ser dinámicas, no morosas, evitando de este modo que el cliente se retire del restaurante o la instalación insatisfecho.

Se diseñó el procedimiento específico para la realización del manejo de quejas, el mismo se puede observar en la figura 3.

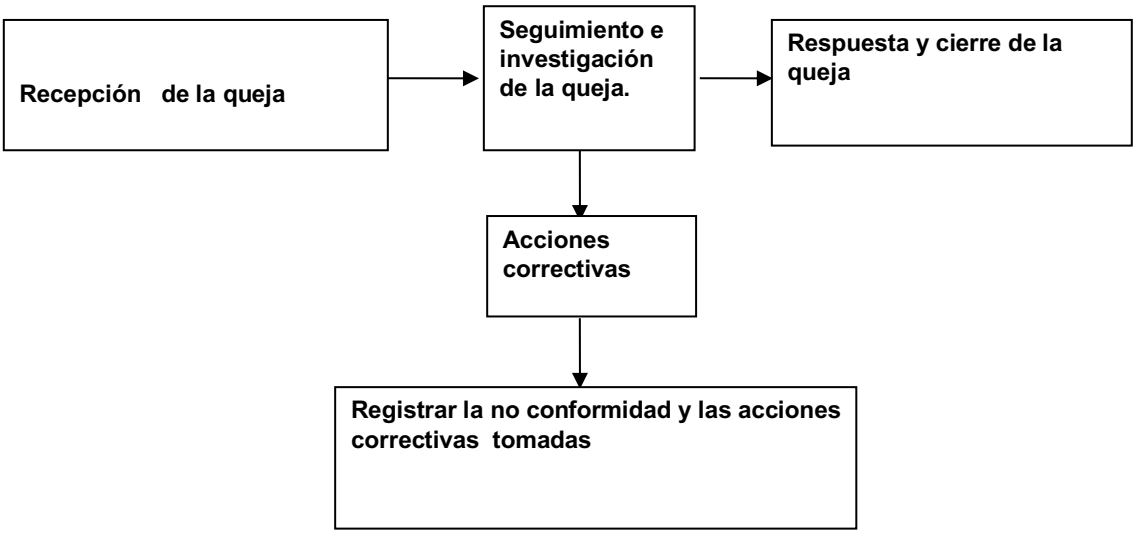


Figura 3. Procedimiento específico para la realización del manejo de quejas

Fuente: Peña, 2003

Etapa VI. Definir los recursos necesarios

Para lograr un óptimo desarrollo del proceso de manejo de quejas las áreas involucradas deberán contar con un personal consciente de la actividad a desarrollar y con una cultura positiva sobre el tema de las quejas, las cuales ayudarán a fomentar mejores relaciones con los clientes y a brindar servicios de calidad. La alta dirección deberá evaluar la necesidad de recursos y proporcionarlos. Esto incluye recursos tales como: personal, documentación, apoyo de especialistas, materiales y equipos, Se deberá contar con la tecnología de servicio adecuada.

Etapa VII Definir y asignar responsabilidades y funciones

El especialista de calidad determinará los colaboradores por área encargados de la recepción de las quejas asÍ como de informarla para su posterior solución.

El relacionista público como catalizador del proceso de tratamiento de quejas será en la mayoría de los casos el intermediario entre el cliente y la organización. Su seriedad y responsabilidad ante una queja constituye un elemento clave en el desarrollo exitoso del proceso.

Deberá asegurarse de que el proceso de tratamiento de las quejas se ha planificado, diseñado, implementado, mantenido y mejorado de forma continua de acuerdo con la política de tratamiento de las quejas de la organización

Se deberá asegurar la toma de conciencia sobre el proceso de tratamiento de las quejas y la necesidad de enfoque al cliente a través de la organización

La información relativa al proceso de tratamiento de las quejas se comunica en una manera sencilla y accesible a los clientes, reclamantes y cuando sea aplicable, a otras partes directamente involucradas.

Se deberá nombrar a un especialista para el tratamiento de las quejas y definir claramente sus responsabilidades y autoridad

Se revisará periódicamente el proceso de tratamiento de las quejas para asegurarse de que se mantiene de forma eficaz y eficiente y que mejora continuamente.

El representante de la dirección para el tratamiento de las quejas será responsable de establecer un proceso de seguimiento del desempeño, evaluación y comunicación informando a la alta dirección sobre el proceso de tratamiento de las quejas, con recomendaciones para la mejora. Manteniendo el proceso de tratamiento de las quejas de manera eficaz y eficiente incluyendo la contratación y formación apropiada del personal, los requisitos tecnológicos, la documentación, la fijación y el cumplimiento de los tiempos limites, los objetivos y otros requisitos del proceso de revisión.

Otros profesionales involucrados en el proceso de tratamiento de las quejas deben asegurarse de que se implemente el proceso, manteniendo contacto con el representante de la dirección para el tratamiento de las quejas. Se asegurará la toma de conciencia sobre el proceso y la necesidad del enfoque al usuario a través de la organización.

Fase II: Implantación del proceso de manejo de quejas según el procedimiento diseñado

Objetivo: Concretar la implantación del procedimiento diseñado de manejo de quejas.

Etapa I Comenzar el período a prueba

Primero que todo debe acotarse el período durante el cual se realizará la prueba, se forman los equipos de mejora y comienzan a funcionar el equipo que analiza el proceso de manejo de quejas.

Etapa II Aplicar el procedimiento para la realización del manejo de quejas

Conformado y capacitado el equipo de trabajo, como se explica anteriormente, se procede a la aplicación parcial del procedimiento, tomándose un período mínimo de seis meses. Las quejas recibidas por el relacionista público, ya sea por: el cliente personalmente, por el maitre, capitán de salón, chef y personal de contacto, fueron registradas en el modelo elaborado para el registro de las quejas, asignándoles un código único a éstas. Luego se investiga la causa que generó la queja y se le dará una respuesta rápida al cliente en el término de tres horas, donde se conoce su conformidad, en caso contrario se tomará la decisión con la cual el cliente manifieste su conformidad, se cierra la queja, tomándose las acciones correctivas, según la naturaleza de esta, quedando plasmada en el registro.

Fase III Control y mejora de la calidad en el proceso de manejo de quejas

Objetivo: Controlar y mejorar el desempeño del proceso de tratamiento de quejas para la toma de acciones correctivas y preventivas.

Etapa I Control del procedimiento para la realización del manejo de quejas

Paso 1 Evaluar el cumplimiento de los pasos del procedimiento para la realización del manejo de quejas

Las quejas que se recepcionaron por las vías establecidas ya sea a través del Maitre, dependiente gastronómico, Chef o relacionista público; se les da un orden consecutivo para dar respuesta en ese mismo orden en que se producen. Cuando no se tiene la solución en el período determinado de 3 horas se contacta con el cliente y se le explica las causas por las cuales no se le puede dar la respuesta en el plazo acordado.

Paso 2 Actuar en consecuencia

Se realiza un análisis del motivo del incumplimiento, de uno de los pasos del procedimiento para buscar la solución más viable y rápida a la demanda del cliente

Etapa II Control de los indicadores de desempeño y niveles a alcanzar en el proceso

Paso 1 Medición de los indicadores de desempeño

En este paso se miden los indicadores establecidos en la fase de planificación tiempo de respuesta y porciento de quejas solucionadas o índice de solución y otros que se decidan, que sean particulares de servicio de restauración.

Paso 2 Comparar con los niveles a alcanzar

Los indicadores medidos en el paso anterior se comparan con los correspondientes niveles a alcanzar: tiempo de respuesta y porciento de quejas solucionadas o índice de solución.

Paso 3 Actuar en consecuencia

En este paso se toman las acciones correspondientes cuando los valores de los indicadores no se corresponden con los niveles a alcanzar.

Etapa III Confirmar el mejoramiento de la calidad en el proceso de manejo de quejas

Paso 1 Estandarizar soluciones y documentarlas

Se confeccionará un fichero organizado alfabéticamente con la solución de cada una de las quejas para utilizarlo como referencia a la hora de dar una respuesta al cliente de una queja que ya ha sido solucionada con anterioridad, el mismo debe estar al alcance del grupo de especialistas involucrados en el proceso de manejo de quejas, ya que constituye una herramienta de trabajo para la toma de decisiones.

CONCLUSIONES

1- Se definieron los elementos a tener en cuenta para la aplicación del procedimiento de manejo de quejas para lograr mejoras en los servicios de restauración.

2- Se logró diseñar un procedimiento para la gestión de la calidad en el proceso de manejo de quejas para el servicio de restauración, compuesto el mismo por fases, etapas y pasos, siendo sus fases: Fase I: Planeación y organización del proceso de manejo de quejas, Fase II: Implantación del proceso de manejo de quejas según el procedimiento diseñado y Fase III**:** Control y mejora de la calidad en el proceso de manejo de quejas.

REFERENCIAS

Bearden, W.O. (1983). “Profiling consumers who register complaints against auto repair services”. Journal of Consumer Affairs, vol. 17,.-- pág. 315-335.

Day, R.L. (1980). “Research perspectives on consumer complaining behavior”. Theoretical Developments in Marketing. Lamb, C. y Dunne, P. (eds.), American Marketing Association, Chicago, pág. 211-215.

Ishikawa, Kaoru. (1988). ¿Qué es el Control Total de Calidad? La modalidad Japonesa. _ _ _ México: Norma.

Jacoby, J. y Jaccard, J.J. (1981). “The sources, meaning and validity of consumer complaint behavior: a psychological analysis”. Journal of Retailing, vol. 57, nº 3, pág. 4-24.

KrapfeL, R.E. (1985). “A consumer complaint strategy model: antecedents and outcomes”. Advances in Consumer Research, vol. 12.-- pág. 346-350.

Maddox, R. (1982). “Two factors theory and consumer satisfaction: replication and extension”. Journal of Consumer Research, vol. 8, pág. 97-102.

Moreno Pino, Maira Rosario. (2003).Dinámica del proceso docente educativo de la disciplina calidad para la carrera de ingeniería industrial basada en la calidad como totalidad. Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas. —Santiago de Cuba: Universidad de Oriente.

Peña Escobio, Damaris. (2003). Perfeccionamiento de la dinámica del proceso docente educativo del tema: Gestión de la Calidad en el proceso de servicio de posventa. Tesis en opción al título de Ingeniería Industrial.-- Holguín: Universidad Oscar lucero Moya,--76 p.

Singh, J. y Howell, R.D. (1990). “Consumer complaining behavior: a review and prospectus”. Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior.

Westbrook, R.A. (1987). “Product consumption-based affective responses and postpurchase processes”. Journal of Marketing Research, vol. 24.--pág. 258-270.

EVALUACIÓN DE LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE EN SERVICIOS DE TRANSPORTACIÓN DE TRABAJADORES EN TRANSMETRO

ASSESSMENT OF CUSTOMER SATISFACTION IN TRANSMETRO WORKER TRANSPORTATION SERVICES

Dra. C. Maira Rosario Moreno Pino[85]
MSc. Amarilis Fornaris Rojas[86]
Dra. C. Cira Lidia Isaac Godínez[87]

RESUMEN

La satisfacción de los clientes constituye un indicador de vital importancia para evaluar la calidad y para el desarrollo de las organizaciones. Este es el motivo por el cual la UEB Transportación de Trabajadores Holguín perteneciente a la Empresa Transmetro, decidió enfocar sus esfuerzos en evaluar la satisfacción de los clientes con los servicios que presta. Se profundizó en los fundamentos teóricos asociados a la gestión de la calidad en la prestación del servicio de transportación, lo que permitió conocer que la satisfacción de clientes está directamente relacionada con el desempeño de la instalación y es la principal prueba o muestra de que los servicios ofrecidos cumplen con los requisitos de calidad. Se desarrolló un procedimiento para evaluar la satisfacción del cliente en servicios de transportación de trabajadores en Transmetro Holguín y se aplicó en el servicio de transportación de trabajadores del turismo del polo Guardalavaca, obteniéndose buenos índices de satisfacción; se establecieron acciones para la mejora de las dimensiones de calidad más deterioradas y se definieron indicadores asociados a la satisfacción del cliente, determinándose una serie de deficiencias para cuya eliminación fue elaborado un plan de acción. Se contribuye a la actualización del plan de prevención de riesgos y a la toma de acciones correctivas.
Palabras claves: Clientes, satisfacción de clientes, servicios de transportación, evaluación de satisfacción.

ABSTRACT

Customer satisfaction is a vitally important indicator for evaluating quality and for the development of organizations. This is the reason why the UEB Transportation of Workers Holguín, belonging to the Transmetro Company, decided to focus its efforts on evaluating customer satisfaction with the services it provides. The theoretical foundations associated with quality management in the provision

[85] Profesora e investigadora. Departamento de Ingeniería Industrial. Universidad de Holguín. Cuba. mayramp188@gmail.com
[86] Directora Económica. Empresa Transmetro.
[87] Profesora e investigadora. Coordinadora de la carrera de Ingeniería Industrial. Universidad Agraria de La Habana. Cuba. cira61@unah.edu.cu

of the transportation service were studied in depth, which allowed us to know that customer satisfaction is directly related to the performance of the installation and is the main proof or sample that the services offered meet quality requirements. A procedure was developed to evaluate customer satisfaction in the transportation services of workers in Transmetro Holguín and it was applied in the transportation service of tourism workers in the Guardalavaca hub, obtaining good satisfaction rates. Actions were established to improve the most deteriorated quality dimensions and indicators associated with customer satisfaction were defined, determining a series of deficiencies for the elimination of which an action plan was drawn up. It contributes to updating the risk prevention plan and taking corrective actions.
Keywords: Customers, customer satisfaction, transportation services, satisfaction evaluation.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, la calidad de los servicios constituye un elemento vital para el desarrollo de las organizaciones y evaluar la satisfacción del consumidor, luego de disfrutar del servicio, es el principal indicador de calidad; este planteamiento adquiere connotación en la actividad de transportación de trabajadores del turismo. La satisfacción actúa sobre la actitud hacia el servicio y en la decisión futura de repetir o no la experiencia. El sector del transporte en Cuba se encuentra inmerso en la búsqueda de la excelencia como preocupación primordial para alcanzar mejores resultados. Este anhelo tiene su fundamento en la concepción de otorgar servicios para satisfacer las necesidades de los consumidores, lo cual guarda estrecha relación con el cumplimiento de las expectativas de los clientes. Por tal motivo la gestión de la calidad en los servicios constituye un desafío para la industria transportista en Cuba. Este elemento adquiere complejidad debido al alto contenido de intangibilidad que presentan algunos servicios a diferencia de otros.

No puede obviarse el hecho de que en el siglo XXI existe una mayor demanda de los clientes y se han recibido ómnibus con las condiciones necesarias para prestar un mejor servicio, los clientes son más exigentes, otorgan mayor significación a la calidad. La anterior afirmación hace de la gestión de la calidad en los servicios de transportación de trabajadores del turismo sea un tema de vital importancia. Las empresas de transportación deben concebir este elemento como una prioridad para contribuir al desarrollo del sector y garantizar a los clientes un servicio a la altura de sus expectativas. Por tal motivo, la Empresa de TRANSMETRO debe tomar conciencia de la importancia que reviste, gestionar la calidad de sus servicios y así anticiparse a los deseos de sus clientes, en aras de satisfacer sus deseos y expectativas. El transporte en el turismo cumple principalmente dos funciones: la primera se refiere al transporte como servicio de tránsito; es decir, el transporte es visto como mecanismo utilitario que permite el desplazamiento de turistas y de personas con otros fines, desde una región de origen a una región destino. En este caso, la satisfacción del turista está relacionada con el coste y con el tiempo de viaje, aunque el modo de transporte no posee un valor intrínseco por sí mismo y la segunda función hace alusión al transporte

como atracción turística, donde permite un desplazamiento y a su vez, es la base de una experiencia turística. En este caso, el transporte posee un gran valor intrínseco. Allí, sin importar cuál sea la modalidad de transporte, cumple funciones estrictamente de conexión entre el área generadora del turismo (lugar donde reside el turista) y el destino turístico, es decir, dentro del recorrido no existen paradas para apreciar sitios con valor paisajístico, cultural o histórico. Por otro lado, la segunda función hace referencia al transporte como servicio turístico. Un destino turístico, además de poseer una ruta de acceso, cuenta con una vía alternativa denominada ruta del ocio. Por dicha ruta opera el transporte turístico y es conocida como ruta del ocio, puesto que constituye una alternativa diferente para llegar al destino, la cual tiene una serie de atractivos que poseen valor agregado para el turista. En este modelo, las rutas de acceso y de retorno son aquellas vías que se utilizan sólo como tránsito. Finalmente, se puede afirmar que en los últimos años se han realizado interpretaciones críticas sobre el rol que el transporte desempeña para el turismo, en las que se subraya la manera como se vuelven turísticos los territorios, lo cual podría afectar la dinámica del transporte al emplearse principalmente en el servicio del turismo y no en el de los residentes.

La Unidad Empresarial de Transportación de Trabajadores Holguín presta servicios de transportación de trabajadores del turismo al polo Guardalavaca. Estudios realizados recientemente en esta instalación confirman la existencia de una serie de deficiencias que inciden directamente en la satisfacción del cliente, las cuales constituyen resultados de las evaluaciones a las que ha sido sometido TRANSMETRO durante el período 2017-2020

- El Índice de Satisfacción del cliente (ISC) planificado para el período analizado se ha incumplido en un 2.7 %.
- TRANSMETRO carece de instrumentos específicos para determinar el ISC para el servicio, de forma independiente y en correspondencia con las diferencias entre los clientes.
- La evaluación de la satisfacción del cliente se realiza mediante encuestas y se evidencia que las mismas no se modifican al concluir el período de análisis.
- No existe una estrategia orientada hacia elevar la satisfacción del cliente y que permita eliminar las deficiencias que este percibe durante el servicio.
- Existe un incremento del 5% de las quejas por parte de los clientes sobre la calidad de los servicios, comparando 2020 con 2017.
- TRANSMETRO no tiene establecido, documentado ni implantado un sistema de gestión de la calidad.

Fueron detectadas otras deficiencias, durante la revisión de los informes anuales de TRANSMETRO Holguín durante el período 2017-2020, en este se muestran los resultados obtenidos en inspecciones y auditorías externas e internas. Las insuficiencias se relacionan fundamentalmente al incumplimiento de las normas de calidad.

Estas deficiencias, permiten formular como **problema científico**: ¿Cómo evaluar la satisfacción del cliente en servicios de transportación de trabajadores en Transmetro, para contribuir a la mejora de la prestación del servicio?

Para el desarrollo de la investigación se establece como **objetivo general**: desarrollar un procedimiento para evaluar la satisfacción del cliente en servicios de transportación de trabajadores en Transmetro.

MÉTODOS

En el desarrollo de la investigación se utilizaron **métodos** teóricos y empíricos, apoyados en un conjunto de técnicas y herramientas:

Análisis y síntesis: mediante la revisión de literatura y documentación especializada, así como de la experiencia teórica y práctica de especialistas consultados.

Inductivo-deductivo: ya que se parte de propósitos particulares para llegar a los generales y viceversa, específicamente se utilizó para diagnosticar las funciones en la entidad objeto de estudio y para el diseño y aplicación del procedimiento para evaluar la satisfacción del cliente con respecto a la calidad del servicio.

Sistémico estructural: para el desarrollo del análisis del objeto de estudio y el campo de acción, a través de su descomposición en los elementos que lo integran, determinándose así las variables que más inciden y su interrelación, como resultado de un proceso de síntesis, así como en el diseño y aplicación del procedimiento propuesto, así como para la conformación de la estructura y contenido del procedimiento propuesto.

Métodos empíricos: revisión documental, listas de chequeos, encuestas, entrevistas informales, observación directa.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Variables que inciden en la evaluación de la satisfacción del cliente en los servicios de transportación de trabajadores

En la actualidad existen dos criterios generales relacionados con la forma en que se evalúa la calidad. La escuela europea, liderada por (Grönrros, Brogowiez, Denle y Lith, 1990), distingue tres dimensiones básicas de la calidad: la técnica, la funcional y la imagen. Como se puede apreciar de los tres elementos de este modelo teórico, solamente la imagen presenta rasgos externos, se proyecta hacia el exterior; pero desde adentro de la organización tanto el qué (calidad técnica), como el cómo (calidad funcional) que constituyen elementos internos de la organización. Conceptualizan la calidad del servicio como una actitud, que debe ser evaluada en función única del desempeño, resultado o percepción. La escuela norteamericana liderada por Parasuraman, Zeithaml y Berry (1985, 1988), considera al cliente como el único juez de la calidad; planteando

que la calidad percibida es el juicio que el cliente realiza acerca de la superioridad o excelencia global del producto, que la misma es una actitud, relacionada, aunque no equivalente a la satisfacción y que se describe como el grado y dirección de las discrepancias entre las percepciones y las expectativas de los consumidores. Para la evaluación de la satisfacción del cliente en la transportación se mantienen estas dos grandes tendencias (Martínez Mas; 2020). Los procedimientos y modelos más examinados y utilizados en la industria del transportista se derivan del modelo SERVQUAL de Parasuraman, Zeithaml y Berry (1985), al cual le sucede el SERVPERF de Cronin (2003). No obstante, se han desarrollado otras escalas entre las que destacan, la escala LODGSERV para la medición de la calidad del servicio la LODGQUAL aplicable a hotelería (Getty y Thompson, 1994), DINERSERV diseñada para restaurantes (Parra Díaz, M. C. P., & Duque Oliva, E. J. D. (2015), la HOTELQUAL para servicios de alojamiento (Falces, Sierra, Becerra y Briñol, 1999) y la HISTOQUAL para casas históricas.

Se realizó una revisión bibliográfica sobre las investigaciones asociadas a la evaluación de la satisfacción del cliente en los servicios de transportación, al menos de forma implícita, y se determinó que estos poseen determinadas características, entre ellas se encuentra el tratamiento a la mejora desde la perspectiva de corrección de errores y continuidad de estrategias para su solución. Con el propósito de identificar las variables más representativas en la conformación de los criterios de satisfacción se realizó el análisis de 15 trabajos, se determinó la fiabilidad a través del método de las Dos mitades de Guttman, para ello se obtuvieron coeficientes de Alfa de Cronbach de 0.679 y 0.900 (ver tabla 1).

Con la información obtenida se realizó un análisis de redes a través del Software Ucinet y se obtuvo que las que poseen menor centralización global de cercanía con la red (*in Closeness*), mayor centralización global de la cercanía armónica (*in HarmonicCloseness*) y mayor robustez en los valores del *Eigenvector*, son: confort, ajuste al tiempo, calidad del transporte, profesionalidad del personal, oferta complementaria, seguridad, compromiso con la oferta, distribución de paradas y estabilidad del recorrido y calidad de la vía (ver figura 1). Desde esta perspectiva son estas las variables que condicionan el criterio de los clientes acerca de los servicios de transportación y sobre las cuales se establece la comparación entre las expectativas y percepción.

Tabla 1. Análisis de fiabilidad para la revisión bibliográfica

Estadísticos de fiabilidad			
Alfa de Cronbach	Parte 1	Valor	,679
		N de elementos	7[a]
	Parte 2	Valor	,900
		N de elementos	7[b]
	N total de elementos		14

Correlación entre formas		,631
Coeficiente de Spearman-Brown	Longitud igual	,774
	Longitud desigual	,774
Dos mitades de Guttman		,750
a. Los elementos son: Confort, Variedad, ajuste al tiempo, adaptabilidad, calidad del transporte, profesionalidad del personal, seguridad.		
b. Los elementos son: compromiso con la oferta, Calidad de la vía, Tráfico, Puntualidad, distribución de paradas, estabilidad del recorrido, oferta complementaria.		

Fuente: SPSS versión 21.0

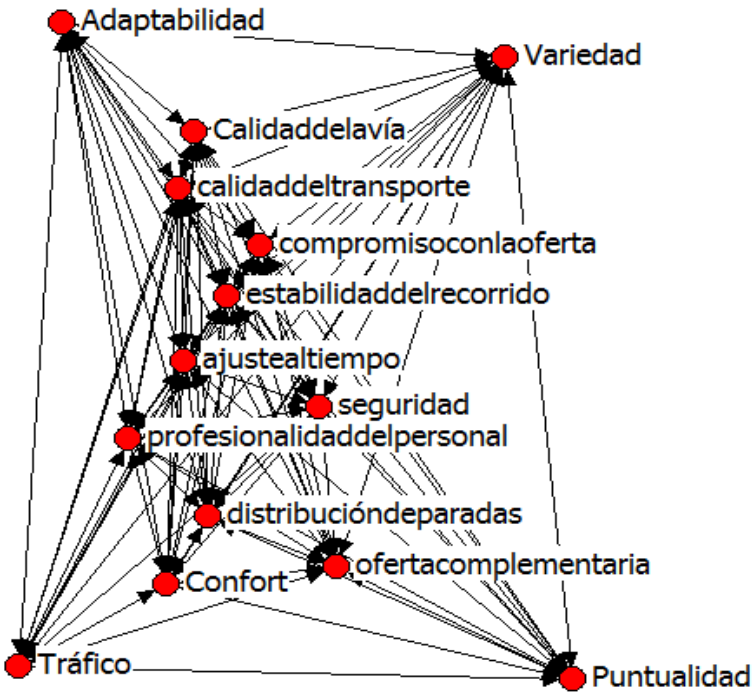


Figura1. Diagrama de redes para las variables de evaluación de la satisfacción del cliente en los servicios de transportación. Fuente: Ucinet 2003-

Procedimiento para la evaluación de la satisfacción del cliente en servicios de transportación de trabajadores en Transmetro

El procedimiento propuesto para la evaluación de la satisfacción del cliente en los servicios de transportación de trabajadores en Transmetro, el mismo integra indicadores propuestos por González Escalona (2017) y González Camejo (2021). Se adopta un enfoque de control basado en acciones preventivas y mejora para la corrección de deficiencias, se asume un criterio de cuantificación de los indicadores propuestos basado en la integración de resultados.

El procedimiento está compuesto por 3 fases, 5 etapas y 14 pasos, se aborda la caracterización e involucramiento a partir de un enfoque normalizado según la NC ISO 9001:2015, la figura 2 muestra el algoritmo que describe la estructura de la propuesta.

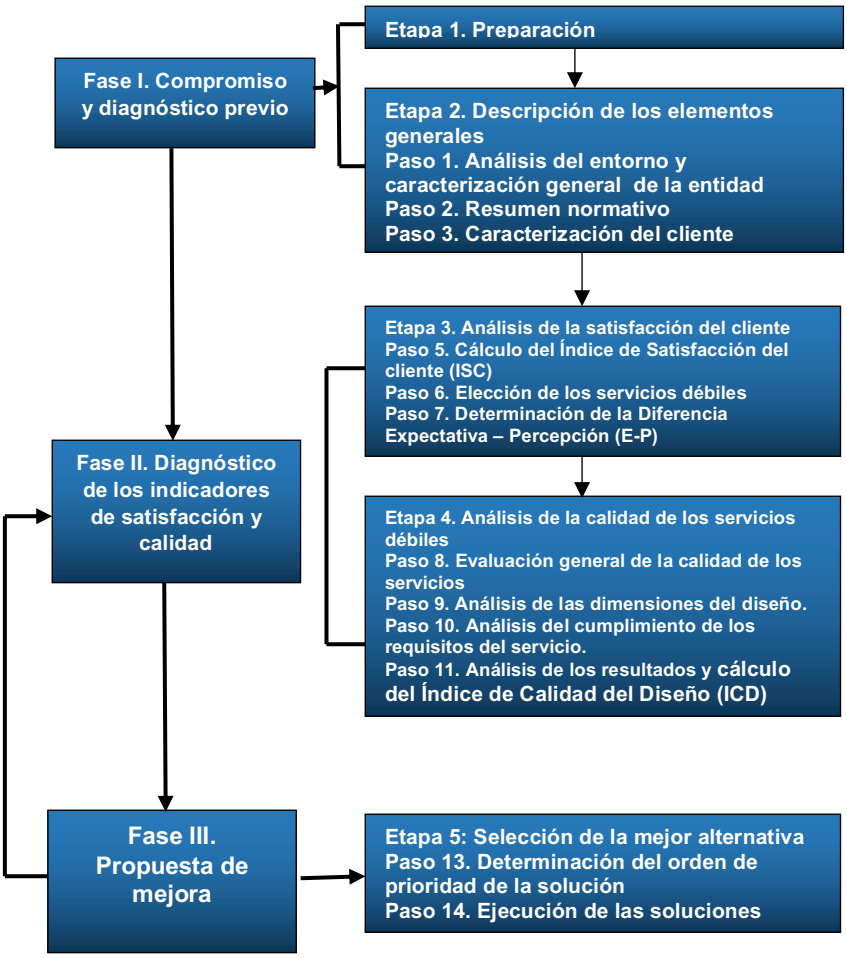


Figura 2. Estructura del procedimiento para la evaluación de la satisfacción del cliente en servicios de transportación de trabajadores en Transmetro

Fase I. Compromiso y diagnóstico previo

Objetivo: crear las condiciones organizativas para el desarrollo de la evaluación de la satisfacción del cliente. Esta fase está concebida para crear las condiciones de aplicación del procedimiento, por tanto, la entidad valora su aplicabilidad según los cambios en las condiciones de operación, la disponibilidad de tiempo y los intereses.

Etapa 1. Preparación

Objetivo: involucrar a todos los integrantes de la organización, para lograr una óptima comunicación entre el investigador y los miembros de la entidad.

Técnicas: tormenta de ideas, revisión documental, conferencias y trabajo en grupo.

Etapa 2. Descripción de los elementos generales

Objetivo: describir las principales características de la entidad, haciendo énfasis en aquellas que inciden directamente en la satisfacción de los clientes.

Paso 1. Análisis del entorno y caracterización general de la entidad

Contenido: realizar el análisis del entorno general y específico para identificar las principales fortalezas, amenazas, debilidades y oportunidades; así como definir las principales características.

Técnicas: análisis DAFO, revisión documental, entrevistas, técnicas para la búsqueda de consenso.

Paso 2. Resumen normativo

Contenido: Caracterizar la entidad en cuanto a las normas de calidad por las cuales se rige y establecer los requisitos de calidad para los servicios.

Técnicas: Revisión documental, entrevistas.

Paso 3. Caracterización del cliente

Contenido: se caracterizan los clientes, como parte interesada fundamental de la organización y por ser en el cual se proyectan directamente los resultados de la investigación. Deben tenerse en cuenta los clientes, para desarrollar este paso se pueden consultar los estudios de investigación de mercados realizados por la empresa, las encuestas de satisfacción y la documentación relacionada con la solicitud de servicios. Los autores proponen ocho atributos esenciales para caracterizar los clientes: Procedencia: hace referencia a la nacionalidad y región, nivel cultural, nivel de ingreso, sexo, edad, duración del viaje, motivaciones, preferencias, gustos y rasgos de la personalidad.

Técnicas: Entrevistas, revisión documental.

Paso 4. Caracterización de los servicios

Contenido: se caracterizan el servicio principal (Transportación) y los servicios periféricos.

Técnicas: encuestas, entrevistas, técnicas para la búsqueda de consenso.

Fase II. Diagnóstico de los indicadores de satisfacción y calidad

Objetivo: diagnosticar la satisfacción del cliente con los servicios de transportación, de acuerdo a las dimensiones de calidad; para determinar aquellos que presentan mayores deficiencias.

Se determinan las dimensiones de calidad que poseen los servicios de transportación y que condicionan los niveles de satisfacción de los clientes. Estas deben encontrarse presentes de forma explícita en las actividades y procesos.

Para determinar las dimensiones de calidad de los servicios se toma el Modelo de calidad del servicio propuesto por Parasuraman, Zeithamal y Berry (1985), en el cual se establecen cinco dimensiones para la calidad del servicio en una escala llamada SERVQUAL: Elementos tangibles, fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad y empatía. Por tal motivo las autoras deciden ajustar estas a las características propias de una entidad dedicada a la transportación de personas, de tal modo que las dimensiones de los servicios propuestas a evaluar serían:

Confort: Apariencia de los medios de transporte, comodidad de los asientos. Imagen de los medios y la entidad, limpieza y decoración.

Fiabilidad: Capacidad de realizar bien el servicio y las actividades que lo integran, habilidad, ajuste al tiempo.

Empatía: Comunicación con el cliente, interés por sus necesidades y preferencias.
Seguridad: Higiene, medios de seguridad, privacidad, confianza.

Especialización: Atender las individualidades del cliente, ajustar el servicio a las situaciones presentadas. Los autores deciden excluir de este análisis los servicios de valor agregado, debido a que su análisis está implícito en los servicios principal y periférico.

Etapa 3. Análisis de la satisfacción del cliente

Objetivo: diagnosticar el estado general de calidad de los servicios, para determinar aquellos que presentan mayores deficiencias.

Paso 5. Cálculo del Índice de Satisfacción del cliente (ISC)

Contenido: se determina la satisfacción de los clientes con la calidad de los servicios de trasportación, de forma general y para cada servicio. Se recomienda emplear encuestas que incluyan elementos de todos los servicios cuyas escalas de medición sean ordinales (1-5).

El ISC es un indicador global de la calidad que permite conocer el estado general de la satisfacción. Pueden determinarse además los índices de satisfacción del cliente por servicios (ISS) para su cálculo se proponen las expresiones matemáticas (ver tabla 2).

Tabla 2. Indicadores asociados a la satisfacción del cliente con los servicios de transportación

Indicadores	Expresión	Detalle
Índices de satisfacción del cliente por servicios (ISS)	$ISS = \sum_1^{10} Sd/10$	Sd: satisfacción del cliente en una dimensión 1. Confort (C) 2. Ajuste al tiempo (AT)

		3. Calidad del transporte (CT) 4. Profesionalidad del personal (PP) 5. Oferta complementaria (OC) 6. Seguridad (S) 7. Compromiso con la oferta (CO) 8. Distribución de paradas (DP) 9. Estabilidad del recorrido (ER) 10. Calidad de la vía (CV)
Índice de Satisfacción del cliente (ISC)	$ISC = \sum_1^s ISS/s$	S: cantidad de servicios
Escala de evaluación	1≥ISC; ISS ≥2.6Satisfacción baja 2.61>ISC; ISS ≥4.2 Satisfacción media 4.21>ISC; ISS ≥5 Satisfacción alta	
Ponderación	Ordinal ascendente (1-5)	

Paso 6. Elección de los servicios débiles

Contenido se comparan los ISS y se otorga prioridades el estudio aquellos servicios que presenten índices más bajos. En este paso se determina cuáles son los servicios que generan menor satisfacción en los clientes y se analizan las dimensiones de calidad más afectadas. A partir de este paso se definen los servicios que serán analizados de forma detallada.

Técnicas: Métodos para la búsqueda de consenso.

Paso 7. Determinación de la Diferencia Expectativa – Percepción (E-P)

Contenido: se determinan las diferencias Expectativa – Percepción para los servicios de forma independiente.

Para determinar el estado de la satisfacción del cliente, las autoras asumen una aplicación parcial del Modelo SERVQUAL formulado por Parasuraman, Zeithamal y Berry (1985). Este modelo es conocido también como Modelo de las Deficiencias, en el que se define la calidad de servicio como una función de la discrepancia entre las expectativas de los consumidores sobre el servicio que van a recibir y sus percepciones sobre el servicio efectivamente prestado por la organización.

Para el desarrollo de este paso debe aplicarse una encuesta a los clientes, en la cual se evalúe el nivel de expectativa y percepción que tiene con respecto a las dimensiones de calidad en cada servicio.

Etapa 4. Análisis de la calidad de los servicios débiles

Paso 8. Evaluación general de la calidad de los servicios

Contenido: evaluar la calidad de los servicios débiles para determinar las deficiencias que generan el mal funcionamiento. Este paso puede realizarse de forma correctiva para los servicios con dificultades, y de manera preventiva para todos los servicios, esta decisión se verá condicionada por los intereses de la entidad, y la disponibilidad de tiempo y recursos.

Para determinar el comportamiento de la calidad de los servicios deben emplearse listas de chequeo, teniendo en cuenta los estándares definidos y las características propias de la entidad. En cualquiera de los casos estos instrumentos deben ser debidamente validados mediante métodos estadísticos y/o de expertos. Se aplica de forma individual a cada servicio; de esta forma los resultados pueden ser analizados independientemente.

Una vez aplicada la lista de chequeo se determina la calidad Diseño – Componente – Dimensión (Cdcd)
mediante la siguiente expresión:

$Cdcd = \sum P/70$

P: promedio de las puntuaciones otorgadas por el equipo de especialistas

También puede determinarse la medida en que el diseño tributa a cada dimensión y a cada componente, de forma independiente; mediante la calidad diseño – dimensión (Cdd) y la calidad diseño componente (Cdc). Esto se determina empleando las expresiones que a continuación se muestran:

$Cdd = \sum Pd/7 \qquad Cdc = \sum Pdc/10$

Pd: Puntuaciones otorgadas a la dimensión en cada componente

Pdc: Puntuaciones de las dimensiones en cada componente

Paso 9. Análisis de las dimensiones del diseño.

Esta tarea se realiza de forma independiente para cada servicio; se determinan los Índices de Calidad de las Dimensiones del diseño de forma general (ICd) y para cada dimensión (ICdd). Para su desarrollo se emplea una lista de chequeo en la cual el grupo de especialistas otorga puntuaciones entre 1-5 a las 8 dimensiones del diseño; basándose en la revisión documental y la observación directa. En la tabla 3 se muestra la lista de chequeo.

Tabla 3. Lista de Chequeo para las dimensiones del diseño

Dimensiones	Deficiencias	Puntuación
		Especialistas

		1	2	3	4	5	6	n
Adaptabilidad								
Integración								
Accesibilidad								
Normalización								
Individualidad								
Diferenciación								
Personalización								
Evaluación								

Fuente: Elaboración propia

Para calcular los ICd e ICdd se emplean las expresiones de cálculo que aparecen a continuación. Para clasificar los indicadores se emplea la escala del paso anterior.

$ICdd = \sum P/7$

$$ICd = \sum ICdd/8$$

P: Puntuación otorgada por cada experto a las dimensiones

Técnicas: Encuestas, entrevistas, técnicas de consenso, lista de chequeo, revisión documental, observación directa.

Paso 10. Análisis del cumplimiento de los requisitos del servicio.

En este paso se analiza el cumplimiento de los requisitos de las normas aplicables a los servicios de transportación. Los requisitos se determinan atendiendo a las características de cada entidad y servicios.

Para el desarrollo de la lista de chequeo se acude al grupo de especialistas y se otorga una puntuación (1-5).

Paso 11. Análisis de los resultados y cálculo del Índice de Calidad del Diseño (ICD)

Se procede a comparar los resultados obtenidos en los pasos 8-10 para cada servicio y calcular los ICD. En este paso se integran los indicadores de calidad para obtener una visión global del diseño de los servicios. Para calcular los índices globales (ICDt) y para cada servicio (ICD) se emplean las expresiones siguientes; la escala para clasificar los indicadores coincide con la empleada en el paso anterior.

$ICDt = \sum ICD/s$

$ICD = \sum(Cdcd + ICrs + ICd/3$

s: cantidad de servicios analizados

Técnicas: tormenta de ideas, métodos de consenso.

Paso12. Análisis de las deficiencias del diseño

Contenido: analizar las deficiencias detectadas y determinar las causas que las originan. Se recomienda determinar orden de incidencia de las causas en cada una de las insuficiencias encontradas para facilitar la toma de decisiones y la propuesta de medidas correctivas y preventivas.

Técnicas: Métodos de expertos, métodos de consenso, revisión documental, observación directa.

Fase III. Propuesta de mejora

Esta fase se orienta a definir, por servicios y de forma general, las medidas correctivas potenciales para atenuar las deficiencias existentes, se determina el orden de prioridad para la aplicación de estas.

Contenido: En correspondencia con las causas identificadas para las deficiencias que inciden negativamente en los indicadores calculados en el paso 5; se trazan acciones encaminadas a eliminar los elementos que afectan la calidad de los servicios. De esta forma se incrementará la calidad en la promoción y prestación del servicio y por consiguiente aumentará el grado de satisfacción de los clientes.

Técnicas: tormenta de ideas, métodos de consenso.

En función de los problemas determinados en cada uno de los indicadores y por dimensiones, sus causas, el orden de importancia de estas y las posibilidades de la entidad para atenuarlas, se diseñan las medidas potenciales.

Etapa 5: Selección de la mejor alternativa

Objetivo: seleccionar las soluciones óptimas teniendo en cuenta las ventajas y desventajas de cada una.

Contenido: Se procede a realizar un análisis para determinar cuál o cuáles constituyen las soluciones a implementar, identificando los elementos facilitadores y limitantes de una o varias opciones, confeccionándose para facilitar su ejecución el plan de acción.

Paso 13. Determinación del orden de prioridad de la solución

Para la determinación del orden de prioridad en la ejecución de las soluciones se sugiere aplicar el Método de expertos de concordancia de Kendall.

Entre los elementos que se indican a tener en cuenta para implantar las acciones se encuentra: Recursos de los que dispone la entidad, importancia de las causas asociadas a la solución, posibilidad de evaluación de los resultados, poder de decisión para la aplicación de la medida, período de tiempo requerido y el impacto en el cliente

Técnicas: las comparaciones apareadas, voto ponderado y entrevistas.

Paso 14. Ejecución de las soluciones

Para la ejecución de las propuestas se propone confeccionar un Plan de ejecución y monitoreo, el mismo permite identificar el avance en la ejecución según la prioridad obtenida en el paso 13 (ver tabla 4).

Tabla 4. Ficha de ejecución y monitoreo

Soluciones	Pe 1	Pe 2	Pe 3	Pe 4	Pe 5	Avance
Prioridad 1						
Prioridad 2						
Prioridad 3						

Los períodos de evaluación (Pe) se dividen en tantas formas como sea preciso, según la solución y su alcance en el tiempo. El equipo de monitoreo debe ir ponderando en una escala ascendente (1-5) cada evaluación y su avance será el resultado de promediar los valores obtenidos en cada período.

CONCLUSIONES

1. Se realiza una revisión teórico metodológico sobre las tendencias de la evaluación de la satisfacción del cliente de los servicios de transportación y se profundiza en las variables determinantes en su comportamiento; así como los componentes y dimensiones.
2. Se propone un procedimiento que concibe la cuantificación de los indicadores asociados a la satisfacción del cliente en los servicios de transportación de trabajadores, el cual concibe el enfoque de gestión y la comparación de las expectativas y percepción de los clientes sobre las variables y dimensiones.

REFERENCIAS

Cronin, J.J. (2003). Looking back to see forward in services marketing: some ideas to consider. Managing Service Quality, 13(5), 332-337.

Falces C.; Sierra, B.; Becerra, A.; Briñol, P (1999). “Hotelqual: una escala para medir la calidad percibida en servicios de alojamiento”. Estudios Turísticos, 139, pp. 95 – 110.

Getty, J.; Thompson, K. (1994). “The Relationship between Quality, Satisfaction, and Recommending Behavior in Lodging Decisions”. Journal of Hospitality & Leisure Marketing 2(3), 3-22

González-Camejo, I. T., Vega-de la Cruz, L. O., Pérez-Pravia, M. C., & Moreno-Pino, M. R. (2021). Gestión de la calidad, experiencia turística en servicios de rehabilitación de adicciones. Ciencias Holguín, 27(1), 18-27.

González, Escalona, R., (2017). Procedimiento para evaluar la calidad del diseño de servicios hoteleros. Aplicación en Alimentos y Bebidas del Hotel Playa Pesquero. Tesis presentada en opción al título de Ingeniero Industrial. Universidad de Holguín. Cuba.

Grönrros, Brogowiez, Denle y Lith, (1990) Marketing: gerenciamiento en serviços"; Elsevier, Rio de Janeiro

Martínez Mas, J. (2020). Desarrollo de un sistema de gestión de la calidad según ISO 9001: 2008 en una empresa de transporte de mercancías por carretera (Doctoral dissertation).

Oficina Nacional de Normalización. (2015). *NC-ISO 9001: 2015. Sistema de Gestión de la Calidad. Requisitos.* La Habana.

Parasuraman, A.; Zeithaml, V.A.; Berry, L (1985). “A Conceptual Model of Service Quality and its Implications for Future Research”, Journal of Marketing, vol. 49, pp. 41-50.

Parra Díaz, M. C. P., & Duque Oliva, E. J. D. (2015). Análisis de los modelos de medición de calidad percibida del servicio aplicados en la industria de hospitalidad. Revista Perspectiva Empresarial, 2(2).

Zeithaml, V., Berry, L.L. & Parasuraman, A. (1988). Communication and Control Processes in Delivery of Service Quality. Journal of Marketing, 52, 35- 48.

ANÁLISIS DEL COSTO REAL DE PRODUCCIÓN EN PROCESO EN LA UEB GRANJA ESUNI MOA

REAL COST ANALYSIS OF WORK IN PROCESS IN THE UEB FARM ESUNI MOA

Ciro Arturo Rodríguez Tamayo[88]

Martha Elena Ramos Hernández[89]

Luis Alexi Sanamé Hinojosa[90]

RESUMEN

La presente investigación se realizó en la UEB Granja de la ESUNI de Moa, como parte del proyecto "Enfoque sistémico para el estímulo a la innovación en estudiantes y docentes de Contabilidad de la Universidad de Holguín". Surge para dar respuesta a los problemas que presenta la UEB en el costo de producción para la venta, el cual se acumula ascendentemente unido a un mal funcionamiento en la contabilidad.

Este inconveniente limita la efectividad y rapidez en el cálculo y análisis de los costos; por lo que resulta factible realizar un análisis contable al sistema de costo de la empresa y propiciar una herramienta que de manera más ágil permita conocer con exactitud el costo real de los servicios que brinda la entidad.

El trabajo tiene por objetivo desarrollar un procedimiento para determinar el costo real de la producción en proceso y perfeccionar el sistema de costo en la UEB Granja ESUNI, de acuerdo a las características de la empresa, que permita una correcta planeación, registro, calculo y análisis del costo y brinde la información para una correcta toma de decisiones por parte de los directivos.

Palabras clave: procedimiento de costo; producción en proceso; planeación de costos; registro de costos; análisis de costos.

[88] *Autor de correspondencia: Licenciado en Contabilidad y Finanzas, Máster en Ciencias de la Educación, Profesor Asistente, profesor de la disciplina Costos, Departamento Docente de Contabilidad y Finanzas, Facultad de Ciencias Empresariales y de Administración, Universidad de Holguín, sede "Oscar Lucero Moya", Cuba. Teléfonos: móvil 51083068 Departamento 24 483223 E-mail: crodriguezt@uho.edu.cu

[89] Licenciada en Educación Economía, Máster en Dirección, Profesor Auxiliar. Jefe de la disciplina Costos. Universidad de Holguín, sede "Oscar Lucero Moya", Facultad de Ciencias Empresariales y de Administración, Departamento Docente de Contabilidad y Finanzas, Holguín, Cuba. E-mail: mramos@uho.edu.cu

[90] Licenciado en Contabilidad y Finanzas, Departamento de Economía, ESUNI Moa, Cuba.

ABSTRACT

The following investigation came true in the in UEB Farm of Moa's ESUNI, as part of the project “Systemic focus for the encouragement to the invention in students and teachers of Accounting and Finances of Holguín's University”.

Rise to give answer to the problems that the UEB in the cost of production presents for sale, which accumulates into an impairment of function the bookkeeping upwardly joined.

This inconvenience limits the effectiveness and rapidity in calculation and analysis of the costs; What it proves to be feasible to accomplish an account analysis to the company's system of cost and to propitiate a tool than of more expeditious way allow knowing the real cost of the services that the entity offers accurately.

The work has for objective to develop a procedure to determine the real cost of the work in process and to make perfect the system of cost in the UEB Farm ESUNI, according to the company characteristics, that it enable a correct planning, record, calculation and cost analysis and offer the information for a correct take of decisions for part of the executives.

Keywords*:* Procedure of cost; work in process; cost planning; cost record; cost analysis.

INTRODUCCIÓN

El conocimiento veraz de los costos constituye un elemento imprescindible a tener en cuenta en todo sistema de dirección económica. Para lograr conducir a la dirección de las empresas al cumplimiento de su objeto empresarial es necesario garantizar una correcta planificación, cálculo, análisis del costo y registro de los gastos, pues la adecuada aplicación de estos crea una herramienta ineludible para la toma de decisiones; que vinculada con la eficiencia y eficacia económica representan ágiles instrumentos que permiten que las operaciones en la gestión empresarial tengan un elevado grado de confiabilidad.

El término costo, de acuerdo a Hansen y Mowen (2007) es el efectivo o un valor equivalente de efectivo sacrificado por productos y servicios que se espera que aporten un beneficio presente o futuro a una organización. Para Blocher et al. (2008) se lleva a cabo un costo cuando un recurso es utilizado para cierto propósito, Del Río (2003), manifiesta que es la suma de esfuerzo y recursos que se han invertido para producir algo.

Para Lavolpe A.(2007) El sistema de costos "*Es un conjunto de procedimientos técnicos, administrativos y contables que se emplea en cualquier tipo de entes con vistas a determinar el costo de sus productos o servicios y los gastos de operaciones en los diversos sectores, departamentos, actividades- de manera de utilizarlo para fines de información contable (valuación de inventarios, costo de ventas); control de gestión y base para la toma de decisiones (fijar precios; conocer la*

contribución marginal y trabajar con ella; discontinuar una línea; tercerizar sectores o actividades; etc.)"

Según López, Miriam y colectivo de autores (2010), *constituyen el conjunto de normas, métodos y procedimientos que se requieren para la planeación, registro de los gastos, cálculo y análisis del costo en la organización (…)*

Según la NEC No. 12 Contabilidad de Gestión: Costo por procesos: Es un sistema de acumulación de costos por departamentos, centros de costo o procesos. Este sistema se usa cuando las unidades producidas son parte de un proceso continuo, de alta masividad, donde todas las unidades transitan por los mismos procesos y reciben sus costos; por consiguiente, no tienen identidad individual. En este sistema las unidades y los costos fluyen a través de los departamentos por donde se realizan los diferentes procesos y adquieren costos adicionales. Un objetivo del costeo por procesos es la asignación de los costos acumulados a las unidades terminadas y a las unidades aún en proceso, mediante el empleo del concepto de producción equivalente. Con fines de control, se aplican los sistemas de costo por áreas de responsabilidad.

Las explotaciones porcinas deben realizar una buena gestión de costos de producción en aras de buscar la eficiencia de los recursos utilizados e incrementar la productividad, de allí que, Gabosi (2011) indica que algunos de los principales argumentos para determinar los costos son: “Conocer los márgenes que resultarán de la operación comercial; comparar los costos resultantes con los costos presupuestados y corregir los desvíos; conocer los costos con precisión permite compararse con la competencia y determinar las fortalezas y/o debilidades de cada uno; tomar decisiones de inversión o cambios con objetivos mensurables; proyectar mejoras operativas cuantificando el impacto de los mismos”.

El conocimiento de los costos resulta indispensable para la dirección, así como los principios básicos para el registro, control y análisis de los gastos de producción para que sean fieles y correspondan con las normas y lineamientos generales que se deben adaptar a las condiciones específicas de la empresa, para que el sistema de costos empleado se ajuste a sus necesidades. Este inconveniente limita la efectividad y rapidez en el cálculo y análisis de los costos; y resulta factible la necesidad de realizar un análisis contable al sistema de costo de la empresa que se aplica en el costo de las producciones y propiciar una herramienta que de manera más ágil permita conocer con exactitud el costo real de los servicios que brinda la entidad siendo el problema profesional ¿Cómo determinar el costo real de la producción en proceso en la UEB Granja de la Empresa de Servicios a la Unión del Níquel (ESUNI)?

El objetivo es desarrollar un procedimiento para determinar el costo real de la producción en proceso y perfeccionar el sistema de costo en la UEB Granja ESUNI, para que beneficie a la entidad formando una sólida base para la toma de decisiones.

MATERIALES Y MÉTODOS

Se emplearon como métodos teóricos los siguientes:

- Histórico – Lógico: Permitió evaluar la evolución del sistema de costos en la empresa reconociendo aspectos lógicos internos y externos que formarán parte de la propuesta.
- El hipotético – deductivo: Se utiliza en la búsqueda de una respuesta anticipada al problema profesional, a partir de la deducción de las vías encontradas en las múltiples fuentes teóricas y empíricas estudiadas.

Se emplearon como métodos empíricos la observación y revisión de documentos existentes en la entidad, específicamente los relacionados con la información de los conceptos necesarios para el desarrollo de la investigación.

Se emplearon los siguientes procedimientos:

- Análisis - síntesis, para descomponer la información necesaria a partir de la revisión bibliográfica y así unir los elementos esenciales para arribar a conclusiones sobre los conceptos abordados para poder analizar, valorar y conocer sus particularidades.
- Inducción - deducción, se utilizó para el análisis de las variables que intervienen en la formulación de la idea a defender, que pretende dar solución al problema profesional de la investigación.

Técnicas empleadas:

- Revisión de documentos: se utilizó para la investigación de los documentos que sirven de referencia.
- Entrevistas informales: se utilizó con el objetivo de conocer el nivel de preparación y conocimiento de los administrativos y los trabajadores respecto a los sistemas de costos.
- Observación directa: se utilizó con el objetivo de conocer la problemática que presenta el subsistema de costos.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Procedimiento para el análisis del costo real en la UEB Granja.

De acuerdo a la consulta efectuada de diversas metodologías y procedimientos para diseñar los sistemas de costo en una entidad, se propone el procedimiento, el cual consta de 4 etapas y 15 pasos.

Etapa I. Planeación del costo.

En la primera etapa se realizará un diagnóstico de la empresa y el sistema de costo establecido, caracterizando el proceso de producción y el flujo productivo que permita proponer el sistema de costo, los métodos de costeos, los costos presupuestados, así como la ficha de costo, a través de los siguientes pasos:

Paso 1. Caracterización de la UEB Granja.

Produce y comercializa de forma mayorista al sistema del Ministerio de la Industria Básica excedentes de carnes excepto vacuno procedentes del autoconsumo y de forma minorista a los trabajadores del Grupo Empresarial Cubaníquel en pesos cubanos.

La UEB cuenta con dos granjas, una dedicada a la reproducción y la otra, dedicada a la ceba.

Paso 2. Diagnóstico del sistema de Costo de la UEB Granja.

En la actualidad el sistema de costo que predomina en la ESUNI es por órdenes de trabajo específicas. En el caso de la UEB Granja es más efectivo un sistema de costo por proceso, o en su defecto, un método de costeo por actividades.

Mediante el estudio y revisión de documentos, entrevistas a los contadores y especialistas de costos, se determinaron las siguientes insuficiencias:

1. No se conoce con profundidad el costo de producción por etapas

2. No se calcula con toda la profundidad el costo final de la producción para transferir hacia las unidades gastronómicas lo que provoca que se encarezca el costo de la unidad o UEB gastronómica.

3. No se refleja el gasto real de la UEB contablemente en el periodo correspondiente violando lo establecido en el Principio de Registro de las operaciones en el periodo, lo que impide determinar los costos reales en que incurre sin que sea registrado en su centro de costo dentro del periodo contable.

4. Las instalaciones para la producción son rústicas, no cuentan con la calidad necesaria lo que provoca con mayor frecuencia las muertes de los animales al nacer.

5. Las naves de maternidad y preceba no cuentan con manta protectora de humedad y frío.

Paso No 3: Caracterizar el proceso de producción.

El análisis efectuado a partir de entrevistas, documentos revisados y visitas a los distintos departamentos productivos, donde se llevan a cabo los diferentes procesos tecnológicos, permitió constatar que:

La estructura para desarrollar la producción de carne es la siguiente:

Una Granja de reproducción que cuenta con 6 naves y 1 enfermería. De las 6 naves 2 son de maternidad, 2 de preceba, 2 para puercas gestadas y reproductoras.

La capacidad actual es de 150 reproductores con nivel de 300 x 10=3000 al año.

La Granja de ceba tiene una capacidad 1500 cerdos.

La producción de carne de cerdo se fundamenta en dos fases igualmente importantes, la reproducción, que comprende las áreas de fecundación, gestación y maternidad, y la fase de crecimiento y ceba, donde se encuentran las áreas de igual nombre.

En la Granja CAME (Reproducción)

Área de fecundación: En esta área se ubican las cochinatas de autoreemplazo y las que han pasado la etapa de cuarentena y están aptas para su incorporación al rebaño básico. Las reproductoras vacías y cubiertas hasta los 32 días, así como sementales y verracos receladores.

Área de Gestación: Área destinada a las reproductoras entre 33 y 110 días de cubiertas o inseminadas.

Área de maternidad: En esta área se alojarán las reproductoras próximas al parto, las paridas y sus crías. Cuenta para su proceso de recría con 6 naves rusticas, 1 reproductora gestada, 2 de Preceba, 2 de maternidad y 1 para cerdas vacías y reproductores, cuenta además con una nave pequeña para enfermería y sala de necrosis.

Fase de crecimiento.

Área de Preceba y ceba, la que cuenta con un área de Preceba donde se reciben los animales al destete, los cuales permanecen hasta los 75 días de edad promedio, momento en el cual pasan a ceba, donde permanecen hasta alcanzar hasta la edad de sacrificio que se define en la tecnología de producción.

Para la crianza porcina se creó la Unidad Pecuaria que cuenta con dos Granjas una de reproducción y otra de ceba.

Granja Pedro Soto Alba

Está dedicada a la ceba de cerdos, para ello cuenta con 3 naves, con una capacidad de 900 cerdos.

El movimiento de rebaño puede formarse por las siguientes vías:

1. Compra de cochinatas 0 reproductoras
2. Compra de cochinatos o reproductores
3. Por reemplazos de la propia Unidad, donde se seleccionan los animales aptos para la reproducción a criterio de los técnicos veterinarios.

Proceso Tecnológico: es la acción de producir un objeto que cumpla con satisfacer determinadas necesidades, involucra una serie de etapas, que se van desarrollando de forma secuencial y planificada.

Para la crianza de cerdos y la formación de las categorías y el control existe la documentación necesaria.

Al nacer los cerdos, un día después serán descolmillados.

A los tres días hay que vacunarlos con dextrana.

A los 15 días hay que ponerles el tratamiento para el cólera (vacuna).

Entre los 35 y 40 días deben ser desparasitados, fundamentalmente con Labiomec.

Las reproductoras deben ser revacunadas después del destete y desparasitadas.

Tecnología de alimentación

Los críos comienzan su alimentación de 7 a 14 días, donde se le debe suministrar pienso de inicio, de 4 a 5 veces diarias, en pequeñas cantidades y los comederos deben ser limpiados siempre que se le suministre alimentos.

Los cerdos en Preceba deben alimentarse 2 veces al día, siguiendo las mismas reglas que los críos en cuanto a la higiene y permanecerán en la unidad de reproducción hasta los 75 días, que serán convertidos a la categoría de ceba y trasladados al cebadero.

Para el año 2020 tiene un plan de producción de 70 toneladas que no es la capacidad total de la unidad. Pues el año anterior la masa sufrió un considerable deterioro a causa de alimentación deficiente.

La norma de consumo es el gasto de materiales en que se incurre en la elaboración de una unidad. En este caso, el consumo mayor de materiales lo constituye el alimento, llegando a constituir hasta el 80% de los gastos.

Paso No 4: Definir los centros de costo

Un Centro de Costo es una unidad o subdivisión mínima en el proceso de registro contable en la cual se acumulan los gastos en la actividad productiva de la organización a los fines de facilitar la medición de los recursos utilizados y los resultados económicos obtenidos

Para desarrollar el proceso de producción la UEB Granja cuenta con los centros de costos siguientes y su correspondiente función.

400151 Granja de reproducción CAME

400152 Granja de Ceba Pedro Soto Alba

Paso No 5: Clasificar los gastos

Se determinarán y clasificarán los gastos de las producciones en correspondencia con los autorizados por el Ministerio de Finanzas y Precios en los Lineamientos para la Determinación de

los Costos del Sistema Nacional de Contabilidad de Cuba. Por otra parte, se determinarán tantos subelementos de gastos como sea necesario.

Debido a que no existe una adecuada separación de los costos se propone su clasificación con el objetivo fundamental de establecer la correcta contabilización y distribución de los indicadores del costo, se debe señalar que dentro de estos elementos existen subelementos que abarcan ambos tipos de costo. Las clasificaciones a tener en cuenta según los diferentes criterios de la empresa son:

- Por su incorporación al producto

- Directos: los cargos por concepto de material, de mano de obra y de gastos, correspondientes directamente a la producción o fabricación de un artículo determinado o de una serie de artículos o de un proceso de manufactura. No incluye el gasto de administración o de comercialización. Se incluyen en esta clasificación todos los gastos que se registran en las cuentas **700** producción en proceso y **701** producción auxiliar en proceso.

- Indirectos: Desembolsos que no se pueden identificar con la producción pero que si constituyen un costo aplicable a la producción en general que se registran en las cuentas **731** gastos asociados a la producción.

- Por su naturaleza, surgimiento y destino.

- Elementos y partidas: Los elementos y partidas son los que se establecen por el Ministerio de Finanzas y Precios

Paso No 6: Definir el sistema y el método de costeo a utilizar

Por las características que presentan la UEB y el desarrollo de su proceso productivo se propone un sistema de costo por proceso en el cual se utilizará para un mejor funcionamiento y control de la producción el método de costeo por actividad o ABC.

El sistema de costo por proceso determinará cómo serán asignados los costos de producción incurridos, en un área o centro de costo, durante cada período. El uso del método ABC, como agrupa los costos por actividades, permitirá la determinación del costo de las operaciones en los procesos tecnológicos para la producción.

Producciones agropecuarias con destino al autoconsumo.

Los gastos incurridos en el desarrollo de estas actividades se registran por elementos económicos en el Modelo SC-5-03 – Análisis de Gastos, en las cuentas 703 – Producción Agrícola en Proceso y 704 – Producción Animal.

Los salarios que se registran en estas cuentas corresponderán al del personal fijo dedicado a estas actividades.

Estas actividades no reciben proporción de costos indirectos de ninguna otra actividad ajena.

Los gastos comunes a las dos actividades que no puedan imputarse directamente a ninguna de las dos se redistribuirán proporcionalmente entre estas cuentas atendiendo al peso que representa para cada actividad el gasto incurrido. Como esta situación también se presenta en los cultivos y en las especies de animales, los gastos comunes se distribuirán entre éstos, teniendo en cuenta el peso que representa. Ejemplo: área de cultivo, cabeza de animales, libras o kilogramos de carne en existencia, etc.

Los productos cosechados y los animales sacrificados para el consumo en el comedor de la empresa se transfieren a la cuenta 725 – Producciones Propias para Insumo por el costo

Cuando se vendan excedentes por encima de las necesidades según lo regulado al respecto, las ventas se realizarán a un precio pactado que no deberá ser inferior al costo de producción.

Las pérdidas, faltantes y sobrantes que se produzcan, se registrarán en las cuentas correspondientes y se procederá en cada caso según lo establecido en la legislación vigente.

Paso No 7: Ficha de costo

El costo de la producción y la medición de los resultados tienen su base en la obtención del costo de cada unidad de producto, y por tanto, su determinación previa, asegura el posterior análisis del comportamiento de la eficiencia productiva por tipo de producción.

El cálculo de los costos unitarios para los productos planificados se refleja en las fichas de costo planificado.

Para poder establecer un sistema de costo que responda a datos confiables y comparables, se debe uniformar la información brindada en el costo plan o predeterminado con el costo real obtenido, por lo que reviste una gran importancia la confección de la ficha de costo, basado en la Legislación Financiera vigente en el país, donde se describe la formación de los precios a partir de los gastos, se toma esta estructura y se modifica en cuanto a la apertura por elementos de gastos, el prorrateo de los gastos indirectos, para que esta nos brinde los elementos necesarios para efectuar un análisis de costo razonable.

Se confeccionará la ficha de costo para la producción de carne de cerdo.

Paso No 8: Presupuesto de gastos.

El presupuesto de gastos por área de responsabilidad representa los gastos socialmente necesarios, expresado en unidades monetarias, que se espera que ocurran en un área de responsabilidad o centro de costo en un periodo determinado.

El presupuesto global de gastos debe elaborarse a partir de los presupuestos aprobados para cada área de responsabilidad o subdivisión estructural de la organización.

Estos presupuestos serán revisados, analizados y aprobados por los niveles de dirección empresariales.

Paso No 9: Planes de producción

Para establecer y controlar el proceso de planificación y control de la producción se debe garantizar el cumplimiento del Plan de Producción y/o Servicios con eficiencia y calidad, así como la trazabilidad en la planificación y control de la producción.

Plan de producción anual.

1. El director de producción de la empresa debe elaborar la propuesta a través de los registros establecidos, teniendo en cuenta la demanda de los clientes, el financiamiento disponible para asegurar la demanda, la propuesta de las UEB, la capacidad productiva y las indicaciones superiores, en la coordinación con todas áreas de la empresa que participan en el aseguramiento de los recursos y su conjugación, para que satisfaga la demanda realizada, así como garantizar la mejor utilización de los medios disponibles.

2. Luego la UEB realiza la elaboración del plan de producción del trimestre 10 días antes de iniciar cada trimestre, teniendo en cuenta:

- El nivel de aseguramiento material
- Fecha de entrada de recursos importados
- La producción en proceso
- Plazos de entrega
- La capacidad productiva de la Granja.
- Indicaciones de la dirección de producción

Plan mensual.

Para su elaboración son los siguientes pasos:

1. Se realiza mensualmente entre 5 a 7 días antes del comienzo del próximo mes.

2. Es analizado y discutido con todos los factores que intervienen en la producción de la UEB, teniendo en cuenta primeramente la cifra reflejada en el Plan del trimestre de la UEB y las producciones pendientes que no se pudieron realizar por diferentes causas en el mes anterior.

3. Se analizan los aseguramientos materiales que se tienen o posibles completamientos de estos durante el mes y la cantidad de trabajadores disponibles.

4. Se planifica la cantidad a producir de acuerdo a la capacidad productiva del área, reflejándose el código del producto, la denominación, cantidad, precio y el importe en ambas monedas.

5. La dirección de producción de la Empresa debe valorar el Plan Operativo de Producción del mes de cada UEB si cumple con los planes trimestrales y con los compromisos de entrega pactados.

6. Se elabora el plan del mes, teniendo en cuenta la documentación tecnológica de la producción a elaborar y la producción en proceso, así como las afectaciones fundamentales

7. Además se debe realizar la solicitud de recursos y materias primas dándole a conocer al departamento de compra las normas de consumo de materiales necesarios para la producción.

Etapa No 2. Modelos para el control de los elementos del costo.

En esta etapa se señalarán todos los documentos que permitirán el control del consumo de materiales, mano de obra y costos indirectos en la determinación del costo como se refleja a continuación:

Paso 10. Modelos a emplear para el control de los materiales, mano de obra y costos indirectos.

Materiales directos.

Los movimientos y control de las existencias que se registran en la cuenta 183 – Materias Primas y Materiales, tendrán como respaldo obligatorio de control físico-valor, los siguientes modelos de control interno:

- SC-2-04 – Informe de Recepción
- SC-2-06 – Entrega de Producción Terminada al Almacén
- SC-2-07 – Solicitud de Entrega
- SC-2-08 – Vale de Entrega o Devolución
- SC-2-09 – Transferencia entre Almacenes
- SC-2-11 – Conduce
- SC-2-13 – Submayor de Inventario
- SC-2-14 – Tarjeta de Estiba
- SC-2-16 – Ajuste de inventario

Energía

Para su control se encuentra establecido el modelo gasto de energía eléctrica del mes, su objetivo es la información del consumo de energía mensual por cada centro de costo.

Mano de obra

La mano de obra se utiliza para convertir las materias primas en productos terminados, es un servicio que no puede almacenarse y no se convierte, en forma demostrable, en parte del producto terminado. Su valor se refleja a través de los sueldos y salarios devengados por los trabajadores. Documento básico Nómina.

Gastos indirectos de fabricación

Son los costos de producción que no constituyen materiales directos ni mano de obra directa (depreciación, teléfono, agua, seguros, impuestos,) etc., se distribuyen sobre bases predeterminadas.

Producción

Modelo Transferencia de salida Producción terminada: Ampara las transferencias de un centro de costo a otro de productos terminados.

Modelo Producción del mes: Detalla las producciones del mes por centros de costo.

Modelo Entrega de productos terminados al almacén: Se emite por las áreas productivas que terminan la producción, firmado por el responsable de la entrega.

Se recibe en el almacén, firmado como constancia de haber recibido correctamente en cuanto a cantidad y calidad de los productos entregados.

Modelo Reporte de pérdida animal: a través de este modelo se reportan las pérdidas por muertes de animales u otras causas.

Paso 11. Cuentas implicadas en el registro del costo.

Se utilizan diferentes cuentas, subcuentas y elementos de gastos:

704. Producción animal en proceso.

Los importes de los gastos que comprenden se incluyen directamente en el costo de las producciones elaboradas y de los servicios prestados que ejecuta la entidad.

Se acreditan por los costos reales de los servicios prestados y de las producciones terminadas. Durante el mes pueden registrarse las salidas o entregas de producciones o servicios valorándose a los costos planificados o precios fijos de registro de estas, siempre que al final de dicho período se ajusten a los costos reales.

El saldo de estas cuentas al final de cada período debe mostrarse en el Estado de

Situación como parte del Activo Circulante.

Esta cuenta se analiza por las subcuentas de uso obligatorio definidas en el nomenclador de cuentas. Se establece las siguientes subcuentas de uso obligatorio:

0020 Gasto del año

0030 Aumentos

0040 Disminuciones

0050 Traspaso a Producción Terminada

731. Gastos asociados a la Producción

Comprenden los importes de los gastos que se incurren en las actividades asociadas a la producción, no identificables con un producto o servicio determinado.

810. Costo de Venta (no se emplea, ya que la producción es para insumos de la propia entidad)

Incluyen los costos de las producciones terminadas, servicios prestados, trabajos ejecutados, entregados a los clientes.

Los débitos a estas cuentas se efectúan a costo real, aunque durante el mes pueden registrarse las entregas a costo planificado o a precio fijo de registro, siempre que se efectúen los ajustes correspondientes al final del mes, para registrar dichos importes al costo real

Elementos de gastos

La agregación de los distintos tipos de gastos se efectuará en los siguientes elementos:

1000 Materias primas y materiales

3000 Combustibles

4000 Energía

5000 Salarios

6000 Otros gastos de la fuerza de trabajo

7000 Depreciación y amortización

8000 Otros gastos monetarios

Las partidas y subpartidas, según Ministerio de Finanzas y Precios, que cada empresa determine incluir en su sistema de costo deben permitir la agregación de las mismas en los siguientes conceptos:

- Materias primas y materiales
- Gastos de la fuerza de trabajo
- Otros gastos directos
- Gastos indirectos de producción

Registro Contable

La cuenta 704 – Producción Animal, para ganado porcino.
Las compras de animales para pie de cría se cargarán a la cuenta 704 – Producción Animal.

Para el control físico de los animales en desarrollo, se utilizará el Modelo SC-2-14 – Tarjeta de Estiba y para el control en la cuenta 183 – Materias Primas y Materiales, se utilizarán los modelos de control interno (SC) establecidos en el Subsistema de Inventarios vigente en el país.

El costo de los animales sacrificados se calcula utilizando cualquiera de las siguientes fórmulas:

$$a)\quad \frac{ScPAe}{Lece} \times Plas \qquad ó \qquad b)\quad Cplc \times Plas$$

El costo promedio será el resultante de dividir el importe obtenido entre las libras o kilogramos del sacrificio de la especie en cuestión.

Donde:

ScPAe	=	Saldo de la cuenta 704 – Producción Animal, correspondiente a la especie
Lece	=	Libras estimadas de carne en existencia, correspondiente a la especie
Plas	=	Peso en libras de los animales sacrificados
Cplc	=	Costo planificado de la libra de carne

En caso de nacimiento o muerte de animales, se elabora el acta correspondiente para entregarla a contabilidad, conjuntamente con la recepción o ajuste de inventario. Esta operación no se registra contablemente, sino que se aumenta o disminuye en físico en la Tarjeta de Estiba, amparada con los modelos SC correspondientes.

El costo de los faltantes de animales por robo o hurto se determina por la fórmula planteada para el sacrificio, donde “Lece” es igual a las libras o kilogramos de carne en existencia incluyendo las robadas y “Plas” será el peso en libras o kilogramos de carne estimada de las robadas.

El control de los animales se hace por el costo y el número de cabezas de cada especie, no obstante, la empresa puede optar por cualquier otro método que considere más eficaz, siempre que no contravenga la presente.

Las compras de animales de trabajo se pagan por inversiones, siendo imprescindible su autorización en el plan para ejecutarlas. Ejercicios de ejemplo en anexo 14.

Ejemplos contables:

1. Por los gastos incurridos:

704 – Producción Animal		2000
xxxx – Especie que corresponda	$ 2000	
xxxx – Elementos que correspondan	$ 2000	
xxx – Cuentas que correspondan		$ 2000

2. Por los productos y animales sacrificados entregados al almacén a precio de acopio

a) Si el precio de acopio es superior al costo real:

725 – Producciones Propias para Insumo		$ 600	
704 – Producción Animal			500
xxxx – Especie que corresponda	$ 500		
9000 – Traspasos	$ 500		
930 – Ingresos por Sobrantes de Bienes			100
5 – Utilidad en Autoconsumo	$ 100		

b) Si el precio de acopio es inferior al costo real:

725 – Producciones Propias para Insumo		$ 400	
704 – Producción Animal			500
xxxx – Especie que corresponda	$ 500		
9000 – Traspasos	$ 500		
845 – Gastos por Pérdidas de Bienes		100	
0020 – Pérdida	$ 100		

3. Por el consumo real en el comedor:

865 – Gastos de Comedores y Cafeterías		xxx	
xxxx – Centro de Costo que corresponda	$ xxx		
9000 – Traspasos	$ xxx		
705 – Producciones Propias para Insumo			Xxx
xxxx – Centro de Costo y análisis que corresponda	$ xxx		
9000 – Traspasos	$ xxx		

4. Venta de excedente por encima de las necesidades previstas:

Datos: Precio de acopio $ 500

Precio de venta pactado $ 600

a) Por la venta de contado:

101 – Efectivo en Caja		$ 600	
4 – Por Depositar en Banco	$ 600		
950 – Ingresos de Comedores y Cafeterías			$ 600

b) Simultáneamente, fijando el gasto:

865 – Gastos de Comedores y Cafeterías		500	
xxxx – Centro de Costo que corresponda	$ 500		
9000 – Traspasos	$ 500		
705 – Producciones Propias para Insumo			500
xxxx – Centro de Costo y análisis que corresponda	$ 500		
9000 – Traspasos	$ 500		

c) Por el depósito bancario:

110 – Efectivo en Banco – Moneda Nacional		600	
101 – Efectivo en Caja			600
4 – Por Depositar en Banco	$ 600		

Consumo de Materias Primas para la producción

Etapa No 3: Procedimiento de cálculo y control de los procesos.

Paso No 12: Procedimiento de cálculo y control de la materia prima

El costo de los materiales directos incluye los elementos de gastos materias primas y materiales, así como energía. Se obtendrá:

1. El consumo real se obtendrá de los vales de salida, donde se detallará el centro de costo a que van destinados
2. La Norma de Consumo es el gasto de materiales en que se incurre en la elaboración de una unidad. Se refleja en los siguientes documentos que se emiten al departamento económico:

- Nómina de materiales: se reflejan las normas de consumo de los materiales
- Información tecnológica para la formación de costos y precios de productos.

Control de la materia prima

El departamento de Contabilidad hará las solicitudes al almacén de los materiales a utilizar.

Luego el almacén de materias primas y materiales, recibida la solicitud de materiales, confeccionará el vale de entrega o devolución.

Se consignará en el mismo, número del vale de salida, cantidad entregada y área solicitante.

Paso No 13: Procedimiento de cálculo y control de mano de obra directa.

Para el cálculo y control de la mano de obra directa se tomará como base la carta de trabajo documento primario para la confección de la nómina, como se señala anteriormente este documento refleja los trabajadores que participan en cada una de las producciones elaboradas, la categoría ocupacional, puesto de trabajo, tiempo de trabajo, norma.

Por lo que:

- Cálculo del salario = tiempo trabajado x tarifa horario
- Cálculo de las vacaciones acumuladas= salario x 9,09%.

Paso No 14: Procedimiento de cálculo y control de los costos indirectos

Para el procedimiento de cálculo y control de los costos indirectos, en el diseño del sistema, el autor consideró proponer como método de costeo, el método ABC, considerando las reflexiones teóricas sobre el mismo, los costos indirectos se determinarán sobre la base de las actividades y los inductores establecidos en el proceso productivo. Para ello:

1. Determinar los costos indirectos en el mes (salario ayudantes, personal de almacén, depreciación máquinas, agua, mantenimientos)

2. Identificar las actividades en el proceso de producción.

3. Establecer los inductores

4. Prorratear los costos indirectos.

Por lo que, al vincular el proceso tecnológico con el cálculo de los elementos de los costos y la conformación del costo unitario en el proceso de producción, tendríamos:

- Costo de la operación tecnológica
- Costo del proceso tecnológico tipo
- Costo de la unidad

Etapa No 4: Análisis para la toma de decisiones.

En esta etapa se realizará un análisis de la información que brinda el sistema sobre el costo y las variaciones que presenta el mismo para la toma de decisiones, mediante los siguientes pasos:

Paso No 15: Análisis comparativo entre el costo real y costo planificado

Para efectuar el análisis del comportamiento de los costos, debemos considerar:

1. Presupuesto de gasto: Planificación por área de los gastos según plan.

2. Fichas de costo elaboradas: que brindan los elementos normados materiales, mano de obra y los costos indirectos.

3. Determinación del costo real y las variaciones.

Sobre esta base establecer un análisis comparativo entre los costos planificados y los reales y la determinación de las desviaciones, valorando las causas de los aumentos o disminuciones: variación en precios, variaciones de materiales, interrupciones, determinación del costo, aprovechamiento de la jornada laboral, consumo energético, etc.

Validación mediante Consulta a Especialistas.

Para validar el trabajo se utilizó la consulta a especialistas, lo que permite enjuiciar la pertinencia y aplicabilidad del estudio realizado.

Se seleccionaron 10 especialistas con las siguientes características:

Especialista	Cantidad	Procedencia	Categoría científica	Experiencia
Subdirectores económicos	1	ESUNI Moa	MSc.	30
Contadores	4	ESUNI Moa	Lic	25
Especialistas de costo	1	ESUNI Moa	Lic.	20
Docentes	4	UHO	MSc.	20

Los resultados obtenidos en la encuesta que se aplicó a los especialistas son los siguientes:

1. El 90 por ciento de los encuestados considera que el perfeccionamiento del sistema de costo propuesto contribuirá a la planeación, registro, cálculo, control y análisis de los costos en la UEB Granja de Moa y el 10 por ciento posiblemente.

2. El 80 por ciento de los especialistas plantearon que el procedimiento propuesto contribuye a determinar los costos teniendo en cuenta los elementos que lo conforman en los diferentes procesos tecnológicos y el 20 por ciento posiblemente.

3. El sistema de costo propuesto contribuye al control de la gestión y el proceso de toma de decisiones, el 80 por ciento plantea que sí y el 20 por ciento posiblemente porque:

- El sistema se ajusta al proceso tecnológico desarrollado en la UEB.
- Es de fácil aplicación.
- Elimina deficiencias detectadas y propone soluciones que permiten una mayor efectividad.
- Contiene nuevos elementos que el sistema actual no tiene.
- Ha sido diseñado teniendo en cuenta cada una de las etapas y características del proceso productivo.

4. El procedimiento propuesto para el análisis de los costos reales el 10 por ciento lo considera muy adecuado, el 30 por ciento bastante adecuado y el 60 por ciento adecuado.

5. El 80 por ciento de los especialistas expusieron que el procedimiento propuesto es factible su aplicación en la UEB Granja de Moa y el 20 por ciento posiblemente porque:

- Incluye elementos que dará lugar a un análisis de las desviaciones del costo y su contabilización
- Permite calcular el costo real de las producciones y establecer comparaciones
- El diseño realizado es más completo que el sistema actual.

CONCLUSIONES

Una vez culminada la investigación se arriban a las siguientes conclusiones:

1. Considerando las concepciones teóricas asumidas sobre los sistemas de costos, se puso de manifiesto la necesidad de perfeccionar el sistema de costo actual en la UEB Granja

2. El estudio de la situación actual del sistema de costo demostró que existen insuficiencias y la necesidad de perfeccionar la planeación, registro, cálculo y análisis de los costos en la UEB Granja.

3. El procedimiento propuesto en la UEB Granja posibilita un mejor control de la gestión y el proceso de toma de decisiones.

4. El procedimiento propuesto según el criterio de los especialistas es factible de aplicar en la UEB Granja.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Blocher, Edward; Stout, David; Cokin, Gary y Chen Kung (2008). Administración de costos. Un enfoque estratégico, página 55.

Del Río González (2003). Costos I. Vigésima primera edición, pagina 9.

Gabosi, Horacio (2011). Gestión y control de los costos de alimentación porcina, página 18.

Hansen, Don y Mowen, Maryanne (2007). Administración de costos. Contabilidad y control, página 35.

Lavolpe, A. (2007). Universidad de Buenos Aires, página 15.

López, Miriam y colectivo de autores (2010). Editorial McGraw Hill, página 121.

Resolución No. 935/2018 en el Anexo único Norma Específica de Contabilidad No. 12 “Contabilidad de Gestión”

INNOVACIÓN DE PRODUCTOS TURÍSTICOS PARA INFLUIR EN LA LEALTAD DEL CONSUMIDOR. RETOS PARA HOLGUÍN

INNOVATION OF TOURISM PRODUCTS TO INFLUENCE CONSUMER LOYALTY. CHALLENGES FOR HOLGUIN

Beatriz Serrano-Leyva[91]
Francisco Fidel Feria-Velázquez[92]
Félix Díaz-Pompa[93]

RESUMEN

Actualmente, la innovación de productos turísticos enfocada en la lealtad de los consumidores es una alternativa para enfrentar los efectos de la crisis provocada por el Covid. El objetivo del trabajo es identificar las cualidades que deben ser aportadas a los productos turísticos mediante la innovación para influir en la lealtad del consumidor. Se realizó una búsqueda en Sciendirect sobre lealtad turística. Se seleccionaron los constructos más trabajados y aplicables a productos turísticos mediante el análisis de palabras claves en VOSviewer. Se formaron dimensiones con las palabras claves más frecuentes mediante el software Ucinet. La elaboración de un tesauro permitió remplazar las palabras claves por la etiqueta de cada dimensión y se realizó el análisis de co-ocurrencias en VOSviewer. Para la búsqueda sobre innovación se emplearon las palabras claves de las dimensiones identificadas. Se elaboró el tesauro para remplazar las palabras claves por la etiqueta lingüística de cada dimensión y se eliminaron las dimensiones con menor co-ocurrencia. Fueron identificados además mediante un análisis de contenido los factores claves de cada variable para su análisis en productos turísticos. La lealtad se ha vinculado a cinco líneas temáticas fundamentales: imagen, marca, creatividad, tecnología y sostenibilidad. La creatividad, tecnología y sostenibilidad se han abordado con más frecuencia en la innovación turística y su intervención en la innovación de productos turísticos constituye una oportunidad para generar consumidores leales.

El análisis de los factores identificados en el destino turístico Holguín permitió trazar retos que incluyen el rejuvenecimiento de la cartera de productos mediante la innovación.

Palabras clave: innovación de productos turísticos, lealtad del consumidor turístico, creatividad, sostenibilidad, tecnología.

ABSTRACT

Currently, tourism product innovation focused on consumer loyalty is an alternative to face the effects of the crisis caused by Covid. The objective of this paper is to identify the qualities that should be brought to tourism products through innovation to influence consumer loyalty. A Sciendirect search

[91]Lic. Profesora Departamento de Turismo. Universidad de Holguín; bettysl97@nauta.cu; bettysl1997@gmail.com
[92] Dr. C. Jefe de Carrera Licenciatura en Turismo. Departamento de Turismo. Universidad de Holguín; frferia@uho.edu.cu
[93] Dr. C. Decano Facultad FACCEA. Decanato FACCEA. Universidad de Holguín; fdiaz@uho.edu.cu

on tourism loyalty was carried out. The most worked constructs applicable to tourism products were selected through keyword analysis in VOSviewer. Dimensions were formed with the most frequent keywords using Ucinet software. The elaboration of a thesaurus made it possible to replace the keywords by the label of each dimension and the analysis of co-occurrences was carried out in VOSviewer. For the search on innovation, the keywords of the identified dimensions were used. The thesaurus was elaborated to replace the keywords by the linguistic label of each dimension and the dimensions with lower co-occurrence were eliminated. The key factors of each variable were also identified by means of a content analysis for their analysis in tourism products. Loyalty has been linked to five fundamental thematic lines: image, brand, creativity, technology and sustainability. Creativity, technology and sustainability have been addressed more frequently in tourism innovation and their intervention in tourism product innovation constitutes an opportunity to generate loyal consumers. The analysis of the factors identified in the tourist destination of Holguín made it possible to outline challenges that include the rejuvenation of the product portfolio through innovation.
Keywords: Tourism product innovation, consumer loyalty, creativity, sustainability, technology.

INTRODUCCIÓN

Ante la actual crisis que enfrenta el sector turístico provocada por el COVID-19 (Kraus et al., 2020) se refiere a la innovación como una alternativa para la recuperación de la crisis. La innovación de un modelo turístico mediante cambios representativos en los elementos y / o su configuración (Foss & Saebi, 2017) tributa a un mejor desempeño de las empresas (Breier et al., 2021). En este contexto caracterizado además por la influencia de las nuevas tecnologías en el comportamiento del consumidor y una mayor sensibilización con la preservación del medio ambiente (Işık et al., 2019) generar la lealtad de los consumidores hacia el destino se convierte en una necesidad.

La lealtad turística aporta importantes beneficios, desde el punto de vista económico supone una fuente de ingresos estable, preservar un cliente representa menos gastos que captar otros nuevos; (Heydari Fard et al., 2019; Jalilvand, 2017). De ahí que varios autores la consideren el mejor predictor del comportamiento del consumidor (Akroush et al., 2016; Andriyansah et al., 2019).

Por otra parte, la herramienta más eficaz para generar clientes leales son las estrategias creadas desde una perspectiva innovadora. La orientación a la innovación a partir del implemento de altas tecnologías es una importante ventaja competitiva (Almeida-Santana & Moreno-Gil, 2017). Numerosos estudios indican que para los destinos turísticos maduros la innovación constituye una importante ventaja competitiva reconocida internacionalmente (Hall & Williams, 2019).

Este constructo es multidimensional, incluye una variedad de significados y definiciones desde la perspectiva de diferentes disciplinas (Almeida-Santana & Moreno-Gil, 2017). ¨La innovación no es sólo ¨tecnológica¨ es también ¨social¨, ¨cultural¨, ¨institucional¨, ¨inclusiva¨, ¨verde¨, ¨abierta¨, ¨pública¨ y ¨transformativa¨¨¨ (Edwards-Schachter, 2016). ¨La existencia de nuevas definiciones invidencia la evolución del concepto de innovación y la influencia de contextos históricos y socioculturales en los cuales emergen los tipos de innovación¨ (Almeida-Santana & Moreno-Gil, 2017).

Las ventajas que ofrece la innovación a las empresas se pueden enumerar como; aumento de la eficiencia, superioridad en la competencia sostenible, sensibilización sobre la responsabilidad social en la sociedad y su mejora, ampliando la gama de clientes leales, (Işık et al., 2019). A nivel económico, la innovación en el turismo es una parte integral del desempeño económico y la competitividad tanto de las organizaciones turísticas como de los destinos (Boycheva, 2017). Para los turistas, la innovación contribuye a la satisfacción y mejora la experiencia. En términos de destinos turísticos, la innovación contribuye al desarrollo sostenible (Elzek et al., 2020). Es uno de los factores más importantes para satisfacer las necesidades y expectativas de los turistas, añadir valor a la experiencia y fortalecer su lealtad al destino (Souza et al., 2017).

En lo que respecta a la innovación de producto se entiende como ¨el producto disponible hecho para usuarios potenciales que es nuevo o modificado significativamente con respecto a sus características o intenciones de uso¨ (Gaut, 2018). ¨Se reconoce como una estrategia que permite el crecimiento, la sostenibilidad y la competitividad de las organizaciones modernas en el mercado a través de la mejora de las características de los bienes y servicios existentes, de una manera mejor y diferente ¨ (Işık et al., 2019), por tanto la innovación de productos turísticos r para generar lealtad (Nhepera, 2017) y se ha convertido en una necesidad para los destinos turísticos a partir de la crisis provocada por el Covid.

El destino turístico Holguín no es una excepción a la anterior problemática, generar clientes leales es prioridad en estas circunstancias; sin embargo, la revisión de indicadores condicionantes de la lealtad como son satisfacción, imagen global, intenciones de repetir la visita y recomendaciones a otras personas muestra insatisfacciones. El índice de satisfacción hacia el destino disminuyó en un 2,6% en el 2019 respecto al año 2018, la cantidad de arribos al destino disminuyó en un 0.50% en el 2019 respecto al pasado año. La estancia de los turistas extranjeros disminuyó en 2019 en 3.2% respecto al 2018 (Mintur, 2019).

Por otra parte, una encuesta aplicada por (Serrano Leyva, 2020) para conocer la imagen global modificada con la visita al destino a los principales mercados emisores Canadá, Inglaterra y Reino Unido, muestra que la imagen global alcanzó un valor de 0.89, el indicador repetir la visita tomó un valor de 0.92 y el parámetro recomendaciones de 0.94.

Ante esta panorámica surge el reto de añadir valor a los productos turísticos a partir de la innovación. Sin embargo, resulta necesario conocer qué cualidades deben ser adheridas a los productos turísticos para influir en la lealtad de los consumidores. El objetivo del trabajo es Identificar las variables que deben ser aportadas al producto turístico mediante la innovación para influir en la lealtad del consumidor y conocer el estado de las mismas en el destino turístico Holguín.

METODOLOGÍA

Para identificar las cualidades capaces de influir en la lealtad de los consumidores y que deben ser adheridas a los productos turísticos mediante la innovación se realizó una amplia revisión de la literatura científica. Se seleccionó la base de datos Sciendirect de Elsevier, fueron empleados los términos ¨Tourism loyalty¨ como estrategia de búsqueda. Las referencias de los artículos

encontrados fueron importadas al software EndNote X9 para corregir duplicados y realizar la normalización, posteriormente se exportaron en formato RIS.

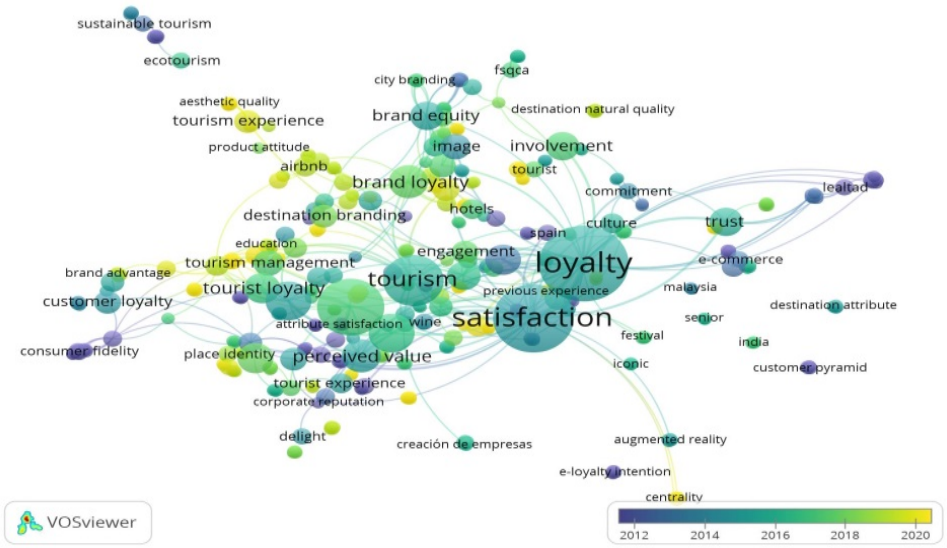
La utilización del software VOSviewer permitió realizar el análisis de palabras claves e identificar los constructos más trabajados y aplicables a productos turísticos, se eliminaron aquellos que no cumplieron con estos criterios y se formaron dimensiones con las palabras claves más frecuentes mediante el uso del software Ucinet. Se empleó el software Microsoft Excel para la elaboración de un tesauro que permitió remplazar las palabras claves por el nombre de la correspondiente dimensión y traducirlas al idioma Español. Una vez importado el tesauro al software VOSviewer se realizó el análisis de palabras claves por ocurrencias y vínculos.

Luego se realizaron otras búsquedas en Sciendirect referidas a la innovación y cada una de las dimensiones identificadas como agentes influyentes en la lealtad del consumidor. Se emplearon los descriptores temáticos: ¨Innovation¨ AND ¨Creativity¨ OR ¨Co-creaction¨; ¨Innovation¨ AND ¨Sustainability¨ OR ¨Sustainable¨; ¨Innovation¨ AND ¨Technology¨ OR (Online, Smart, Mobil, Virtual, e-; Social media, Digital, Web); ¨Innovation¨ AND ¨Image¨; ¨Innovation¨ AND ¨Brand¨.

Se elaboró el tesauro para remplazar las palabras claves por la etiqueta lingüística de cada dimensión. Se eliminaron las dimensiones con menor ocurrencia.

RESULTADOS

La búsqueda en Sciendirect detectó 150 artículos referidos a la lealtad turística, con un total de 645 palabras claves (fig. 1).



La temática se ha trabajado desde diferentes perspectivas, principalmente en torno al destino turístico

(Ramesh & Jaunky, 2020). Los descriptores temáticos más consolidados están relacionados con la satisfacción al cliente, considerada una condicionante para la generación de la lealtad (Li et al., 2021). Estudios más recientes se enfocan en la experiencia turística (Schlesinger et al., 2020) y la lealtad electrónica (Buhalis et al., 2020; Mouakket & Al-hawari, 2012).

Se seleccionaron las palabras claves referidas a constructos aplicables a productos y se formaron 5 dimensiones: Creatividad, Sostenibilidad, Tecnología, Imagen y Marca (Fig.2).

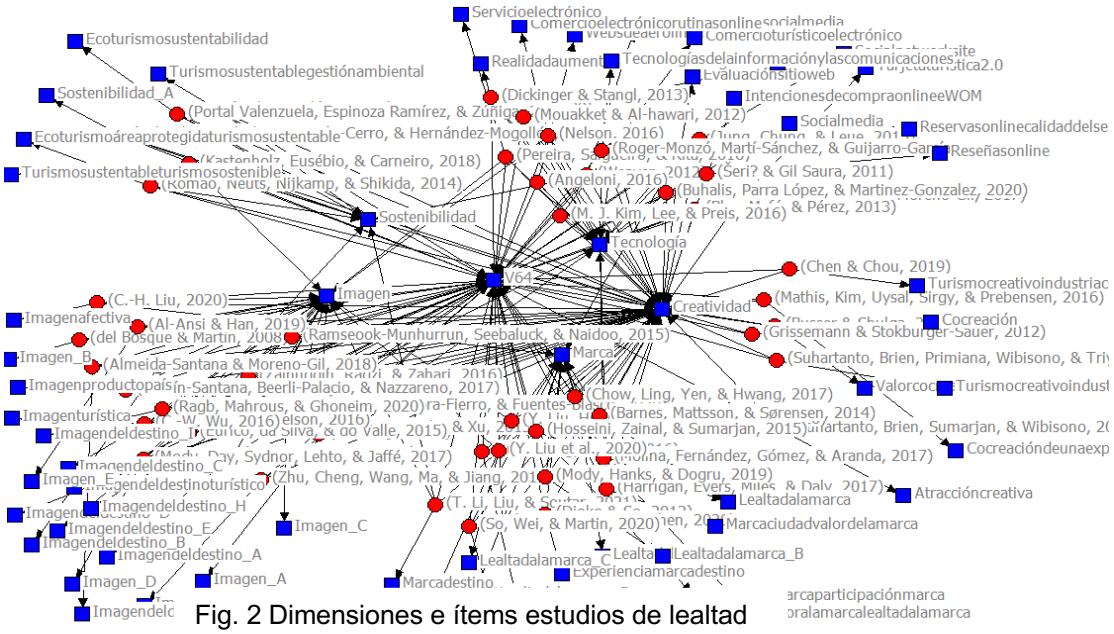
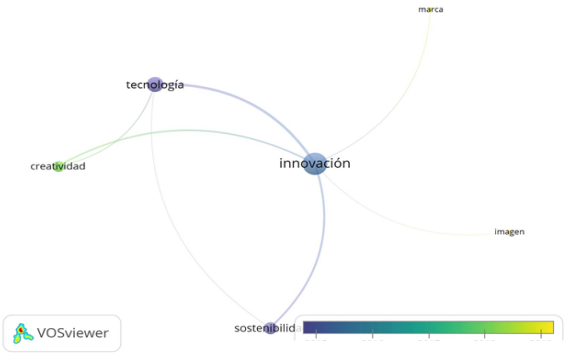


Fig. 2 Dimensiones e ítems estudios de lealtad

La fig. 3 muestra el análisis de interacciones de las dimensiones conformadas. Las más trabajadas son la imagen y la tecnología, con 17 ocurrencia cada una y vínculos de 22. La imagen y la marca son además las dimensiones trabajadas más recientemente en el horizonte temporal y se presentan mayor cantidad de interacciones en la imagen, la marca y la tecnología.

En la búsqueda de artículos sobre innovación turística vinculada a las dimensiones conformadas se encontraron 38 artículos. La figura 4 muestra el comportamiento de estas variables.

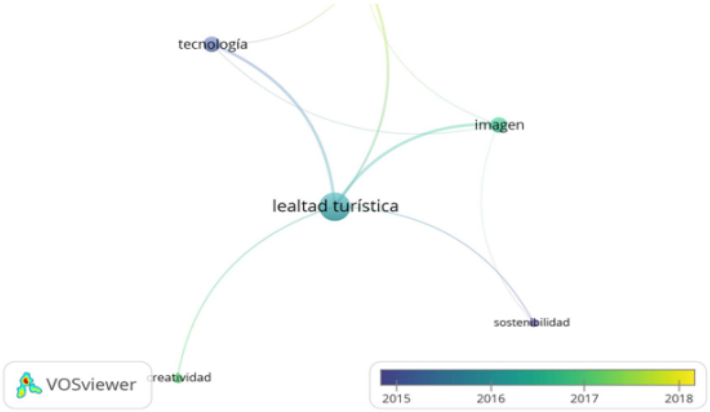


Palabra Clave	Ocurencias	Vínculos
innovación	38	43
tecnología	18	23
sostenibilidad	12	13
creatividad	10	14
marca	2	2
imagen	1	1

Fig. 3 Dimensiones estudios de lealtad

Los estudios sobre innovación son más frecuentes vinculados a la tecnología, la sostenibilidad y la creatividad, teniendo en cuenta las interacciones entre estas variables y con respecto a la innovación se decidió decantar las dimensiones marca e imagen.

Fig. 4 Dimensiones estudios de innovación



Palabra Clave	Ocurencias	Vínculos
lealtad turística	51	59
imagen	17	22
tecnología	17	22
marca	12	17
creatividad	7	7
sostenibilidad	6	7

DISCUSIÓN

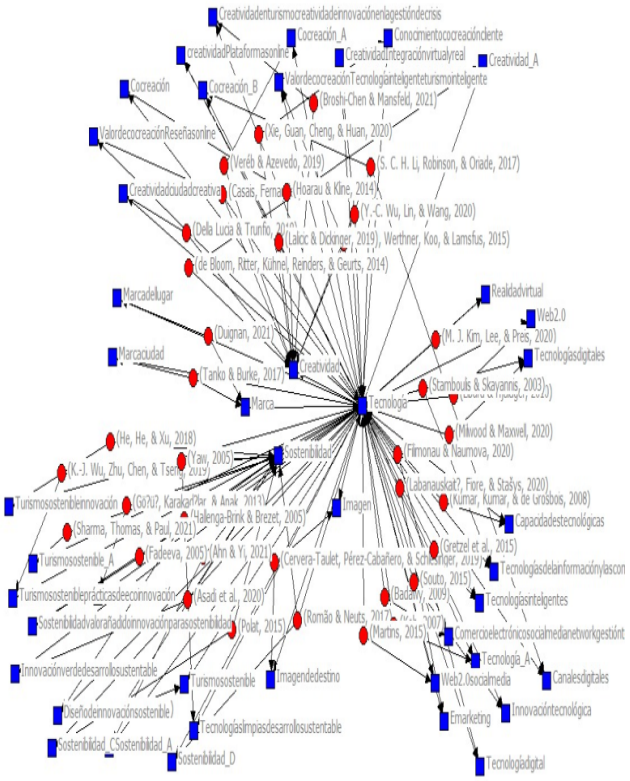
Actualmente los turistas demandan vivir experiencias transformadoras, son más conscientes y buscan el intercambio activo con la comunidad (UNTWO, 2016). En este sentido la creatividad juega un rol fundamental comprendida como ¨la estrategia que promueve el desarrollo de habilidades individuales mediante la co-creación y autenticidad de la oferta¨ (Al-Ababneh, 2017). Para la innovación de los productos tradicionales a productos turísticos creativos a partir de nuevos conceptos es necesario alcanzar una armonía entre turismo y la sociedad, conocer no solo las necesidades cognitivas, emocionales y hábitos conductuales de cada turista, sino añadir valor mediante los recursos culturales (Rui, 2019). De ahí que varios autores la consideren como factor influyente en la lealtad del consumidor turístico (Suhartanto et al., 2018)

En cuanto a sostenibilidad, se habla de eco-innovación innovación verde o sustentable, este tipo de innovación enriquece el significado de la experiencia y valor percibido (Breiby et al., 2020) al tener en cuenta los impactos económicos, sociales y ambientales, direccionados a las necesidades de los visitantes, la industria, el medio ambiente y las comunidades anfitrionas (UNWTO, 2019). Múltiples estudios prueban de forma contundente que los consumidores siguen interesados en productos turísticos que tengan en cuenta la protección del medio ambiente y que beneficien a las comunidades locales. Datos recientes muestran que el 73% de los milenial están dispuestos a pagar más por la sostenibilidad (Organización Mundial del Turismo & Organización de los Estados Americanos, 2018), siendo también un agente influyente en la lealtad del consumidor (Campón-Cerro et al., 2017).

La naturaleza dinámica y competitiva de la actividad turística propicia la necesidad del empleo de las nuevas tecnologías. Factor que influye también en la lealtad turística(Almeida-Santana & Moreno-Gil, 2017), de ahí la importancia de invertir en las aplicaciones tecnológicas más adecuadas y actuales en las empresas proveedoras de servicios turísticos (Ruiz & Hernández, 2017). Las principales iniciativas incluyen el uso de nuevos medios y la aplicación de Internet como social media y la inteligencia artificial (Ratten et al., 2020). De hecho, la experiencia turística está siendo transformada por la tecnología móvil. Tanto los teléfonos inteligentes como las tabletas han cambiado la forma en que los turistas procesan la información y realizan transacciones (Diener, 2015) transferir tecnología a los productos es actualmente una necesidad para la supervivencia en el mercado.

Por consiguiente, la intervención de las variables creatividad, sostenibilidad y tecnología en los productos turísticos mediante la innovación resulta una ventaja competitiva en términos de generar lealtad.

A partir de la revisión de la bibliografía referenciada sobre la temática y teniendo en cuenta los ítems de las dimensiones formadas (Fig. 5) se seleccionaron los siguientes factores claves para su análisis en el destino Holguín mediante el intercambio con especialistas, académicos y con experiencia práctica:



- Creatividad: El turista como agente activo en el diseño de la experiencia creativa mediante la co-creación (Kangkhao, 2020), puesta en vigor del patrimonio cultural (Beal et al., 2019; Sousa & Silva, 2019), relación armónica de la comunidad como factor determinante para el desarrollo de la experiencia interactiva (Bertella & Rinaldi, 2020; Dias et al., 2020), declaración de ciudades creativas para el impulso de un turismo innovador e impulsar el desarrollo local (Somnuxpong, 2020; Wang et al., 2020)
- Sostenibilidad: Sensibilización de los clientes con temas medio ambientales (Sarmiento & El Hanandeh, 2018), implementación de tecnologías limpias (Asadi et al., 2020; Dewiyana et al., 2016; Ngawenja Mzembe et al., 2020), uso racional de los recursos (Chen et al., 2017; Rickels et al., 2016)

- Tecnología: uso de plataformas digitales para el proceso de co-creación (Veréb & Azevedo, 2019; Xie et al., 2020), uso de las nuevas tecnologías para el enriquecimiento de la experiencia (Gon, 2020; Kim et al., 2020).

Retos para el destino turístico Holguín

Ante el actual escenario turístico afectado por la crisis que ha provocado la pandemia del coronavirus, los gestores turísticos del destino Holguín deben replantearse la concepción de la oferta turística, para una demanda exigente y con nuevas necesidades que satisfacer. En este ámbito la innovación juega un papel fundamental como medio para el desarrollo de productos que influyan en la lealtad de los consumidores. Sin embargo, para lograrlo urge adherir esas las cualidades que el consumidor espera encontrar en el producto. Se trata de ser pro-activos y no reactivos y de enfocar los esfuerzos a estar acorde con las tendencias internacionales, donde la creatividad, tecnología y sostenibilidad son pilares para lograr lealtad mediante la innovación.

En este sentido, se hace necesario renovar la cartera de productos, actualmente envejecida y que desaprovecha importantes potencialidades. Aportar creatividad a los productos exige en primer lugar establecer una relación armoniosa entre la población local y el turista, mediante la cultura y la participación activa, lo que demanda romper con el diseño tradicional de productos y abrir paso a la co-creación de experiencias. Cabe señalar además la necesidad de un nuevo modelo de gestión del turismo cultural en el destino, donde exista una mayor sinergia entre el sector privado y el sector estatal, en busca de enriquecer la oferta, mediante industrias naranjas que permitan la declaración de Holguín como ciudad creativa, un paso de avance para promover la innovación de productos turísticos dotados de creatividad.

En relación con lo anterior se necesitan productos sostenibles, desde los puntos de vista económico, medioambiental y sociocultural. Lograr fines comunes entre el turismo y la comunidad, a partir de la comercialización de experiencias creativas que tributen al desarrollo local. Esta dimensión demanda además la búsqueda de financiamientos externos que permitan la innovación de productos, incluso en infraestructuras envejecidas que limitan la posibilidad de certificaciones ambientales. Añadir valor a la oferta mediante el rescate de recursos culturales y medio ambiental, así como la explotación de otros vinculados esencialmente al turismo rural y de naturaleza, mediante el diseño de experiencias autóctonas que resulten atractivas al consumidor.

Finalmente, la dimensión tecnológica caracterizada por el vínculo indisoluble con la creatividad y sostenibilidad es uno de los mayores retos. La utilización en primer lugar de herramientas para conocer qué espera obtener el cliente del producto constituye una fase indispensable para la innovación. La implementación de plataformas digitales que permitan una gestión creativa e interactiva en el proceso de co-creación y el uso sostenible de la tecnología en pos de enriquecer la experiencia, publicitar la oferta y conformar patrones de compra sin erosionar la autenticidad del producto son también grandes retos para la innovación de productos turísticos en el destino.

CONCLUSIONES

La importancia de generar lealtad ha sido abordada por varios autores y vinculada a diferentes temas (Abou-Shouk & Soliman, 2021; Williamson & Hassanli, 2020). En el estudio se identificaron cinco líneas temáticas fundamentales, la imagen, marca, creatividad, tecnología y sostenibilidad. Los resultados revelan que la creatividad, tecnología y sostenibilidad se han abordado con más frecuencia en los estudios de innovación turística, partiendo de la relación indisoluble entre ellas. Algunos autores (Ratten et al., 2020) se han referido a la sinergia de las mismas como una necesidad para la gestión turística que demanda el contexto actual, marcado por la crisis provocada por el coronavirus.

Los estudios sobre la intervención de las tres variables en la innovación del producto turístico resultan escasos, sin embargo se ha reconocido la importancia de cada una de estas variables (Ratten et al., 2020). La creatividad es considerada actualmente un factor decisivo en el diseño de productos turísticos (Rui, 2019) y su soporte fundamental reside en la generación de la experiencia creativa e interactiva (Duxbury & Richards, 2020), diseñada mediante el proceso de co-creación y efectuada a partir de la interacción con la población local (Kangkhao, 2020). Los clientes buscan esencialmente el consumo de productos que generen este tipo de experiencias.

Por otra parte, la sostenibilidad se ha convertido en una necesidad (Fayos-Solà, 2019), los clientes cada vez más se encuentran sensibilizados son el tema y el interés por el consumo de productos verdes es creciente. La innovación de productos más sostenibles desde los puntos de vista económico, ambiental y sociocultural ocupa a los gestores turísticos de todo el mundo.

En estrecho vínculo con las dos dimensiones anteriores se reconoce el papel de las nuevas tecnologías tanto para lograr producciones más limpias como en el enriquecimiento de la experiencia y la gestión de productos creativos mediante plataformas digitales (Sigala & Rahimi, 2019). La implementación adecuada de la tecnología es actualmente una imperativa, a partir de las características de la demanda actual y la posibilidad de estudiar patrones de comportamiento. Sin embargo, es necesario lograr un equilibrio para no perder la autenticidad de la oferta.

En contraste con las tendencias actuales de innovar productos más creativos, sostenibles y con tecnología compatibles para su gestión, el destino turístico Holguín tiene varios retos para su mejora. Rejuvenecer la cartera de productos mediante la innovación, a partir de la puesta en vigor de las potencialidades que ofrece el patrimonio del destino y el involucramiento de la población local con un marcado carácter cultural, la concepción e implementación de un nuevo modelo de gestión para el turismo cultural, la búsqueda de financiamiento para la innovación de productos sustentables y la implementación de tecnologías que enriquezcan la experiencia turística son algunas premisas para la mejora de la oferta turística actual.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Abou-Shouk, M., & Soliman, M. (2021). The impact of gamification adoption intention on brand awareness and loyalty in tourism: The mediating effect of customer engagement. Journal of Destination Marketing & Management, 20, 100559. https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jdmm.2021.100559

Akroush, M. N., Jraisat, L. E., Kurdieh, D. J., Al-Faouri, R. N., & Qatu, L. T. (2016). Tourism service quality and destination loyalty – the mediating role of destination image from international tourists' perspectives [Article]. Tourism Review, 71(1), 18-44. https://doi.org/10.1108/TR-11-2014-0057

Al-Ababneh, M. (2017). Creative Tourism. Journal of Tourism & Hospitality, 6(2). https://doi.org/10.4172/2167-0269.1000282

Almeida-Santana, A., & Moreno-Gil, S. (2017). New trends in information search and their influence on destination loyalty: Digital destinations and relationship marketing. Journal of Destination Marketing & Management, 6(2), 150-161. https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jdmm.2017.02.003

Andriyansah, Kusumawardhani, A., & Suharto. (2019). Can consumer image be manifested in product quality and referral behavior? Another evidence from tourism destinations [Article]. Quality - Access to Success, 20(169), 102-106. https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-85061972755&partnerID=40&md5=e18c6e871c197ddf873fdb3ea7a5f0a6

Asadi, S., OmSalameh Pourhashemi, S., Nilashi, M., Abdullah, R., Samad, S., Yadegaridehkordi, E., Aljojo, N., & Razali, N. S. (2020). Investigating influence of green innovation on sustainability performance: A case on Malaysian hotel industry. Journal of Cleaner Production, 258, 120860. https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.120860

Beal, L., Séraphin, H., Modica, G., Pilato, M., & Platania, M. (2019). Analysing the mediating effect of heritage between locals and visitors: An exploratory study using mission patrimoine as a case study [Article]. Sustainability (Switzerland), 11(11), Article 3015. https://doi.org/10.3390/su11113015

Bertella, G., & Rinaldi, M. D. (2020). Learning communities and co-creative tourism practices in NGDO projects [Article]. Journal of Sustainable Tourism. https://doi.org/10.1080/09669582.2020.1821697

Boycheva, C. (2017). Innovation and Competitiveness in the Context of the Bulgarian Tourism Industr. , Economic Alternatives(1), 137-148.

Breiby, M. A., Duedahl, E., Øian , H., & Ericsson, B. (2020). Exploring sustainable experiences in tourism. Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism. https://doi.org/https://doi.org/10.1080/15022250.2020.1748706

Breier, M., Kallmuenzer, A., Clauss, T., Gast, J., Kraus, S., & Tiberius, V. (2021). The role of business model innovation in the hospitality industry during the COVID-19 crisis. International Journal of Hospitality Management, 92, 102723. https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102723

Buhalis, D., Parra López, E., & Martinez-Gonzalez, J. A. (2020). Influence of young consumers' external and internal variables on their e-loyalty to tourism sites. Journal of Destination

Marketing & Management, 15, 100409. https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jdmm.2020.100409

Campón-Cerro, A. M., Hernández-Mogollón, J. M., & Alves, H. (2017). Sustainable improvement of competitiveness in rural tourism destinations: The quest for tourist loyalty in Spain. Journal of Destination Marketing & Management, 6(3), 252-266. https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jdmm.2016.04.005

Chen, X., Chen, Y., Shimizu, T., Niu, J., Nakagami, K. i., Qian, X., Jia, B., Nakajima, J., Han, J., & Li, J. (2017). Water resources management in the urban agglomeration of the Lake Biwa region, Japan: An ecosystem services-based sustainability assessment. Science of The Total Environment, 586, 174-187. https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.scitotenv.2017.01.197

Dewiyana, E., Ibrahim, N., & Hajar, N. H. (2016). The Green Aspects of Adaptive Reuse of Hotel Penaga. Procedia - Social and Behavioral Sciences, 222, 631-643. https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.05.220

Dias, Á., González-Rodríguez, M. R., & Patuleia, M. (2020). Developing poor communities through creative tourism [Article]. Journal of Tourism and Cultural Change. https://doi.org/10.1080/14766825.2020.1775623

Diener, B. (2015). Tendencias de la industria hotelera en 2015 - desde el móvil a los nichos de mercado. Hotel En línea.

Duxbury, N., & Richards, G. (2020). Towards a research agenda for creative tourism: developments, diversity, and dynamics (9781788110723)

Edwards-Schachter, M. (2016). ¨Chanllenge for firms¨ collaborative innovation in the innovation babel tower.

Elzek, Y. S., Gafaar, H. A., & Abdelsamie, H. (2020). Practices of Tourism Innovation in Tourism Industry: The Case Study of Egypt. Journal of the Faculty of Tourism and Hotels-University of Sadat City, 4(1/2).

Fayos-Solà, E. (2019). The Future of Tourism. Innovation and Sustainability. Springer. https://doi.org/https://doi.org/10.1007/978-3-319-89941-1

Foss, N. J., & Saebi, T. (2017). Fifteen Years of Research on Business Model Innovation: How far have we come, and where should we go? J. Manage(43), 200–227. https://doi.org/ https://doi.org/10.1177/0149206316675927.

Gaut. (2018). Defining and measuring innovation in all sectors of the economy. Research Policy, 47(3), 617-622.

Gon, M. (2020). Local experiences on Instagram: Social media data as source of evidence for experience design. Journal of Destination Marketing & Management, 100435. https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jdmm.2020.100435

Hall, M. C., & Williams, A. M. (2019). Tourism and Innovation. Routledge: Abingdon.

Heydari Fard, M., Sanayei, A., & Ansari, A. (2019). Determinants of Medical Tourists' Revisit and Recommend Intention [Article]. International Journal of Hospitality and Tourism Administration. https://doi.org/10.1080/15256480.2019.1650688

Işık, Cem. , Günlü, E. K., Tas, S., Akoğul, E., Uyrun, A., & Hajiyeva, T. (2019). Tourism and innovation: A literature review. Journal of Ekonomi(2), 88-154. https://doi.org/ https://dergipark.org.tr/ekonomi

Jalilvand, M. R. (2017). Word-of-mouth vs. mass media: their contributions to destination image formation [Article]. Anatolia, 28(2), 151-162. https://doi.org/10.1080/13032917.2016.1270840

Kangkhao, S. (2020). Community development and propulsion mechanism with the sustainability and co-creation: Sawankhalok master plan for tourism activities in world heritage areas of historical districts Sukhothai–Si Satchanalai and Kamphaeng Phet [Article]. Cogent Arts and Humanities, 7(1), Article 1832307. https://doi.org/10.1080/23311983.2020.1832307

Kim, M. J., Lee, C.-K., & Preis, M. W. (2020). The impact of innovation and gratification on authentic experience, subjective well-being, and behavioral intention in tourism virtual reality: The moderating role of technology readiness. Telematics and Informatics, 49, 101349. https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.tele.2020.101349

Kraus, S., Clauss, T., Breier, M., Gast, J., Zardini, A., & Tiberius, V. (2020). The economics of COVID-19: initial empirical evidence on how family firms in five European countries cope with the corona crisis.

Li, T., Liu, F., & Soutar, G. N. (2021). Experiences, post-trip destination image, satisfaction and loyalty: A study in an ecotourism context. Journal of Destination Marketing & Management, 19, 100547. https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jdmm.2020.100547

Mintur. (2019). Balance de Trabajo

Mouakket, S., & Al-hawari, M. A. (2012). Examining the antecedents of e-loyalty intention in an online reservation environment. The Journal of High Technology Management Research, 23(1), 46-57. https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.hitech.2012.03.005

Ngawenja Mzembe, D. A., Idemudia, D. U., & Angel, M. E. (2020). Sustainability led innovations in the hospitality industry: A case study of the adoption of the Green Key Scheme standards in the Netherlands. Journal of Cleaner Production, 125210. https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.125210

Nhepera, N. (2017). The influence of hotel product innovation on customer loyalty in Cape Town Cape Peninsula University of Technology]. Cape Town.

Organización Mundial del Turismo, & Organización de los Estados Americanos. (2018). El turismo y los Objetivos de Desarrollo Sostenible – Buenas prácticas en las Américas https://doi.org/ https://doi.org/10.18111/9789284419937.

Ramesh, V., & Jaunky, V. C. (2020). The tourist experience: Modelling the relationship between tourist satisfaction and destination loyalty. Materials Today: Proceedings. https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.matpr.2020.07.723

Ratten, V., Braga, V., Álvarez-García, J., & de la Cruz del Rio-Rama, M. (2020). Tourism Innovation Technology, Sustainability and Creativity.

Rickels, W., Dovern, J., & Quaas, M. (2016). Beyond fisheries: Common-pool resource problems in oceanic resources and services. Global Environmental Change, 40, 37-49. https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.gloenvcha.2016.06.013

Rui, C. (2019). Research on Tourism Product Design from the Perspective of Cultural Creativity International Conference on Education, Economics, Humanities and Social Sciences (ICEEHSS 2019),

Ruiz, S., & Hernández, Y. (2017). . Impacto de las TIC en el sector turístico y su importancia.

Sarmiento, C. V., & El Hanandeh, A. (2018). Customers' perceptions and expectations of environmentally sustainable restaurant and the development of green index: The case of the Gold Coast, Australia. Sustainable Production and Consumption, 15, 16-24. https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.spc.2018.04.001

Schlesinger, W., Cervera-Taulet, A., & Pérez-Cabañero, C. (2020). Exploring the links between destination attributes, quality of service experience and loyalty in emerging Mediterranean destinations. Tourism Management Perspectives, 35, 100699. https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.tmp.2020.100699

Serrano Leyva, B. (2020). Influencia de la imagen del destino turístico Holguín en la lealtad de los consumidores Universidad de Holguín]. Holguín.

Sigala, M., & Rahimi, R. (2019). Big Data and Innovation in Tourism, Travel, and Hospitality. Springer. https://doi.org/https://doi.org/10.1007/978-981-13-6339-9

Somnuxpong, S. (2020). Chiang Mai: A creative city using creative tourism management [Article]. Journal of Urban Culture Research, 20, 112-132. https://doi.org/10.14456/jucr.2020.8

Sousa, B. M., & Silva, M. (2019). Creative tourism and destination marketing as a safeguard of the cultural heritage of regions: The case of Sabugueiro village [Article]. Revista Brasileira de Gestao e Desenvolvimento Regional, 15(5), 78-92. https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-85078807293&partnerID=40&md5=541672aced138ea24144af48a58f6ccd

Souza, L., Pena, L., & Moesch, M. (2017). Knowledge and Synergy as Drivers of Regional Innovation in Ttourism: The Case of the Tourism Observatory of the Federal District, Brazil. Brazilian Journal of Tourism Research, 11(1), 19-38.

Suhartanto, D., Brien, A., Sumarjan, N., & Wibisono, N. (2018). Examining attraction loyalty formation in creative tourism [Article]. International Journal of Quality and Service Sciences, 10(2), 163-175. https://doi.org/10.1108/IJQSS-08-2017-0068

UNTWO. (2016). Global Report on the Transformative Power of Tourism: a paradigm shift towards a more responsible traveller.

Veréb, V., & Azevedo, A. (2019). A quasi-experiment to map innovation perception and pinpoint innovation opportunities along the tourism experience journey. Journal of Hospitality and Tourism Management, 41, 208-218. https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2019.10.003

Wang, C., Liu, J., Wei, L., & Zhang, T. (2020). Impact of tourist experience on memorability and authenticity: a study of creative tourism [Article]. Journal of Travel and Tourism Marketing, 37(1), 48-63. https://doi.org/10.1080/10548408.2020.1711846

Williamson, J., & Hassanli, N. (2020). It's all in the recipe: How to increase domestic leisure tourists' experiential loyalty to local food. Tourism Management Perspectives, 36, 100745. https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.tmp.2020.100745

Xie, L., Guan, X., Cheng, Q., & Huan, T.-C. T. C. (2020). Using customer knowledge for service innovation in travel agency industry. Journal of Hospitality and Tourism Management, 45, 113-123. https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2020.08.001

PROCEDIMIENTO PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL SISTEMA LOGÍSTICO EN LA UEB TSCAN HOLGUÍN

PROCEDURE FOR THE EVALUATION OF THE PERFORMANCE OF THE LOGISTICS SYSTEM IN THE UEB TSCAN HOLGUÍN

MSc. Jolver Rafael Ramírez Simón[94]

Ing. Maritza Susana Rodríguez Rodríguez[95]

RESUMEN

En el entorno actual, la logística empresarial se encuentra identificada por un fuerte proceso de globalización que ha impactado a las organizaciones y las impulsa a la búsqueda de nuevas estrategias de gestión. En este sentido se puede mencionar la globalización de los mercados y el desarrollo acelerado de las tecnologías de información y las comunicaciones, por solo citar algunos ejemplos. Esto trae consigo una mayor exigencia en el servicio al cliente, señalando a la logística como la nueva frontera de la competitividad de las organizaciones.

En nuestro país, estos impactos han obligado a las empresas a encaminar sus esfuerzos a lograr un incremento gradual de la competitividad y a una mayor eficiencia y eficacia en su gestión, en aras de satisfacer las exigencias del entorno.

Teniendo en cuenta estos elementos, se realizó la presente investigación en la empresa Aerovaradero S.A. de Holguín, por ser esta la empresa del Instituto de la Aviación Civil de Cuba que tiene a su cargo la gestión de importación y exportación de las cargas aéreas, y en la que se enmarca varias deficiencias que afectan el desempeño de su sistema logístico. Para dar respuesta a esta problemática se propuso un procedimiento para la evaluación del sistema logístico y se realizó una aplicación parcial en la entidad objeto de estudio. En la misma se aplicaron varios métodos teóricos, empíricos y estadísticos, así como indicadores que permitieron diagnosticar los problemas que afectan su desempeño.

Palabras claves: logística empresarial, sistema logístico.

ABSTRACT

Nowadays, the managerial logistics is identified for a strong process of globalization that it has impacted the organizations and impels them to the search of new strategies of step. In this sense it can be mentioned the globalization of the markets and the quick development of the technologies of information and the communications, just for pointing out some examples. This obliges to carry out a major exigency in the service to the client, by pointing out the logistics as the new frontier of the competitive of the organizations.

[94] Jefe de Unidad UEB TSCAN Holguín Correo: jolver79@nauta.cu

[95] Profesora de la Universidad ¨Oscar Lucero Moya¨ de Holguín. Cuba Correo: maritzarr@uho.edu.cu

In our country, these impacts have obliged the enterprises to focus all efforts to achieve a gradual increment of the competitive and a major efficiency and efficacy in their step, for the sake of satisfying the real exigencies.

Taking into account these elements, it was carried out this investigation in Aerovaradero enterprise S.A. from Holguín, because this is the one in the Cuban Civil Aviation Institute that has the mission of importing and exporting the air cargo, and where there are several deficiencies that affect the well acting of logistic system. To give answer to this problem it was proposed a methodology for the evaluation of the logistic system with a processes approach and it was carried out a partial application of it in the entity object of study. Here it was applied several theoretical, empiric and statistical methods, as well as indicators that permitted diagnose the problems that affect its acting.
Keywords: managerial logistics, logistic system.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad el logro de la competitividad se convierte en una necesidad para las organizaciones debido a la existencia de un entorno con un alto grado de dinamismo y al crecimiento continuo de las exigencias de los clientes, por lo que el desafío que supone trabajar con eficiencia y lograr la excelencia empresarial en las actuales condiciones, exige a las empresas utilizar herramientas necesarias para enfrentar con éxito la inestabilidad de un entorno cada vez más turbulento. Por ello, es de primordial importancia que las empresas se esfuercen en adoptar técnicas avanzadas de gestión que conduzcan no solo a su óptimo desarrollo, sino también a la realización humana y profesional de las personas que la componen, es por esto que la supervivencia de las organizaciones depende mucho de la capacidad a adaptarse a los cambios que están ocurriendo en todos los ámbitos de la vida a escala mundial. Numerosos han sido los estudios realizados en materia de desempeño del sistema logístico, entre los que se pueden mencionar: Ruano Ortega y Hernández Rodríguez (2002) y Sociedad Cubana de Logística (2004), Cespón Castro (1996), Santos Norton (1996) y Marrero Delgado (2001) están orientados al aprovisionamiento, donde otros como Taboada Rodríguez (1987), Fundora Miranda (1987); Acevedo Suárez (1996), Urquiaga Rodríguez (1999), referidos a la transformación, y otros como Bender (1998), Garzas Rio (2001) y Knudsen González (2005) profundizan en la distribución. Existe otros autores como Schroeder (1998), Blanchard (2000), Acevedo Suárez (2002) y Cespón Castro (2003), que no enfatizan en las herramientas metodológicas para diagnosticar y mejorar las capacidades. Otros como Negrín Sosa, 2003 y Pérez Pravia, 2010; particularizan en la gestión turísticas de los hoteles.

Se detectó que en ninguna se proponen indicadores que se puedan contextualizar a sistemas de servicios de carga (unidades de carga) en empresas aeroportuarias. Todo lo anterior evidencia la no existencia de un instrumento que permita evaluar el desempeño del sistema logístico en las unidades de carga.

Como parte de las unidades de carga que pertenecen a la empresa Aerovaradero SA, se encuentra la UEB TSCAN Holguín encargada de la recepción, manipulación y almacenamiento de las cargas

procedentes del exterior. A esta entidad durante los últimos periodos se le han realizado evaluaciones externas, determinándose la existencia de factores que limitan su funcionamiento los cuales se listan a continuación:

1. Ineficiente gestión de la información que origina duplicidad en la realización de las actividades.
2. Inestabilidad de las actividades asociadas al flujo financiero por la no existencia de una cuenta bancaria en el territorio.
3. Déficit de estantes para el almacenamiento de las cargas.
4. Incorrecta estructura de almacenes.
5. Centralización en el proceso de reservación de los clientes por la carencia de una pizarra telefónica
6. Ubicación incorrecta del área destinada a la espera de los clientes.
7. La tecnología que soporta el flujo informativo es obsoleta.

Lo analizado hasta aquí, constituye la situación problémica que fundamentó el inicio de esta investigación, que permitió formular como **problema científico:** ¿Cómo favorecer el desempeño del sistema logístico en la UEB TSCAN Holguín?

El **objeto de esta investigación** se enmarca en el desempeño del sistema logístico.

Se define como **objetivo general** diseñar un procedimiento para la evaluación del desempeño del sistema logístico en la UEB TSCAN Holguín.

Para dar cumplimiento al objetivo general de la presente investigación se definen los siguientes **objetivos específicos**:

1. Análisis crítico sobre los fundamentos y conceptualización en lo referente a los sistemas logísticos.
2. Elaborar un procedimiento para la evaluación del desempeño del sistema logístico en unidades de carga aeroportuarias.
3. Aplicar el procedimiento en la UEB TSCAN Holguín.

Como **campo de acción:** el proceso de evaluación del desempeño del sistema logístico en la en la UEB TSCAN Holguín.

Para guiar el proceso de investigación se propone la **hipótesis** siguiente**:** si se diseña y aplica del procedimiento para la evaluación del desempeño del sistema logístico en la en la UEB TSCAN Holguín se contribuye a determinar los procesos que limitan su funcionamiento y se trazarán acciones que contribuyan al mejoramiento de esta.

Para el desarrollo de estas tareas se aplicaron los siguientes **métodos teóricos** de investigación:

- Análisis y síntesis
- Sistémico - estructural
- Método hipotético – deductivo
- Histórico lógico

Métodos empíricos y técnicas: encuestas, entrevistas, observación directa, revisión documental para recopilación de información y en el procesamiento de la información obtenida en los métodos empíricos, utilizándose para ello la estadística descriptiva y la confección de tablas a través del programa SPSS (Paquete estadístico para las Ciencia Sociales).

METODOLOGÍA Y MÉTODOS

Procedimiento para la evaluación del desempeño del sistema logístico:

Este procedimiento consta de cinco fases; en cada una de ellas se declaran los objetivos y tareas a desarrollar. Este se describe a continuación:

Fase I. Caracterización de la entidad de estudio

Objetivo: Caracterizar la organización.

Tareas:

1.1 Características generales de la entidad de estudio (Definición de los objetivos estratégicos),

1.2 Principales características organizativas

1.3 Auditoria de recursos propios

Fase II. Diagnóstico del sistema logístico

Objetivo: determinar los problemas existentes en el sistema logístico

Tareas:

2.1 Confección del mapa logístico

2.2 Análisis del proceso material

2.2.1 Recepción

Indicador 1. Índice de demora de los vuelos

Objetivo: Recepcionar y entregar toda la documentación y la carga con la seguridad y rapidez que la actividad requiere, evitando demoras en las operaciones (vuelos).

Indicador 2. Estado técnico de las cargas recibidas del exterior

Objetivo: Determinar el porciento de cargas que arriban en buen estado del exterior para que las agencias transitarias conozcan de las incidencias y tomen medidas al respecto.

Indicador 3. Coeficiente de retorno de parlletts (logística inversa)

Objetivo: Determinar el número de parlletts que son retornados a las agencias transitarias en un período no mayor a una semana.

2.2.2 Almacenamiento

Indicador 4. Coeficiente de aprovechamiento del área (Kat)

Objetivo: determinar el coeficiente de aprovechamiento del área de los almacenes que permita trazar estrategias de trabajo.

Indicador 5. Coeficiente de aprovechamiento de la altura (Kh)

Objetivo: determinar el porciento de aprovechamiento de la altura de los almacenes.

Indicador 6. Coeficiente de aprovechamiento del volumen (Kv)

Objetivo: determinar el porciento de aprovechamiento del volumen de los almacenes

2.2.3 Despacho

Indicador 7. Tiempo promedio de despacho de los clientes

Objetivo: determinar el tiempo promedio de despacho de los clientes desde que el mismo llega a recoger su carga hasta el momento en que se retira con la mercancía.

Indicador 8. Satisfacción del cliente o nivel de servicio percibido

Objetivo: Permite conocer el grado de satisfacción del cliente con el servicio percibido.

Indicador 9. Duración del ciclo total de las mercancías

Objetivo: determinar la duración del ciclo total de permanencia de las mercancías en los depósitos temporales, desde el momento en que arriba la misma hasta el momento en que es recogida por los clientes.

2.3 Análisis del proceso financiero

2.3.1 Ingresos

Indicador 10. Cumplimiento del plan de ventas

Objetivo: Medir los elementos sobre la efectividad de la empresa.

Indicador 11. Cumplimiento de las Utilidades

Objetivo: Medir elementos sobre la efectividad de la empresa.

2.3.2 Egresos

Indicador 12. Comportamiento de los gastos planificados

Objetivo: Medir los resultados sobre la eficiencia en el uso de los recursos de la empresa.

2.3.3 Cobros

Indicador 13. Comportamiento de las cuentas por cobrar

Objetivo: Medir los resultados sobre la efectividad de la empresa

2.3.4 Indemnizaciones

Indicador 14. Indemnizaciones

Objetivo: Reducir las indemnizaciones pagadas por conceptos de reclamaciones imputables a TSCAN.

2.4 Análisis del proceso de dirección

2.4.1 Tratamiento pedido orden

Indicador 15. Contratación

Objetivo: Evaluar el proceso de contratación con las distintas agencias transitarias y empresas del territorio, según el cumplimiento de los requisitos del cliente y lo pactado entre ambas partes.

2.4.2 Planificación y control

Indicador 16. Cumplimiento de los objetivos estratégicos

Objetivo: Valorar el cumplimiento de los objetivos de trabajo definidos por la empresa.

2.4.3 Gestión de la información

Indicador 17. Nivel de Tecnología para la captación de la información

Objetivo: evaluar cada uno de los procesos existentes y diagnosticar que proceso no cuenta con tecnología informática (computadora, correo electrónico, etc.) para la captación y procesamiento de la información.

Indicador 18. Cantidad de reclamaciones

Objetivo: Reducir la cantidad de reclamaciones por parte de los clientes.

2.5 Actividades de apoyo

2.5.1 Análisis de los Recursos Humanos.

Indicador 19. Productividad

Objetivo: Determinar la productividad por trabajador, así como la variación de productividad en el período analizado con respecto a igual período anterior.

Indicador 20. Salario Medio

Objetivo: Determinar el salario medio por trabajador, así como su variación en el período analizado con respecto a igual período anterior.

Indicador 21. Coeficiente de correlación

Objetivo: analizar las variaciones entre la productividad y el salario medio.

2.5.2 Análisis de los medios de trabajo

Indicador 22. Coeficiente de utilización completa del equipamiento

Objetivo: Conocer el grado de utilización de los equipos para trazar estrategias de trabajo encaminadas a ponerlos de alta. Tales como montacargas, tractor, transpaletas.

Indicador 23. Total de equipos de medición aptos para el uso

Objetivo: Lograr que todos los equipos de medición se encuentren aptos para el uso, para que de esta forma no existan afectaciones en la ejecución de las actividades en el proceso material.

2.6 Evaluación del desempeño del sistema logístico

Una vez evaluados los indicadores propuestos en este procedimiento se relacionan a continuación los pasos a seguir para evaluar el desempeño del sistema logístico.

Paso No. 1. Determinación de la puntuación correspondiente a cada indicador.

Paso No.2. Determinación del nivel de desempeño de cada proceso y del sistema logístico.

En este paso para evaluar el nivel de desempeño de cada proceso y del sistema logístico en general, se propone su evaluación teniendo en cuenta para ello los siguientes indicadores.

Nivel de desempeño, Estabilidad

Fase III. Proyección de las soluciones.

Objetivo: definir las soluciones necesarias para la mejora del desempeño del sistema logístico.

Tareas: **Generación de soluciones, elaboración del plan de acción (comprende la definición de las acciones, responsables, participantes, fecha de cumplimiento y recursos). Posibles técnicas a utilizar: sesión de trabajo en grupo con personal especializado y matriz OVAR**

Fase IV. Implementación

Objetivo: aplicar las acciones propuestas en el plan de acción y controlar el desarrollo de esta aplicación.

Tareas: Capacitación y entrenamiento del personal, Aplicación

Fase V. Evaluación y ajuste

Objetivo: conocer si fueron efectivas o no las acciones implementadas

Tarea: Evaluar nuevamente los indicadores y comparar con el estado inicial.

RESULTADOS

Fase 1. Caracterización de la entidad de estudio

Aerovaradero S.A. es una sociedad anónima de capital privado que tiene a su cargo la gestión de importación y exportación de cargas por vía aérea y para ello cuenta con medios de manipulación y almacenaje apropiado para estas actividades. También posee la facultad de operar como agente transitario y aduanal, así como gestionador de cargas para las líneas aéreas nacionales y extranjeras. En su organización actual a partir de la implementación del perfeccionamiento empresarial, está dividida en varias UEB, subordinadas al nivel central de la empresa.

La unidad TSCAN (Terminal de Servicios de carga Aérea Nacional) Holguín, ubicada en el Aeropuerto Frank País es una de las unidades pertenecientes a la UEB TSCAN que agrupa todas las unidades de carga del país.

Objeto Social

Actividades de operadores de carga aérea nacional e internacional, handling, depósitos mercantiles y en consignación, y de supervisores. Brindar servicios transitorios, así como de representantes y supervisores, de agentes de venta, agentes aduanales, agentes generales para la venta de línea aérea de carga, correo, currier y equipajes no acompañantes a líneas aéreas nacionales e internacionales.

Misión

Ser en Cuba la exclusividad como operadores de terminales de carga aérea, ofrecemos servicios transitarios, así como de representación de líneas aéreas para la comercialización de los espacios de carga, contamos con un colectivo de trabajadores comprometidos con la organización y su objetivo principal es la satisfacción integral de nuestros clientes.

Visión

Ser una empresa con un alto reconocimiento de los clientes por la profesionalidad en el desempeño del capital humano, la seguridad que le garantizamos a sus propiedades, la diversidad de los servicios y la calidad de la infraestructura que operamos.

1.1.1 Definición de los objetivos estratégicos

Entre los objetivos estratégicos que tiene definido la entidad se encuentra los siguientes:

- Contribuir al desarrollo paulatino de la gestión empresarial con la mejora continua en cada uno de los procesos y procedimientos existentes, que garanticen un uso racional de los portadores energéticos con respecto al año anterior y un incremento de un 5,0 % de los ingresos en ambas monedas.

- Lograr un 5.0 % de incremento en el movimiento de las cargas en exportaciones, importaciones y carga nacional con una mayor eficiencia y calidad.
- Lograr un uso racional de combustible Diesel, garantizando para ello una ejecución del plan asignado en correspondencia con las necesidades reales de la UEB y sin exceder la cifra real ejecutada en el año anterior.
- Lograr que el nivel de satisfacción de los clientes particulares y estatales se comporte por encima de los cuatro puntos como promedio.
- Alcanzar un incremento paulatino en el volumen de exportaciones por nuestro territorio con respecto a lo alcanzado en períodos anteriores que supere el 10.0 % de las mismas.
- Incrementar en un 5,0 % los ingresos percibidos por los servicios a agencias transitarias con respecto al real obtenido en el 2019.
- Alcanzar un incremento en el volumen de carga recibida de un 10,0 % con respecto al real obtenido en el 2019.
-Mantener por debajo de un 5.0 % las reclamaciones de los clientes, tanto particulares como estatales.

1.2 Principales características organizativas

- **Elementos de entrada al sistema**

- Principales proveedores y suministros:

- ✓ *Agencia Central American Cargo.*
- ✓ *AB Forwarding*
- ✓ *ITN*
- ✓ *Cubana de Aviación*
- ✓ *ABS Trade & Commerse LTD*
- ✓ *Globestar*
- ✓ *AMA SA*
- ✓ *AME Electronic*

- Principales Líneas Aéreas:

- ✓ *AIR TRANSAT INC*
- ✓ *AIR CANADA*
- ✓ *SUNWING*
- ✓ *CUIBANA DE AVIACIÓN*
- ✓ *ARKEFLY*
- ✓ *NEOS SPA*
- ✓ *AIR ITALY*
- ✓ *BLUE PANORAMA*
- ✓ *CONDOR*

- **Elementos de transformación**

Fuerza de trabajo:

Actualmente la unidad cuenta con una plantilla aprobada de 17 trabajadores de los cuales 13 están directos a los servicios lo que representa un 76.5 % aspecto este que se considera muy favorable. De ellos 13 son hombres para un 76.5 % y el resto mujeres.

En cuanto a la categoría ocupacional 1 es dirigente para un 5.9 %, 6 son administrativos para un 35.3 % y 10 trabajadores pertenecen a la categoría de personal de servicio para un 58.8 %.

La antigüedad de los trabajadores reflejó que el mayor porciento está comprendido en el rango de 3 a 5 años y de 6 a 10 años de permanencia en la entidad para un 47.0 % total.

Referente al nivel de escolaridad, 7 son universitarios para un 41.2 %; 4 son técnicos para un 23.5 %; 4 poseen el duodécimo grado para un 23.5% y por debajo del duodécimo grado hay un total de 2 trabajadores para un 11.8%; que llevan laborando más de 20 años en la entidad.

Medios de trabajo:

El estado técnico de los medios de trabajo de la unidad se puede valorar de forma general de aceptable, pues se cuenta con un volumen de medios técnicos de computación que, a pesar de irse renovando, muchos de ellos presentan un marcado grado de obsolescencia debido al tiempo de explotación que tienen los mismos. Existen además algunas deficiencias que entorpecen en el funcionamiento del sistema, por ejemplo, el departamento de carga nacional no cuenta con un medio técnico de computación lo que provoca que el representante tenga que trasladarse hacia otra área para efectuar los despachos, lo que en ocasiones trae insatisfacciones a los clientes. Otro serio problema que afecta el desempeño de la unidad es la no existencia de herramientas de trabajo en los almacenes (martillo, destornillador, cuchillas para aperturar las cargas, entre otras).

Objeto de trabajo

La entidad enmarca sus servicios fundamentales en la entrega de paquetería a particulares y en la entrega de cargas a empresas estatales. En el caso del primero podemos alegar que durante el transcurso de los años este segmento de mercado había materializado incrementos ascendentes al 5.0 por ciento de un año a otro. Debido a la política del país dirigida a la reducción de las importaciones provocó bruscas reducciones de los ingresos en MN. En el caso de la entrega de cargas a empresas estatales en los meses de Octubre, Noviembre y Diciembre se materializaron disminuciones en los planes de ingresos de 34.0 %; 25.4 % y un 18.6 % respectivamente, así como una disminución de un 26.5 % para el último trimestre del año.

- **Elementos de salida**

Principales clientes:

Entre los principales clientes dentro del segmento de mercado de empresas estatales, podemos mencionar a la Agencia Aduanal Almacenes Universales la que representa un 51.7 % de los ingresos de la entidad en CUC, así como la empresa Moa Níkel SA que representa un 20.8 %, representando ambas más de un 70.0 % de lo ingresado en el año 2018. En los ingresos en CUP la Empresa Ejecutora de Donativos (EMED) representa un 72.2 % de lo ingresado en este año. En la tabla 1 se resume la información referida a los ingresos.

Comportamiento de las ventas

Existe sobre cumplimientos con respecto al plan de ingresos aprobado para el año 2019, en un 60.6 % en MN y un 32.3 % en CUC al cierre de ese período.

En los meses de Agosto y Septiembre del 2019 se obtuvieron sobre cumplimientos ascendentes (con respecto a los reales del año 2018) a un 22.7 % y a un 72.7 % respectivamente. A partir de a mediados del mes de Octubre se obtiene disminuciones en los ingresos del año 2019 con respecto al año 2018, en un 21.9 % en el mes de Octubre, 74.1 % para el mes de Noviembre y un 37.3 %

para el mes de Diciembre, así como un 45.7% para el último trimestre y un 55.6 % para los meses de Noviembre y Diciembre.

Comportamiento de los ingresos por Declaración de Mercancías No Comercial (DNC) por año.

Por el concepto de llenado de la Declaración de Mercancías No Comercial para personas naturales, la entidad dejaría de ingresar 1002.5 MP lo que representa un 51.6 % de los ingresos totales obtenidos en el 2018 y 835.3 MP lo que representa un 58.7 % de los ingresos obtenidos en el 2019. Elementos que no se tuvieron en cuenta para la confección del plan 2020, lo que evidencia la necesidad de reevaluar las cifras aprobadas para el año en curso las que ascienden a 385.0 MP en CUC y 1741.0 MP en CUP.

1.3 Auditoría de recursos propios

Se realizó una auditoría de recursos propios en la que participaron varios trabajadores de la entidad, definiéndose las principales debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades.

Debilidades:

1. Deficiente nivel de información en cuanto a las cuentas por cobrar.
2. Nivel de medios técnico de computación que requieren de un proceso de modernización debido a las características de obsolescencia que poseen.
3. Deficiente nivel de estantería que no garantiza una correcta gestión de los almacenes.
4. Deficiente estructura de almacenes pues su diseño no está acorde con la cantidad de carga que se recibe en la terminal.
5. Deficiente aprovechamiento de la altura en los almacenes.
6. Ausencia de un medio técnico de computación en carga nacional.
7. Incorrecta ubicación del área de espera de los clientes.
8. Sistema de pago que no motiva a los trabajadores.

Fortalezas:

1. Se cuenta con personal calificado para llevar a cabo las políticas trazadas por la empresa.
2. Se posee un sistema informático (SICSA) que permite procesar y facilita toda la información referente a las cargas.
3. Única empresa que brinda servicios de carga aérea nacional e internacional.
4. Se cuenta con una Agencia Transitaria capacitada y preparada para realizar cualquier trámite aduanal en el territorio.

Amenazas:

1. Alto nivel de centralización de recursos financieros y económicos por parte de la empresa.
2. Decrecimiento de las importaciones debido a la política trazada por el país.
3. Retiro de líneas aéreas tanto definitivamente como en temporada baja.
4. Creación de empresas en el territorio de envíos postales.
5. Establecimiento de políticas aduaneras que han incidido negativamente en el nivel de importaciones.

Oportunidades:

1. Política trazada por el país para incrementar el nivel de exportaciones.
2. Desarrollo de procesos inversionistas en el territorio.
3. Descentralización de la paquetería para las regiones de Camaguey y Santiago de Cuba, utilizando a Holguín como centro distribuidor.
4. Comienzo de la tramitación comercial aduanal a empresas del territorio.
5. Existencia de vuelos de de líneas aéreas con destino final Holguín con permiso de carga.

Fase II. Diagnóstico del sistema logístico

En esta etapa se confeccionará el mapa logístico de la entidad y se analizarán cada uno de los procesos que conforman el sistema logístico.

2.1 Confección del mapa logístico

El sistema logístico de la entidad objeto de estudio está compuesto por los subsistemas de aprovisionamiento, producción y reutilización (estando este último relacionado con el de aprovisionamiento, debido a que en el momento de recepción de la mercancía del proceso material es que ocurre la logística inversa), los mismos interactúan con los procesos materiales, financieros y de dirección, así como con los recursos básicos que conforman el sistema, tales como fuerza de trabajo, medios de trabajo y objeto de trabajo, definiéndose por cada uno de ellos indicadores que permitieran medir el desempeño del sistema logístico.

2.2 Análisis del proceso material

A lo largo del sistema logístico el proceso material está formado por tres momentos fundamentales: el de recepción, almacenamiento y despacho de las mercancías, definiéndose por cada uno de ellos indicadores que se abordaran a continuación.

2.2.1 Recepción

La descripción del momento de recepción y almacenaje está caracterizado desde el arribo de las mercancías procedentes del exterior (carga internacional) o procedentes de la Habana (carga nacional) hasta el momento en que son trasladadas y almacenadas en los almacenes **Indicador 1. Índice de demora de los vuelos**

De un total de 1335 vuelos en el año 2019 en ningún mes del año existió ninguna causa imputable a nuestra unidad. Determinándose un índice de demora de un 0.0 % lo que lo califica con una evaluación de excelente.

Indicador 2. Estado técnico de las cargas recibidas del exterior

En el período analizado se recibieron un total de 27679 bultos de ellos 24448 de particulares y 3231 de empresas. Acentuándose en el primero el mayor número de bultos averiados. El índice de paquetes que arribaron en buen estado es de 99.64 % en carga internacional y de un 98.85 % en carga nacional. Lo que lo evalúa con una evaluación de muy bien tanto para carga internacional como para carga nacional.

Indicador 3. Coeficiente de retorno de parlletts (logística inversa)

Para su aplicación a través de la observación directa se pudo comprobar que semanalmente son enviados para el exterior la totalidad de los parletts que se recibieron en la semana anterior, no existiendo demoras en cuanto al retorno de las mismas. Se puede mencionar además que durante el año 2019 se recibieron un total de 203 planchas, obteniéndose un 100.0 % de retorno para este indicador, lo que evalúa de excelente.

2.2.2 Almacenamiento

En el caso de la entidad objeto de estudio al construirse la terminal de carga en el 2009 de un presupuesto inicial aprobado de 1.4 MMP, se realizaron recortes de alrededor de un 40.0 % lo que trajo consigo que existieran reajustes en su diseño y los almacenes no se construyeran con el diseño que realmente demandaban.

Indicador 4. Coeficiente de aprovechamiento del área (Kat)

Teniendo en cuenta las dimensiones de los almacenes y de los estantes, se procedió al cálculo del coeficiente de aprovechamiento del área (kat). Este indicador muestra un aprovechamiento del área muy por debajo de lo esperado, pues su valor solo alcanza el 43.85 %, evidenciando un deficiente nivel de estantería que incide en este indicador.

Indicador 5. Coeficiente de aprovechamiento de la altura (Kh)

Para determinar el aprovechamiento de la altura de los almacenes se procedió a su cálculo. Determinándose que la evaluación de este coeficiente es de deficiente, pues su aprovechamiento no llega ni tan solo al 30.0 %.

Indicador 6. Coeficiente de aprovechamiento del volumen (Kv)

El cálculo del coeficiente de aprovechamiento del volumen arrojó valores ascendentes a un 33.25%. Lo que lo evalúa de bien.

2.2.3 Despacho

Se realizó un muestreo aleatorio estratificado proporcional en el que se seleccionaron los días del mes en los que se realizaría el mismo, definiéndose un total de 18 días para una población (N) de 1600 clientes mensuales, teniendo en cuenta que se atienden un total de 80 clientes diarios por 20 días laborables. Calculándose un tamaño de muestra (n) de 310 clientes para un nivel de confianza de un 95.0 %. Evaluándose en cada caso el tiempo promedio de despacho y la satisfacción del cliente.

Indicador 7. Tiempo promedio de despacho de los clientes

Este indicador arrojó que en el caso de los clientes particulares el tiempo promedio se comportó en 1.9 horas y para empresas en 0.6 horas. Lo que le otorga una calificación de excelente para ambas categorías.

Indicador 8. Satisfacción del cliente o nivel de servicio proporcionado

Con el objetivo de conocer el grado de satisfacción de los clientes con el nivel de servicio proporcionado por la entidad, se aplicaron un total de 310 encuestas cuyo resultado arrojó un Índice de satisfacción de los clientes de 4.67 puntos, lo que valora de excelente a este indicador. Estos

datos fueron procesados en el paquete estadístico para las ciencias sociales (SPSS), determinándose un valor de α de cronbach de 0.89, lo que valida la encuesta aplicada.

Indicador 9. Duración del ciclo total de las mercancías.

Se comprobó un comportamiento que oscila en los 11.3 días como promedio, originado por la existencia de determinadas mercancías que no se han podido extraer dentro de los tres días exento de pago, debido a una mala información brindada a los clientes por parte de nuestro personal, lo que ha incidido en un alargamiento del ciclo total de las mercancías a extraer para el período analizado, obligando a la entidad a no poder realizarle el cobro por este concepto. Evaluándose este indicador de regular.

2.3 Análisis del proceso financiero

2.3.1 Ingresos

Indicador 10. Cumplimiento del plan de ventas

Para el análisis de los ingresos se tomaron los valores al cierre del año 2019. En ambas monedas se obtuvieron sobre cumplimientos por encima de los valores planificados, con 160.6% y 132.3% respectivamente, para un 137.4% de cumplimiento de manera general. Por lo que se evalúa ese indicador de excelente.

Indicador 11. Incremento de las utilidades

En cuanto a las utilidades en ambas monedas también se obtuvieron sobre cumplimientos al cierre del 2019, en un 4.6 y en un 3.4 % respectivamente. Evaluándose ese indicador de excelente.

2.3.2 Egresos

Indicador 12. Reducción de los gastos planificados

Los gastos al cierre del año 2019 tuvieron de igual forma un comportamiento favorable, obteniéndose reducciones en cuanto al valor planificado para el período de 3.9 MP en CUC, 3.2 MP en MN, así como de 7.1 MP en ambas monedas. Por lo que se evalúa este indicador de excelente.

2.3.3 Cobros

Indicador 13. Reducción de las cuentas por cobrar

El ciclo de cobro de la empresa se comporta en los 23 días como promedio, además de existir al cierre del año 2019 deudas de 31- 60 días por un importe ascendente a 1593.61 pesos en CUC y deudas de 91-120 días ascendentes a 13.08 pesos en CUC, representando ambos importes un 7.6 % y un 0.1 % del importe total de las cuentas por cobrar para la carga internacional. En cuanto a la carga nacional se constató que el 63.8 % de las mismas tienen deudas ascendentes a 864.5 pesos en CUP para un período de 31 a 60 días, lo que evidencia deficiencias en la gestión del flujo de las cuentas por cobrar. Por tal motivo se evalúa este indicador de regular.

Indicador 14. Indemnizaciones

Al cierre del período que se analiza no se reportó ninguna indemnización en ninguna moneda, con lo cual se evalúa este indicador de excelente si se tiene en cuenta el volumen de carga manipulado por nuestra empresa el que osciló en los 31251 bultos.

2.4 Análisis del proceso de dirección

El proceso de dirección juega un papel protagónico dentro de la empresa ya que el mismo permite dirigir aquellas actividades que garanticen una racional conjugación de cada uno de los eslabones en un proceso único. Quedando definido varios indicadores dentro del mismo que permiten evaluar su funcionamiento.

2.4.1 Tratamiento pedido orden

Indicador 15. Contratación

A través de la revisión de documentos y entrevistas con los clientes se pudo constatar que el proceso de contratación se encuentra orientado al cumplimiento de lo establecido en cada uno de los contratos en aras de lograr un incremento gradual en la satisfacción de los clientes. Por lo que se le otorga al mismo una evaluación de muy bien.

Indicador 16. Cumplimiento de los objetivos estratégicos

Trimestralmente en la unidad se realiza una evaluación detallada del cumplimiento de los objetivos estratégicos, donde se ha podido comprobar que algunos de ellos no se han podido cumplir, como es el caso del objetivo relacionado con el incremento del volumen de las exportaciones, aspecto este que se manifiesta muy por debajo de lo previsto por el poco nivel de exportaciones de las empresas del territorio. Por tal motivo se evalúa de bien este indicador.

2.4.3 Gestión de la información

Indicador 17. Nivel de Tecnología para la captación de la información

Se diagnosticó cada proceso existente y se comprobó que en el departamento de carga nacional no se cuenta con un medio técnico de computación que permita confeccionar las facturas que son emitidas por este departamento, así como no se utiliza el programa SICSA el cual permite llevar control informático del movimiento de las cargas que arriban y que salen de la entidad. Por lo que se propone para este indicador una evaluación de regular.

Indicador 18. Cantidad de reclamaciones

Durante el período que se analiza se realizaron un total de 5 reclamaciones en el departamento de carga nacional y 2 en el departamento de carga internacional. Motivado principalmente por roturas de equipos que llegan rotos de origen. Por lo que se propone una evaluación para este indicador de excelente pues se obtuvo un índice de reclamaciones inferior a un 0.5 %.

2.5 Análisis de las actividades de apoyo

2.5.1Análisis de los Recursos Humanos

Indicador 19. Productividad

Para el cálculo de la productividad se determinó la misma teniendo en cuenta los ingresos por trabajador, comprobándose una variación de productividad de un 60.0 % en CUC y 32.2 % en MN para un 37.4 % en moneda total, calculándose este indicador para un total de 17 trabajadores. Por lo que se le otorga una evaluación a este indicador de excelente.

Indicador 20. Salario Medio

Para el análisis del salario medio se determinó una variación de productividad de un 1.0 % en CUC, 14.5 % en MN y un 11.3 % en ambas monedas, calculándose este indicador para un total de 17 trabajadores. Por lo que se le otorga una evaluación a este indicador de excelente.

Indicador 21. Coeficiente de correlación

Para el cálculo del coeficiente de correlación entre la variación de productividad de los ingresos por trabajador y la variación de salario medio, se determinaron valores de 60.0% en CUC, 2.2 % en MN y 3.3 % en ambas monedas. Por lo que se evalúa de excelente pues los valores superan el límite fijado de 1.

2.5.2 Análisis de los medios de trabajo

Indicador 22. Coeficiente de utilización completa del equipamiento

En el período que se evalúa el coeficiente de utilización completa del equipamiento es de un 100 %, pues todos los equipos se encuentran de alta y no hay incidencias en el flujo que entorpezcan el desempeño del sistema logístico. Por tal motivo se propone una evaluación para este indicador de excelente.

Indicador 23. Total de equipos de medición aptos para el uso

Se determina un índice de equipos de medición de un 83.0 %, lo que le otorga una evaluación de bien a este indicador.

2.6 Evaluación del desempeño del sistema logístico

Luego de evaluados los indicadores propuestos, se realizará la evaluación del desempeño logístico con un enfoque basado en procesos, teniendo en cuenta los pasos a seguir en este procedimiento.

Paso No. 1. Determinación de la puntuación correspondiente a cada indicador

Una vez evaluado cada indicador se le otorgará la puntuación correspondiente. En la tabla 1 se observa la propuesta para el procesamiento de la información.

Tabla 1. Cálculo del nivel de desempeño de cada proceso y del sistema logístico.

	Indicadores	EVAL. RECIBIDA					Evaluac. DEL INDICAD	n	Fiabilidad por indicador
		E	MB	B	R	M			
1	Índice de demora de los vuelos	10					**10**	**10**	**1**
2	Total de cargas que arribaron en buen estado.		8				**8**	**10**	**0,8**
3	Coeficiente de retorno de parlletts	10					**10**	**10**	**1**
4	Coeficiente de aprovechamiento del área				4		**4**	**10**	**0,4**
5	Coeficiente de aprovechamiento de la altura					2	**2**	**10**	**0,2**
6	Coeficiente de aprovechamiento del volumen			6			**6**	**10**	**0,6**
7	Tiempo promedio de despacho de los clientes	10					**10**	**10**	**1.00**

8	Satisfacción del cliente o nivel de servicio percibido.	10					**10**	**10**	**1**
9	Duración del ciclo total de las mercancías				4		**4**	**10**	**0,4**
	Proceso Material						**64**	**90**	**0,71**
10	Cumplimiento del plan de ventas.	10					**10**	**10**	**1**
11	Cumplimiento de las utilidades.	10					**10**	**10**	**1**
12	Egresos.	10					**10**	**10**	**1**
14	Indemnizaciones.	10					**10**	**10**	**1**
16	Cumplimiento de los objetivos estratégicos.			6			6	10	0,6
17	Nivel de tecnología para la captación de la información.				4		4	10	0,4
18	Cantidad de reclamaciones.	10					10	10	1
	Proceso de Dirección						**28**	**40**	**0,7**
19	Productividad.	10					**10**	**10**	**1**
20	Salario medio.	10					**10**	**10**	**1.00**
21	Coeficiente de correlación.	10					**10**	**10**	**1**
22	Coeficiente de utilización completa del equipamiento.	10					**10**	**10**	**1**
23	Total de equipos de medición aptos para el uso.			6			**6**	**10**	**0,6**
	Actividades de Apoyo						**46**	**50**	**0,92**
	SISTEMA LOGISTICO						**182**	**230**	**0,79**

En la tabla 2 se muestra la evaluación recibida por cada elemento del sistema logístico.

Tabla 2. Evaluación recibida por cada elemento del sistema logístico evaluado.

Nro.	Elemento del sistema logístico	Evaluación recibida
1	Proceso material	71.1
2	Proceso Financiero	88.0
3	Proceso de dirección	70.0
4	Actividades de apoyo	92.0
Sistema logístico		**79.1**

Como se aprecia el sistema logístico en general tuvo una evaluación para un nivel de desempeño de un 79.1 %, lo que la clasifica como una empresa eficiente, motivado el mismo por los resultados arrojados en la evaluación del proceso material y el proceso de dirección, principalmente en el caso

del primero por los indicadores relacionados con el almacenamiento de las mercancías, debido principalmente a las características de diseño que presentan los almacenes.

Luego de aplicada el procedimiento propuesto en la presente investigación, se relacionan a continuación las principales deficiencias que arrojó su aplicación:

1- Deficiente aprovechamiento del área de los almacenes debido a la existencia de un nivel de estantería que no garantiza el volumen de carga que se recibe en la terminal alcanzándose solo un 43.85 % de aprovechamiento del área.

2- Deficiente aprovechamiento de la altura de los almacenes pues solo se aprovecha un 22.4 % de aprovechamiento, muy por debajo del valor mínimo establecido.

3-Deficiente nivel de gestión de las cuentas por cobrar, a pesar de comportarse el ciclo de cobro en los 23 días como promedio, incidiendo en el mismo deudas por cobrar de 61 a 90 días, con una mayor repercusión en carga nacional donde el 63.8 % de las empresas presentan deudas en este período.

4- No existencia de un medio técnico de computación en carga nacional, lo que provoca insatisfacciones con los clientes al tener que trasladarse a otros departamentos a confeccionar las facturas de embarque.

5- Deficiente nivel de estantería que no garantiza una correcta gestión de los almacenes.

6- Cumplimiento parcial de los objetivos estratégicos de la entidad debido a la política trazada por el país en cuanto a la reducción de las importaciones.

DISCUSIÓN

Una vez aplicado su diagnóstico, se proponen a continuación varias soluciones encaminadas a erradicar los problemas detectados en aras de alcanzar una mejora continua e incrementar la eficiencia y eficacia del mismo. Las mismas se relacionan a continuación:

1. Realizar el estudio del nivel de estantería que se necesita para lograr un correcto aprovechamiento del área y la altura de los almacenes, que garantice la ubicación de un volumen mayor de cargas de particulares recibidas y gestionar la compra de los mismos con las empresas del territorio. Lo que se traduciría en una mejora gradual en el desempeño del depósito temporal.

2. Lograr una mejor gestión en las cuentas por cobrar de la empresa que permita la no existencia de cobros pendientes fuera del término establecido, lo que permitiría disminuir el ciclo de cobro de la entidad y una mayor liquidez de la empresa.

3. Aplicar el cobro del recargo por mora que tiene establecido la entidad en los contratos con un gran porciento de empresas estatales, que conllevó al cierre de Diciembre que existieran deudas por pagar ascendentes a 864.5 pesos en CUP lo que representa un 63.8 % del importe total de deudas en carga nacional y a 1593.61 pesos en CUC en carga internacional para un 7.6 %.

4. Proveer al departamento de carga nacional de un medio técnico de computación que permita confeccionar las facturas de embarque en ese local sin la necesidad de trasladarse a otras áreas de la unidad, lo que permitiría además llevar el control de las cargas en el SICSA (sistema integral de cargas al servicio de la aeronáutica) y contribuir en la satisfacción de los clientes.

5. Lograr el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la entidad a través de la inserción de nuevos segmentos de mercado que le reporten ingresos a la entidad.

6. Tomar medidas organizativas para lograr un correcto nivel de información a empresas estatales que disminuya el ciclo promedio existente para extraer las cargas.

CONCLUSIÓN

El desarrollo de este trabajo investigativo posibilitó arribar a las conclusiones generales siguientes:

1. Existe una amplia base teórico-conceptual y empírica sobre el análisis y evaluación de los sistemas logísticos, sin embargo, se adolece de un instrumento en el que se propongan indicadores para las entidades destinadas a brindar servicios de carga en empresas aeroportuarias.
2. Se creó un procedimiento para la evaluación del desempeño del sistema logístico sobre la base del diseño de indicadores específicos para los procesos que componen a este sistema en organizaciones de servicios de cargas aéreas.
3. El empleo de este instrumento, en la organización objeto de estudio, posibilitó detectar que las deficiencias detectadas se manifestaron tanto en los procesos material, financiero y de dirección.

REFERENCIAS

Acevedo, P (2002). "ENFOQUE POR PROCESOS, Un principio de la Gestión de la Calidad visto desde la perspectiva de las normas ISO 9001:2000 Éxito Empresarial " CEGESTI Publicación No.3.

Bendell, T. et al. (1993). Benchmarking for Competitive Advantage. Published by arrangement with Pitman Publishing, London.

Cespón Castro, R. Auxiliadora, M. (2003). Administración de la Cadena de Suministro. Manual para estudiantes de la especialidad de ingeniería industrial. Universidad Tecnológica Centroamericana (UNITEC), pp. 5-17; 24-25; 60-71; 109; 127.

Garza Ríos, R. (2001). Procedimiento multicriterio para la planificación de rutas de distribución. Tesis en opción al grado de Doctor en Ciencias Técnicas. Instituto Superior Politécnico José Antonio Echevarria La Habana.

Knudsen González, J (2005). Diseño y gestión de la cadena de suministro de los residuos agroindustriales de la caña de azúcar. Aplicación a los residuos agrícolas cañeros, el bagazo y las mieles. Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas, Universidad Central de Santa Clara “Martha Abreu” Villa Clara, Cuba.

Marrero Delgado, F. (2001). Procedimientos para la toma de decisiones logísticas con enfoque multicriterio en la cadena de corte, alza y transporte de la caña de azúcar. Aplicaciones en CAI de la provincia Villa Clara, Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas, Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas, Santa Clara, Cuba.

Negrin Sosa, E. (2003). El mejoramiento de la Administración de Operaciones en Empresas de Servicio Hoteleros. Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas. Universidad de Matanzas “Camilo Cienfuegos “, Matanzas, Cuba.

Pérez Pravia (2010). Modelo y procedimiento para la gestión integrada y proactiva de restricciones físicas en organizaciones hoteleras. Departamento de Ingeniería Industrial. Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya". Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas.

Ruano Ortega, E. & Hernández Rodríguez, N. (2002). La logística como sistema: un imperativo de estos tiempos. Folletos Gerenciales del MES: Julio del 2001 y en la Revista Gerencial: CIMEX POR DENTRO. No. 1

Santos Norton, María Liliam. (1996). Concepción de un enfoque en sistema para la gestión de los aprovisionamientos. Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas. ISPJAE, Ciudad de La Habana.

Schroeder, Roger. (1998). Administración de Operaciones, toma de decisiones en la función de operaciones. México: Editorial Mc Graw Hill.

DISEÑO DE UN PROCEDIMIENTO PARA LA APLICACIÓN DEL SISTEMA DE COSTO EN EL SERVICIO DE REPARACIÓN Y MANTENIMIENTO EN LA EMPRESA TECNOMÁTICA

DESIGN OF A PROCEDURE FOR THE APPLICATION OF THE COST SYSTEM IN THE REPAIR AND MAINTENANCE SERVICE IN THE TECHNOMATIC COMPANY

MSc Maira Adela Infante Nápoles[96]

MSc. Mailin Carballosa Infante[97]

MSc. Yordankis Matos López[98]

RESUMEN

La presente investigación se realizó en el Taller de Equipos Informáticos de la Empresa Tecnomática, por la necesidad de brindar a la entidad, técnicas y métodos que pudieran utilizar para efectuar un análisis más eficaz de los costos a los diferentes niveles de dirección, lo que constituye actualmente una debilidad para la misma al no contar con una herramienta que permita planificar gastos de forma certera y su empleo como una herramienta en la planeación y el control. Para dar solución a estas dificultades se propuso el siguiente objetivo: Diseñar un procedimiento para implementar el sistema de costo al servicio de reparación y mantenimiento de equipos informáticos. En cada etapa de la investigación se aplicaron métodos de carácter científico de los niveles teóricos y empíricos, que garantizan un mejor uso de la información recopilada y permiten identificar con mayor facilidad las problemáticas de la entidad para la toma de decisiones oportunas para darle solución. Como resultado de la investigación se logra proponer el procedimiento que permita el cálculo del costo por servicios, lo cual facilitará el registro, control y análisis de los costos en la empresa.

Palabras clave: sistema de costo, procedimiento.

ABSTRACT

This research was carried out in the Computer Equipment Workshop of the Tecnomatic Company, due to the need to provide the entity with techniques and methods that they can use to carry out a more effective analysis of costs at different levels of management, which constitutes currently a weakness for it by not having a tool that allows to plan expenses accurately and its use as a tool in

[96] Profesora auxiliar, Universidad de Holguín, mairadela2006@gmail.com

[97] Profesora auxiliar, Universidad de las Ciencias Informáticas, minfante@uci.cu

[98] Profesor asistente, Universidad de las Ciencias Informáticas, yluguen@uci.cu

planning and control. To solve these difficulties, the following objective was proposed: Design a procedure to implement the cost system for the repair and maintenance service of computer equipment. At each stage of the research, scientific methods of the theoretical and empirical levels were applied, which work with a better use of the information collected and allow the entity's problems to be identified more easily for timely decision-making to solve it. As a result of the investigation, it is possible to propose the procedure that allows the calculation of the cost for services, which will facilitate the registration, control and analysis of costs in the company.

Keywords: cost system, procedure.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, toda empresa que pretenda alcanzar un nivel competitivo adecuado, debe contar con un buen Sistema de Costo, que le permita servir como base para una etapa superior de continua y permanente superación, de acuerdo con las modificaciones propias que se requieran.

En Cuba, el Perfeccionamiento Empresarial, constituye el sistema de dirección y gestión empresarial que tiene como objetivo central, incrementar al máximo la eficiencia y competitividad de la Empresa Estatal Socialista, con tendencia al desarrollo de la iniciativa, la creatividad y la responsabilidad de todos los jefes y trabajadores, formando parte inseparable del conjunto de subsistemas que componen el perfeccionamiento, los subsistemas de Contabilidad, Costo y Control Interno. Siendo el subsistema de Costo el que juega un papel decisivo como herramienta para el control y la toma de decisiones, a partir de la importancia que reviste éste como expresión monetaria de los gastos incurridos en la producción, o en la prestación de un servicio.

En las condiciones actuales de la economía cubana, se hace necesario el control y uso óptimo de los recursos financieros, materiales y humanos como vía factible para propiciar un desarrollo sobre la base del ahorro de los recursos, el incremento de la eficiencia de las empresas en el territorio nacional.

En los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución derivados de los acuerdos del VI congreso del Partido Comunista de Cuba (Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución, 2011), se hace énfasis en incrementar las acciones de control y el protagonismo de los miembros de la sociedad en la lucha por la eficiencia y productividad empresarial como una vía para incrementar la eficiencia y la productividad de la empresa estatal socialista. En tal sentido en el lineamiento número 11 se plantea:

“La elevación de la responsabilidad y facultades hace imprescindible exigir la actuación ética de las entidades y sus jefes, así como fortalecer su sistema de control interno para lograr los resultados esperados en cuanto al cumplimiento de su plan con eficiencia, orden, disciplina y el acatamiento

absoluto de la legalidad. (Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución, 2011)

El incremento de las actividades de control que se han venido implementando paulatinamente en el sistema empresarial cubano, han permitido el incremento de la eficiencia de las empresas, usando como herramienta fundamental para el trabajo tanto de directivos como de los trabajadores los registros económicos que brindan la información necesaria para una acertada toma de decisiones, entre ellas se encuentran las que brinda el análisis de los costos de producción como fiel registro de los medios humanos y materiales utilizados en la producción de bienes y servicios.

Las características productivas de esta entidad, hacen que se requiera de un control estricto de los recursos humanos y materiales, de ahí la importancia de registrar contablemente el gasto ocasionado por los mismos, y así cumplimentar lo que establecen las normas de Contabilidad y cargarles a las diferentes áreas los gastos con una mayor frecuencia. El conocimiento de los costos es indispensable para la dirección, así como las normas para el registro, control y análisis de los gastos asociados al proceso de producción para que sean fieles, oportunas y se correspondan con los principios y lineamientos generales que se deben adaptar a las condiciones específicas de las unidades productivas para adecuar el Sistema de Costo a sus necesidades

Tecnomática es una empresa estatal socialista que cumple su encargo estatal de atender las actividades de Informática, Automatización Industrial y Comunicaciones en el OSDE CUPET, generando pequeñas utilidades para lograr el autofinanciamiento y sostenimiento de la empresa.

La dirección del centro tiene entre sus propósitos futuros, contar con un Sistema de Costos que le permita establecer un control absoluto de los gastos de operación y administrativos

El servicio de reparación y mantenimiento de equipos informáticos que presta el taller de equipos de la UEB de Soporte Técnico de la Empresa Tecnomática producto más representativo para la entidad, no porque aporte el mayor número de ingresos sino por la importancia estratégica que tiene para la empresa y el impacto que tiene en el control interno de la misma, se hace necesario entonces investigar y caracterizar en detalle la estructura de costos de esta actividad de forma tal que la administración pueda gestionarla con un nivel de información económica superior a la que se tiene en la actualidad.

Las problemáticas identificadas se relacionan a continuación:

- No se conocen los costos de las actividades fundamentales que intervienen en el servicio de reparación y mantenimiento
- La planificación económica es global, no se apertura por actividades.
- No se analizan las desviaciones de los costos de forma detallada lo que no permite conocer los elementos que las provocan.

- La ficha de costo actual no cumple la metodología establecida para su conformación según la legislación vigente.

A partir de los problemas identificados se puede definir como problema social el desconocimiento de los costos reales del servicio de reparación y mantenimiento de equipos informáticos en la Empresa Tecnomática, trae consigo una incorrecta gestión por parte de su administración.

Se define como Problema científico: ¿Cómo contribuir a un adecuado registro, análisis y planificación de los costos de los procesos del servicio de reparación y mantenimiento de equipos informáticos como herramienta para la toma de decisiones gerenciales?

Para darle solución al problema se plantea como Objetivo general*:* Elaborar un procedimiento para el diseño y aplicación del sistema de costo del servicio de reparación y mantenimiento de equipos informáticos que permita la toma de decisiones gerenciales.

METODOLOGÍA

Para la ejecución de la investigación se realizó una búsqueda y análisis de la bibliografía existente sobre los sistemas de costos. Además, se realizó un diagnóstico del sistema de costo de la Empresa TECNOMÁTICA de la Unión Cuba petróleo.

Principales definiciones del costo

El control de los gastos en cualquier empresa de producción o servicios es un elemento fundamental para el control económico, tanto para la planificación económica como para medir y comparar los resultados en la gestión que realizan. (Gómez Bravo, 2005)

Para la dirección, el conocimiento de los costos es indispensable, así como los principios básicos para el registro control y análisis de los gastos de producción para que sean fieles, oportunos y se correspondan con las normas y lineamientos generales que deben adaptar a las condiciones específicas de las empresas para adecuar el sistema de costos a sus necesidades.

De acuerdo con (Backen, Jacobsen, & Ramirez, 1983)"Es la suma de erogaciones, es decir, el costo inicial de un activo o servicio adquirido que se refleja en el desembolso de dinero en efectivo y otros valores, o sea un pasivo incurrido".

Según (Vargas Valdivia, 1993) "Es el sacrificio económico en que incurre una entidad para la obtención de un bien o servicio o cumplimiento de una función"

(Polimeni, Fabozzi, & Adelberg, 1994) recoge los conceptos de la National Association of Accountants (NAA), cuyo contenido se presenta en el Statement on Management Accountants (SMA) Nº1 y Nº 2. En el Nº 1, se define la contabilidad gerencial como el proceso de identificación, medición, acumulación de las transacciones comerciales; así como el análisis, preparación e interpretación de

los datos y la comunicación de la información a la gerencia y otras personas para uso interno y externo.

Analizando las definiciones anteriormente expuestas se puede decir que la contabilidad de costos es un proceso realizado por un equipo especializado, mediante el uso de registros, consistente en la identificación, medición y acumulación de transacciones comerciales; así como el análisis, preparación e interpretación de datos y la elaboración de informes, cuya finalidad es suministrar a la gerencia información relacionada con los costos de un proyecto, proceso, producto o servicio.

Los principales elementos que intervienen en la fabricación de las diferentes producciones o servicios por una entidad son: materias primas y materiales, combustibles, energías, mano de obra, amortización de equipos y otros relacionados con el proceso productivo, estos se pueden denominar como costo de producción. (Mallo & Giménez, 2000)

De acuerdo a lo establecido por Polimeni y otros autores, existen tres elementos del costo: Materiales, mano de obra y costos indirectos de fabricación. (Polimeni, Fabozzi, & Adelberg, 1994)

Los materiales constituyen el recurso usado para su transformación hasta convertirlo en un bien o producto final. La mano de obra, encargada de transformar estos recursos en una producción o servicio determinado. Y los costos indirectos de producción son el resto de los recursos económicos que por su dificultad para asociarlos directamente con el bien o servicio producido es necesario controlarlos de forma separada para después asignarlos por los diferentes métodos de distribución que existen.

Para entender mejor lo relativo al elemento denominado costo indirecto de fabricación es necesario ampliar la definición y características de los otros dos elementos. En el caso de los materiales se debe distinguir entre aquellos materiales cuyas características se asocian claramente con el producto final, es decir, que físicamente se convierten en parte fundamental del este producto, estos materiales se les denomina materiales directos y son considerados como un elemento del costo por sí mismos, pero también existe otro tipo de material que aunque forma parte del producto final su identificación con el mismo es muy difícil de establecer, en el sentido, de su contribución en términos monetarios al costo final del producto, por tal razón son denominados materiales indirectos y se les clasifica dentro del elemento, costos indirectos de fabricación.

El elemento mano de obra, por otra parte, tiene que ser considerado desde dos puntos de vista: Las labores de mano de obra que actúan directamente en la transformación de la materia prima se denominan mano de obra directa y se consideran un elemento del costo por sí mismo, por el contrario existen una serie de actividades de mano de obra que no colabora directamente con la transformación de la materia prima, sin embargo, sin su contribución el funcionamiento se vería afectado, tal es el caso del supervisor de fábrica, cuya actividad es considerada como mano de obra indirecta y se clasifica en el elemento, costos indirectos de fabricación.

Diagnóstico de la empresa

El sistema de costo general que se aplica en el Taller de Equipos abarca la totalidad de los servicios de este, cuenta con un manual de procedimientos que está desactualizado como única herramienta metodológica. El manual aborda los cuatro procesos básicos del costo; planificación, registro, cálculo y análisis. Detalla cuatro tipos de servicios que presta el taller que se muestran a continuación.

Servicio de Reparación Simple

Servicio de Reparación Media

Servicio de Modernización - Reparación Capital

Servicio de Mantenimiento

Las cuentas de gastos a utilizar son producción en procesos, costo de producción y gastos indirectos de producción.

En la cuenta de producción en proceso se registran los gastos operacionales del taller y con el cierre de costo las ordenes de trabajo cerradas se contabilizan como costo de producción incorporándose en esto los gastos indirectos de la dirección del taller

La planificación se realiza como norma por los contratos que se actualizan cada año con los clientes

Los costos se analizan por subelementos y por servicios.

Con el estudio de este procedimiento se pudo constatar:

Los servicios que presta el taller no cuentan con un procedimiento definido para su contabilidad de costos,

No incluye en su proceder la utilización de las cuentas de producción en proceso y los gastos indirectos de producción por cada servicio o sea que se hace globalmente solo como Reparación o Mantenimiento

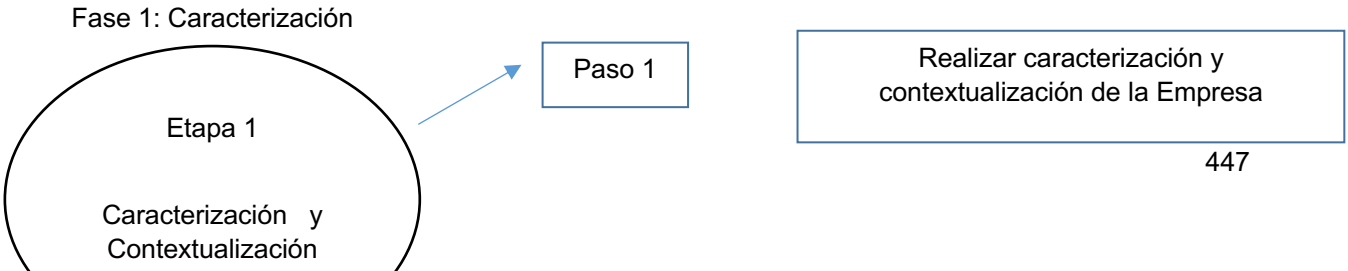
No se descomponen los servicios por las actividades que lo conforman, y por tanto no se define un sistema de registro detallado que facilite el conocimiento de gastos por actividades

No tiene definido los modelos para calcular las fichas de costos de los servicios a pesar de abordar el tema.

RESULTADOS

A continuación, se presenta una imagen que muestra el procedimiento propuesto compuesto por cinco etapas, contando estos a su vez con pasos bien definidos a realizar.

Fase 1: Caracterización



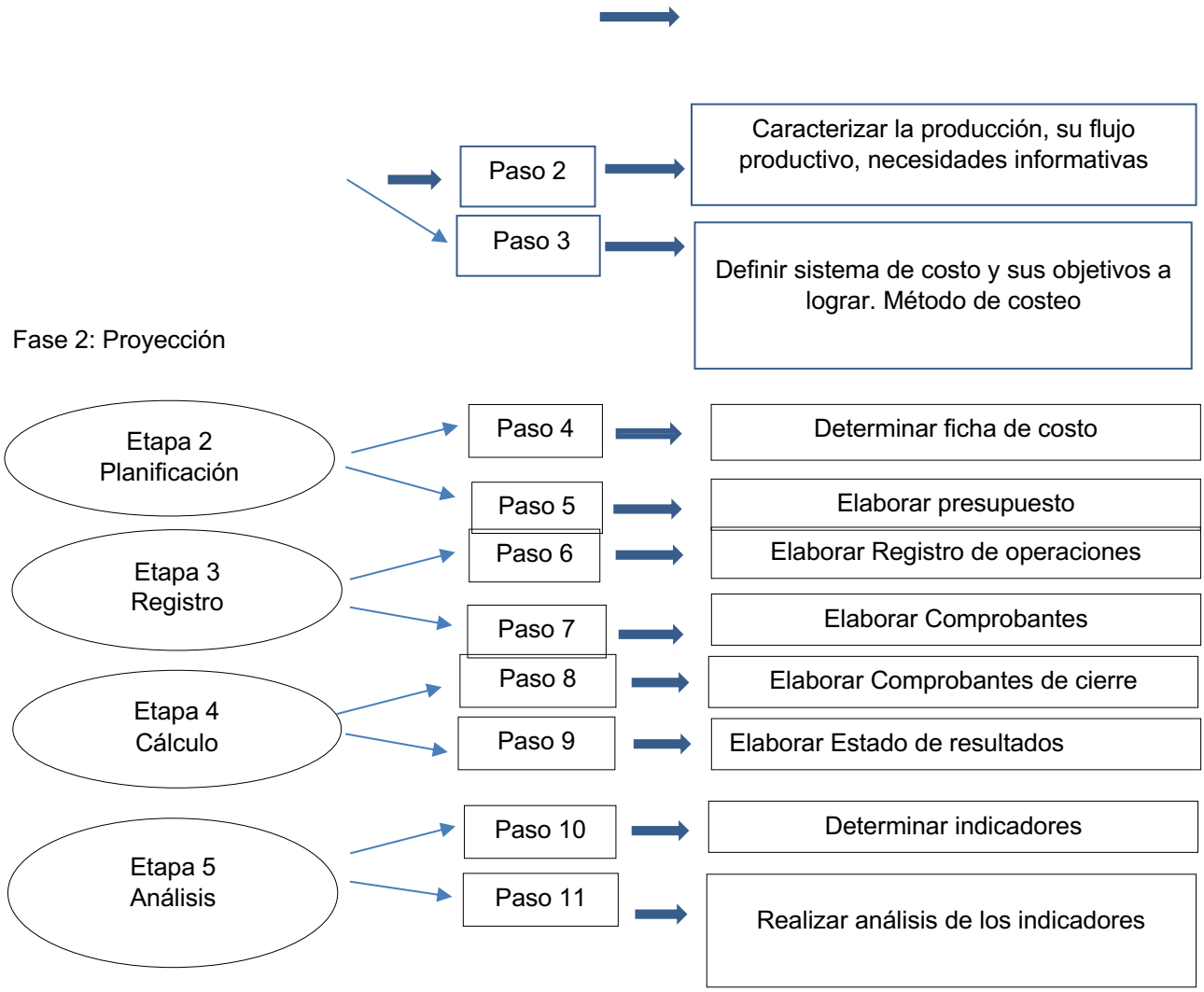


Ilustración1 Etapas y pasos del procedimiento para el diseño del sistema de costo.

Etapa 1. Caracterización y contextualización

Con el desarrollo de este proceso se pretende obtener un grupo de objetivos que constituyen elementos para la conformación del procedimiento los cuales se detallan a continuación:

Caracterizar la Entidad y contextualizarla en el entorno económico-operativo

Conocer el flujo productivo y las actividades que lo conforman

Definir Sistema de Costo a emplear y método de costeo

Paso 1 Caracterización de la Entidad

Empresa de Informática, Automática y Comunicaciones (Tecnomática) fue creada El 30 de junio de 1980, ha sufrido varios cambios de subordinación y está subordinada a la Unión Cuba - Petróleo del Ministerio de Energía y Minas, está orientada a cubrir la demanda de necesidades de este importante

sector industrial del país. Desde su origen la evolución de la entidad ha estado muy ligada al mismo desarrollo de estas tecnologías en el mundo y de su aplicación específica en nuestro país.

Está ubicada oficialmente en Ave Salvador Allende #666 entre Oquendo y Soledad, municipio Centro Habana, La Habana, aunque tiene varios inmuebles ubicados dentro de la ciudad.

Durante su existencia, esta entidad se ha destacado por el dominio y conocimiento de acción en el campo de las Tecnologías de Informática, Automática y las Comunicaciones (IAC) para el desarrollo de productos de software, sistemas integrales automatizados y servicios afines para el cliente.

Tiene como misión responder eficazmente a las necesidades de Informática, Automatización Industrial y Comunicaciones de la Unión Cubapetróleo y demás clientes de la empresa

La apertura del modelo económico cubano, la llegada de las cooperativas y la actividad de cuentapropistas, incorpora la competencia para sector empresarial. Ambas formas de gestión tienen su mayor peso en el sector informático y de hecho, aunque en poca medida han ganado segmentos de algunos clientes que reciben estos servicios de nuestra parte lo que obliga a prestarle la debida atención.

Paso 2 Caracterización de la producción

El servicio de reparación y mantenimiento trabajan con Órdenes, las cuales no se abren por cada uno de los trabajos que le son solicitados tanto por los clientes externos como los internos, sino que se cargan a un centro de costo de reparación o mantenimiento, siendo esto una limitante del sistema de costo que hoy utilizan y que debe ser cambiado cuando concluya esta investigación y se implemente el nuevo sistema de costo. El taller utiliza el Sistema Mistral Taller para todo lo relacionado con las órdenes y el Mistral Stock para la facturación y la solicitud de materiales al almacén.

Las solicitudes de materiales al almacén, deben tener el número de Orden de servicio, trabajo o análisis interno, la cual va a asumir el gasto de materiales para que sean registrados los mismos en la orden. Los vales de salida también deben hacer referencia al número de orden de servicio, trabajo o análisis interno. Igualmente, el control se lleva a nivel de centro de costo a pesar de tener el control de las órdenes de trabajo, siendo esto también una limitación del sistema de costo.

Semanalmente se entrega en el Departamento de Contabilidad original y copia de las facturas emitidas a los clientes, adjuntándole al original la Orden de servicio correspondiente, así como 1 original de las Órdenes de trabajo y Ordenes de Análisis Interno.

Al finalizar el mes los responsables del control de los costos en la UEB confeccionan una tabla en Excel con la relación de todas las Órdenes para calcular el monto de salarios correspondiente a cada una, y lo entrega en el Departamento de Contabilidad para su posterior contabilización. Para ello la

Especialista de Costos del Departamento de Contabilidad, entregará al contabilizarse la nómina los datos que se requieren para la confección de la misma. El Especialista de Costo de la UEB además entrega la relación de las órdenes cerradas y las que quedan en proceso.

Control de la producción: El taller de Equipo cuenta con un jefe de taller, una facturadora y una contadora que se encarga de la planificación frecuente del servicio, el control de la calidad y sus pruebas, la elaboración diaria de los documentos que garanticen el adecuado control interno, el procesamiento en el sistema automatizado de control de almacén, de los enlaces de este con el sistema contable, el control de vales de materiales e insumos, la facturación a clientes, el resto de las acciones de control, administración de la fuerza laboral y la actividad productiva como tal. Teniendo en cuenta lo anterior el flujo se puede graficar de la siguiente forma:

Paso 3 Definición de Sistema de Costo

Una vez analizado el flujo productivo y sus características propias se puede definir el sistema de costo más adecuado, en función de las características y objetivos de los tipos de sistemas estudiados en el capítulo anterior.

Es aplicable el costo por órdenes de trabajo, pues la producción se realiza de manera continua y obedece a una planificación.

Pero para llegar a conocer el costo real de cada servicio o sea de reparación y mantenimiento y llevarlo a la expresión mínima de cada actividad dentro de cada uno de estos servicios es importante abrir centro de costo por cada actividad y que la información primaria sea contabilizada a cada centro de costo

Una vez caracterizado el servicio, su flujo productivo y definido el sistema de costo a emplear corresponde pasar a la etapa 2 del procedimiento.

Etapa 2. Proceso de planificación

La economía cubana es planificada, tiene un esquema de funcionamiento interno que parte de una planificación anual donde se aprueban los recursos a emplear en el próximo periodo y no tiene toda la flexibilidad necesaria para moverse ante posibles cambios de escenario con la prontitud que se requiere, es por esto entonces que este proceso cobra mayor relevancia por moverse en este contexto.

La planeación tendrá en cuenta las fichas de costo predeterminadas, las cuales se elaboran en función la experiencia acumulada, los recursos necesarios por cada actividad y para elaborar cada servicio tomando de base para la posterior evaluación del comportamiento de los costos reales.

Paso 4. Fichas de costos predeterminadas

El servicio de reparación y mantenimiento en términos de costos y precios se subdivide en dos grupos de costos, los costos de producción y el resto de los costos, el primero se define para formar los precios de cada servicio y el segundo grupo se toma para la formación de una tarifa de servicios a cobrar a las Entidades.

Paso 5 Elaboración del Presupuesto

En la elaboración del presupuesto se tiene en cuenta el comportamiento real de los años anteriores, el precio de los materiales en el mercado, el consumo eléctrico, depreciación y otros gastos monetarios que intervienen en los servicios antes mencionados.

Tabla 1.Presupuesto de Gastos.

DESCRIPCIÓN
PRESUPUESTO DE GASTOS
MATERIAS PRIMAS Y MAT. FUND. COMBUSTIBLE y Lubricantes ENERGIA SALARIOS *De ellos: Salario Escala* *Pagos Adicional del Perfeccionamiento Empresarial* *Otros Pagos Adicionales* *Pago por Rendimiento* *Acumulación de Vacaciones* DEPRECIACIÓN Y AMORTIZACION TOTAL O. GASTOS MONETARIOS *De ellos: Servicios Comprados entre Entidades*
TOTAL DE GASTOS

Etapa 3. Registro contable de operaciones

El registro contable de los gastos constituye una actividad importante, ya que a partir de estos es que se puede conocer la realidad del comportamiento de los costos por cada nivel de análisis que

se precise. Por eso se necesita definir el flujo informativo del área y los centros de costos que generan la documentación primaria a contabilizarse la cual debe organizarse y estructurase de forma tal que una vez registrada ya tenga implícito no solo sus valores sino su destino específico, que se avale a su vez por los responsables correspondientes para delimitar los niveles de autorización requerido en cada caso.

Paso 6 Registro de Operaciones

Detalles sobre la documentación primaria y el registro de partidas de gastos.

Paso 7 Elaboración de Comprobantes

Los comprobantes se emiten a partir de registros acumulados explicados anteriormente, los cuales se van nutriendo de los documentos primarios que se van procesando por sus diferentes conceptos a la medida en que se van recibiendo y de forma automática el sistema contable va conformando los registros de gastos correspondientes donde cada gasto tendrá asociado un subelemento, un centro de costo y un área de responsabilidad.

Los comprobantes se emiten con la frecuencia que se determine, define la cuenta y el elemento de gasto correspondiente, los importes totales por centro de costo y área de responsabilidad.

Etapa 4. Proceso de cierre y cálculo del costo

Ya se ha explicado anteriormente que por las características propias de este servicio no existe al final del periodo producciones en procesos ni producciones terminadas, en otras palabras, toda la producción se terminó y vendió y por tanto todos los costos incurridos pasarán a formar parte del costo de la producción vendida. Se pretende con esta etapa: definir la metodología para determinar cómo calcular los gastos indirectos que le corresponden al servicio de reparación y mantenimiento, calcular el costo de venta, conformar los asientos contables de traspaso de gastos indirectos y cierre de costo.

Paso 8 Comprobantes de traspaso y cierre

Los asientos de cierre que se describen permiten fijar en cuentas con sus respectivos análisis los costos totales del servicio de reparación y mantenimiento desglosados por cada nivel de actividad. Este nivel de análisis facilita tener disponible en cualquier momento costo de venta por Centro de Costo.

Paso 9 Estado de Resultado

Para determinar el resultado es necesario conocer las ventas del periodo, las ventas se analizarán por centro de costo.

El total de ventas es la suma de los dos conceptos o sea venta de reparación y ventas por mantenimiento.

Otros gastos de naturaleza directa al servicio pero que no forman parte del costo de venta y se incluirán en el estado de resultados son los gastos tributarios directos que se expresan en la partida de otros gastos, los aplicados en la actualidad son: contribución territorial sobre ventas, impuesto de la fuerza de trabajo y contribución a la seguridad social que como norma son tipos impositivos fijos en el periodo sobre las ventas totales y los gastos de salario respectivamente, también existe el impuesto sobre transporte y tasas de anuncios que son gastos específicos y se contabilizan una vez al año en el momento de su pago por ser importes poco significativos.

Como norma general las partidas de gastos generales y de administración se administran a nivel de Empresa y solo se incluye en el Estado de Rendimiento Financiero, la partida de gastos financieros por regla general se administra a nivel de UEB una parte y a nivel de Empresa otra.

Etapa 5. Análisis

Esta etapa es la fase de culminación del procedimiento, es la que permite evaluar los resultados alcanzados, conocer el grado de consecución de metas, identificar los elementos que inciden sobre el cumplimiento de los indicadores económicos. Teniendo en cuenta lo anterior serán objetivos específicos a alcanzar en esta etapa los siguientes: determinar los indicadores a evaluar, diseñar modelos de evaluación de indicadores y los informes de resultados.

Paso 10. Determinar los indicadores

Son muchas las variables económicas que se pueden evaluar, pero existen un grupo indicadores que son de carácter directivo en el plan de la economía nacional que son los de mayor importancia, pues deben informarse no solo internamente para la organización sino para los organismos superiores. Existen otros indicadores relevantes con mayor uso interno para la administración. Por tanto, una vez introducido el tema se proponen evaluar los indicadores siguientes:

Indicadores directivos: ventas, valor agregado bruto, utilidad del periodo, valor gasto de salario por peso de valor agregado bruto.

Paso 11. Análisis de los indicadores

Los modelos propuestos tienen 5 columnas y presentan la siguiente estructura,

Columna 1 Indicador seleccionado

Columna 2 Plan

Columna 3 Real

Columna 4 Variación absoluta

Columna 5 Variación relativa

La variación absoluta es la resta de la columna 3 menos la columna 2 y se expresa en pesos, la variación relativa es dividir la columna 3 sobre la columna 2 multiplicado por 100 menos 100% y se expresa porcentualmente.

Fórmulas

VAB = Ventas – Consumo Intermedio (Por las características propias de este servicio se asume que las ventas son igual a la producción bruta)

Consumo Intermedio = Gastos Materiales + Otros Gastos Monetarios

Gastos materiales= Gasto de resto de materiales + gasto de combustible+ gasto de energía

Con la presentación de los modelos de análisis se da por concluida la etapa 5 la cual ha cumplido sus objetivos previstos pues se incorporaron al procedimiento los indicadores a analizar y los modelos que ilustran el comportamiento individual de cada cual analizado por sus componentes.

DISCUSIÓN

Se diseñó un procedimiento que cuenta con 2 fases, 5 etapas y 11 pasos, el cual se presenta por su orden lógico, abarca los cuatro procesos esenciales de la contabilidad de costos, y permite con su aplicación generar informes detallados de los costos por actividades.

Se realizó la aplicación del diseño de Costo en el Taller de equipos informáticos utilizando todos los pasos de la metodología logrando obtener los costos por cada actividad, lo que corroboro su viabilidad al perfeccionar el sistema de planificación y registro contable.

Se logró con el diseño del sistema de costo una actualización del presupuesto con una comparación entre el real y el plan que ayuda a la administración en la toma de decisiones.

CONCLUSIONES

Con la realización del presente trabajo se arriba a las siguientes conclusiones:

1. El sistema de registro de costos que se aplica en la actualidad por la Entidad tiene un alcance muy limitado ya que la información que genera no es suficiente, los costos no se conocen por actividades lo que entorpece su gestión económica,
2. Con el diseño del sistema de costo a través de la aplicación del procedimiento se cumplió con el objetivo de la investigación, se le dio solución al problema planteado y se validó la hipótesis.
3. Se elaboró un procedimiento para aplicar el sistema de costo en el servicio de reparación y mantenimiento de equipos informáticos por actividades, ajustado este a las características operacionales de la Entidad, siendo capaz de generar un nivel de información superior al existente en la actualidad, lo que sin dudas facilita a la administración su gestión y la toma de decisiones,

4. El procedimiento es aplicable a la Entidad, pues fue posible su aplicación en el taller de equipos pudiéndose apreciar mejoras en la gestión económica del servicio y se evidencio que se debe mejorar el proceso de planificación, por lo que se cumplió con el objetivo propuesto para darle solución al problema científico de la investigación.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Backen, M., Jacobsen, L., & Ramirez, P. (1983). *Contabilidad de Costos un enfoque administrativo para la toma de decisiones.* México.

Gómez Bravo, O. (2005). *Contabilidad de Costos.* Editorial McGraw Hill.

Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución. (2011). *Documentos del VI Congreso del Partido Comunista de Cuba.* La Habana.

Mallo , K., & Giménez, M. (2000). *Contabilidad de Costos y Estratégica de Gestión.* Madrid: Prentice Hall.

Polimeni, R., Fabozzi, F., & Adelberg, A. (1994). *Contabilidad de Costos, Concepto y Aplicaciones para la Toma de Decisiones Gerenciales.* Bogotá: Editorial Mc. Graw-Hill.

Vargas Valdivia, L. (1993). *Contabilidad de Costos* (Vol. 4). Santiago de Chile: Editorial de Literatura Contable.

APLICACIÓN DE UN PROCEDIMIENTO PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL CONTROL INTERNO EN INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR.

APPLICATION OF A PROCEDURE FOR THE IMPLEMENTATION OF INTERNAL CONTROL IN INSTITUTIONS OF HIGHER EDUCATION.

MSc. Nubia Portelles Cobas[99]
Lic. Susana Beatríz Fuentefria Ramírez[100]
Lic. Yaneisy Benítez Arévalo[101]

RESUMEN

En la actualidad el control interno se ha convertido en una herramienta de necesaria inclusión en la gestión de las organizaciones para directivos y trabajadores, pues su implementación adecuada permite el logro de los objetivos de la organización con una seguridad razonable. Las organizaciones cubanas y en particular las Instituciones de Educación Superior (IES), atemperadas a la premisa anterior, perfeccionan cada vez más la implementación del control interno. Estas toman como base de su aplicación la Resolución 60 de 2011 de la Contraloría General de la República acompañada de la guía de autocontrol actualizada a las resoluciones vigentes.

El presente trabajo tiene como objetivo mostrar los resultados de la aplicación de un procedimiento para la implementación del control interno en la Dirección de Economía de la Universidad de Holguín. Para el desarrollo de este proyecto se utilizaron como métodos: la entrevista, la revisión documental y la observación directa. Se identificaron 6 aspectos en el componente actividades de control los cuales precisan de mejora. Se presenta un plan de medidas para la próxima etapa de trabajo.

PALABRAS CLAVE: control interno, componentes, Universidad de Holguín.

ABSTRACT

At present, internal control has become a tool of necessary inclusion in the management of organizations for managers and workers, as an appropriated implementation allows the achievement of the organization's objectives with reasonable security. Cuban organizations and in particular Higher Education Institutions (IES), adapted with the previous premise, improve the implementation of internal control. These are based on the application Resolution 60 of 2011 of the Comptroller General of the Republic accompanied by the self-control guide updated to the current resolutions.

The present work aims to show the results of the application of a procedure for the implementation of internal control in the Direction of Economics of the University of Holguín. For the development of

[99] Profesora y Directora de Economía. Universidad de Holguín, nubia@uho.edu.cu
[100] Metodóloga. Universidad de Holguín, susanaf@uho.edu.cu
[101] Especialista en Gestión Económica. Universidad de Holguín, ybenitez@uho.edu.cu

this project, the following methods were used: the interview, the documentary review and direct observation. Six aspects were identified in the control activities component which require improvement. A plan of measures for the next stage of work is presented.
KEY WORDS: internal control, components, University of Holguín.

INTRODUCCIÓN

El mundo actual se torna cada vez más complejo y dinámico en una época en la que los factores claves del éxito en las organizaciones parten de un adecuado proceso de información; aplicándose herramientas capaces de lograr niveles adecuados de eficiencia y eficacia al ser supervisadas y controladas constantemente. En la actualidad el Sistema de Control Interno (SCI) se ha convertido en una herramienta de necesaria inclusión en la gestión de las organizaciones para directivos y trabajadores, pues su implementación adecuada permite el logro de los objetivos de la organización con una seguridad razonable.

En Cuba inicialmente el SCI estuvo limitado a las áreas económicas, es decir a las actividades de contabilidad y finanzas; el resto de las áreas operacionales y los trabajadores no se sentían involucrados. Los directivos no contaban con una herramienta capaz de ser utilizada para lograr la eficiencia y eficacia de las operaciones que se realizaban en la organización y no todos veían el control interno como un instrumento de gestión capaz de ser utilizado para el logro de la eficiencia de las operaciones. Tampoco se contaba con elementos generales que le sirvieran de base a la organización para poder diseñar un SCI a la medida de sus necesidades.

Por lo anterior fue necesaria la implementación de un instrumento que proporcionara mejoras en el SCI a nivel de país. En el 2011 es emitida por la Contraloría de la República la Resolución No. 60 la cual establece las Normas del SCI. Este paso dotó a las instituciones de una herramienta atemperada a las disposiciones que regulan esta actividad y a los requerimientos del desarrollo económico-administrativo del país. Paralelamente a este proceso se emitieron los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución el cual fue objeto de actualización en dos ocasiones siendo la última para el período 2021-2026; donde se reafirma la importancia de fortalecer el mismo y avanzar en la aplicación de métodos participativos en la dirección y en el control, que impliquen a todos los trabajadores.

Las organizaciones cubanas y en particular las Instituciones de Educación Superior (IES), atemperadas a la premisa anterior, perfeccionan cada vez más la implementación del control interno; donde el Ministerio de Educación Superior (MES) en consecuencia con lo establecido y como guía del actuar de las universidades cubanas creó mecanismos para la mejora y perfeccionamiento de los SCI llevándose a cabo la aplicación de la Resolución No. 60/2011. Además, cuenta con un Modelo de Gestión Económica Financiera el cual está compuesto por un total de 11 sistemas, y uno de estos es el control interno.

La Universidad de Holguín (UHo) como parte del MES se ha pronunciado por contar con un SCI que cumpla con todos los requerimientos. Como una de las medidas tomadas para fortalecer el SCI se

encuentra el establecimiento de un Comité de Prevención y Control que de manera mensual analiza todos los riesgos que puedan atentar contra el control interno de la institución. La Dirección de Economía (DE) de la UHo como protagonista de la Gestión Económica Financiera y poseedora de un rol importante en los resultados del SCI, se encuentra inmersa en un proceso de constante mejora donde la aplicación de las resoluciones vigentes, herramientas y la guía de autocontrol actualizada le permiten perfeccionar estos resultados.

El presente trabajo tiene como objetivo mostrar los resultados de la aplicación de un procedimiento para la implementación del control interno en la Dirección de Economía de la Universidad de Holguín.

METODOLOGÍA

Para dar cumplimiento a este objetivo se utilizan los métodos de investigación siguientes:

Métodos teóricos:

Histórico-lógico: en el análisis de la literatura y documentación especializada.

Análisis y síntesis: al procesar la información obtenida de la literatura y la documentación especializada.

Métodos empíricos: observación directa, consulta y análisis de documentos para la captación de información, y entrevistas.

La muestra analizada fue desarrollada en el período de enero a abril del 2021.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Procedimiento para la implementación del Sistema de Control Interno en la Dirección de Economía de la Universidad de Holguín

El procedimiento aplicado (Benítez Arévalo y Portelles Cobas, 2018) para la implementación del SCI en la DE de la UHo está compuesto por 4 etapas y 11 pasos. En la Figura 1.1 se muestra la estructura del procedimiento propuesto.

1ra Etapa PREPARACIÓN INICIAL	Paso 1. Caracterización de la Dirección de Economía
	Paso 2. Constitución del grupo de trabajo
	Paso 3. Análisis de la Legislación vigente
	Paso 4. Capacitación y preparación de los miembros del grupo de trabajo
2da Etapa DIAGNOSTICO DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO	Paso 5. Diagnóstico de los conocimientos del capital humano acerca del SCI
	Paso 6. Adecuar y aplicar la Guía Nacional de autocontrol
	Paso 7. Diagnóstico de los componentes del SCI
3ra Etapa DISEÑO Y EJECUCIÓN DE ESTRATEGIAS DE MEJORA	Paso 8. Elaborar el Plan de Acción para promover el perfeccionamiento del Sistema de Control Interno
	Paso 9. Análisis y aprobación del Plan de Acción
	Paso 10. Ejecución del Plan de Acción
4ta Etapa CONTROL Y SEGUIMIENTO	Paso 11. Control y seguimiento del cumplimiento del Plan de Acción

Figura 1. Procedimiento para la implementación del Sistema de Control Interno (Benítez Arévalo y Portelles Cobas, 2018)

Etapa 1. Preparación Inicial.

Paso 1. Caracterización de la Dirección de Economía de la Universidad de Holguín.

La Universidad de Holguín es una institución consignada a la la formación integral de profesionales en las Ciencias Exactas, Económicas, Técnicas, Agropecuarias, Jurídicas, Sociales y Humanísticas, Pedagógicas y de la Cultura Física al aportar resultados científico-técnicos relevantes y la extensión de su acción a la comunidad y al país. Se orienta hacia el desarrollo local, a través de la graduación de profesionales competentes y comprometidos con el cumplimiento de su deber y la participación en los procesos de actualización de la sociedad, para ello se proyecta el incremento sostenido de la eficiencia académica y la visibilidad nacional e internacional.

Como en toda entidad, en la Universidad de Holguín intervienen diversos procesos que permiten el logro de sus objetivos y metas. Estos procesos se clasifican en:

- Estratégicos – Son aquellos destinados a definir y controlar las metas de la organización, sus políticas y estrategias.
- Sustantivos o claves – Destinados a llevar a cabo las acciones que permiten desarrollar las políticas y estrategias definidas por la organización para brindar servicio a los clientes.
- y de Apoyo – Últimos pero no menos importantes, los procesos de apoyo, aunque no están ligados directamente a las acciones para lograr el desarrollo de las políticas y estrategias de la entidad, sirven de soporte a otros procesos y su rendimiento influye directamente en el nivel de los procesos sustantivos. Estos procesos son, en muchos casos, determinantes para que puedan conseguirse los objetivos de los procesos dirigidos a cubrir las necesidades y expectativas de los clientes o usuarios.

La Gestión Económica Financiera constituye uno de los procesos de apoyo de mayor importancia dentro de cualquier institución, otorgándole un rol crucial a las Direcciones de Economía en cada una de ellas.

La Dirección de Economía de la Universidad de Holguín se subordina a la Dirección General Uno y está compuesta por cinco grupos de trabajo de contabilidad con domicilio en cada una de las sedes que integran la universidad: Sede Central "Oscar Lucero Moya" (OLM), Sede "Celia Sánchez Manduley" (CSM), Sede "José de la Luz y Caballero" (JLC) y Sede "Manuel Fajardo Rivera" (MFR).

De acuerdo a las características específicas de la entidad, en el proceso contable de la Dirección de Economía, se distinguen 3 subprocesos fundamentales que contienen las principales actividades que se desarrollan en los cinco grupos de trabajo.

Planificación, en este subproceso se desarrolla la Planificación Económica, elaborándose el anteproyecto de presupuesto de la UHO y el presupuesto de gastos.

- Contabilización, este subproceso abarca el mayor número de actividades, contiene la gestión de las Nóminas, Activos Fijos, Cuentas por cobrar, Cuentas por pagar e Inventarios.
- Administración Financiera, sus actividades fundamentales son la Tesorería Interna: que elabora, ejecuta y controla el presupuesto y elabora el esquema financiero en divisas; y el Análisis Económico-Financiero: que analiza el comportamiento de la ejecución del presupuesto, las cuentas por cobrar, cuentas por pagar, pagos anticipados, captación de las áreas, control de cheque emitidos y expedientes de faltantes y sobrantes, y desglosa la ejecución del viático y el comportamiento de los gastos de teléfono.

Las actividades antes mencionadas, para facilitar su cumplimiento y control, fueron organizadas en 3 grupos. El primero se denomina Contabilidad, este incluye la Contabilidad General, las operaciones relacionadas con las Nóminas, Ingresos, Estipendio y Préstamos Estudiantiles. El segundo, Medios Materiales, procesa todas las actividades relacionadas con Inventarios (Medios Almacenados, Fondos Bibliotecarios, Activos Fijos Tangibles, Útiles y Herramientas, etc.). El tercero, Finanzas, gestiona las operaciones financieras en CUP (peso cubano) y en CUC, las operaciones relacionadas con la Caja y Banco y la Planificación del Presupuesto.

Cada grupo de trabajo desarrolla sus actividades de acuerdo a las características de la sede universitaria en que radica. Por tanto, los Grupos de Contabilidad Uno y Dos de la Sede "OLM", al encontrarse en la Sede Central de la Universidad, se encargan por completo del manejo de las nóminas, estipendio y préstamos estudiantiles y de gestionar las compras, cobros y pagos de toda la Universidad, además, es en estos dos grupos donde se reciben y cotejan las informaciones emitidas por los otros grupos de trabajo; para estas acciones cuentan con personal capacitado que desarrolla tareas específicas. Esto se debe a que posee un mayor número de trabajadores.

Mientras, los restantes tres grupos de trabajo (CSM, JLC y MFR) son considerados grupos mixtos, en los que una misma personas puede ejecutar diferentes tareas según lo demande la situación, sin violar las normas y procedimientos establecidos. En estos grupos el proceso fundamental es el

control de inventarios, no obstante desarrollan actividades contables y de tesorería, al poseer una caja y un fondo asignado para pagos. Las operaciones generadas se registran de forma coherente, sistemática y ordenada lo que permite realizarlas con la mayor rapidez y transparencia posible.

La Dirección de Economía cuenta además con el Sistema Automatizado de Gestión Integral ASSETS Ultimate, recurso auxiliar a disposición de los cinco grupos de trabajo. El mismo fue concebido para el control de la actividad económica empresarial, permite el procesamiento rápido de la información y ofrece flexibilidad, seguridad y rapidez en la ejecución de varias tareas simultáneas, tales como controlar y contabilizar las transacciones relacionadas con el proceso de compra – venta de productos y servicios, los cobros, pagos y anticipos asociados a los mismos; recursos humanos y nóminas, los activos fijos y útiles y herramientas de la entidad.

En la Dirección de Economía se aglutinan actividades funcionales donde se recepcionan los datos primarios de las operaciones materiales y financieras que se producen en el centro. La recepción de los datos primarios por parte de las distintas áreas, permite clasificar, registrar y presentar la información económica requerida para la toma de decisiones del centro y para la información a los niveles superiores según lo dispone la legislación vigente. Esta área en sentido general es la representación de la economía del centro tanto interna como externa.

Misión: Asegurar el uso racional de los recursos financieros de los procesos sustantivos y el mejoramiento de las condiciones de estudio, trabajo y vida de la comunidad universitaria, que posibilite el desarrollo de las actividades fundamentales, contando con un colectivo caracterizado por ser revolucionarios, responsables, competentes y consagrados a las tareas del departamento.

Visión: Ser líder en los procesos económicos claves en el MES proporcionando seguridad y confianza en la organización.

Objetivos de trabajo:

- Garantizar el registro correcto y oportuno de los hechos económicos.
- Garantizar el aseguramiento financiero a todas las actividades que sustenta la entidad.
- Ejecutar la labor de contrapartida del control de los recursos materiales de la comunidad universitaria.
- Lograr la satisfacción de estudiantes y trabajadores a través de una prestación de servicio de excelencia.
- Orientar y capacitar a la comunidad universitaria sobre los procesos de la Gestión Económica Financiera.
- Elaborar los análisis económicos de la unidad presupuestada que le permitan a la Dirección la toma de decisiones oportunas.
- Elaborar los Estados Financieros sobre la base de documentos primarios, fidedignos y de las anotaciones en los registros.
- Garantizar la elaboración del anteproyecto del presupuesto con eficiencia y calidad.

Paso 2. Constitución del grupo de trabajo.

El grupo de trabajo, designado para ejecutar el perfeccionamiento del SCI, estará compuesto por al menos un miembro de cada Grupo de Contabilidad, con el objetivo de contar con un concepto real del estado de cada área, que garantice la efectividad a la hora de detectar los riesgos y establecer medidas. Los miembros del equipo se encargarán de:

- Identificar los riesgos internos, externos y amenazas que puedan afectar a sus áreas de trabajo y a los procesos que se realicen en ellas.
- Mantener actualizado el Plan de Prevención de Riesgos y supervisar el cumplimiento de las medidas a aplicar.
- Analizar la Guía de Autocontrol y determinar cuáles aspectos se aplican en sus áreas, cuales no se aplican y cuales no proceden, de acuerdo a lo establecido en la Resolución No.60 de la C.G.R.
- Aportar ideas relevantes para la elaboración del Plan de Acción en función de la guía.
- Trasmitir, al resto de los trabajadores, el conocimiento sobre los riesgos que afectan el área contable, así como las acciones para contrarrestarlos.
- Contribuir a la concientización de sus compañeros de trabajo respecto al control interno y su importancia, a través de charlas, seminarios, entre otros.

A grandes rasgos, el Grupo de Perfeccionamiento del SCI velará por que el control interno en la DE evolucione a la par de la misma, al desarrollar las tareas mencionadas anteriormente, lo que permitirá minimizar los riesgos y lograr un mayor nivel de preparación para contrarrestar los eventos negativos que puedan ocurrir.

Además podrán participar tantos invitados como el Jefe de grupo considere necesarios para la ejecución de las tareas, pues el control interno en sí es deber de todos los trabajadores.

Paso 3. Análisis de la legislación vigente.

Entre la documentación seleccionada, para el estudio de las normas y reglamentos que se deben aplicar a fin de lograr un SCI eficaz en cada área, se le dedicó especial atención a la Ley No. 107, Capítulo III y a su Reglamento, Capítulo X “Del Sistema de Control Interno” donde se establecen los responsables del SCI, sus deberes y obligaciones así como las acciones a tomar en caso de que se detecten violaciones o irregularidades. Otro apartado se le dedicó a la Resolución No. 60, la que resulta de gran importancia al contener las normas y principios fundamentales que se deben cumplir para la aplicación del SCI en cualquier entidad u organismo, así como las características que debe poseer el mismo.

Se retomaron las Normas Generales de Contabilidad, específicamente el Subsistema de Control Interno, con el objetivo de puntualizar los principios del control interno inherentes a los subsistemas de la función contable; y la Resolución No. 148 de 2006 del Ministerio de Finanzas y Precios "Manual de Normas de Control Interno” que establece los modelos de uso obligatorio en cada subsistema y los datos de uso obligatorio en cada modelo. Asimismo, se analizaron elementos de interés de otras legislaciones.

Paso 4. Capacitación y preparación de los miembros del grupo de trabajo.

Para la labor de capacitación y preparación del grupo de trabajo se desarrolló un encuentro de todos los miembros, lográndose cubrir las necesidades de aprendizaje de los mismos; finalmente se orientaron y asignaron las tareas a desarrollar por el grupo de trabajo.

Etapa 2. Diagnóstico de la situación actual del control interno en la Dirección de Economía.

La labor de diagnóstico se llevó a cabo de acuerdo a las actividades propuestas en el procedimiento, y se utilizaron las siguientes técnicas: Aplicación de encuestas, entrevistas, tabulación, análisis de la información y trabajo en grupo. Durante la aplicación de la Guía de Autocontrol se contó con la participación de los trabajadores y con la asesoría de la Metodóloga de Control Interno de la Universidad.

Paso 5. Diagnóstico de los conocimientos del capital humano acerca del Sistema de Control Interno.

Para el diagnóstico se aplicó una encuesta y una entrevista a los trabajadores.

Paso 6. Adecuar y aplicar la Guía Nacional de Autocontrol.

Para la adaptación y aplicación de la Guía, luego del análisis individual, se realizó un trabajo en grupo el cual arrojó los aspectos verificables y los que no proceden para su aplicación.

Paso 7. Diagnóstico de los componentes del Sistema de Control Interno.

En base a lo analizado en los pasos 5 y 6 se recopiló la información para determinar el estado actual de cada componente, resultados mostrados a continuación.

1. Componente Ambiente de Control.

De un total de 73 aspectos con los que cuenta el componente son aplicables 63 resultando positivos los 63 para un 100%.

2. Componente Gestión y Prevención de Riesgos.

De un total de 21 aspectos que contiene el componente proceden para el área 20, resultaron positivos 20. No obstante en la norma: Identificación del riesgo y detección del cambio queda pendiente en el aspecto 1 el involucramiento de los trabajadores en la identificación y análisis periódico de los riesgos. De igual forma se considera oportuno en la norma prevención del riesgo revisar una vez más el plan de prevención de riesgos para que este reúna los requisitos de no constituir deberes funcionales.

3. Componente Actividades de Control.

De un total de 311 items a verificar resultaron positivos 305 que representa el 98.07 por ciento y 6 negativos que representa el 1.93 por ciento. A continuación se muestran las debilidades identificadas por norma.

Norma: Documentación, registro oportuno y adecuado de las transacciones y hechos.

- En el catálogo del módulo de activos fijos tangibles no se tiene recogido el número de serie de los equipos eléctricos y electrónicos.

- En los contratos de arrendamientos de locales se poseen activos que no aparecen recogidos en el arrendamiento si no como préstamos.
- Se poseen saldos envejecidos en la cuenta por cobrar a corto plazo.
- Se encuentra pendiente la entrega del documento legal que confirma el traspaso de una vivienda vinculada a un trabajador la cual se encuentra en los registros contables.

Norma: Rotación del personal en las tareas claves.

- No existe un plan de rotación del personal pero los trabajadores están preparados por grupos de trabajo para cuando se ausenta algún trabajador otro de su grupo de trabajo puede asumir el contenido de trabajo.
- Documentar los sustitos de los puestos de trabajo cuando se ausenta algún trabajador

4. Componente Información y Comunicación.

De un total de 64 aspectos resultaron positivos 64 que representa el 100.0%.

5. Supervisión y Monitoreo

De un total de 28 aspectos a verificar resultaron positivos 28 que representa el 100.0%.

Etapa 3. Diseño y ejecución de estrategias de mejora

En conjunto con el grupo de especialistas de la DE se determinan las estrategias y acciones que permitan la mejora de su SCI.

Paso 8. Elaboración del Plan de Acción para promover el perfeccionamiento del Sistema de Control Interno.

A partir de las debilidades encontradas en el diagnóstico de evaluación del SCI el grupo de trabajo se confeccionó un Plan de Acción con las medidas a aplicar por componentes. El Plan se compone de las debilidades detectadas en los componentes y las medidas, así como los responsables de desarrollarlas y la fecha de cumplimiento (Tabla 1).

Paso 9. Análisis y aprobación del Plan de Acción.

El Plan de Acción propuesto se debatió con la participación de los trabajadores. Se delegaron las actividades por cumplir a los cargos afines.

Paso 10. Ejecución del Plan de Acción.

La ejecución del Plan de Acción aprobado se inició a principios del mes de junio de 2021 y se culminará completamente a finales de diciembre del mismo año; el seguimiento y control del mismo lo llevarán a cabo los miembros del grupo de trabajo que se seleccionó previamente. Es necesario señalar que muchas de las medidas propuestas son de observancia permanente por lo que si bien fueron desarrolladas, no existe una fecha única para su cumplimiento y deben trabajarse periódicamente.

Etapa 4. Control y seguimiento

Paso 11. Control y seguimiento del cumplimiento del Plan de Acción.

Trimestralmente se revisará el cumplimiento del plan de acción en la reunión de especialistas y se expondrán sus resultados en la reunión de la administración.

CONCLUSIONES

Luego de realizar este trabajo se arribaron a las conclusiones siguientes:

1. Se aplicó un procedimiento para implementar el Sistema de Control Interno en la Dirección de Economía de la Universidad de Holguín, el cual posee 4 etapas y 11 pasos.
2. Se desarrolló un diagnóstico a los componentes del Sistema de Control Interno que permitió identificar las debilidades del mismo y señalar el componente actividades de control como el más afectado.
3. Se confeccionó un Plan de Acción que recoge las deficiencias detectadas, las medidas a ejecutar y sus responsables, el cual permite dar seguimiento al proceso de perfeccionamiento del Sistema de Control Interno.

Tabla 1. Plan de Acción para promover el perfeccionamiento del Sistema de Control Interno

Componente: Gestión y prevención de riesgos				
Norma: Identificación del riesgo y detección del cambio				
1.	Actualizar los riegos del proceso de GEF y sus subprocesos con la participación de los trabajadores, vincularlos con las causas y condiciones que lo generan y los objetivos de control.	Junio	DE, Metodóloga y Especialista principal	Organizar trabajo por sede e informar a DE
Norma: Prevención de riesgos				
2.	Aprobar en el Consejo de Dirección de la DE la actualización del Plan de Prevención de Riesgos. Socializar y aprobar por los trabajadores, dejando evidencia documental mediante acta de la reunión	Junio	DE, Metodóloga y Especialista principal	Taller DE y reunión mensual por sede - socializar en áreas
3.	Verificar que las acciones y medidas contenidas en el Plan de Prevención de Riesgos no constituyen deberes funcionales de los cargos o desarrollo de actividades de control declaradas en los procedimientos de trabajo y documentos normativos de la entidad.	Junio	DE, Metodóloga y Especialista principal	Revisar la propuesta y ajustar las acciones
Componente: Actividades de control				
Norma: Documentación, registro oportuno y adecuado de las transacciones y hechos				
4.	Incluir paulatinamente en el catálogo del módulo de activos fijos tangibles el número de serie de los equipos eléctricos y electrónicos.	Mensual	Especialistas y Especialista principal	Ir actualizando estos datos paulatinamente
5.	Alertar de incluir en los contratos de arrendamiento el alquiler de los Activos Fijos Tangibles.	Junio	DE	Elaborar documento
6.	Continuar conciliando mensualmente la cuenta por cobrar vencida	Mensual	Especialista y Especialista Principal	Darle seguimiento a la conciliación
7.	Solicitar el documento de entrega de la vivienda vinculada que se encuentra en los registros contables.	Mayo	DE	Darle seguimiento a la entrega del documento
Norma: Rotación del personal en las tareas claves				
8.	Documentar los sustitos de los puestos de trabajo cuando se ausenta algún trabajador	Junio	Metodólogo y Especialista Principal	Elaborar documento
Componente: Supervisión y monitoreo				
Norma: Evaluación y determinación de la eficacia del sistema de control interno				
9.	Chequear mensualmente el seguimiento del plan de medidas elaborado y dejar evidencia del análisis con los trabajadores.	Mensual	DE , Metodóloga , y Especialista Principal	Encuentro con los grupos de trabajo
10.	Revisar mensualmente el avance de las acciones previstas en los planes de medidas derivados de las acciones de control 2020 y 2021.	Mensual	DE , Metodóloga , y Especialista Principal	A través de despachos

REFERENCIAS

Asamblea Nacional del Poder Popular. (2009). *Ley No. 107: "Ley de la Contraloría General de la República de Cuba".* Cuba.

Benítez Arévalo, Y. (2018*). Perfeccionamiento del sistema de control interno en la Dirección de Economía de la Universidad de Holguín*. Cuba

Contraloría General de la República de Cuba. (2011). *Resolución No. 60 Normas del Sistema de Control Interno.* Cuba.

Ministerio de Finanzas y Precios. (2003). *Resolución No. 297 Definiciones de Control Interno. Contenido de los Componentes y sus Normas.* Cuba.

Ministerio de Finanzas y Precios. (2006). *Resolución No. 148 Manual de Normas de Control Interno.* Cuba.

Partido Comunista de Cuba. (2021). *Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución (Actualización 2021-2026).* La Habana, La Habana, Cuba: Publicaciones del Consejo de Estado.

Varios Autores, MES. (2017). *Perfeccionamiento de la actividad económica: Actualización del modelo de gestión económica-financiera.* Editorial Felix Varela. Cuba

GESTIÓN DE LA CALIDAD EN EL PROCESO DE MANEJO DE QUEJAS

QUALITY MANAGEMENT IN THE COMPLAINT HANDLING PROCESS

Ing. Raúl Ernesto Batista Moreno[102]
Dra. C. Maira Rosario Moreno Pino[103]
Dra.C Digna Margarita Quijije Zambrano[104]

RESUMEN

La presente investigación se desarrolló en el Centro de Información y Documentación de la Escuela de Hotelería y Turismo de Holguín con el objetivo general de diseñar un procedimiento que permita la gestión de la calidad en el proceso de manejo de quejas en el Centro de Información y Documentación de la Escuela de Hotelería y Turismo (CIDTUR) de Holguín. El procedimiento diseñado con sus etapas y los correspondientes pasos que conforman las fases, teniendo en cuenta las funciones de la gestión, le proporcionó a la dirección las herramientas para el logro del mejoramiento de la calidad en el proceso objeto de estudio. Para el desarrollo de la tesis se utilizaron, los siguientes métodos de investigación: El histórico- lógico que permitió conocer la génesis y evolución de la calidad, la inducción y deducción, así como la abstracción científica, los cuales permitieron llegar a consideraciones fundamentales sobre el objeto de estudio y su campo de acción, el análisis y la síntesis que posibilitaron descomponer el objeto en diferentes factores y elementos. Además, se emplearon otros métodos como entrevistas, técnicos de generación de ideas, revisión de documentos, observación directa y el método de criterios de expertos. Como resultado fundamental de la investigación, se obtuvo un procedimiento para la gestión de la calidad en el proceso de manejo de quejas, el cual se logró aplicar parcialmente en el Centro de Información y Documentación de la Escuela de Hotelería y Turismo de Holguín.

Palabras claves: Gestión de la calidad, calidad, manejo e quejas, proceso de manejo de quejas.

ABSTRACT

This research was developed at the Information and Documentation Center of the Holguín Hospitality and Tourism School with the general objective of designing a procedure that allows quality management in the complaint handling process in the Information and Documentation Center from the School of Hospitality and Tourism (CIDTUR) of Holguín. The procedure designed with its stages and the corresponding steps that make up the phases, taking into account the management functions, provided the management with the tools to achieve quality improvement in the process under study. For the development of the thesis, the following research methods were used: The historical-logical that allowed to know the genesis and evolution of quality, induction and deduction, as well as scientific

[102] Ingeniero Industrial. Especialista en Informática. Universidad de Holguín, Cuba. raulernesto19948@gmail.com
[103] Profesora Titular. Departamento de Ingeniería Industrial. Universidad de Holguín, Cuba. mayramp188@gmail.com
[104] Profesora Titular. Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí, Ecuador. dignaqz@hotmail.com

abstraction, which allowed to reach fundamental considerations about the object of study and its field of action, analysis and synthesis that made it possible to decompose the object into different factors and elements. In addition, other methods were used, such as interviews, idea generation techniques, document review, direct observation, and the expert criteria method. As a fundamental result of the investigation, a procedure was obtained for quality management in the complaints handling process, which was partially applied in the Information and Documentation Center of the Holguín School of Hospitality and Tourism.
Keywords: Quality management, quality, complaint handling, complaint handling process.

INTRODUCCIÓN

Durante las últimas décadas los investigadores, desde diferentes perspectivas, han estudiado múltiples aspectos relacionados con la aparición, desarrollo y evolución de la sociedad de la información. La información en la gestión empresarial moderna no puede ser considerada como un apoyo o soporte para las actividades operativas de la organización, sino que debe tratarse como uno de sus principales recursos.

Actualmente se le atribuye un gran valor, dentro de la organización, al papel de los trabajadores de la información como consultores internos que pueden generar información evaluada o nuevos conocimientos para la organización.

La aplicación de herramientas de gestión permitirá asegurar que la información que circule en las organizaciones sea la más relevante y apropiada para ella. Cuando exista un procedimiento de manejo de quejas en una organización esto lleva implícito la mejora continua de sus productos y servicios informativos asegurando así que sus usuarios reales estén satisfechos y atendidos, entonces se logrará una gestión de la información de cara al usuario donde éste es lo más importante para el desarrollo de la actividad científico informativa.

La misión suprema de toda organización informativa debe ser lograr el mayor nivel de satisfacción de sus usuarios, pues éstos con la utilización de sus servicios y productos informativos permiten que la misma siga existiendo, creciendo y generando de tal forma beneficios para sus integrantes; enfrascada en una orientación hacia los servicios y productos informativos que brinda teniendo en cuenta las necesidades reales y deseos del usuario.

El concepto de calidad en las instituciones dedicadas a la información responde a la satisfacción plena de los usuarios en términos de atención, calidad del servicio, actualización y divulgación de la información y por otra parte, responde a los intereses educativos, investigativos y metodológicos.

En la actualidad, gestionar los niveles de satisfacción de los clientes, resulta ser una tarea crucial para el éxito y continuidad de la organización. Si la satisfacción de las necesidades y deseos de los usuarios es el propósito de los procesos económicos y de marketing (Maddox, 1982), es lógico concebir la insatisfacción como el resultado menos deseable y que, consecuentemente, debería ser evitado. Las organizaciones deben ser capaces no sólo de orientar sus actividades hacia el mercado para lograr la satisfacción, sino también saber atenuar la insatisfacción de sus clientes para lograr un crecimiento estable y global. Teniendo en cuenta que la insatisfacción se puede manifestar a

través de múltiples respuestas y dichas respuestas influyen de forma diferente en los resultados de las organizaciones, la filosofía de la satisfacción debe integrar una orientación hacia la satisfacción de los clientes y un planteamiento de gestión de la insatisfacción donde el tratamiento de las quejas sea capaz de hacer sentir al cliente atendido**.**

La satisfacción puede entenderse como una meta desde diferentes puntos de vista, tanto personal, social, económico como político. En el contexto de las situaciones de consumo de productos y servicios informativos los usuarios persiguen satisfacer sus necesidades informativas, siempre crecientes, por diversas razones: investigativas y docentes-metodológicas, por una parte, porque lograr la satisfacción supone una experiencia placentera y, por ello, deseable por el individuo. Por otra parte, porque se entiende como una recompensa del proceso de decisión del usuario de la información y por último, porque sirve de refuerzo para que el usuario de la información se identifique con la organización que lo satisface con la información adecuada en el momento preciso. Esta variable se convierte, por tanto, en uno de los recursos más importantes que dispone el CIDTUR para alcanzar la competitividad a nivel de red y mantener el éxito a largo plazo en un entorno competitivo de centros información provinciales, donde las exigencias de los usuarios son cada vez mayores por los avances de la ciencia y la técnica.

La importancia de mantenerse informado del nivel de satisfacción de los clientes utilizando, como vía fundamental, un constante monitoreo de la evaluación de este aspecto, los métodos y procedimientos correctos, no sólo en la recogida de la información que brindan los usuarios en los indicadores que se valoren, es tan necesario como el tratamiento de esta información para lograr una interpretación ¨humana¨ de estos resultados, limitando en gran medida la toma de decisiones de las organizaciones para la mejora de la calidad del servicio informativo que brindan.

Es precisamente el tratamiento de las quejas, lo que ha motivado la realización de este trabajo. Su estudio, análisis y su manejo para el caso concreto de los Centros de Información y Documentación (CID) es el centro de atención en esta investigación.

En el CIDTUR tradicionalmente los niveles de satisfacción de los servicios se han mantenido entre 70% y 75%, lo que constituye un por ciento bajo sobre la satisfacción de los usuarios para este tipo de organización, por lo que fue necesario realizar una investigación con un análisis retrospectivo, de las encuestas aplicadas y quejas recibidas por los clientes en el periodo de dos años, detectándose 534 quejas por insatisfacciones relacionadas con el servicio de préstamo externo (46), fotocopia de documentos(219), los niveles de ruido(33), la no correspondencia con el perfil de interés(52) y demora en los servicios de información (184).

En entrevistas realizadas a los 5 especialistas del centro de información, estos manifestaron que algunas quejas han sido expresadas directamente al personal que labora en este, pero la mayoría han sido recepcionadas a través de las encuestas, determinándose que no se cuenta con una herramienta que facilite un tratamiento efectivo para las quejas recibidas, no existe en el CID la forma del registro de quejas, ni el procedimiento que posibilite cómo proceder ante la aparición de las mismas entre otros aspectos que permitan una gestión integral a las quejas, para darle una respuesta

satisfactoria a los clientes. Por tanto, se declara como **problema científico a resolver:** ¿Cómo perfeccionar el manejo de las quejas en el Centro de Información y Documentación de la Escuela de Hotelería y Turismo de Holguín?

El objetivo general del trabajo consiste en: diseñar un procedimiento que permita la gestión de la calidad en el proceso de manejo de quejas en el Centro de Información y Documentación de la Escuela de Hotelería y Turismo de Holguín.

MÉTODOS

Para la realización de esta investigación se emplearon diferentes **métodos científicos de la investigación**, tanto teóricos, como empíricos.

Entre los métodos teóricos de la investigación se destacan:

- La inducción y deducción, así como la abstracción científica, que permitieron llegar a consideraciones fundamentales sobre el objeto de estudio y su campo de acción.
- El análisis y la síntesis que posibilitaron descomponer el objeto y el campo de acción en diferentes factores y elementos.
- El sistémico estructural en el diseño del procedimiento para la gestión de la calidad en el proceso de manejo de quejas.

Como métodos empíricos de la investigación se utilizaron: las entrevistas a especialistas que atienden el área de información, las técnicas de generación de ideas en sesiones de trabajo con los especialistas y trabajadores del área objeto de estudio, la revisión de documentos, la observación directa y el método del criterio de expertos.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

El proceso de manejo de quejas

La norma NC ISO 10002: 2018. Gestión de la Calidad – Satisfacción del cliente – Directrices para el tratamiento de las quejas en las organizaciones define a las quejas como la expresión de insatisfacción hecha a una organización relativa a su producto o servicio, o al propio proceso de tratamiento de las quejas, donde explícita o implícitamente se espera una respuesta.

En la literatura sobre satisfacción del consumidor, el comportamiento de las quejas es un área de estudio que se ubica en el contexto de las experiencias insatisfactorias. Su conocimiento permite identificar y conocer las respuestas más frecuentes que los individuos pueden desarrollar después de la insatisfacción con una experiencia de compra y, o consumo, así como las variables que influyen en su elección.

La literatura ofrece diferentes conceptualizaciones sobre el comportamiento de las quejas y su análisis permite diferenciar aquellas que hacen referencia a la propia acción de las quejas como una manifestación de la insatisfacción (Jacoby y Jaccard,1981; Westbrook, 1987), y aquellas que aportan definiciones de carácter más general, al incluir en el concepto sobre comportamiento de quejas todas las respuestas que el individuo puede tener ante una experiencia insatisfactoria (Day, 1980; Bearden , 1983; Krapfel, 1985).

Algunos autores han optado por emplear el término “respuestas a la insatisfacción”, en vez de “comportamiento de las quejas”, por considerar que el segundo hace referencia sólo a la acción de las quejas y a las respuestas únicamente de carácter comportamental. La literatura escrita en castellano utiliza en ocasiones el término “comportamiento del consumidor ante la insatisfacción. Sin embargo, la mayoría de los investigadores emplean indistintamente los dos términos, respuestas a la insatisfacción y comportamiento de quejas, para referirse al conjunto de respuestas que tiene un individuo insatisfecho. La revisión de las diferentes aportaciones permite afirmar que existe cierto acuerdo en determinadas cuestiones sobre su definición que ayudan a comprender mejor este fenómeno, así como sus determinantes e implicaciones posteriores.

Definiciones sobre el comportamiento de las quejas del consumidor

El comportamiento de quejas o acción de quejas incluye un conjunto de reacciones del consumidor ante una experiencia insatisfactoria.

Conjunto de respuestas comportamentales y no comportamentales que implican una comunicación negativa que es consecuencia de la insatisfacción percibida con un episodio de compra. (Singh y Howell, 1985)

El comportamiento de quejas es un conjunto de comunicaciones iniciadas por el consumidor hacia el fabricante, los intermediarios o instituciones públicas para solucionar los problemas derivados de la compra o uso de un producto en una determinada transacción. (Westbrook, 1987)

El comportamiento de quejas es un conjunto de respuestas múltiples (comportamentales y no comportamentales) que pueden haber sido producidas por la insatisfacción percibida con un episodio de compra.

El tratamiento del comportamiento de quejas requiere de una comunicación eficaz entre el cliente y el proveedor del servicio o producto que facilite convertir las insatisfacciones planteadas en una multiplicación de satisfacciones, donde el cliente y la organización logren relaciones totalmente positivas no solo en el momento de emitirse la queja, sino de darle una salida efectiva como proceso derivado de la compra. El tratamiento de quejas puede traducirse como una oportunidad para las organizaciones mejorar sus servicios y mantener la lealtad de sus clientes.

Un proceso de tratamiento de las quejas refleja las necesidades de las organizaciones que proveen los productos y de quienes los reciben. La norma NC ISO 10002: 2018 Gestión de la calidad – Satisfacción del cliente – Directrices para el tratamiento de las quejas en las organizaciones, proporciona orientación para el diseño e implementación de un proceso para el tratamiento de las quejas, eficaz y eficiente, para todo tipo de actividades comerciales o no comerciales, incluyendo a las relacionadas con el comercio electrónico.

La organización debe actuar positivamente para convertir las quejas potenciales en quejas reales. Debe animar a los consumidores para que se quejen, quizás utilizando una frase llamativa. La segunda razón es que determinada información sobre quejas que se recibe de los consumidores y usuarios desaparece en alguna parte y nunca llega a la organización o proceso que produjo el artículo.

Algunas medidas a tomar para manejar el aumento de quejas (Ishikawa, 1988) son:

1. Rapidez y buena voluntad: cambio por productos buenos.
2. Determinación del período de garantía.
3. Puestos de servicio.
4. Manual del propietario y lista de verificación.
5. Suministro de piezas por largo tiempo.

En realidad, las quejas reales son mucho menores que las potenciales y la organización debe lograr que cada vez más las quejas potenciales se conviertan en reales. Para esto es necesario tener en cuenta los factores que inhiben la manifestación de las quejas entre los que se pueden mencionar:

- Carencia de importancia: Hay defectos que son considerados “menores” y resulta más fácil remediarlos que realizar una reclamación.
- Suposición: En algunos casos se toleran fallos porque se supone que no se puede hacer nada por evitarlo y que son obra del azar.
- Desagradables experiencias anteriores: La existencia de experiencias anteriores desfavorables, ya sufridas personalmente o referenciadas por amistades, pueden inhibir la realización de una queja.

Mecanismos demasiado engorrosos: En ocasiones los procedimientos establecidos para la recepción, tramitación y solución de la queja causan, a los clientes, más molestias que el fallo como tal.

La información derivada de las quejas, los índices de insatisfacción de los clientes, así como el análisis de las respuestas de las empresas a las quejas y sus consecuencias, son algunas cuestiones relevantes para las organizaciones que desean orientar sus estrategias hacia la satisfacción de sus clientes.

El manejo de las quejas como un proceso y su gestión se puede observar en la figura 1, en la cual se muestran las entradas, salidas y las acciones más generales que permiten gestionar la calidad en este proceso específico, considerándose estas últimas las transformaciones que ocurren en este proceso.

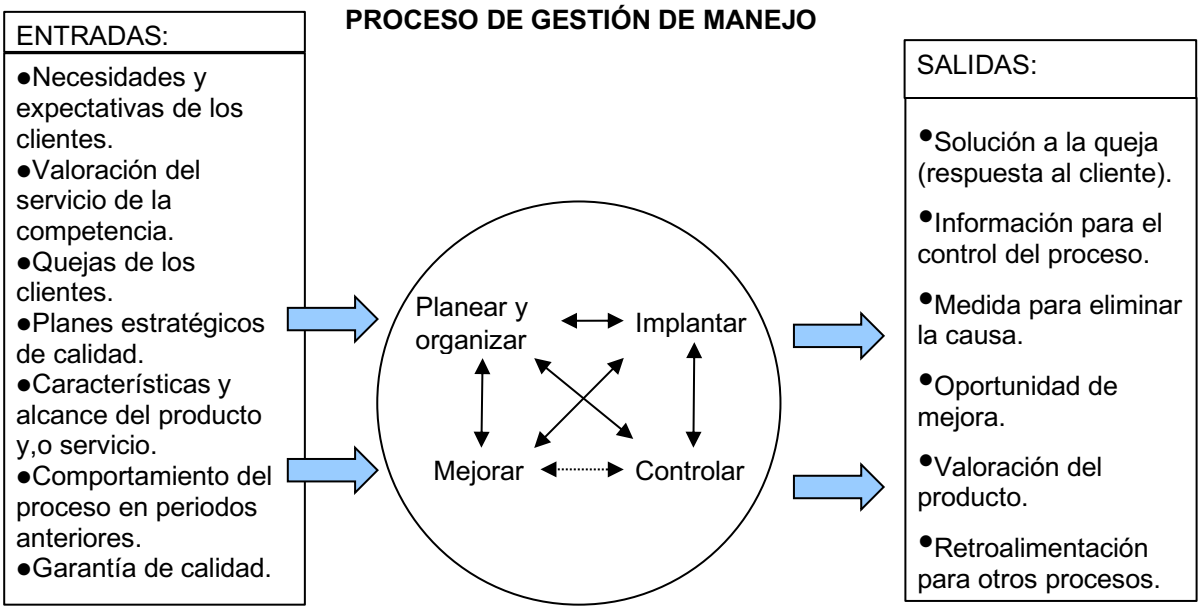


Figura 1. Proceso de gestión de manejo de quejas

Procedimiento para la gestión de la calidad en el proceso de manejo de quejas en el Centro de Información y Documentación de la EHT de Holguín

El diseño del procedimiento para la gestión de la calidad en el proceso de manejo de quejas en el Centro de Información y Documentación para el Turismo de la Escuela de Hotelería y Turismo de Holguín se concibió en tres fases, etapas y pasos dentro de éstas últimas como se muestra en figura 2.

El procedimiento propuesto se deberá convertir en una herramienta de intervención profesional a utilizar por los propios actores del Centro de Información y Documentación y contempla cada uno de los elementos que propician el desarrollo de acciones de diagnóstico o mejora.

Antes y durante la aplicación del procedimiento propuesto es importante que se manifiesten de manera total o parcial un conjunto de aspectos que favorecen la aplicación del mismo, los cuales de estar presentes facilitan en gran medida la viabilidad durante su aplicación. En esta investigación se han considerado los siguientes:

• **Reconocimiento de la necesidad de gestión**: La dirección del Centro de Información y Documentación puede desarrollarse más plenamente si los directivos y trabajadores de la organización que lo componen reconocen la importancia y la conveniencia de planificar, organizar, implementar, controlar y mejorar la calidad en el proceso de manejo de quejas en los diferentes productos y servicios informativos que la aseguran.

• **Motivación y liderazgo:** Los especialistas del CID que intervienen en la gestión de la calidad en el proceso de manejo de quejas deberán caracterizarse por ejercer un liderazgo en la gestión del mismo, para lograr un nivel adecuado en los servicios y productos correspondientes al órgano informativo.

• **Compromiso e involucramiento:** El CIDTUR, con sus profesionales deberán poseer un compromiso real con el funcionamiento y éxito del mismo. La calidad de los servicios y productos informativos que se ofertan deberá ser un objetivo permanente de la organización, por lo que esta debe estar activamente comprometida con el tratamiento eficaz y eficiente de las quejas de los clientes. Es importante que esto se demuestre y promueva dentro del colectivo de especialistas con un fuerte compromiso para resolver las quejas, que deberá permitir, tanto al CIDTUR como a los clientes, una mejora continua de sus productos y servicios informativos.

• **Flexibilidad y dinamismo:** La gestión de información debe adaptarse a los nuevos cambios de la ciencia y la técnica y a la rapidez con que se produce la información a nivel mundial; debe adaptarse a las condiciones de cada momento, buscar la información adecuada y precisa para cada uno de los usuarios según su perfil de interés y sus expectativas profesionales y diseñar nuevos servicios y productos que se ajusten a esas necesidades informativas cada vez más crecientes.

• **Enfoque al cliente o destinatarios de esos servicios:** El enfoque al cliente debe establecerse en la política del tratamiento de quejas. Esta deberá estar sustentada por los procedimientos y objetivos para cada función y actividad del personal incluido en el proceso. La gestión de la calidad en el proceso de manejo de quejas del CIDTUR debe permitir que el órgano de información organice un sistema interno enfocado al usuario pero que a la vez sea modificado o reajustado en función de las necesidades de los mismos en el procedimiento de manejo de quejas.

Para concebir esta propuesta de procedimiento se tuvo en cuenta:

3. La concepción de la gestión y su naturaleza interactiva.
4. Las acciones para gestionar la calidad en el proceso de servicios postventa según Peña, 2003
5. La aplicación de la gestión al proceso de manejo de quejas y su contextualización en un Centro de Información y Documentación, y
6. Algunos presupuestos teóricos de la norma NC ISO 10002: 2018. Gestión de la calidad-directrices para el tratamiento de las quejas en las organizaciones.

FASE I: Planeación y organización de la calidad en el proceso de manejo de quejas

Etapa I creación del equipo de trabajo

Etapa II capacitación y formación del equipo de trabajo

Etapa III determinar las características de calidad y sus requisitos para cada tipo de producto

Etapa IV definir los indicadores de desempeño y niveles a alcanzar en el proceso

Etapa V diseñar el procedimiento para la realización del manejo de quejas

Paso 1 recepción de la queja

Paso 2 Seguimiento e investigación de la queja

Paso 3 Respuesta y cierre de la queja

Etapa VI Definir los recursos necesarios

FASE II: Implantación del proceso de manejo de quejas según el procedimiento diseñado

Etapa 1 Comenzar el período a prueba

Etapa 2 Aplicar el procedimiento para la realización del manejo de quejas

FASE III: Control y mejora de la calidad en el proceso de manejo de quejas

Etapa I Control del procedimiento para la realización del manejo de quejas

Paso 1 Evaluar el cumplimiento de los pasos del procedimiento para la realización del manejo de quejas

Paso 2 Actuar en consecuencia

Etapa II Control de los indicadores de desempeño y niveles a alcanzar en el proceso

Paso 1 Medición de los indicadores de desempeño

Paso 2 Comparar con los niveles a alcanzar

Paso 3 Actuar en consecuencia

Etapa III Confirmar el mejoramiento de la calidad en el proceso de manejo de quejas

Paso 1 Estandarizar soluciones y documentarlas

Figura 2. Procedimiento para la gestión de la calidad en el proceso de manejo de quejas en el Centro de Información y Documentación para el Turismo de la Escuela de Hotelería y Turismo de Holguín

Fase I: Planeación y Organización de la calidad en el proceso de manejo de quejas

Objetivo: Concretar a través de un conjunto de etapas y pasos la planeación y organización de la calidad en el proceso de manejo de quejas.

Etapa I Creación del equipo de trabajo

La creación de un equipo de trabajo constituye uno de los pasos más importantes dentro del procedimiento, esta es la base para el diseño y aplicación del sistema. Este equipo de personas debe estar integrado por especialistas y técnicos de la información con conocimientos de la actividad, así como personas que ocupen cargos como director de la instalación, subdirector y otras personas del sistema con experiencias.

Etapa II: Capacitación y Formación del equipo de trabajo

Las personas seleccionadas deben ser capacitadas durante todo el proceso, primero, con las definiciones básicas necesarias, y luego con los objetivos y la importancia de contar con un procedimiento para la gestión de la calidad en el proceso de manejo de quejas, así como en las técnicas del trabajo en grupo a utilizar con vistas a lograr las metas propuestas.

La capacitación no puede limitarse sólo a reuniones formales, conferencias, talleres u otras formas, es primordial educar a todos los miembros. Estos posteriormente tendrán autoridad y libertad para hacer su trabajo correctamente si cada miembro se prepara adecuadamente y consciente de la importante tarea que desempeñarán.

El equipo de trabajo del CID recibirá capacitación sobre todo a lo concerniente al manejo de quejas en el centro de información, incluidas las técnicas apropiadas para el personal responsable de monitorear los procesos, la aplicación de medidas correctivas y preventivas, los conceptos sobre quejas, el enfoque al cliente, la confidencialidad, la respuesta diligente, entre otros, así como el estudio de la norma NC ISO 10002: 2018 que promueve la mejora del desempeño en las áreas de tratamiento de quejas, para incrementar la satisfacción del usuario al recibir los servicios informativos.

Etapa III Determinar las características de calidad y sus requisitos para cada tipo de producto

Se determinarán y actualizarán las características de calidad y los requisitos generales para los productos y servicios informativos, que pueden variar en dependencia de su tipo. Para ello un conjunto de especialistas y técnicos determinarán según su experiencia las características de los productos y servicios informativos creados para el cliente con una alta calidad siempre pensando en la mejora continua de ellos. Se aplicarán encuestas sencillas a los clientes, donde listen, en orden de prioridad, las características, que según su criterio, deben contener los productos de información y documentación.

Etapa IV Definir indicadores de desempeño y niveles a alcanzar en el proceso

9. Tiempo de respuesta: Este puede variar en dependencia del tipo de queja que se reciba. En los casos de un trato incorrecto por parte del especialista que se encuentra en sala de lectura, inmediatamente otro técnico atenderá al usuario y le dará una respuesta al momento. Si la queja es referente a una fuente no citada, o una información no fidedigna la respuesta no deberá demorar más de dos días.
10. Porciento de quejas solucionadas o índice de solución (Qs): Por no existir, anterior a esta investigación, propuestas a cerca de los niveles permisibles de quejas solucionadas la autora propone en un primer momento un sencillo cálculo para conocer el porciento de quejas solucionadas. Para conocer el porciento de quejas solucionadas se realizó el siguiente cálculo

$$\text{Porciento de quejas solucionadas} = \frac{\text{Cantidad de quejas solucionadas}}{\text{Cantidad de quejas recibidas}} x100\%$$

- Cuando este sea mayor e igual que 90% se considerará excelente (% Qs ≥ 90 %).
- Cuando este sea mayor e igual que 80% y menor que 90 % se considerará bueno (80 % ≤ % Qs < 90 %)
- Cuando este sea menor que 80% se considerará mal (% Qs < 80 %)

Etapa V. Diseñar procedimiento para la realización del manejo de quejas

Para diseñar el procedimiento para la realización del manejo de quejas en esta etapa hay que tener en cuenta 3 pasos, los cuales son los siguientes:

Paso 1 Recepción de la queja

El CIDTUR elaborará toda la información relativa al proceso de tratamiento de las quejas, a través de plegables, informaciones digitales, o hacerla pública en actividades de la EHT. Se ubicará un plegable en la sala de lectura para su fácil consulta por los usuarios. Dicha información deberá facilitarse en un lenguaje sencillo y en la medida de lo posible, en formatos accesibles a todos, de tal manera que no haya reclamantes en desventaja.

Paso 2 Seguimiento e investigación de la queja

El especialista encargado del proceso del manejo de quejas deberá seguir a lo largo de todo el proceso, la solución de la misma desde la recepción inicial hasta que el usuario quede satisfecho o la decisión final haya sido tomada. Una actualización del estado de la queja debería estar disponible para el reclamante cuando lo desee, al menos en el momento de cumplirse los plazos establecidos.

Paso 3 Respuesta y cierre de la queja

De forma gráfica se puede observar el procedimiento para realizar el manejo de quejas hasta la respuesta y cierre de la queja en la figura 3.

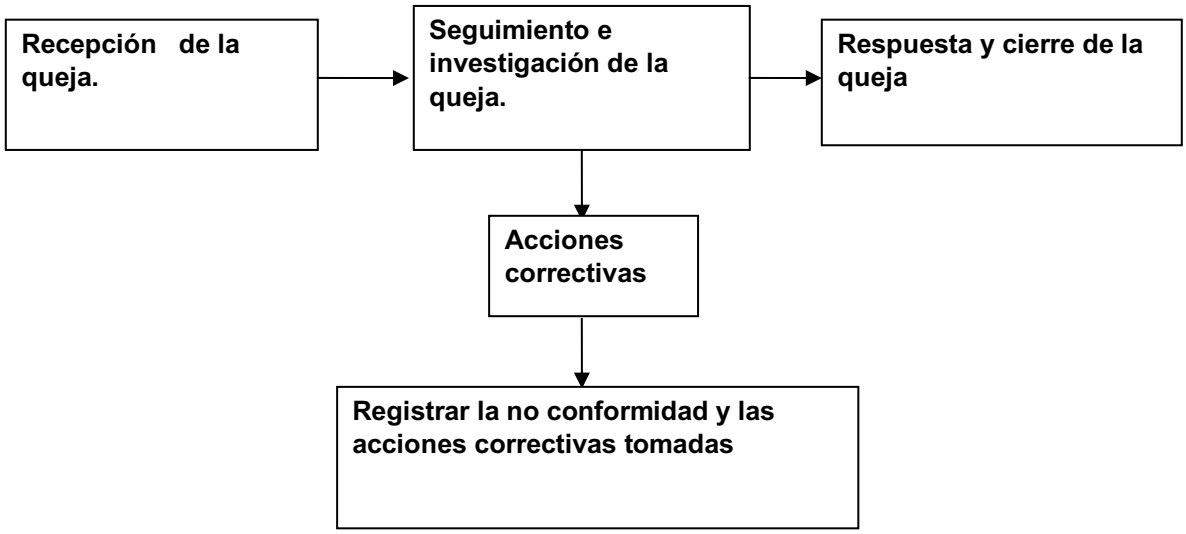


Figura 3. Procedimiento para la realización del manejo de quejas

Etapa VI. Definir los recursos necesarios

Para lograr un óptimo desarrollo del proceso de manejo de quejas el CID deberá contar con un personal consciente de la actividad a desarrollar y con una cultura positiva sobre el tema de las quejas, las cuales ayudarán a fomentar mejores relaciones con los usuarios y a brindar servicios de calidad.

Etapa VII Definir y asignar responsabilidades y funciones

La especialista principal del centro definirá las responsabilidades y funciones del personal que labora en el CID y determinará el encargado para la realización de cada tipo de servicio, de acuerdo con su nivel de preparación y experiencia.

Fase II: Implantación del proceso de manejo de quejas según el procedimiento diseñado

Objetivo: Concretar la implantación del procedimiento diseñado de manejo de quejas.

Etapa I comenzar el período a prueba

Primero que todo debe acotarse el período durante el cual se realizará la prueba, se forman los equipos de mejora y comienza a funcionar el equipo que analiza el proceso de manejo de quejas.

Etapa II Aplicar el procedimiento para la realización del manejo de quejas

Paso 1 Recepción de la queja

Paso 2 Seguimiento e Investigación de la queja

Después de la recepción que hace la especialista del proceso inicial de la queja analizó las herramientas con que cuenta el CIDTUR para solucionar la inquietud.

Paso 4 Respuesta y Cierre de la queja

Fase III Control y mejora de la calidad en el proceso de manejo de quejas

Objetivo: Controlar y mejorar el desempeño de los procesos del tratamiento de quejas para la toma de acciones correctivas.

Etapa I Control del procedimiento para la realización del manejo de quejas

Paso 1 Evaluar el cumplimiento de los pasos del procedimiento para la realización del manejo de quejas

Paso 2 Actuar en consecuencia

Se realiza un análisis del motivo del incumplimiento, de uno de los pasos del procedimiento para buscar la solución más viable y rápida a la demanda del cliente

Etapa II Control y mejora de los indicadores de desempeño y niveles a alcanzar en el proceso

Paso 1 Medición de los indicadores de desempeño

En este paso se miden los indicadores establecidos en la fase de planificación tiempo de respuesta y porciento de quejas solucionadas o índice de solución.

Paso 2 Comparar con los niveles a alcanzar Los indicadores medidos en el paso anterior se comparan con los correspondientes niveles a alcanzar tiempo de respuesta y porciento de quejas solucionadas o índice de solución.

Paso 3 Actuar en consecuencia

En este paso se toman las acciones correspondientes cuando los valores de los indicadores no se corresponden con los niveles a alcanzar.

Etapa III Confirmar el mejoramiento de la calidad en el proceso de manejo de quejas

Paso 1 Estandarizar soluciones y documentarlas

CONCLUSIONES

1. Se definieron los elementos a tener en cuenta para la aplicación del procedimiento de manejo de quejas para lograr mejoras en los servicios de información tales como búsquedas de información en INTERNET, diseminación selectiva de la información, bibliografías temáticas entre otros que presta el CIDTUR.

2- Se logró diseñar un procedimiento para la gestión de la calidad del proceso de manejo de quejas en el Centro de Información y Documentación para el Turismo de la EHT de Holguín compuesto por fases, etapas y pasos.

REFERENCIAS

Bearden, W.O. (1983). "Profiling consumers who register complaints against auto repair services". Journal of Consumer Affairs, vol. 17. -- pág. 315-335.

Day, R.L. (1980). "Research perspectives on consumer complaining behavior". Theoretical Developments in Marketing. Lamb, C. y Dunne, P. (eds.), American Marketing Association, Chicago, pág. 211-215.

Ishikawa, Kaoru. (1988). ¿Qué es el CTC?. La modalidad japonesa. México: Norma. -- 209p.

Jacoby, J. y Jaccard, J.J. (1981). "The sources, meaning and validity of consumer complaint behavior: a psychological analysis". Journal of Retailing, vol. 57, nº 3, pág. 4-24.

Krapfel, R.E. (1985). "A consumer complaint strategy model: antecedents and outcomes". Advances in Consumer Research, vol. 12. -- pág. 346-350.

Maddox, R. (1982). “Two factors theory and consumer satisfaction: replication and extension”. Journal of Consumer Research, vol. 8, pág. 97-102.

NC ISO-10002**.** 2018. Gestión de la calidad – Satisfacción del cliente – Directrices para el tratamiento de las quejas en las organizaciones.

Peña Escobio, Damaris. (2003). Perfeccionamiento de la dinámica del proceso docente educativo del tema: Gestión de la Calidad en el proceso de servicio de posventa. Tesis en opción al título de Ingeniería Industrial. -- Holguín: Universidad Oscar lucero Moya. --76 p.

Singh, J. y Howell, R.D. (1985). “Consumer complaining behavior: a review and prospectus”. Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior.

Westbrook, R.A. (1987). “Product consumption-based affective responses and postpurchase processes”. Journal of Marketing Research, vol. 24. -- pág. 258-270.

LA GESTIÓN POR PROCESOS EN UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA DEL TERRITORIO HOLGUINERO

PROCESS MANAGEMENT IN A TRADING COMPANY IN HOLGUIN

MSc. Hidelvys Cantero Cora [105]
MSc. Yisel Herrera González[106]
MSc.Elisa Leyva Cardeñosa[107]

RESUMEN

Cada día la gestión por procesos adquiere mayor relevancia en las organizaciones debido a los beneficios que aporta para la planificación, control y mejora de su misión. La presente investigación se centra en el diseño de los procesos claves en una empresa comercializadora del territorio holguinero. Para ello se utilizó como instrumento de trabajo la gestión por proceso, además de la utilización de varios métodos teóricos, empíricos y técnicas entre las que destacan: entrevistas, observación y revisión de documentos**.** Como principal resultado de este estudio se presenta el diseño de los procesos claves de la entidad objeto de estudio, mediante la confección de las fichas y flujogramas, definiéndose además el mapa de procesos que muestra todas las interrelaciones entre estos.

Palabras claves: gestión por procesos, gestión empresarial, organización.

ABSTRACT

Everyday process management acquires greater relevance in organizations due to the benefits it provides for planning, control and improvement of their mission. This research focuses on the design of key processes in a marketing company in Holguin territory. For this, process management was used as a work instrument, in addition to the use of various theoretical, empirical and technical methods, among which the following stand out: interviews, observation and document review. As the main result of this study, the design of the key processes of the entity under study is presented, by means of the preparation of files and flowcharts, also defining the process map that shows all the interrelationships between them.

105 Ingeniero Industrial, Universidad de Holguín, Holguín, Cuba. Máster en Ingeniería Industrial, Universidad de Holguín, Holguín, Cuba. Profesor Auxiliar e investigador en el Departamento de Ingeniería Industrial de la Facultad de Ciencias Empresariales y Administración de la Universidad de Holguín, Holguín, Cuba. Correo electrónico: hidelvis@uho.edu.cu
106 Ingeniero Industrial, Universidad de Holguín, Holguín, Cuba. Máster en Administración de Negocios , Universidad Martha Abreu, Las Villas, Cuba. Profesor Auxiliar e investigador en el Departamento de Ingeniería Industrial de la Facultad de Ciencias Empresariales y Administración de la Universidad de Holguín, Holguín, Cuba. Correo electrónico: yisel.herrera@uho.edu.cu.
107 Ingeniero Industrial, Universidad de Holguín, Holguín, Cuba. Máster en Contabilidad gerencial, Universidad de Camagüey, Camagüey, Cuba. Profesor Auxiliar e investigador en el Departamento de Ingeniería Industrial de la Facultad de Ciencias Empresariales y Administración de la Universidad de Holguín, Holguín, Cuba. Correo electrónico: eleyva@uho.edu.cu

Keywords: process management, business management, organization.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad se impone la necesidad de cambiar las formas de análisis, proyección y gestión de las empresas, teniendo en cuenta la complejidad y dinamismo que ha adquirido el entorno de las organizaciones, así como la necesidad de enfrentar los nuevos retos del mercado. Para esto se necesita contar con un sistema de control que posibilite la toma de decisiones no sólo basado en el análisis económico-financiero, sino que, además, logre una valoración integral de la gestión y sirva de herramienta en la ubicación de desviaciones en los diferentes procesos de la empresa. (Nogueira Rivera, 2004).

Para operar de manera eficaz, las organizaciones tienen que identificar y gestionar numerosos procesos interrelacionados y que interactúan. Es por ello que estos son la base de los modelos de gestión por procesos en las organizaciones, así como el componente más importante y extendido en la gestión de las empresas innovadoras (Rodríguez Quevedo, 2017). La gestión por procesos ha sido tratada por varios autores, dentro de los que se destacan: Sancovschi, Moacir (1999), Nogueira Rivera (2004), Urquiaga Rodríguez, 2004; Beltrán Sanz y Carrasco Pérez (2014), Ruiz Fuentes (2014); Cantero Cora (2015), Vega de la Cruz y Ortiz Pérez (2017); Almaguer Torres (2018-2020). Estos autores, de manera general, coinciden en que es una metodología que tiene por finalidad incluir mejoras en la gestión de los procesos, los cuales se deben organizar, diseñar, automatizar, monitorear, integrar y mejorar de forma continua. De acuerdo con Llanes Font, 2017 para implantar la gestión por procesos es necesario que el sistema tienda al estado de equilibrio, lo que significa que todos los requisitos legales y otros aplicables requeridos por los clientes como de otras partes interesadas deberán cumplirse a largo plazo y de modo equilibrado, para alcanzar el estado de equilibrio. Mediante su implantación se prepara a las organizaciones para que adopten cambios tanto internos como externos y permitan asegurar parte de su continuidad o existencia, siendo el primer paso para esto el correcto diseño de sus operaciones.

Esta filosofía de dirección es de vital importancia en el sector de la Industria Ligera ya que en la actualidad juega un papel fundamental en la distribución de productos a la población y las empresas de manera general. Dentro de las organizaciones vinculadas a este sector, se encuentra una Empresa Comercializadora del territorio holguinero que se encarga de distribuir una gama de productos de aseo, higiene, perfumería y cosmética. Sin embargo, se evidencia: desactualización del mapa de procesos; no se identifica el proceso de calidad como estratégico, siendo un elemento relevante a llevar en la organización teniendo en cuenta la actividad que realizan: comercialización; no se tienen conformadas las fichas ni los flujos de los procesos; no se tiene definido un proceso de comercialización, siendo este el objeto social de la empresa. A partir de lo anterior, el objetivo del presente trabajo es en diseñar los procesos claves en una empresa comercializadora del territorio holguinero. En el desarrollo de la investigación se utilizaron métodos teóricos y empíricos, incluyendo técnicas y herramientas, tales como: tormentas de ideas, observación directa,

encuestas, revisión de documentos para la recopilación de la información, también entrevistas a dirigentes y trabajadores.

MÉTODO

El procedimiento diseñado tiene como objetivo facilitar a la organización la identificación de los procesos, su análisis, diseño y mejora, optimizando su funcionamiento y contribuyendo a incrementar la eficacia y eficiencia de estos. Consta de cuatro etapas, 17 pasos y seis tareas, las cuales se describen en la tabla 1.

Tabla 1. Descripción del procedimiento para el diseño de los procesos

Etapas	Objetivos	Pasos	Tareas	Métodos y técnicas
I. Preparación	Lograr la familiarización con la organización, sus procesos y recursos humanos, así como promover el compromiso del personal para su contribución en la ejecución de las restantes etapas del procedimiento	1. Constitución y capacitación del grupo de trabajo 2. Aseguramiento de las condiciones de partida 3. Caracterización de la organización		Conferencias, revisión de documentos, entrevistas, observación directa, métodos para llegar a consenso, trabajo en grupo
II. Diagnóstico	Analizar el estado actual de la gestión por procesos, para detectar los puntos críticos.	4. Análisis de los procesos 5. Diagnóstico de la documentación de los procesos 6. Selección de los procesos a diseñar	1. Identificar a los procesos 2. Clasificar a los procesos 3. Revisar mapa, fichas y flujo de proceso	Revisión de documentos, entrevistas a especialistas y técnicos, trabajo en grupo y lista de chequeo.
III. Diseño de procesos	Diseñar cada uno de los elementos que componen la gestión por procesos	7. Confección del mapa de procesos general		Revisión de documentos, entrevistas a especialistas y técnicos, trabajo en grupo, tormentas de ideas, técnicas de consenso
		8. Elaboración de las fichas de procesos		
		9. Realización del despliegue de los procesos		
		10. Elaboración del flujograma general de los procesos		
		11. Calendarización de los procesos		
		12. Confección del manual de procesos		

IV. Implantación de la gestión por procesos	Implantar y controlar lo diseñado en la etapa II con la utilización de las herramientas recomendadas	13. Socialización de los resultados del diseño de los procesos	Inspecciones al proceso, entrevistas, observación directa y revisión de documentos.
		14. Establecer el diseño de los procesos	
		15. Control operativo	
V. Mejora gestión por procesos	Mantener el control de lo descrito en el despliegue de procesos, determinar posibles desviaciones y evaluar el impacto de las medidas aplicadas para realizar los ajustes necesarios	16. Proyección de las acciones de mejora 17. Implementación de las acciones de mejora	Trabajo en equipo, tormentas de ideas, análisis de resultados de informes de auditorías y gráfico de Gantt

Fuente: Adaptado de Ortiz Pérez (2014)

RESULTADOS

Etapa I. Preparación de las condiciones para el diseño de los procesos: se realizó una reunión de trabajo con los directivos e investigadores de experiencia, en ella estuvieron presentes miembros de las distintas áreas de la empresa y se confeccionó el cronograma de trabajo.

Paso 1. Constitución y capacitación del grupo de trabajo: se creó el equipo de trabajo constituido por consultores externos e internos, el primer caso, estuvo integrado por dos profesoras y un estudiante de la carrera de Ingeniería Industrial de la Universidad de Holguín. El grupo consultor interno lo integraron la directora de la UEB, el especialista comercial, el asesor jurídico, especialista del área de operaciones, técnico de transporte, el especialista económico y el encargado del almacén. Para la capacitación de este grupo se abordaron temas a fines a la investigación.

Paso 2. Aseguramiento de las condiciones de partida: para el cumplimiento de este paso se desarrollaron charlas con los trabajadores de las diferentes áreas de la empresa, con el objetivo de crear un clima laboral favorable y contar con las condiciones óptimas para el desarrollo de un estudio de este tipo. Se logra el comprometimiento de los trabajadores y directivos involucrados con la tarea realizada y de esta forma se establece el ambiente propicio para realizar la búsqueda de información.

Paso 3. Caracterización de la organización: la empresa Comercializadora objeto de estudio surgió para brindar servicios de transportación, distribución y almacenamiento de una gama de productos de aseo, higiene, perfumería y cosmética.

Se considera que los medios técnicos para la prestación de los servicios y la recepción de mercancías son suficientes. Las condiciones de los equipos y materiales están consideradas en buen estado, con la excepción de las transpaletas ya que actualmente existen 12, de las cuales solo están en buen estado 7, regular 2 y las demás están en mal estado, siendo insuficientes.

El estado técnico de la edificación es el siguiente: techo, paredes, puertas y ventanas se encuentran en buen estado no siendo así con el piso que clasifica como regular, debido al mal estado técnico del andén de descargas. La distribución de estos a los clientes se utiliza el parque de vehículos propios de la empresa. El estado técnico de estos es considerado de bueno.

Etapa II. Diagnóstico de la gestión por procesos: una vez realizada la caracterización de la empresa se llevó a cabo el diagnóstico de su gestión por procesos.

Paso 4. Análisis de los procesos: el análisis incluyó todos los procesos que intervienen en el servicio que brinda la empresa a sus diversos clientes.

Tarea 1. Identificar a los procesos: a partir de la revisión documental, las valoraciones realizadas por el grupo de trabajo y un profundo análisis de la secuencia de ejecución de las diferentes actividades se definieron como procesos:

Gestión de la Dirección, Gestión Económica Financiera, Gestión de la Calidad, Comercialización, Operaciones, Capital Humano, Gestión de la información, Fiscalización y Control, Gestión ambiental, Medición, análisis y mejora. Una vez identificados los procesos presentes en la empresa se procede a la siguiente tarea.

Tarea 2. Clasificar a los procesos: Para llevar a cabo esta tarea se asume la clasificación descrita por la Norma Francesa (2000), la cual refiere que los procesos se clasifican en tres grandes familias. A continuación, se caracterizan brevemente cada uno de estos.

Procesos de control: en la empresa se consideran como procesos de control aquellos que abarcan el planeamiento estratégico, como el sistema de calidad y la gestión de la dirección.

Procesos operativos: están directamente vinculados a los servicios que se prestan, por lo que incluyen el conjunto de operaciones de recepción, almacenamiento y distribución de las mercancías.

Procesos auxiliares: estos apoyan, asisten y respaldan a los procesos operativos y de control. En la empresa fueron definidos el capital humano, gestión de la información y fiscalización y control, los que contribuyen a garantizar los insumos, tecnologías, y variadas funciones administrativas al resto de los procesos empresariales.

Procesos transversales: permiten la coordinación y ejecución de los procesos con los cuales tienen relación, en la organización están definidos la gestión ambiental y la medición, análisis y mejora.

Paso 5. Diagnóstico de la documentación de los procesos: del análisis de la documentación legal, normativa y técnica vigente en la empresa se pudo observar de manera general que:

- La documentación con la que se cuenta está desactualizada pues la empresa fue cambiando su denominación y objeto social pero no se actualizaron los registros y procedimientos asociados a las actividades que realmente se ejecutaban

- Se cuenta con informes que dan a conocer el grado en que la organización cumple las expectativas y requerimientos de las partes interesadas, además de garantizar la calidad del servicio
- No se tiene registrados los procedimientos de evaluación, control y selección de los proveedores de compra - venta. Para el caso de los proveedores de contrato de suministro no lleva a cabo la selección pues estos se tienen establecidos a nivel de oficina central
- Se encuentran elaborados los contratos con los clientes, aunque se carece de encuestas de satisfacción
- La empresa realiza la medición de los índices de crecimiento del servicio teniendo en cuenta los niveles de ventas mensuales por canales de venta
- No se tiene actualizado el manual de procesos ni el manual de calidad. La entidad si tiene definidos y documentados la misión, visión, política de calidad
- Se cuenta con manuales de procedimientos pero están desactualizados, y no están distribuidos por las diferentes áreas donde se llevan a cabo los diferentes procesos.

Tarea 3. Revisar mapa, fichas, y flujo de proceso

Mapa de procesos: según la revisión documental la empresa no tiene definido un mapa de proceso.

Fichas de procesos: las fichas no están actualizadas. Al no contar con un correcto diseño de estas se hace evidente el desconocimiento de si los procesos incluyen subprocesos que los componen, ya que no poseen la descripción detallada de cómo ocurren estos.

Flujo de procesos: no están confeccionados los flujos de los procesos, y esto conlleva al desconocimiento de las entradas y salidas de recursos que se intercambian en cada proceso o subproceso, así como la forman en que intervienen los trabajadores. Se cuentan con las instrucciones de varias tareas que se realizan durante el proceso de comercialización, pero no se tienen definidos como proceso u operaciones.

Lo planteado anteriormente trae consigo una inadecuada realización del control interno en la empresa, ya que un desconocimiento de lo que no está documentado o lo que se registra y no se lleva a la práctica, queda incomprensible para las personas que intervienen directamente con la tarea que se esté analizando.

Paso 6. Selección de los procesos a diseñar: teniendo en cuenta la incidencia de los procesos en los resultados técnicos, económicos y de calidad de la empresa, así como el impacto en la satisfacción, necesidades y expectativas de los clientes, se seleccionan los procesos operativos y dentro de ellos el proceso de comercialización para proceder a su diseño ya que en ellos se materializa la misión de la empresa.

Etapa III. Diseño de procesos: los resultados del análisis realizado en la etapa II constituyen los fundamentos de partida para la realización de la presente etapa. El diseño de los procesos operativos de la empresa se realizó teniendo en cuenta la secuencia de las actividades que se realizan.

Paso 7. Confección del mapa de procesos general: este paso toma como punto de partida la identificación y clasificación de los procesos que se llevan a cabo en la empresa desarrollada en la etapa II. Además, se realizó un análisis en conjunto con el grupo de trabajo, para definir las relaciones que tienen lugar entre cada grupo de procesos. A través de entrevistas, consultas con el grupo de expertos se diseñó una propuesta para el mapa de procesos general de la empresa reflejado en la figura 1.

Paso 8. Elaboración de las fichas de procesos: para el caso del proceso de comercialización fue desglosado en tres subprocesos, los cuales se muestran a continuación: Contratación, Compra, Venta. (Tabla 2)

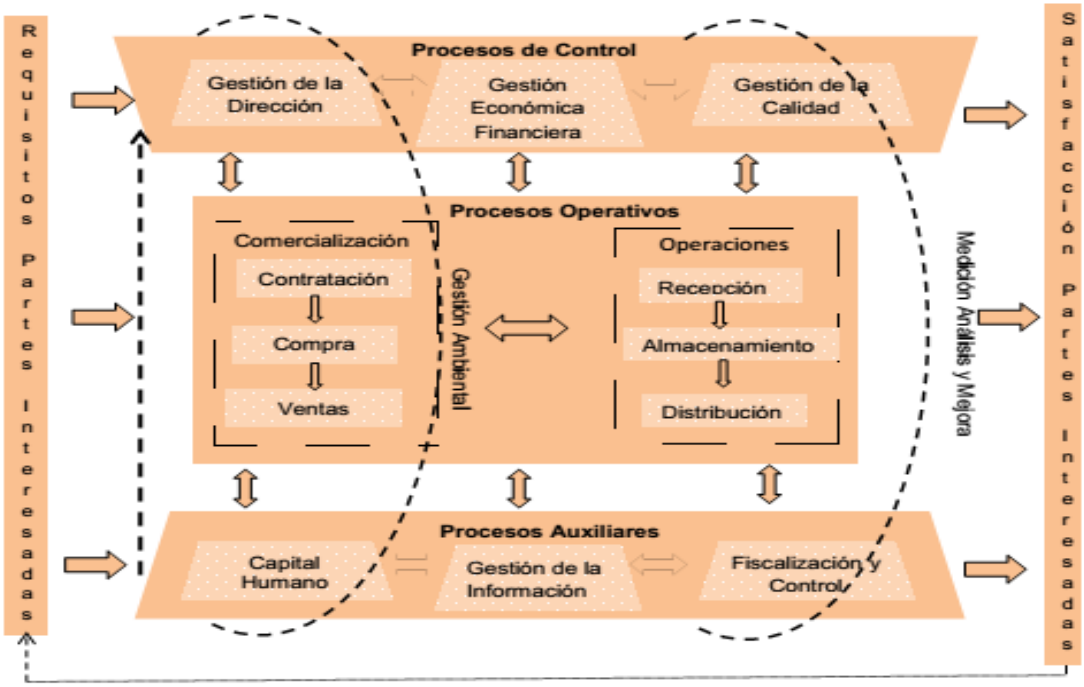


Figura 1. Mapa de procesos propuesto para la organización

Tabla 2. Ficha de proceso de Comercialización.

Logo de la empresa	**Ficha del proceso de Comercialización**
Responsable: Comercial	
Intervienen: Comercial, Proveedores y Clientes.	
Objetivo: 1. Lograr una gestión comercial trazable, viable, eficiente y oportuna con el menor número de riesgos. 2. Realizar un correcto pronóstico de la demanda que permita satisfacer las necesidades de los clientes.	
Entradas: - Política de calidad, objetivos estratégicos, actividades programadas - Plan de actividades del mes del proceso GD (Gestión de la Dirección) - Requisito de los clientes - Contrato firmado por los clientes - Pedido de los clientes	**Salidas:** - Propuesta y cumplimento de objetivos específicos del proceso, presupuesto, planes de acción y evaluación de la eficacia al proceso GD - Preformas de contrato al cliente - Necesidad de transportación, facturas al proceso Operaciones

– Reclamaciones y devoluciones de productos de las cadenas de tienda o del proceso de operaciones.	– Reclamaciones y devoluciones a las Empresas productoras – Documentos para el expediente de faltantes y averías para el proceso Gestión Económica Financiera (GEF).
Proveedores: Empresas productoras, proceso de Gestión de la Dirección y Operaciones.	**Clientes:** Empresas productoras**,** tiendas TRD y Clientes Varios, proceso de Gestión de la Dirección, Operaciones, Gestión Económica Financiera.
Descripción del proceso: tiene como punto de partida la estimación de la demanda de los clientes. Esta demanda determinada se envía a los proveedores para realizar la contratación para el año siguiente, la que se realiza a nivel nacional. Luego la UEB confecciona un suplemento para los contratos cuando este es de suministro y otro de compra venta para los clientes que así lo requieran. Se comienza a recibir la mercancía de las productoras en la UEB. Una vez que la mercancía está en la empresa, los vendedores van a cada cliente, se realizan los pedidos donde se establecen los códigos que se van a vender que estén dentro de la demanda y este se firma por el cliente y por el vendedor. En el departamento comercial se realiza la factura y luego se emite la orden de despacho para el almacén. Una vez realizada la distribución se archiva una copia de las facturas.	
Registros generados: – Contrato de la demanda de los clientes – Orden de pedido – Facturas – Ordenes de despacho.	**Relaciones con otros procesos:** – Operaciones – Gestión Económica Financiera – Gestión de la Dirección.
Riesgos del proceso: Errores en la confección de la factura de compra, venta y orden de despacho y no correspondencia de los requisitos establecidos con los estipulado en el contrato	

Indicadores:

No	Indicadores	Modo de cálculo	Grado de consecución	Criterio
1	Cumplimiento de las ventas totales	$CV = \frac{Ventas\,Real}{VentasPlan} \times 100\%$	90%≥CV≥100% CV<89%	Bien Mal
2	Cumplimiento de la ordenes servidas a tiempo	$COST = \frac{OAT}{TO}$	90% ≥COST≥ 100% COST< 8	Bien Mal

Observaciones	
Elaborado por	**Fecha**
Revisado por	**Fecha**

Paso 9. Realización del despliegue de los procesos: se realizó el despliegue de los procesos operativos (ver tabla 3), donde se reflejan las actividades, tareas y acciones.

Tabla 3. Despliegue de los procesos de Comercialización y Operaciones

Nombre del proceso: Comercialización			
Subprocesos	**Actividades**	**Tareas**	**Acciones**
Contratación	Establecimiento de las relaciones comerciales entre las empresas.	Definir la demanda de los clientes para el año. Seleccionar proveedores. Confeccionar el contrato marco.	Verificar la correcta proyección de la demanda y selección de proveedores.

Compra	Se garantizan las mercancías para la venta así como los insumos necesarios para la realización del servicio.	Conciliar producciones y precio con las empresas productora. Comprar mercancía. Trasladar hasta la UEB.	Verificar que las cantidades a comprar no sean insuficientes. Comprobación de los requisitos establecidos en el contrato.
Ventas	Cumplir con el plan de ventas según los plazos y las cantidades acordadas con los clientes.	Actualizar las tarjetas de estiba. Despachar las mercancías a los distribuidores. Distribuir a los clientes.	Verificar la confección de la factura

Paso 10. Elaboración del flujograma general de los procesos: en este paso se confeccionó el flujo general de los procesos operativos (modo de ejemplo proceso de comercialización) a partir de incluirlas particularidades de ambos procesos y sus subprocesos relacionados, este aparece reflejado en la figura 2.

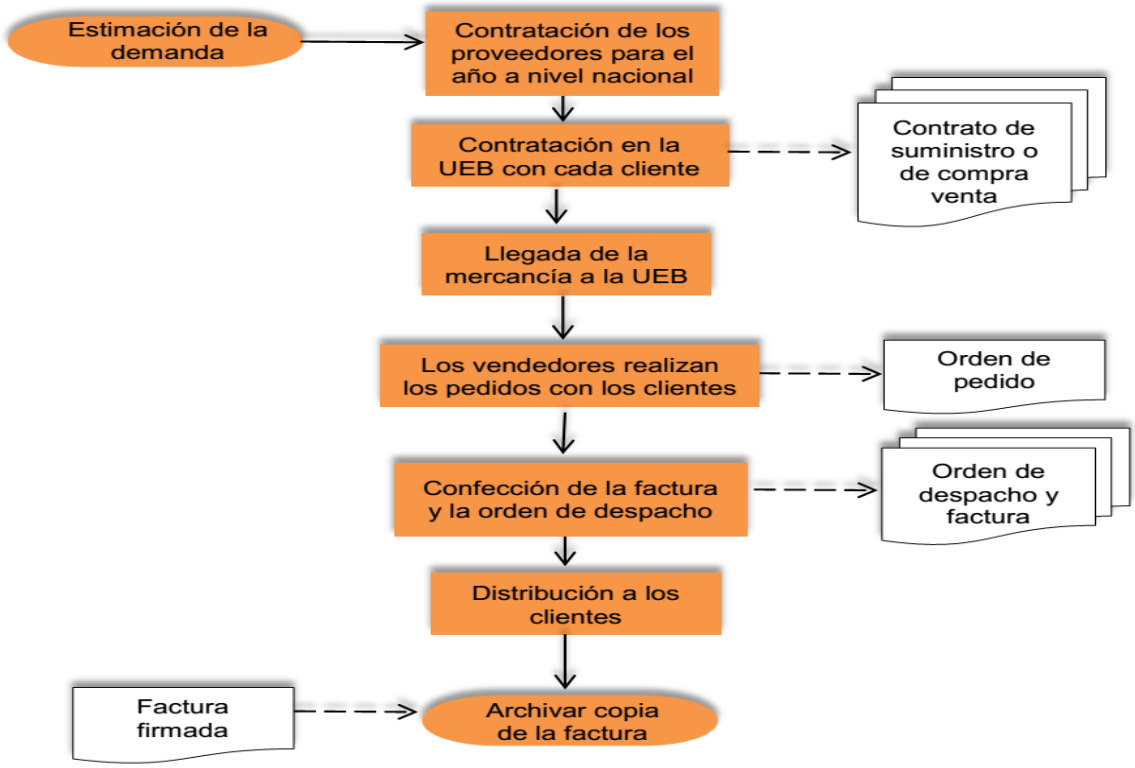


Figura 2. Flujograma del proceso de Comercialización

Paso 11. Calendarización: como parte de este paso se realizó la calendarización, para ello se representó el flujo de información y materiales entre las distintas unidades de la organización para la ejecución de los procesos operativos. Se muestran las acciones o tareas a través de su

representación lineal por todas las áreas o departamentos favoreciendo la organización del trabajo de los directivos al mostrar todo el flujo informativo que se genera.

Paso 12. Confección del manual de los procesos: se realizó la confección del manual de procesos, compuesto por la portada, objetivos, el mapa, las fichas y el flujo de los procesos, así como el despliegue de estos.

Etapa IV. Implantación de la gestión por procesos: no se desarrolla debido al corto período de tiempo para la realización de la presente investigación.

Etapa V. Mejora gestión por procesos: la etapa de mejora está sujeta a la anterior, por lo tanto, no se desarrolla hasta que las condiciones se encuentren creadas.

DISCUSIÓN

En las últimas décadas la gestión por procesos ha adquirido un auge en el sistema empresarial debido a los beneficios que aporta para la planificación, control y mejora de su misión. Esta filosofía de dirección es de vital importancia en entidades comercializadoras, ya que en la actualidad juega un papel fundamental en la distribución de productos a la población y las empresas de manera generaldonde. Sin embargo, se evidencia un inadecuado enfoque por proceso en estas entidades. Esta investigación permitió implantar a esta forma de control de gestión con un enfoque por procesos, además de poner a la luz la relación con el perfeccionamiento empresarial y las variables más relacionadas con este sistema al que pertenece. Se logra, además, la actualización de la documentación de los procesos, así como, elaborar el diseño y despliegue de los procesos más influyentes y su correspondiente calendarización. Se le permite a la entidad comercializadora gestionar sus elementos con mayor efectividad.

CONCLUSIONES

Como resultado de esta investigación pudo arribarse a las conclusiones siguientes:

1. El estudio bibliográfico realizado confirmó la existencia de una base teórica, metodológica sobre la gestión por procesos y el diseño de estos, así como su contribución a la gestión eficiente de las organizaciones.
2. Se diseñó y adapto un procedimiento para realizar el diseño de los procesos. Este instrumento metodológico es apropiada, para determinar los factores inhibidores que inciden en la gestión por procesos y su efecto para la toma de decisiones empresariales.
3. La aplicación del procedimiento permitió:
   - Detectar como principal deficiencia la desactualización de la documentación de los procesos
   - Se documentaron los procesos operativos mediante la confección del mapa de procesos general de la organización, ocho fichas de los procesos y subprocesos, el despliegue y flujograma, así como la calendarización. Estos documentos fueron incluidos en el manual de procesos de la organización

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Almaguer Torres, R.M; Pérez Campaña, M; Torres Torres, IC. (2018). La gestión integrada y por procesos de los proyectos de desarrollo local. En: Revista Ciencias Holguín. Vol. 24, No. 3, julio – septiembre. p 53-55.

Almaguer Torres, R.M; Pérez Campaña, M; Aguilera García, L.O. (2020). Procedimiento para la gestión integrada y por procesos de proyectos de desarrollo local. En: Retos de la Dirección Vol. 14 No.1 p102-106.

Beltrán Sanz, J., Carrasco Pérez, R., Carmona Calvo, M., & Rivas Zapata, M. (2014). Guía para una gestión basada en procesos (Vol. Mod.158844): Instituto Andaluz de Tecnología.

Cantero Cora, H; Leyva Cardeñosa, E. (2015). Contribución a la evaluación integrada de la gestión empresarial. En: Ciencias Holguín, Vol. XXI, No. 4, p.163-197.

Nogueira Rivera, D (2004). Fundamento para el control de la gestión empresarial, Editorial Pueblo y Educación. Vol., No., P. 132.

Llanes Font, M; Lorenzo Llanes, EJ. (2017). Gestión integrada por procesos. Encadenamiento dinámico de interacciones relevantes para su despliegue. En: Ciencias Holguín, Vol. XXIII, No. 1, p.6.

Ortiz Pérez, A. (2014). Tecnología para la gestión integrada de los procesos en universidades. Aplicación en la Universidad de Holguín. (Tesis presentada en opción al grado científico de doctor en ciencias técnicas), Universidad de Holguín. p 26-33

Rodríguez Quevedo, G. (2017). Diseño de los procesos en la UEB AT Lavandería, Holguín. (Tesis presentada en opción al título de Ingeniero Industrial). Universidad de Holguín. p 24-37

Ruiz Fuentes, D; Almaguer Torres, RM; Torres Torres, IC; Hernández Peña, AM. (2014). La gestión por procesos, su surgimiento y aspectos teóricos. En: Revista Ciencias Holguín. Vol. 20, No. 1, Enero – Marzo. p 1- 5.

Sancovschi, Moacir (1999). Reengenharia de processos e controle interno: uma avaliação comparativa. En: Revista de Administração de Empresas, Vol. 39 No. 2, p. 64-77.

Urquiaga Rodríguez, Ana Julia y Torres Cabrera, Luci (2004). Procedimiento de análisis y mejoramiento de procesos. En: Ingeniería Industrial. Vol. Xxv, No. 2.

Vega De La Cruz, Leudis Orlando; Ortiz Pérez, Aniuska (2017). Diseño de los procesos más relevantes del Control interno en una entidad hotelera. En: Semestre económico. Vol. 20, No. 45, p.224-229.

GESTIÓN DEL SERVICIO AL CLIENTE PARA LOGRAR VENTAJAS COMPETITIVAS EN EMPRESAS COMERCIALIZADORAS

CUSTOMER SERVICE MANAGEMENT FOR COMPETITIVE ADVANTAGE IN TRADING ENTERPRISES

MSc. Yisel Herrera González[108]

Esp. Alvaro Alexis Rodriguez Hernandez[109]

Ign. Adrián Nápoles Vargas[110]

RESUMEN

En la actualidad los mercados se diferencian menos en sus ofertas y los clientes son más exigentes y dispuestos a sustituir un producto por otro, por tanto, la diferenciación entre empresas se busca incrementando el valor añadido por el servicio. Este artículo tiene como precedentes estudios en empresas comercializadoras que han evidenciado la necesidad práctica de elevar sus niveles de Servicio al Cliente (SC) con el objetivo de incrementar su competitividad. Tomando esto como punto de partida se aplicó un procedimiento para la gestión del SC en la Empresa Comercializadora y de Servicios de Productos Universales Holguín; que permitió detectar como principales deficiencias: el tiempo del ciclo pedido – entrega, la transportación de los pedidos y la disponibilidad del producto y se rediseñó el servicio tomando como base estas deficiencias diagnosticadas.

Palabras clave: gestión, competitividad, servicio al cliente, empresas comercializadoras.

ABSTRACT

Nowadays, the markets differ in their offers in a lesser degree and the customer are more demanding and willing to replace a product by another one; that's why the difference between enterprises are obtained by the increasing value of the service. This article have as precedent studies have evidenced marketing companies that practice need to raise their levels of Customer Service (CS) in order to increase their competitiveness. Taking this as a starting point was applied a procedure for managing the CS in the Empresa Comercializadora y de Servicios de Productos Universales Holguín; it possible to detect as major deficiencies: the order cycle time - delivery, transportation orders and product availability and service redesigned diagnosed based on these deficiencies.

Keywords: management, competitiveness, customer service, trading enterprises.

INTRODUCCIÓN

La Logística Empresarial o Cadena de Suministros, es un campo relativamente nuevo dentro de la

[108] Ingeniero Industrial, Universidad de Holguín, Holguín, Cuba. Máster en Administración de Negocios, Universidad Martha Abreu, Las Villas, Cuba. Profesor Auxiliar e investigador en el Departamento de Ingeniería Industrial de la Facultad de Ciencias Empresariales y Administración de la Universidad de Holguín, Holguín, Cuba. Correo electrónico: yisel.herrera@uho.edu.cu.
[109] Ingeniero Industrial, Universidad de Holguín, Holguín, Subdirector de Capital Humano de Desoft, Holguín. Correo electrónico: alvaro.rodriguez@desoft.cu.
[110] Ingeniero Industrial, Universidad de Holguín, Holguín, Jefe de operaciones de Ómnibus Nacionales, Holguín. Correo electrónico: adriannapolez@nauta.cu.

dirección empresarial si se compara con otros como finanzas, ventas o producción, sin embargo, desde hace muchos años se vienen realizando actividades logísticas (distribución, transporte, almacenaje). La novedad de este campo se centra en el tratamiento coordinado de estas actividades ya que en la práctica están estrechamente relacionadas (Ballou, 1991).

En los inicios del nuevo siglo, se ha prestado una atención especial al incremento en la atención del SC. Los sistemas organizacionales deben dar respuesta, en el menor tiempo posible y con el mínimo costo, a las necesidades de sus clientes, las que cada vez son más diversas e individualizadas, así como garantizar la competitividad necesaria que les permita permanecer en el mercado.

Muchos han sido los autores que han investigado el tema del SC en todo tipo de empresas, con el objetivo de diagnosticarlo, evaluarlo o diseñarlo. Dentro de los que se destacan por sus aportes: Cespón Castro (2003), Acevedo Suárez y Gómez Acosta (2004), Torres Baster y Pérez Campaña (2010), Herrera González y Pérez Campaña (2013), pero cada uno de ellos tiene en consideración aspectos diferentes, de forma tal que no se integran los elementos teóricos en una metodología que contribuya a detectar deficiencias y tomar decisiones que permitan a la empresa la fidelización de sus clientes actuales y la búsqueda de nuevos.

En Cuba la puesta en práctica de la actualización del nuevo modelo económico constituye una respuesta oportuna a los cambios sucedidos en escenarios nacionales e internacionales. En el caso de las empresas comercializadoras se han ido iniciando un conjunto de acciones orientadas a perfeccionar sus sistemas de gestión, es por ello que teniendo en cuenta el desarrollo continuo de los sistemas empresariales y con el propósito de elevar la satisfacción de los clientes se realizó un estudio en la Empresa Comercializadora y de Servicios de Productos Universales Holguín, la cual tiene como actividad fundamental la comercialización de productos no alimenticios. Por estudios empíricos realizados por los especialistas de la empresa y de acuerdo a los datos recopilados en documentos como el Informe de Balance de la Gestión 2019, se encontraron un conjunto de deficiencias que influyen en la mejora continua de sus procesos, ocasionadas por:

- No se cuenta con el diseño del servicio
- Incumplimiento en los plazos acordados para la entrega de los pedidos
- No se aplican técnicas de estudio de mercados y promoción
- Incumplimiento en el completamiento de los pedidos por parte de los proveedores
- Existencia de reclamaciones, ocasionadas por problemas en la calidad de los productos vendidos.

Estos elementos permitieron concluir que existe una deficiente gestión del SC en la Empresa Comercializadora y de Servicios de Productos Universales Holguín que incide en el buen funcionamiento de su sistema logístico. Por lo que se aplica un procedimiento para la gestión del SC que contribuya al perfeccionamiento de su sistema logístico.

MÉTODO

La propuesta toma en consideración los elementos teóricos acerca de la actividad de SC, así como la consulta de otros procedimientos estudiados. De acuerdo a las necesidades del estudio se

selecciona la propuesta de Herrera González y Pérez Campaña, (2013); la que se presenta a continuación:

Fase I. Preparación de las condiciones para el estudio

Objetivo: lograr durante todo el proceso, el compromiso y participación activa de todos los trabajadores, desde la alta dirección hasta los niveles operativos, así como poseer un resumen de la situación interna de la organización y de su entorno.

Pasos:

1. Comprometimiento de los trabajadores con la tarea a desarrollar
2. Caracterización del SC
3. Análisis de los clientes.

Técnicas: observación directa, entrevistas con especialistas, estudio de documentos.

Fase II. Diagnóstico del servicio al cliente

Objetivo: determinar el estado actual del nivel de SC en la organización.

Pasos:

4. Análisis del nivel de servicio diseñado (ofrecido)
5. Cálculo del nivel de servicio percibido por el cliente
6. Cálculo del nivel de servicio proporcionado
7. Análisis de las brechas de los componentes del SC
8. Diagnóstico de la situación actual de la empresa con respecto al SC.

Técnicas a utilizar: lista de chequeo, encuesta, observación directa.

Fase III. Diseño del servicio al cliente

Objetivo: realizar el diseño del servicio que se quiere brindar por parte de la entidad en dependencia de las necesidades y deseos de los clientes, permitiendo así aumentar la satisfacción de los mismos al cumplir con sus expectativas y que la empresa obtenga un lugar importante dentro de la competencia.

Pasos:

9. Selección y caracterización de los segmentos de mercado
10. Estudiar la demanda de SC
11. Proyectar la meta o nivel de servicio a garantizar
12. Diseñar la organización para brindar el servicio
13. Definir y proyectar (contenido y magnitud) los parámetros críticos del sistema logístico para garantizar el SC
14. Diseñar la oferta y promoción del SC.

Fase IV. Implementación y evaluación

Objetivo: lograr la mejora continua de los procesos, para conseguir el nivel de servicio planificado por la entidad a partir de la reducción de las brechas que existan entre el servicio diseñado, percibido y proporcionado.

Pasos:

15. Implementación
16. Evaluación del nivel de servicio proporcionado
17. Evaluación del nivel de servicio percibido por el cliente

Técnicas: entrevista, Encuestas, Observación Directa.

Fase V. Mejora

Objetivo: lograr la mejora continua de los procesos, para conseguir el nivel de servicio planificado por la entidad a partir de la reducción de las brechas que existan entre el servicio diseñado, percibido y proporcionado.

En el caso de que los estados actuales no coincidan con lo planificado, indicaría variaciones en la demanda de los clientes, por lo que se plantea un rediseño del servicio, y se regresaría a la Fase III del procedimiento.

RESULTADOS

A partir de la aplicación del procedimiento, se pretende contribuir a definir necesidades y tomar decisiones que contribuyan a una mayor de la satisfacción de los clientes.

Fase I. Preparación de las condiciones para el estudio

Paso 1. Comprometimiento de los trabajadores con la tarea a desarrollar

Para el cumplimiento de este paso se desarrollaron charlas con los trabajadores de las diferentes áreas de la empresa, lográndose el comprometimiento de los obreros, especialistas y directivos involucrados con la tarea a realizar.

Paso 2. Caracterización del SC

La Empresa Comercializadora y de Servicios de Productos Universales, pertenece al Ministerio de Comercio Interior y radica en la Carretera Central km 7 ½, Cruce del Coco. La empresa comenzó la implantación del Perfeccionamiento Empresarial en el año 2003 y cuenta con un Sistema de Gestión de la Calidad certificado desde el año 2012. En la actualidad el objeto social lo constituye la comercialización de productos no alimenticios. Cuentan con una plantilla de 252 trabajadores, de ellos 22 cuadros y una infraestructura en la que resaltan 14 almacenes; la transportación de las mercancías es contratada a proveedores de dichos servicios. Los principales clientes son las empresas municipales de comercio minorista, la Empresa de Servicios Técnicos y Personales y recientemente se han incorporado otras formas de gestión como son las cooperativas agropecuarias y no agropecuarias. Como proveedores fundamentales cuentan con las empresas productoras y comercializadores nacionales. La empresa presta un servicio único de aprovisionamiento a sus clientes, siendo la única de su tipo en la provincia, por lo tanto, se considera que en el territorio holguinero no tiene competidores.

De acuerdo a las acciones que se realizan dentro de la organización para el logro de la satisfacción de sus clientes, se puede decir que la forma en que se manifiesta el SC es como una medida de funcionamiento. Con el objetivo de realizar la evaluación del índice de satisfacción de los clientes, se tiene establecido por los especialistas de calidad la aplicación de una encuesta.

De acuerdo a los registros analizados en el cuarto trimestre del año 2019, se refleja un índice de satisfacción del 90.0%, lo que representa un deterioro del 4.1% respecto al trimestre anterior. Se evidencia que existen problemas, sin embargo, con respecto al nivel de satisfacción que se propone la empresa que es de un 80% es aceptable. Dentro de la organización también se miden los porcentajes de los pedidos entregados a tiempo y completos, así como el número de pedidos procesados dentro de un límite aceptable.

Paso 3. Análisis de los clientes

Para la selección de los clientes se aplicó la técnica de Pareto utilizando como criterio las ventas en el año 2019. En la tabla 1 se muestran los resultados de la aplicación obtenidos a partir del uso del *Microsoft Excel* 2018. Una vez realizada la clasificación se decidió centrar la investigación en los clientes de la zona A.

Tabla 1. Clasificación de los clientes atendiendo al indicador ventas

Zona de clasificación	***Clientes***	***%***	***Ventas (CUP)***	***%***
Clase A	10	9,26	68 515 295,52	81,90
Clase B	8	7,41	13 116 433,84	15,68
Clase C	90	83,33	2 025 741,38	2,42
Total	**108**	**100**	**83 657 470,74**	**100**

Fase II. Diagnóstico del servicio al cliente

Para cumplimentar esta fase se analizó si se tenía diseñado el nivel de servicio meta en la empresa objeto de estudio, se aplicó una encuesta que permitió calcular el nivel de servicio percibido por los clientes y consecutivamente, se calculó el nivel de servicio proporcionado por la entidad a partir de indicadores logísticos.

Paso 4. Análisis del nivel de servicio diseñado

La empresa no contaba con un nivel de servicio definido debido a la carencia de estudios en años anteriores sobre el tema. Lo que se tenía establecido como estado deseado es superar el 80% del índice de satisfacción de los clientes, clasificándose este valor como alto. Para el desarrollo de esta fase del procedimiento se tomó como base este valor para la comparación de los dos componentes del servicio.

Paso 5. Cálculo del nivel de servicio percibido

El cálculo del nivel de servicio percibido se determinó con la aplicación de una encuesta a los clientes. Con el propósito de validar los indicadores seleccionados con los cuales se trabajó se utilizó el método Delphi. El cuestionario resultante se aplicó a los diez clientes ya seleccionados en la Fase I. Con la ayuda del *software* profesional IBM SPSS *Statistics* 20.0 se pudo comprobar la consistencia de la escala de la encuesta, utilizando el coeficiente Alfa de Cronbach se realizó un análisis de la fiabilidad de los resultados obtenidos en la aplicación, este alcanzó un valor de 0,821, superior al

valor definido como aceptable por las autoras (0,7), indicando que el resultado es fiable. Luego de ser procesada la encuesta se pudo obtiene un valor de 22,44% (ver tabla 2).

Tabla 2. Análisis y evaluación del índice de nivel de servicio percibido

Indicadores		Evaluación
Tiempo del ciclo pedido-entrega	75%	INS(d)
Transporte de pedidos	73%	Actual
Entrega a tiempo	80%	**22,44%**
Fiabilidad en la entrega	86%	(Pobre o
Disponibilidad del producto	66%	muy Bajo)
Calidad del producto	94%	
Calidad de la entrega	97%	
Reclamaciones	99%	

Paso 6. Cálculo del nivel de servicio proporcionado

El cálculo del nivel de servicio proporcionado se realizó a través de indicadores logísticos. Para que existiera homogeneidad en el análisis, se tuvo en cuenta en la selección de los indicadores a evaluar, los mismos que se utilizaron para medir el nivel de servicio percibido. Siendo estos ya validados en el paso anterior por el método Delphi, concluyéndose que los indicadores medidos en la empresa (ver tabla 3) durante el año 2019 obtuvieron la puntuación siguiente.

Tabla 3. Análisis y evaluación del índice de nivel de servicio proporcionado

Indicadores		Evaluación
Tiempo del ciclo pedido-entrega	86,67%	
Transporte de pedidos	94,67%	INS(i)
Entrega a tiempo	97,58%	Actual
Fiabilidad en la entrega	95,92%	**51%**
Disponibilidad del producto	66,67%	(Débil o
Calidad del producto	99,85%	Bajo)
Calidad de la entrega	99,73%	
Reclamaciones	100%	

Una vez calculados todos los indicadores seleccionados, se midió el nivel de servicio proporcionado por la empresa, dando como resultado que el INS (i)= 51% (débil o bajo).

Los indicadores que más influyeron fueron el tiempo del ciclo pedido - entrega (86.67%) y la disponibilidad del producto (66,67%).

Paso 7. Análisis de las brechas de los componentes del servicio al cliente

Calculados los componentes del servicio al cliente, se compararon los resultados obtenidos para poder analizar las brechas que inciden en las desviaciones de estos valores. La relación de los valores obtenidos para cada componente se puede apreciar en la figura 1.

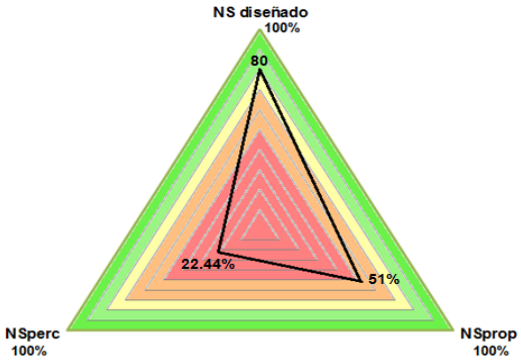


Figura 1. Brechas de los componentes

Paso 8. Diagnóstico de la situación actual de la empresa con respecto al servicio al cliente

Luego del estudio realizado, se procedió al desarrollo del análisis causal de los resultados obtenidos, estableciéndose que las deficiencias que más incidieron en la satisfacción de los clientes fueron:

- Deficiente transportación (externa e interna)
- Deficiente gestión de inventario
- Deficiente gestión del SC
- Inadecuada proyección tecnológica de los almacenes.

Por todos los elementos analizados en las etapas desarrolladas en la Fase II se llegó a la conclusión de que existe necesidad de diseñar el SC con vistas a elevar el nivel de servicio al cliente y contribuir al buen funcionamiento de su sistema logístico.

Fase III. Diseño del Servicio al Cliente

Una vez identificadas las principales deficiencias que están incidiendo en la GSC en la empresa objeto de estudio, se procedió al diseño del servicio.

Paso 9. Selección y caracterización de los segmentos de mercado que son objetivos del sistema logístico

Definidos los criterios de segmentación se diseñó una encuesta con el objetivo de obtener la información necesaria de los clientes. Con esta información se realizó un análisis *cluster*, valiéndose para ello del *software* IBM SPSS *Statistics* 20.0, utilizando como regla de asociación: el método *Ward (Ward´s Linkage)* y el del Vínculo Sencillo *(Single Linkage)*, ambos arrojaron según el dendograma la presencia de 2 *cluster*, de forma tal que se define un segmento en cada conglomerado. Para el diseño del servicio se tendrán en cuenta los 2 segmentos.

Paso 10. Estudiar la demanda de servicio al cliente

Para determinar la demanda del servicio se aplicó una encuesta a los clientes de cada segmento. Mediante el uso del *Microsoft Excel* 2010 se realizó el procesamiento, obtenido como resultado los parámetros del servicio que se aprecian en la tabla 4.

Tabla 4. Demanda de los atributos del producto y el servicio por segmentos

Atributos	***Demanda individual***		***Demanda general***
Productos	**Segmento 1**	**Segmento 2**	
1ro	Disponibilidad	Disponibilidad	Disponibilidad
2do	Calidad	Variedad	Calidad
3ro	Variedad	Calidad	Variedad
Servicios			
1ro	Tiempo de entrega	Entrega en tiempo	Tiempo de entrega
2do	Entrega en tiempo	Tiempo de entrega	Entrega en tiempo
3ro	Fiabilidad	Fiabilidad	Fiabilidad

Como se puede apreciar los indicadores de mayor impacto son la disponibilidad del producto y el tiempo de entrega en el servicio, coincidiendo que ambos indicadores en la Fase II obtuvieron la evaluación más baja.

Paso 11. Proyectar la meta o el nivel de servicio a garantizar

Considerando las características que presenta la empresa, que no tiene competencia, se decide proyectar la meta del servicio con la ayuda del Método Saaty según Guzmán Hernández y Lao León, (2014). Con el objetivo de dar cumplimiento a este paso se aplicó una encuesta a los clientes de cada segmento, tomando como base los resultados obtenidos de la aplicación de la encuesta en el paso anterior.

Para citar un ejemplo, se explica el proceder para el segmento 1:

$$NS_{DISEÑADO} = \sum W_j \cdot PAp_j$$

$$NS_{DISEÑADO} = 0{,}7527 \cdot 4{,}95 + 0{,}0836 \cdot 4{,}50 + 0{,}1075 \cdot 3{,}64 + 0{,}0167 \cdot 3{,}50 + 0{,}0215 \cdot 3{,}25 + 0{,}0179 \cdot 3{,}0$$

$$NS_{DISEÑADO} = 4{,}68 = 93{,}6\%$$

Mediante el mismo procedimiento se obtuvo que para el segmento 2 el nivel de servicio diseñado sea de 86,8%.

Paso 12. Diseñar la organización para brindar el servicio

En esta etapa se precisaron las características que debe poseer la entidad para enfrentar un nivel de servicio superior, definiéndose los criterios siguientes:

- Realizar un estudio de la demanda basado en métodos científicos y aplicar técnicas de marketing para promocionar los servicios.
- Realizar inspecciones frecuentes por parte de un especialista logístico para que supervise la forma de manipulación de la mercancía durante los procesos de transportación y entrega de los pedidos.
- Organizar los almacenes de forma tal que se logre establecer una tecnología de almacenamiento en correspondencia con las características de los productos y los medios de almacenaje.
- Brindar cursos de capacitación al personal de los departamentos de comercial y calidad, para que adquieran mayores conocimientos en los temas de servicio al cliente.
- Realizar evaluaciones del nivel de servicio en la organización de forma trimestral, basándose en los instrumentos aportados por la investigación.

Paso 13. Parámetros críticos del sistema logístico

Como se evidenció en los pasos anteriores, el indicador que mayor incidencia negativa tiene en la satisfacción de los clientes es la disponibilidad del producto, coincidiendo en ser el atributo demandado como número uno. Luego de este análisis se definieron un conjunto de indicadores que ayudarán a precisar el comportamiento de los parámetros críticos del SL. De este punto se parte para definir los parámetros críticos del sistema logístico.

Paso 14. Diseñar la oferta y promoción del servicio

La empresa seguirá realizando la entrega de los pedidos a los clientes pertenecientes al Ministerio del Comercio Interior, garantizando la integridad, seguridad, transporte y calidad de estos. Los restantes clientes tendrán que responsabilizarse de la transportación de los pedidos garantizándose por parte de la empresa la disponibilidad y entrega en tiempo.

DISCUSIÓN

En los inicios del nuevo siglo, se ha prestado una atención especial al incremento en la atención del SC. Los sistemas organizacionales deben dar respuesta, en el menor tiempo posible y con el mínimo costo, a las necesidades de sus clientes, las que cada vez son más diversas e individualizadas, así como garantizar la competitividad necesaria que les permita permanecer en el mercado. Muchos han sido los autores que han investigado el tema del SC en todo tipo de empresas, con el objetivo de diagnosticarlo, evaluarlo o diseñarlo. Es criterio de los autores, que de manera general, la metodología propuesta contribuye a detectar deficiencias y tomar decisiones que permitan a las empresas la fidelización de sus clientes actuales y la búsqueda de nuevos.

CONCLUSIONES

1. Se detectaron como principales deficiencias, las cuales relacionadas con: el tiempo del ciclo pedido – entrega, la transportación de los pedidos y la disponibilidad del producto

2. Se definieron como problemas principales de la GSC la deficiente gestión de inventario, deficiente gestión del servicio al cliente, así como la deficiente transportación e inadecuada proyección tecnológica de los almacenes
3. Se rediseñó el servicio tomando como base las deficiencias diagnosticadas permitiendo proponer valores superiores de SC.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Acevedo Suárez, J. (2000). Diagnóstico del estado de la Logística en Cuba. Artículo presentado en I Simposio Internacional de Ingeniería Industrial. V taller internacional de logística empresarial, La Habana, Cuba.

Acevedo Suárez, J. y Gómez Acosta, M. (2004). Diseño del Servicio al Cliente. La Habana: Ediciones LOGESPRO.

Acevedo Suárez, J. A., Gómez Acosta, M. y Col. (2010). La logística moderna en la empresa (Félix Varela ed.). La Habana.

Aguilar Morales, J. E. (2010). Servicio al cliente. Network de Psicología Organizacional. México: Asociación Oaxaqueña de Psicología A.C.

Aguilar Sánchez, Z. (2015). Gestión del Servicio al Cliente en la Empresa Comercializadora y de Servicios de Productos Universales Holguín. (Trabajo de diploma), Universidad de Holguín.

Antonio Iglesias 2014. El servicio al cliente desde la perspectiva logística. disponible en: http://www.google.com.cu/amp/s/. Consultado en febrero 2020.

Ballou, R. H. (1991). Logística Empresarial. Control y planificación. Madrid: Ediciones Díaz de Santos, S.A.

Ballou, R. H. (2004). Logística. Administración de la cadena de suministros (5a Ed.). México: Pearson Educación.

Cespón Castro, R. (2003). Administración de la cadena de suministros. Honduras: Editado en la Universidad Tecnológica Centroamericana.

Estrada Mejía, S., Restrepo Ferro, C.E. y Restrepo Ferro, L.S. (2006). Enfoque Estratégico del Servicio al Cliente. Enl@ce, 3 (32), 289-294, ISSN 0122-1701. Disponible en: https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4823787. [consultado 25/6/2020].

García González, M. (2014). La gestión logística de la empresa Comercializadora de productos Universales de Pinar del Río. Revista Científica "Avances".

Gómez Acosta, M. y Acevedo Suárez, J. (2001). La Logística Moderna y la Competitividad Empresarial. La Habana: Ediciones LOGESPRO.

Guzmán Hernández, Y. y Lao León, Y. (2014). La gestión del servicio al cliente en la Empresa Comercializadora y Distribuidora de Medicamentos Holguín. Trabajo de diploma. Universidad de Holguín, Holguín.

Herrera González, Y. y Pérez Campaña, M. (2013). Procedimiento para la gestión del servicio al cliente en empresas comercializadoras de ventas mayoristas. Tesis de maestría no publicada. Universidad Central “Martha Abreu”, Santa Clara.

Jardines Torres, Y. y Pérez Campaña, M (2009). Diseño de un procedimiento para el estudio del Servicio al Cliente y su implementación. Trabajo de diploma. Universidad de Holguín, Holguín.

Sarmiento Ramírez, Y., Pérez Cutiño, Y. y Ferrando Alonso, L. (2014). La competitividad territorial en las condiciones de la economía cubana. Revista Ciencias Holguín, 20 (1). Disponible en: http://www.ciencias.holguin.cu/index.php/cienciasholguin/article/view/824. [consultado 11/6/2020]

Ruiz Álvarez, G. (2014). Perfeccionamiento de la Gestión del Servicio al Cliente en la Empresa Confecciones Yamarex de Holguín. (Trabajo de diploma), Universidad de Holguín.

Torres Baster y Pérez Campaña (2010). Diseño del servicio de logística Inversa en la Sucursal Almacenes Universales SA de Holguín. Trabajo de diploma. Universidad de Holguín, Holguín.

PROCEDIMIENTO PARA LA EVALUACIÓN INTEGRADA DE LA GESTIÓN EMPRESARIAL POR PROCESO

PROCEDURE FOR THE INTEGRATED EVALUATION OF BUSINESS MANAGEMENT BY PROCESS

MSc. Hidelvys Cantero Cora [111]

MSc.Elisa Leyva Cardeñosa[112]

DrC. Marisol Pérez Campaña[113]

RESUMEN

Alcanzar un óptimo desempeño empresarial representa actualmente un importante reto para las empresas a nivel mundial. Es una realidad que en un mundo en crisis económica y de usuarios más exigentes cada día, se hace necesario alcanzar un nivel mayor en el desempeño empresarial, traducido en elevar el nivel de satisfacción de los mismos sobre la base de una utilización racional de los recursos financieros, materiales y humanos. Para dar solución a esta problemática se diseña un procedimiento que persigue como objetivo el mejoramiento de la evaluación del desempeño empresarial a partir de un enfoque basado en proceso; que permita a las organizaciones detectar los problemas existentes y proyectar soluciones, que contribuyan a alcanzar mejoras en los diferentes procesos.

Palabras Claves: gestión empresarial, evaluación integrada, eficiencia y eficacia.

ABSTRACT

Evaluation of the managerial acting oriented into the focus of process. Case study hotel of the territory holguinero. It is a reality that in a world in economic crisis and of more demanding users every day, it becomes necessary to reach a bigger level in the managerial acting, translated in elevating the level of satisfaction of the same envelope the base of a rational use of the financial resources, materials

[111] Ingeniero Industrial, Universidad de Holguín, Holguín, Cuba. Máster en Ingeniería Industrial, Universidad de Holguín, Holguín, Cuba. Profesor Auxiliar e investigador en el Departamento de Ingeniería Industrial de la Facultad de Ciencias Empresariales y Administración de la Universidad de Holguín, Holguín, Cuba. Correo electrónico: hidelvis@uho.edu.cu

112 Ingeniero Industrial, Universidad de Holguín, Holguín, Cuba. Máster en Contabilidad gerencial, Universidad de Camagüey, Camagüey, Cuba. Profesor Auxiliar e investigador en el Departamento de Ingeniería Industrial de la Facultad de Ciencias Empresariales y Administración de la Universidad de Holguín, Holguín, Cuba. Correo electrónico: eleyva@uho.edu.cu

113 Ingeniero Industrial, Universidad de Holguín, Holguín, Cuba. Doctor en Ciencias en Ingeniería Industrial, Universidad de Holguín, Holguín, Cuba. Profesor Titular e investigador en el Departamento de Ingeniería Industrial de la Facultad de Ciencias Empresariales y Administración de la Universidad de Holguín, Holguín, Cuba. Dirección Calle 21 # e/ 14 y Ave. XX Aniversario. Reparto Plaza de la Revolución. Correo electrónico: mpc@uho.edu.cu.

and human. To give solution to this problem a procedure it is designed that pursues as fundamental objective of the evaluation of the managerial acting starting from a focus based on process; that it allows to the organizations to detect the existent problems and to project solutions that contribute to reach improvements in the different processes.

Keywords: business management, integrated evaluation, efficiency and effectiveness.

INTRODUCCIÓN

Las organizaciones se encuentran en un proceso de constante desarrollo en materia de gestión, debido a la necesidad de enfrentar los nuevos retos que impone el mercado y responder a un contexto extremadamente competitivo con el fin de alcanzar el éxito. Su accionar se enfoca en erradicar las deficiencias que se presenten. Los sistemas de gestión empresarial han experimentado una notable transformación en los últimos años, donde las exigencias de los clientes y consumidores son las que marcan la dirección y el ritmo de las organizaciones (Isaac Godínez, 2004).

En el mundo empresarial contemporáneo se está abogando porque la gestión se base en el enfoque de proceso, herramienta que favorece la mejora continua. Para medir la gestión empresarial resulta significativo dotar a la empresa de indicadores, tomando como base el seguimiento a las prácticas actuales y enfocándose en el desarrollo futuro. Este tema ha sido objeto de estudio de diversos autores: (Artola Pimentel, 2002; Negrín Sosa, 2003; Nogueira Rivera, 2004; Urquiaga Rodríguez, 2004; Martínez Rivadeneira, 2006; Mayo Alegre, 2009; Lores Rodríguez y Perdomo Rojas, 2010; Hernández Nariño, 2010; Cantero Cora, 2013-2015; Vega de la Cruz y Ortiz Pérez, 2017; Almaguer Torres, 2018).

De forma general, en todas las propuestas se concibe la evaluación de la gestión empresarial sobre la base del establecimiento de indicadores; aparece con regularidad la referencia a los términos de eficiencia y eficacia. Generalmente coinciden en la propuesta de introducción de técnicas, herramientas y concepciones relativas a la gestión por procesos. Sin embargo, se detectan limitaciones las que están relacionadas con:en ocasiones solo se reconoce la eficiencia desde la perspectiva económica; no se explicita por cada proceso los indicadores de eficacia y eficiencia y generalmente no se definen los de referencia; la clasificación y caracterización de los procesos se desarrolla a veces con poco nivel de profundidad; los procedimientos que dedican una fase para la mejora de procesos, no declaran el *know-how*; la adopción del enfoque basado en procesos aún es insuficiente, omitiéndose como tendencia el tratamiento de los procesos de apoyo; se denota carencia de un enfoque orientado a la evaluación integrada de la gestión empresarial.

De lo anteriormente expuesto se considera que las limitaciones detectadas en los modelos estudiados y las insuficiencias que se manifiestan en las empresas limitan el cumplimiento de sus metas. Por tanto, el objetivo de esta investigación es diseñar un procedimiento para la evaluación

integrada de la gestión empresarial por proceso que posibilite elevar el cumplimiento de sus objetivos con eficacia y eficiencia.

MÉTODO

Fase 1. Preparación

Etapa 1. Involucramiento

Objetivo: involucrar a todos los integrantes de la organización, para lograr una óptima comunicación entre el investigador y los miembros de la empresa.

Técnicas: observación directa, revisión documental, conferencias y trabajo en grupo.

Paso 1. Presentación: se comunica a los trabajadores del estudio a realizar y su importancia para la organización.

Paso 2. Selección del personal y asignación de recursos: constituir el grupo de trabajo que estará conformado por los líderes de cada proceso de la entidad y los investigadores de experiencia que guíen la implementación de la investigación. Se definen los recursos materiales necesarios para desarrollar el proceso.

Etapa 2. Análisis sistémico de la empresa

Objetivo: describir las principales características de los procesos que conforman el sistema.

Técnicas: revisión documental, técnicas para la búsqueda de consenso y representación de procesos.

Paso 3. Caracterización de la entidad: definir las principales entradas, transformaciones y salidas relacionadas con los recursos materiales, humanos, medios de trabajos, financieros e informativos, entre otros.

Paso 4. Descripción de las principales características del área objeto de estudio

Tarea 1. Determinación del alcance de la investigación: se delimita el alcance de la investigación. Este puede ser desde la propia organización hasta un área determinada de esta (subdivisión, línea de producción, producto).

Tarea 2. Definición de las principales características del área objeto de estudio

Paso 5. Análisis de los procesos: la realización de este paso se sustenta en un procedimiento específico

Tarea 1. Identificación de los procesos: se identifican los procesos y actividades que se llevan a cabo en la organización, teniendo en cuenta las premisas siguientes:

a) el nombre asignado a cada proceso debe ser representativo
b) la totalidad de las actividades deben estar incluidas en alguno de los procesos listados
c) se recomiendan que el número de procesos no sea inferior a diez ni superior a 25.

Tarea 2. Clasificación de los procesos: se tuvo en cuenta la norma francesa del año 2000: procesos de control, operativos y auxiliares.

Tarea 3. Confección o rediseño del mapa de procesos: debe cumplir los requisitos siguientes: identificar la posición que juegan los clientes; definir correctamente los procesos de cara al cliente y los de apoyo; establecerla secuencia de los procesos de apoyo; debe ser lo más explicativo posible

Tarea 4. Elaboración y (o) perfeccionamiento de las fichas de los procesos: estas se diseñan en función de las necesidades y en correspondencia con las particularidades de la entidad: proceso, subproceso, objetivo, responsable, documentos legales, entrada, proveedor, salida, cliente, registros generados. Ortiz Pérez (2014)

Tarea 5. Creación o perfeccionamiento de los flujogramas de los procesos: definida como una fotografía esquemática de este, pues refleja la secuencia ordenada de actividades (operación, transporte, inspección, demora, almacenamiento y actividades combinadas) que integran el proceso.

Fase II. Diagnóstico del sistema

Etapa 3. Determinación del índice de evaluación

Objetivo: realizar la evaluación integrada de la gestión empresarial.

Técnicas: método de los indicadores ponderados y estandarizados.

Tarea 1. Propuesta de indicadores: se parte de la propuesta de los indicadores que van a ser medidos, de acuerdo con el criterio de todas las partes interesadas.

Tarea 2. Selección de los indicadores de eficacia y eficiencia: se aplicará un instrumento para la búsqueda del consenso para determinar cuáles pueden ser de eficacia y cuáles de eficiencia. Se recomienda que los expertos que participen sean los mismos del equipo de trabajo q se confeccionó en la fase anterior.

Indicadores de eficacia

✓ **Procesos de dirección**

1. Visión: es la definición de la razón de ser de la organización.

Criterio de medida

- Cumplimiento de los objetivos estratégicos: son su elemento cuantitativo, pues son en su conjunto, las victorias que hay que alcanzar para conquistar la posición deseada.

2. Gestión ambiental: la base del compromiso ambiental radica en la implantación de un sistema de valores efectivo. Su vínculo esencial estará dirigido a lograr la eficacia de la organización, pero considerando las metas ambientales.

Criterio de medida

- Compromiso de la dirección para la implementación de políticas y programas: confirmar la presencia de documentos que corroboren la existencia de orientaciones del órgano superior de dirección para priorizar directrices con enfoque ambiental.

3. Gestión de la calidad (GC).

Criterios de medida

- Implementación de políticas y programas: se deben revisar la presencia de informes de auditorías tanto internas como externas y comprobar el tratamiento a las no conformidades repetitivas para la evaluación de las acciones correctivas y preventivas.
- Cumplimiento de la política y los objetivos de calidad: se requiere comprobar si se encuentran declarados la política y los objetivos de calidad. Es importante que esté alineada a la misión y visión.

✓ **Procesos operativos**

4. Capacidad de reacción: Posibilidad del proceso de satisfacer en un tiempo cada vez menor una demanda concreta de sus clientes, garantizándola en cantidad, surtido, plazos, costos y calidad.

Criterios de medida

$$Tr = \overline{X} + \sigma \quad (1); \quad \overline{X} = \frac{\sum Xi}{n} \quad (2); \quad \sigma = \sqrt{\frac{\sum \left(Xi - \overline{X}\right)^2}{n-1}} \quad (3)$$

Tr: tiempo de reacción

Nota: Se calcula Tr en su forma real y en su forma plan y se compara.

✓ **Procesos de apoyo**

5. Cantidades suministradas.

Criterios de medida

- Cumplimiento global de los suministros (CGS)

$$CGS = \frac{Cantidad\ \ real\ \ suministrada}{Cantidad\ \ planificada} * 100\ \% \quad (4)$$

El valor obtenido debe ser igual a 100%, por debajo indicaría que se ha dejado de completar el suministro, lo que traería incumplimiento del plan; por encima estaría indicando que se ha comprado más materiales que lo planificado y provoca recursos inmovilizados.

6. Análisis del equipamiento.

Criterio de medida

- Coeficiente de utilización completa de los equipos (Kcomp)

Este coeficiente expresa el grado de utilización de los equipos instalados y si se comporta según lo planificado para dar respaldado a los volúmenes de producción.

$$Kcomp = \frac{Equipos\ \ funcionando}{Equipos\ \ instalados} \quad (5)$$

Se determina el valor real y plan. Cuando el valor real es menor que el plan se infiere que han existido problemas en el estado técnico de los equipos.

7. Capital humano

Criterio de medida

• Satisfacción laboral (motivación concreta): se aplica una encuesta. Se establece la ponderación de las dimensiones esenciales (contenido y naturaleza de la tarea; trabajo en grupo; estimulación al esfuerzo y resultado individual; condiciones de trabajo; condiciones de bienestar) (ver tabla 1). Luego se calcula la Calidad Motivadora Total (CMT) que expresa en % el nivel de satisfacción (tabla 2).

Tabla 1. Ponderación de los rangos de la DE

Rangos de valores medios de las dimensiones esenciales	**Evaluación**	
Menor de 2.00	Muy crítica	MM
De 2.00 hasta menor de 3.00	Crítica	M
De 3.00 hasta menor de 3.75	Aceptable	R
De 3.75 hasta menor de 4.50	Buena	B
De 4.50 hasta 5.00	Excelente	E

Fuente: Álvarez López (2001)

Tabla 2. Ponderación del cálculo de la CM, del PM y de la media de las DE

Criterios de evaluación	Muy mal	Excelente	Estado deseado (B)
Dimensiones esenciales	1	5	3.75
Potencial Motivador (%)	1	125	52.50
Calidad Motivadora (%)	0.8	100	40

Fuente: Álvarez López (2001)

8. Indicadores específicos: Se pueden determinar de acuerdo a las características de la organización

Criterios de medida

- Gestión de cobro y pago

Indicadores de eficiencia

✓ **Procesos de dirección: l**os indicadores que se proponen se corresponden fundamentalmente con la perspectiva económica.

1. Cumplimiento del plan de la economía.

Criterios de medida

- Ingresos: Es la fuente principal de beneficios en las operaciones de la empresa.
- Costos y gastos: Son todos los desembolsos necesarios que tiene que realizar una empresa para su funcionamiento.
- Utilidad: resultado del balance de los ingresos y los gastos.

✓ **Procesos operativos**

2. Principios de organización de los procesos.

Criterios de medida

- Continuidad del objeto de trabajo (Kco)

$$Kco = \frac{Ttéc}{TC} \quad (6)$$

Ttéc: tiempo en que el objeto de trabajo está sufriendo algún cambio, se puede expresar en: minutos, horas, días

Tc: duración del ciclo real de producción, se puede expresar en: minutos, horas, días

- Continuidad de la fuerza de trabajo (Kcf)

$$Kcf = \frac{\sum_{L=1}^{S} te_L}{\sum_{L=1}^{S} FO_L} \quad (7)$$

te_L : tiempo efectivo de la fuerza de trabajo (descontando ausencias y pérdidas por interrupciones de la jornada de trabajo, de la categoría L; L= 1,2…S), se puede expresar en minutos, horas, días

FO_L : fondo de tiempo total de la fuerza de trabajo de la categoría L en el período analizado

- Continuidad de los medios de trabajo (Kcm)

$$Kcm = \frac{\sum_{j=1}^{m} ET_j}{\sum_{j=1}^{m} Ft_j} \quad (8)$$

ETj: tiempo de trabajo efectivo de los equipos del tipo j descontando los días perdidos, pérdidas de turnos e interrupciones dentro de este (j=1, 2, 3…)

Ftj: fondo de tiempo total de los equipos del tipo j en el período analizado, se puede expresar en: minutos, horas, días

- Proporcionalidad (Kp)

$$Kp = 1 - \left(\frac{\sum (X_{máx} - X_i) n_i}{N_T \cdot X_{máx}} \right) \quad (9)$$

$X_{máx}$: es el coeficiente de utilización de la capacidad del puesto cuello de botella

X_i : coeficiente de utilización de la capacidad de cada puesto

n_i : número de equipos de cada puesto

N_T : cantidad de puestos

- Ritmicidad (Krit)

$$K_{rit} = 1 - \frac{\sigma}{\overline{x}} \quad (10)$$

σ : desviación de los volúmenes de producción

$\overline{x}$: media de los volúmenes de producción

✓ **Procesos de apoyo**

3. Indicadores diferenciadores.

Criterio de medida

- Gastos de materiales por peso de producción.

$$GM_p = \frac{M}{P} \quad (11)$$

M: gasto de material

P: valor de la producción bruta (puede asumirse como ventas).

Se debe calcular para los niveles planificados y reales. Su valor debe ser lo más pequeño posible y siempre menor que uno

- Gasto de salario por peso de producción.

$$GS_p = \frac{S}{P} \quad (12)$$

S: gasto de salario

Este indicador se debe calcular para los niveles planificados y reales. Su valor debe ser lo más pequeño posible y siempre menor que uno.

- Disponibilidad técnica (Kext)

Expresa el tiempo de funcionamiento de los equipos.

$$Kext = \frac{Tf}{Tf + Tp} \quad (13) \qquad Kext = \frac{Tf}{Tf + Tpm + Tpmp + Tpoc} \quad (14)$$

Tf: tiempo de funcionamiento

Tp: tiempo de parada; comprende tiempo de parada por mantenimiento (Tpm) y tiempo por otras paradas como: paradas tecnológicas (Tpt), por materias primas (Tpmp) y otras causas (Tpoc)

Este indicador debe tender a uno, en caso de no ser así se concluye que han existido problemas en la utilización del equipamiento por interrupciones en el proceso

Tarea 3. Cálculo del índice de eficacia empresarial (IEE): una vez determinados los indicadores de eficacia, se procede a su cálculo o medición. Con esta información se conforma la tabla 3.

Tabla 3. Indicadores fragmentarios (Ind)

Períodos	**Indicador 1**		**……**	**Indicador n**	
	Referencia	**Real**		**Referencia**	**Real**

1					
……					
n					
Promedio (Pij)					

Fuente: Adaptado de Lores Rodríguez & Perdomo Rojas (2010)

Como todos los indicadores medidos no tienen por qué poseer el mismo peso o importancia para la variable a la cual responden, es necesario aplicar una técnica para buscar consenso que permita determinar el peso de cada indicador. Se recomienda el voto ponderado. Luego se debe tener en cuenta, según la naturaleza del indicador, si el interés para la empresa es que este disminuya o que aumente, en caso de que el interés sea que disminuya, debe colocársele un signo negativo al rango estandarizado del indicador, en la expresión de cálculo.

Para la confección de la tabla 4, que incluye los rangos estandarizados (Rst) de los indicadores de eficacia empresarial, el peso que representa cada uno de estos y el IEE, se deben realizar los cálculos siguientes:

a) Rangos estandarizados:

$$Rstij = \frac{Vij}{Pi} \quad (15)$$

Rstij: rango estandarizado del indicador i en el período j

Vij: valor del indicador i en el período j

Pi: promedio del indicador i (siempre se trabaja con el promedio de referencia)

b) Cálculo del IEE:

$$IEEj = \frac{\sum_{i=1}^{n} pi * Rstij}{\sum pi} \quad (16)$$

IEEj: índice de eficacia empresarial en el período j

pi: peso del indicador i

Tabla 4. Índice de eficacia empresarial (IEE)

Períodos	**Rstindicador 1**		**…**	**Rstindicador n**		**IEE**	
	Referencia	**Real**		**Referencia**	**Real**	**Referencia**	**Real**

1							
……							
N							
Peso							

Fuente: Adaptado de Lores Rodríguez & Perdomo Rojas (2010)

Tarea 4. Cálculo del índice de eficiencia empresarial (IE_fE): se procede de forma similar a la tarea precedente; solo se diferencia en que el análisis, en este caso, es para los indicadores de eficiencia empresarial. Una vez calculados los índices de eficacia y eficiencia se debe proceder al cálculo del I_e.

Tarea 5. Cálculo del índice de evaluación: se asume que la determinación de este sea a través de la productoria de los índices de eficacia y eficiencia. Debe obtenerse un valor real y uno de referencia.

$$I_{e\,j} = IEEj * IE_f Ej \quad (17)$$

Iej: índice de evaluación en el período j

Paso 6. Comparación del índice de evaluación real con el planificado: a partir de los valores obtenidos se procede a su comparación. De esta operación se pueden presentar tres situaciones:

Iej (Real) >Iej (Referencia): la gestión empresarial en el período j es satisfactoria.

Iej (Real) = Iej (Referencia): la gestión empresarial en el período j es satisfactoria.

Iej (Real) <Iej(Referencia): la gestión en el período j es insatisfactoria.

La información para los períodos seleccionados se puede resumir y presentar bajo el formato de la tabla 5.

Tabla 5. Evaluación de la gestión empresarial en varios períodos

Períodos	**IEE**		**…**	**IE_fE**		**Ie**		**Evaluación**
	Referencia	**Real**		**Referencia**	**Real**	**Referencia**	**Real**	
1								
……								
n								

Fuente: Adaptado de Lores Rodríguez & Perdomo Rojas (2010)

Etapa 4. Análisis de las causas:

Objetivo: determinar las causas por proceso y perspectivas.

Técnicas: trabajo en grupo, revisión documental, entrevista.

Los resultados de la evaluación serán presentados a expertos de la organización. A través del trabajo en grupo se procede a listar las posibles causas por proceso y perspectiva.

Paso 7. Análisis de las responsabilidades: el desarrollo de este paso corresponde a la alta dirección. Esta debe comunicar, en el caso de las causas internas de quién es la responsabilidad en la organización.

Etapa 5. Evaluación externa

Objetivo: determinar si el proceso de evaluación se efectuó correctamente.

Técnicas: revisión documental, técnicas de consenso.

Fase III. Proyección de soluciones: se definen las acciones correctivas en correspondencia con las deficiencias existentes.

Etapa 6. Establecimiento de las acciones correctivas

Objetivo: definir ordenadamente las acciones correctivas.

Técnicas: trabajo en grupo, técnica para lograr consenso y método del triángulo de Füller.

Se deben establecer las acciones correctivas en el proceso de evaluación. Estas deben estar encaminadas a eliminar las causas raíces determinadas. Las cuales deben quedar debidamente reflejadas en un plan de acción.

A partir de su propuesta, se aplicará el método del Triángulo de Füller, para determinar el peso de cada una y así establecer un orden de importancia. Este consta de tres pasos:

1. Comparar los criterios por pareja.
2. Contar cuántas veces cada criterio es preferido.
3. Normalizar los resultados.

Etapa 7. Elaboración del plan de acción

Objetivo: confeccionar el plan de acción.

Técnicas: trabajo en grupo y técnicas para lograr consenso.

En el plan de acción se declaran las tareas a desarrollar para cumplimentar las acciones correctivas propuestas, se definen él o los responsables, la fecha control y cumplimiento y los recursos que se requieren.

Fase IV. Aplicación y ajuste: incluye aplicar las acciones propuestas en el plan y controlar el desarrollo de estas y según los resultados (favorables o no) efectuar el ajuste, para garantizar así la mejora continua del proceso de evaluación de la gestión empresarial.

Etapa 8. Implementación del plan de acción

Objetivo: aplicar las acciones correctivas del plan de acción y controlar su desarrollo.

Se propicia las condiciones favorables para la aplicación efectiva de las acciones, determinando los medios técnicos y organizativos necesarios para el desarrollo de estas.

Técnicas: trabajo en equipo, tormentas de ideas y análisis de resultados.

Etapa 9. Evaluación y ajuste

Objetivo: realizar el seguimiento del cambio propuesto y ajustar en caso de ser necesario.

Se efectúa la evaluación de las medidas y según los resultados (efectivas o no) se repite el procedimiento a partir de la fase de Diagnóstico, para garantizar el control y la retroalimentación.

Técnicas: trabajo en equipo, tormentas de ideas, análisis de resultados, etc.

RESULTADOS

El procedimiento ha sido valorado a través de la aplicación de un muestreo intencional no probabilístico con un panel inicial de 48 expertos en el tema, y a través del coeficiente de competencia, se redujo el mismo a los 25 expertos que tenían un coeficiente superior al 85%. A través del coeficiente de concordancia de Kendall y la prueba de Friedman se demostró que existe concordancia entre los criterios emitidos hacia la consideración que la metodología diseñada es factible y apropiada para el fin que se ha concebido.

DISCUSIÓN

Desde el año 2002, disímiles han sido los autores que han tratado aspectos relacionados con la evaluación de la gestión empresarial desde diversas perspectivas. Para realizar un análisis más exhaustivo del tema se identificaron las variables más significativas. Estas son: evaluación, enfoque de proceso, eficiencia, eficacia e integración. Posteriormente, se estableció la relación existente entre estas a través de un grafo obtenido en el *software* UCINET. Para poder realizar esta red, se

partió de determinar la correlación que existía entre ellas, a través del *software* SPSS versión 21.0. Se procesaron los datos y se obtuvo el grafo que se muestra en la figura 1.

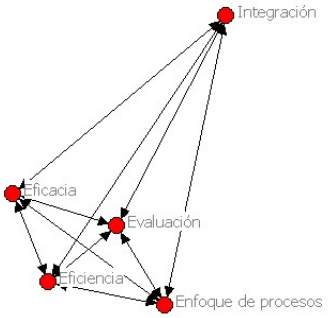


Figura 1. Red social de la relación existente entre las variables de interés

Fuente: Elaboración propia a partir del *software* UCINET.

Las medidas de centralidad revelan que las variables que presentan un alto grado de centralidad normalizada son evaluación, enfoque de proceso, eficiencia y eficacia; la de menor centralización global de cercanía con la red es integración y la de mayor centralización global de cercanía armónica es evaluación. Lo que demuestra la importancia de esta última para el buen desempeño de las empresas. Por lo anterior expuesto se considera que se adolece de un procedimiento que permita desarrollar esta evaluación de forma integrada que contribuya a lograr mayores niveles de desempeño.

CONCLUSIONES

1. Existencia de una amplia literatura especializada que aborda la gestión empresarial, donde se reconoce que esta comprende acciones encaminadas a administrar una empresa, aunque se manifiestan limitaciones en el análisis basado en los procesos que la integran y la evaluación integrada.
2. Del análisis desarrollado a través de los *softwares UCINET y SPSS*, se constató que la gestión empresarial ha sido tratada desde varias perspectivas, constituyendo las variables que con mayor regularidad se analizan: evaluación, enfoque de proceso, eficacia, eficiencia y efectividad. La integración es el término de menor representatividad.
3. A partir de los resultados del análisis de los enfoques que han abordado la gestión empresarial, se realiza la propuesta de un procedimiento que contribuye a la evaluación integrada de la gestión de los procesos en las organizaciones. Este procedimiento se desarrolla a través de cuatro fases, nueve etapas y siete pasos. Además, cuenta con procedimientos específicos que facilitan el diseño de los procesos y el cálculo de indicadores generalizadores de eficacia y eficiencia, a partir de

indicadores fragmentarios obtenidos mediante el método de los indicadores ponderados y estandarizados.

4. La herramienta diseñada facilita a los dirigentes de las entidades un conjunto de técnicas que le permite diagnosticar la situación actual y tomar medidas acertadas. Mediante el diseño de sus procesos y el cálculo de indicadores de eficiencia y eficacia.

REFERENCIAS

Alfonso Robaina, D. (2007). Modelo de dirección estratégica para la Integración del sistema de dirección de la Empresa. (Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas). Centro de Estudios de Técnicas de Dirección (CETDIR). Instituto Superior Politécnico "José Antonio Echeverría", La Habana.

Almaguer Torres, R.M; Pérez Campaña, M; Torres Torres, IC. (2018). La gestión integrada y por procesos de los proyectos de desarrollo local. En revista ciencias Holguín. Vol. 24, No. 3, julio – septiembre. p 53-55

Almaguer Torres, R.M; Pérez Campaña, M; Aguilera García, L.O. (2020). Procedimiento para la gestión integrada y por procesos de proyectos de desarrollo local. Retos de la Dirección Vol. 14 No.1 p102-106.

Álvarez López, L. F. (2001). Procedimiento de diseño de sistemas de estimulación para las organizaciones. Tesis presentada en opción al grado científico de Máster en Dirección. Universidad de Holguín.

Artola Pimentel, M. L. (2002). Modelo de evaluación del desempeño de empresas perfeccionadas en el tránsito hacia empresas de clase en el sector de servicios ingenieros de Cuba.Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas. Universidad "Camilo Cienfuegos", Matanzas.

Cantero Cora, H.; Leyva Cardeñosa, E.; Machado Orges, C. (2013). El proceso de evaluación del desempeño empresarial. Editorial: Academia Española, España.

Cantero Cora, H.; Leyva Cardeñosa, E.; Pérez Pravia, MC. (2015). Contribución a la evaluación integrada de la gestión empresarial. En Revista Ciencia Holguin. Vol. XXI, No. 4, p.4-15.

Hernández Nariño, A. (2010). Contribución a la gestión y mejora de procesos en instalaciones hospitalarias del territorio matancero. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas. Universidad "Camilo Cienfuegos", Matanzas.

Isaac Godínez, C. L. (2004). Modelo de Gestión integrada Calidad - Medio Ambiente (CYMA) aplicado en organizaciones cubanas. (Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor

en Ciencias Técnicas), Instituto Superior Politécnico "José Antonio Echeverría", Ciudad de La Habana.

Lores Rodríguez, Y.; Perdomo Rojas, Y. (2010). Procedimiento para la evaluación y mejora del desempeño empresarial a partir de indicadores de eficacia y eficiencia. Tesis presentada en opción al título de Ingeniero Industrial. Universidad de Holguín, Holguín.

Martínez Rivadeneira, R. (2006). Evaluación de sistemas de gestión estratégica. Editorial Prensa Moderna, Impresores S.A., Cali, Colombia.

Mayo Alegre (2009). Procedimiento para evaluar la eficacia organizacional. En: Contribuciones a la economía. ISSN 16968360. Http://Www.Eumed.Net/Ce/2009a/

Negrin Sosa, E. (2003). El mejoramiento de Gestión de Operaciones en empresas hoteleras. Escuela Superior de Estudios Turísticos. Revista Gestión en H., Universidad Autónoma de Barcelona, España.

Nogueira Rivera, D. (2004). Fundamentos para el Control de Gestión empresarial. Editorial Pueblo y Educación, La Habana.

Norma Francesa, (2000). “Gestión de la Calidad. Gestión de los procesos”. Publicado por AFNOR: X 50-176

Urquiaga Rodríguez, A. J. (2004). "Procedimiento de análisis y mejoramiento de procesos. Aplicación a una corporación comercial." Revista Ingeniería Industrial. XXV (2), La Habana.

Vidal, E. (2004). Diagnóstico organizacional. ECOE Ediciones, Bogotá, Colombia. ISBN 958-64-8371-1.

Vega de la Cruz y Ortiz Pérez (2017). Diseño de los procesos más relevantes del Control interno en una entidad hotelera. En: Semestre económico. Vol. 20, No. 45, p.224-229.

MODELO DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL DESDE UNA PERSPECTIVA PSICOLÓGICA CONSTRUCTIVISTA

ORGANIZATIONAL MANAGEMENT MODEL FROM A CONSTRUCTIVIST PSYCHOLOGICAL PERSPECTIVE

DrC. Marcos Alexis Serrano Tamayo[114]

DrC. Maira Rosario Moreno Pino[115]

DrC. Elena Balbina Fornet Hernández[116]

RESUMEN

Los modelos de gestión son importantes, ya que facilitan el análisis del enfoque y el camino que se transita para lograrlo. Estos elementos están en plena correspondencia con las teorías constructivistas que se han proyectado en los estudios organizacionales, ya emergen como una opción para proyectarse hacia el futuro y avanzar por un camino distinto a partir de la realidad de cada país. En el caso de los países latinoamericanos, esta necesidad es mayor por sus particularidades culturales, económicas y sociales. En el presente artículo se expone un modelo de gestión organizacional, desde una perspectiva psicológica constructivista apropiado al contexto latinoamericano. Para ello, se utilizaron métodos como la modelación, la inducción-deducción, el análisis-síntesis, sistémico estructural, observación y revisión documental, los cuales facilitaron el diseño del referido modelo que es portador de relaciones esenciales entre los principales elementos de la organización. Considera como novedad, en las fases del proceso de gestión, la percepción de los factores ambientales y disposiciones internas de los miembros de las organizaciones.

Palabras clave: gestión organizacional, perspectiva constructivista, proceso de gestión.

ABSTRACT

Management models are important, since they facilitate the analysis of the approach and the path that is followed to achieve it. These elements are in full correspondence with the constructivist theories that have been projected in organizational studies, they already emerge as an option to project into the future and advance along a different path based on the reality of each country. In the case of Latin American countries, this need is greater due to their cultural, economic and social characteristics. This article presents an organizational management model, from a constructivist psychological perspective appropriate to the Latin American context. For this, methods such as modeling, induction-deduction, analysis-synthesis, structural systemic, observation and documentary

[114] Profesor investigador. Centro de Estudios de Dirección y Desarrollo Local. Universidad de Granma. Cuba. mserranot@udg.co.cu

[115] Profesora Titular. Departamento de Ingeniería Industrial. Universidad de Holguín. Cuba mayramp188@gmail.com

[116] Investigadora Titular. Centro de Investigaciones y Servicios Tecnológicos y Ambientales. Cuba elefor@gmail.com

review, this facilitated the design of the referred model that is carrier of essential relationships between the main elements of the organization. It considers as a novelty, in the phases of the management process, the perception of environmental factors and internal dispositions of the members of the organizations.
Keywords: organizational management, constructivist perspective, management process.

INTRODUCCIÓN

El concepto gestión organizacional es muy controvertido, el cual va desde las definiciones que lo conciben como sinónimo administración, dirección y gerencia, sin establecer diferencias significativas, hasta los que lo consideran como gestión de dirección. Este debate está condicionado, en buena medida, por los orígenes del término *management*, predominante en la bibliografía en idioma inglés (Serrano, Pérez, Moreno, Hidalgo, Alvero y Tamayo, 2021).

Estos autores (Serrano, et al. 2021) enfatizan en que esta polémica ha facilitado la proliferación de cierta confusión, no favorable para el desarrollo del conocimiento. Además, reconocen la importancia de los clásicos en los estudios organizacionales, afirman, que potencian la proliferación del paradigma funcionalista, con las limitaciones evidentes en el contexto actual.

Enfatizan además, en que son tomados como paradigmas autores y resultados de otros países que no siempre reconocen, lo suficiente, los méritos de autores del territorio y sus resultados. Explicitan que en ocasiones el rigor científico se mide por la proporción de autores extranjeros, como evidencia de rigor científico, cuando en realidad, puede ser precisamente lo opuesto, pues reflejan interacción social, acuerdos compartidos, características esenciales de los individuos y procesos desde los que se operan en esos contextos socioculturales diferentes al país originario. A juicio de los autores del presente artículo, los modelos y teorías expuestos desde estas perspectivas, no siempre, representan totalmente las condiciones culturales, económicas y sociales de la región latinoamericana.

Como se puede percibir, en los argumentos de esta publicación, el diseño de un modelo de gestión desde la perspectiva de los países latinoamericanos debe considerar los elementos generales de las teorías de los clásicos, que aparece explícita o implícita en las teorías autóctonas. Pero construir las propias a partir del contexto biosicosocial donde se desarrolla el proceso de gestión. Por las razones antes expuestas es que se desarrolla la presente investigación, sobre la base de la deducción en el contexto latinoamericano.

Los argumentos, concernientes a la necesidad de una representación ideal simplificada del proceso de gestión apropiado a las organizaciones de América Latina, ya que los modelos de gestión permiten entender el camino seguido y las fases que intervienen en los procesos, además de su conceptualización, el enfoque seguido y facilitan el desarrollo de los procedimientos

organizacionales necesarios.

Además de los elementos antes expuestos, la necesidad de un modelo de gestión desde una perspectiva psicológica constructivista, que represente las particularidades del proceso de gestión, según el contexto biopsicosocial latinoamericano se evidencia en las razones siguientes:

1- Necesidad de conceptualizar y modelar las teorías organizacionales, desde los elementos estructurales, tecnológicos y humanos autóctonos, que faciliten el desarrollo de tecnologías apropiadas, para explicar, demostrar y transformar la realidad de estos países.
2- Necesidad de construir teorías y sus representaciones desde lo autóctono, lo cual está condicionado por varios factores, entre los que se pueden enunciar limitaciones con el acceso a la bibliografía de los autores clásicos en que se exponen condiciones sociales y morales pretéritas.
3- Limitaciones objetivas del idioma en los textos de gestión organizacional. Por un lado, existen problemas semánticos de traducción y por otro, aún cuando se identifique algún modelo apropiado, las trabas lingüísticas limitan su difusión entre los principales gestores, gerentes, directivos o cuadros, que en su gran mayoría no conocen el idioma originario de estos textos.

A pesar de su diversidad, en este estudio se pondera a las perspectivas constructivistas que constituyen miradas alternativas al hegemónico paradigma funcionalista en el campo de los estudios organizacionales. Estas emergen como una opción, al plantear que las realidades sociales, identidades y conocimiento son creados y mantenidos en interacciones y por tanto, son cultural, histórica y lingüísticamente influenciados (Serrano, et al. 2021 y Sanabria, 2019).

El presente artículo se propone como objetivo, divulgar un modelo de gestión, desde una perspectiva constructivista. Para facilitar la comprensión del resultado, se parte de una breve síntesis de los elementos teóricos y se expone en segundo lugar, el modelo con sus componentes. En las conclusiones se sintetizan los resultados fundamentales del artículo.

MÉTODOS

En el diseño del modelo se partió de los elementos descritos en el modelo de gestión de la innovación, desde una perspectiva constructivista en organizaciones deportivas, resultado investigativo implementado de manera exitosa en una organización deportiva cubana (Serrano, 2019, Serrano et al 2021, Serrano, Corona y Lahera 2020). Apoyado en un procedimiento general asociado y corroborada su validez a partir de la medición de su impacto. En estas investigaciones se describen de modo general como elementos distintivos los factores mircomotivacionales y macromotivacionales, en cuanto a los primeros se enfatizan en los componentes de la organización y con respecto a los segundos a la prédica y práctica social. Del mismo modo un sistema de variables contextuales del contexto deportivo y por tanto, facilitó el proceso de diseño de un modelo general. Estas demuestran su validez con impacto en los resultados deportivos y satisfacción de clientes y

otras partes interesadas. La limitación de estos modelos radica fundamentalmente en que fueron creados y aplicados en el contexto cubano. Por tanto, requieren un proceso de adaptación a las condiciones más generales del continente americano de habla hispana.

Como métodos teóricos se distinguen la **modelación teórica,** como representación ideal simplificada de la realidad que permitió revelar relaciones esenciales entre los componentes del proceso de gestión, se expone el proceso mediante el método explicativo ilustrativo, además el **sistémico estructural** al considerar el modelo como un conjunto de componentes interrelacionados. El método **inducción-deducción**, permitió revelar en el proceso de investigación relaciones, desde lo general a lo particular y viceversa, con respecto a las particularidades de la gestión en el contexto cubano, hacia la gestión en organizaciones latinoamericanas, los elementos generales de la gestión explícitos en las normas de gestión y la bibliografía utilizada.

El método de **análisis y síntesis**, como abstracción científica, facilitó la profundización en la esencia del objeto investigado, a partir de la descomposición mental de los elementos fundamentales que componen a las organizaciones, descrito por:

- las normas de gestión de la calidad del territorio de América Latina y las restantes del mundo
- las publicaciones nacionales y foráneas en base de datos reconocidas (como Scielo)
- el criterio de los autores del artículo
- entrevista conversacional desarrollada en las organizaciones seleccionadas para el estudio
- tesis defendidas sobre la motivación organizacional en países latinoamericanos

Para luego integrar, los elementos anteriores, desde una perspectiva psicológica constructivista en el modelo. Los pasos a seguir para el diseño del modelo fueron los siguientes:

1. definición del objetivo del modelo
2. determinación de los principios que rigen su funcionamiento
3. establecimiento de los componentes del modelo y principales relaciones
4. representación gráfica del modelo.

En consecuencia, se operó de la siguiente forma:

1. Para la definición del objetivo, se consideró el criterio de los autores del artículo, a partir de la bibliografía consultada, el objeto social de las organizaciones en el continente.
2. En función de determinar los principios que rigen su funcionamiento, se tomó como referencia los elementos descritos en la bibliografía desde una perspectiva constructivista (Serrano, 2019, Serrano et al 2021, Serrano, Corona y Lahera 2020).
3. La determinación de los componentes del modelo y principales relaciones se realizó a partir de la bibliografía consultada y las normas de gestión de la calidad (NC ISO 9001:2015 y NC ISO 45001:2018).

4. El diseño gráfico del modelo incluye la definición del proceso de gestión desde una perspectiva constructivista y la integración de los componentes principales.

RESULTADOS

Los resultados fundamentales se exponen a partir de una breve fundamentación teórica del proceso de gestión organizacional, desde una perspectiva psicológica, que sirve de base al modelo con sus componentes y principales relaciones.

Breve fundamentación teórica del proceso de gestión organizacional, desde una perspectiva psicológica constructivista

Según Lage (2018) "toda definición es un instrumento metodológico, una definición no tiene la aspiración de universalidad, sino de utilidad" y desde esta perspectiva se desarrolla la investigación.

En consecuencia, la definición de gestión utilizada se corresponde con la norma NC ISO 9000: 2015 la que establece que, es actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización, en tanto, proceso es un conjunto de actividades interrelacionadas o que interaccionan entre sí, que usan entradas a fin de proporcionar los resultados previstos. Desde este punto de vista, la gestión como proceso está enfocada al grupo de actividades desarrolladas en la organización para lograr objetivos definidos (Llanes, Moreno y Lorenzo, 2018). También se asume a Codina (2017) al considerar la efectividad de la gestión con énfasis en: resultados, logro de objetivos y creación de valores principalmente para el cliente.

Se toma como referencia la afirmación de Serrano, Moreno, y Fornet (2017), para ellos "en la gestión siempre ha estado presente el posicionamiento psicológico". Consideran además que uno de los conceptos más tratados en la teoría y la práctica de la gestión es la motivación, tan valiosa es que se han sistematizado tres enfoques básicos de gestión:

- Taylorismo: centrado en el control externo, basado en la suposición de que una persona será motivada a trabajar si las recompensas y las sanciones van vinculadas directamente a su desempeño.
- Humanismo: supone que las personas estarán motivadas a desempeñar su trabajo en forma efectiva en la medida en que estén satisfechas con éste, dándose las recompensas en tanto responda a las expectativas de la organización, la cual deviene fuente de las mismas.
- Participativo: centrada en el control interno, se estimula la satisfacción por el trabajo en sí, el autocontrol, la iniciativa y la cooperación.

Según Calviño (2014) y otros autores latinoamericanos consultados, Restrepo (2017), Ariza (2017), Supo y Choquepuma (2016) y Sánchez y Ocampo (2017) la motivación puede ser positiva o negativa. Para el primer caso, asumen disposición y orientación del desempeño hacia una o más tareas para

conseguir algo que realmente atrae y el segundo reserva la disposición y orientación del desempeño hacia una o más tareas para así poder evitar algo que desagrade o moleste.

Además, Supo y Choquepuma (2016); Sánchez y Ocampo (2017), distinguen la motivación laboral por su nivel se clasifica en: micromotivación y macromotivación, ya que el nivel de motivación para el trabajo que exhibe un individuo a través de su conducta no solamente es producto de las políticas, planes y condiciones de la organización. Ese nivel también resulta afectado por los valores sostenidos por la cultura de la sociedad en la cual se desenvuelve.

Estos autores definen como micromotivación, el proceso mediante el cual las organizaciones crean un conjunto de incentivos materiales, sociales y psicológicos, para generar en los trabajadores conductas que le permitan satisfacer sus necesidades y alcanzar las metas organizacionales. Es un intento particular para incrementar los niveles de esfuerzo esperado en el trabajo y, con ellos, los niveles de satisfacción y desempeño individual.

Del mismo modo, asumen macromotivación, como un proceso, por lo general no planeado, mediante el cual la sociedad transmite ciertos mensajes que el individuo internaliza y que le permiten formarse una idea sobre sí mismo y sobre el trabajo, ideas que influencian seriamente los niveles de motivación individual. Esos mensajes, difundidos por la prédica y la práctica social, son parte de los contenidos culturales que la sociedad transfiere a sus miembros a lo largo de toda su vida, a través del proceso de socialización.

A juicio de los autores del presente artículo estos estudios no se han popularizado en la bibliografía científica por varias razones, entre las que se pueden mencionar: Son resultados en expuestos en tesis de pregrado, no están referenciadas en bases de datos reconocidas, los autores no son tan renombrados en la bibliografía internacional, están en idioma originario (español). Sin embargo representan la concepción asumida por autores autóctonos y por tanto, fueron construidos sobre la base del significado y la comprensión de la gestión como actividad humana, con origen en la interacción social, acuerdos compartidos, formas de construcción de sentido específicas para un tiempo y un espacio, basada en las características esenciales de los individuos, los procesos que operan en el contexto sociocultural de las acciones y los discursos que definen y articulan esas mismas interacciones.

Con esos argumentos se puede afirmar que cuando la macromotivación está alineada con la micromotivación se potencian las iniciativas motivadoras de las organizaciones. Cuando la prédica y la práctica de la sociedad tienen una dirección distinta a la de la organización, los esfuerzos tienden a anularse. Una sociedad, por ejemplo, que privilegia el ocio y considera el trabajo como un castigo, obstaculiza los esfuerzos que cualquier organización realice para elevar los niveles de motivación de sus integrantes.

En otras palabras, cuando la prédica y la práctica social van en dirección de los incentivos

organizacionales, el entorno organizacional favorece el cumplimiento de los objetivos y metas de la organización a la vez que satisface a los clientes. Por el contrario, si no están alineadas, obstaculiza el proceso de gestión, por tanto, en las salidas de los procesos no se obtiene el efecto deseado.

Sobre los factores macromotivadores la organización puede influir muy poco, sin embargo, sobre los factores micromotivadores la organización si puede hacer mucho y es donde se debe incidir. En tal sentido es que se considera el constructivismo como una base epistemológica para la construcción de los modelos de gestión organizacional.

1.1 Gestión organizacional desde una perspectiva constructivista

Se parte de que delimitar el constructivismo o el paradigma constructivista, como algo integrado, es una tarea compleja. Se evidencia la existencia de múltiples miradas al interior de lo que usualmente es identificado bajo la etiqueta de "constructivismo". Por esta razón, sugieren el uso de la denominación más correcta y plural "perspectivas constructivistas" para considerar "estudios organizacionales no siempre compatibles entre ellas y con alcances muy diferentes, que van desde teorías fundamentales del conocimiento, hasta los estudios organizacionales relativos a las dinámicas sociales" (Sanabria, 2019; Caycho (2021) y Fleitas (2017).

Dado que las organizaciones son, en esencia, construcciones humanas o "sociales" y no objetos del mundo natural, el modelo tradicional de las ciencias clásicas no es totalmente apropiado. Por ello se considera esencial enfocar la representación del proceso de gestión organizacional desde las perspectivas constructivistas, a partir de las cualidades comunes que comparten estas. Según Lage (2018), Sanabria (2018) y Serrano (2019) algunas de ellas son:

1. Se enfocan en el significado y la comprensión como características de las actividades humanas.
2. Consideran que estos elementos tienen su origen en la interacción social y acuerdos compartidos.
3. Sostienen que las formas de construcción de sentido son específicas para un espacio y tiempo.
4. Tratan de descubrir las características esenciales de los individuos, los procesos que operan en el contexto sociocultural de las acciones y los discursos que definen y articulan esas mismas interacciones.
5. Conservan una perspectiva crítica, cercana a la inspiración marxista frente a narrativas dominantes y a elementos dados por ciertos, como la verdad, la validez, la objetividad y otros.

Según estos razonamientos, cada persona construye su perspectiva del mundo que lo rodea, a través, de sus propias experiencias y esquemas mentales desarrollados durante la actividad, por tanto, la percepción de las personas en la organización es esencial.

Lo expuesto en este acápite permite afirmar que, la gestión desde una perspectiva psicológica constructivista debe integrar los factores ambientales, como principal fuente de la motivación extrínseca, por un lado y las disposiciones internas, por otro, como principal fuente de la motivación intrínseca. Para que de esta forma los miembros de la organización perciban que trabajan en un

entorno organizacional apropiado. A continuación, se exponen argumentos de un entorno organizacional apropiado, compuesto por personas competentes y tecnologías apropiadas en una estructura colaborativa, sobre la base de la bibliografía autóctona.

1.2 Entorno organizacional apropiado

Como se ha explicado antes una gestión organizacional efectiva debe aplicar tecnologías gerenciales en el diseño y mantenimiento de un entorno organizacional apropiado. Percibido por los miembros de la organización como: personas competentes y tecnologías apropiadas en una estructura adhocrática dinámica, como factores ambientales micromotivadores que permitan reducir los efectos negativos y aprovechar los positivos de los factores macromotivadores o incremente el efecto positivo de los micromotivadores, por un lado y por otro aprovechar las disposiciones internas de los miembros de la organización.

Como primer componente, autores latinoamericanos insisten en que se debe comprender a las personas competentes, como un todo como una unidad biosicosocial, que engloba además de conocimientos, expresiones psicológicas como motivación, actitudes, sentimientos y valores. Solo cuando las personas se sienten motivadas por la actividad que realizan y capacitadas para ella, puede ser productivas (Anchundia y Cuesta, 2018; Marín y Placencia, 2021; Altamirano, Oviedo, Simoes y Ziebell, 2020 y Domínguez, 2005). Por ello, se puede afirmar que la percepción laboral en un entorno con personas competentes que sepan y quieran hacer, constituye un factor micromotivacional condicionante de la efectividad del proceso de gestión (Albano, Oviedo, Santero, Sassone y Martin, 2019; Cuesta y López, 2020; Oficina Nacional de Normalización, 2017 y Carnota, 2011.

En segundo lugar, sobre la tecnología Cuesta, Fleitas, García y Hernández (2017) la definen como un conjunto de conocimientos de base científica que permiten describir, explicar, diseñar y aplicar soluciones técnicas a problemas prácticos de forma sistemática y racional. La cual se presenta con técnicas, instrumentos y procedimientos utilizados para transformar los recursos en resultados.

Según Menéndez (2006), la tecnología es apropiada cuando su combinación contribuye a la consecución de objetivos económicos, sociales y ambientales en relación con la dotación de recursos y las condiciones de aplicación de cada país (28). En resumen, la tecnología es apropiada si lo perciben, de esta forma, las personas que la usan en las organizaciones; pues, armoniza los elementos: culturales, psicológicos, ambientales y sociales en función de combinar conocimientos avanzados o de punta con los tradicionales.

En tercer lugar, la estructura organizacional se considera por los autores consultados, como la manera en que se dividen, organizan y coordinan las actividades de una organización. Estos consideran la estructura como parte del ambiente de la organización, por tanto, debe favorecer el desempeño humano (García, 2012 y Carballal, 2011).

La estructura debe ser lo suficientemente dinámica que permita a la organización dar respuestas acordes con el contexto inestable, en que se desarrolla la organización y reducir las limitaciones disciplinarias, funcionales y verticales predominantes en función de los procesos gestionados (García, 2012). Carballal (2011) enuncia los dos criterios anteriores como estructura colaborativa, enfatiza además en la necesidad de que los miembros del equipo tomen decisiones, se dirijan a los clientes, tengan acceso a las tecnologías, estén dotados de las competencias necesarias y otras cualidades.

Los elementos expuestos en este acápite son integrados en el modelo de gestión desde una perspectiva constructivista, mediante la combinación armónica de los enfoques psicológicos de gestión (Tayloriano, Humanista y Participativo) en el tiempo, los factores ambientales (macromotivadores y micromotivadores) y disposiciones internas (conocimientos, habilidades y motivaciones). Lo antes explicado, fundamenta desde lo teórico el modelo que se expone a continuación.

Modelo de gestión organizacional desde una perspectiva psicológica constructivista

Al considerar el resultado del análisis realizado en el marco teórico de la investigación, se asume la gestión, como la aplicación de tecnologías gerenciales, en el diseño y mantenimiento de un entorno organizacional apropiado, que condicione la influencia consciente sobre los individuos. Esta gestión es constructivista si considera la percepción de los factores ambientales y disposiciones internas de las personas, en correspondencia con las particularidades del proceso de gestión y de las personas de la organización en el tiempo.

En este acápite se expone el aporte fundamental del artículo, consistente en un modelo de gestión organizacional desde una perspectiva constructivista. Desde las perspectivas constructivistas tan importante como el resultado, es el camino seguido para lograrlo. En consecuencia, se muestran a continuación los resultados en cada uno de los pasos desarrollados para su diseño.

1. Objetivo del modelo

El objetivo del modelo es proporcionar una representación ideal y simplificada de la gestión organizacional desde una perspectiva constructivista que contiene las cualidades que lo singularizan para organizaciones en el contexto latinoamericano.

2. Principios que rigen el funcionamiento del modelo

Se considera principios a las proposiciones generales, que contienen ideas sobre la representación simplificada del proceso diseñado y permiten apoyar su ejecución en correspondencia con sus particularidades. Atendiendo a ello se determinaron los siguientes:

- **Perspectiva constructivista**. Se concibe a las personas en la organización, en los aspectos cognitivos, sociales y afectivos del comportamiento, como una construcción propia que se va

produciendo día a día, como resultado de la interacción de los factores ambientales y sus disposiciones internas.

- **Tecnología apropiada**. Combinación de tecnologías avanzadas y tradicionales con un nivel de participación, que contribuyen a la consecución de los objetivos económicos, sociales y ambientales en relación con la dotación de recursos y condiciones de aplicación en el país.
- **Estructura colaborativa**. Se incluyen en la gestión de los procesos a distintos especialistas de diversas disciplinas y unidades organizativas, en función de eliminar o reducir las restricciones propias del trabajo vertical, los cuales desarrollan su trabajo de acuerdo a las necesidades de las distintas fases de los procesos.
- **Adaptabilidad:** flexibilidad del modelo para adaptarse a las características de las organizaciones latinoamericanas, a partir del contexto biosicosocial propio de cada institución.

3. Principales componentes del modelo y relaciones esenciales.

El proceso de gestión organizacional en el contexto latinoamericano tiene múltiples dimensiones, es prácticamente imposible representarlas todas. En consecuencia, el modelo se diseñó a partir de la representación de las principales cualidades del proceso de gestión con los componentes y relaciones. Para dicha representación se vincularon las dos cualidades esenciales explícitas en el objetivo del modelo:

- Las particularidades de la gestión en las organizaciones en el contexto latinoamericano.
- Una perspectiva psicológica constructivista.

Entre las principales particularidades de la gestión a nivel organizacional, con un enfoque a proceso, sobresalen aquellas explícitas en normas internacionales y nacionales para la gestión de la calidad, esta cualidad del modelo facilitará su adaptación a cualquier tipo de organización, sobre la base de la interacción social, acuerdos compartidos, las características esenciales de los individuos y procesos desde los que se operan en esos contextos socioculturales y de la organización en específico.

En primer lugar, el modelo representa las particularidades del proceso de gestión de las organizaciones en el contexto América Latina, al considerar, como juicio de valor, en sus entradas: las necesidades y expectativas de los clientes, proveedores, socios potenciales y otras partes interesadas y los recursos humanos, materiales, informacionales y financieros disponibles. En tanto, como salidas fundamentales se consideran los resultados, cumplimiento de objetivos y satisfacción de los clientes, socios potenciales y otras partes implicadas. Los procesos de trabajo se deben desarrollar considerando la organización y sus componentes internos como la fuente principal de los factores micromotivacionales.

Los factores micromotivadores determinan la efectividad de la organización, desde una perspectiva constructivista, cuando esta se percibe por sus miembros como un entorno organizacional apropiado, al propiciar el surgimiento de tecnologías apropiadas y personas competentes en una estructura

colaborativa, mediante los procesos de trabajo por fases. La percepción de los miembros de la organización es esencial, ya que en gran medida está condicionada por la prédica y práctica organizacional. En otras palabras, el comportamiento de las personas en la organización en función de los objetivos organizacionales depende de la coherencia con que perciban los miembros de la organización, lo que hace la alta dirección de la organización y lo que expone al dirigirse a todos los trabajadores.

Con relación a esto, para el caso de América Latina, existen varios ejemplos positivos y negativos. Por ello las tecnologías gerenciales aplicadas (como factores ambientales) deben contribuir con la percepción de los miembros de la organización de que:

• **La tecnología es apropiada**, si los miembros de la organización perciben que estas contribuyen a la consecución de objetivos económicos, sociales y ambientales en relación con la dotación de recursos y las condiciones de aplicación en América Latina. Armoniza los elementos culturales, psicológicos, ambientales, sociales y otros en función de combinar conocimientos avanzados o de punta con los tradicionales.

• **Las personas son competentes,** si perciben que saben y quieren hacer y el resto de las personas en la organización son competentes desde el punto de vista cognitivo, emocional y como un todo: biológico, psicológico y social.

• **La estructura es colaborativa**, si perciben que permite combinar un doble criterio al establecer agrupaciones y unidades en función de los resultados, objetivos organizacionales, y satisfacción de los clientes, por tanto, debe integrar especialistas de diversas disciplinas y unidades organizativas en correspondencia con las necesidades del proceso.

La determinación de los factores ambientales macromotivadores, como aquellos mensajes que los miembros de la organización reciben como consecuencia de la prédica y la práctica social, se realizó mediante la experiencia de los autores y entrevistas desarrolladas en las organizaciones donde laboran. Según estos la percepción de estos factores está condicionada, para las organizaciones latinoamericanas, entre otras fuentes de:

- Estructuras de los sistemas organizacionales en que se desempeña la entidad.
- Marco jurídico, en que se explicita el sistema de estímulos y sanciones.
- Disponibilidad de recursos que la sociedad destina a la actividad.
- Salario asignado a los trabajadores y su relación con el desempeño.
- Reconocimiento de los miembros de la sociedad, se incluye a la familia.
- Necesidad social de la actividad central de la organización, expresada en la demanda económica y social.

Con respecto a las disposiciones internas de las personas en la organización, pueden considerarse un conjunto de cualidades, casi infinito y particular, si se reflexiona en que, cada persona es resultado de sus predisposiciones psicológicas, genéticas y sociales y se construye a partir de su percepción

sobre el ambiente y de sí mismo en la actividad. Por los objetivos de la presente investigación, se determinaron las que aparecen con mayor frecuencia en la bibliografía consultada y que coincidió en mayor medida con el criterio de los autores, la primera compuesta por las capacidades (conocimientos y habilidades), como resultado de sus experiencias previas y la segunda sus motivaciones fundamentales, a partir de sus necesidades y expectativas.

Se trata de considerar las particularidades individuales de cada miembro de la organización, en función del desarrollo de una gestión efectiva. Como se puede apreciar estos elementos constituyen estados cognitivos y emocionales de las personas, más que cualidades humanas, lo cual refuerza su carácter emergente, en correspondencia con el tiempo y el espacio.

Para ello debe considerar en el tiempo los factores ambientales y disposiciones internas de los miembros de la organización, según las exigencias de cada fase del ciclo Planificar-Hacer-Verificar-Actuar.

4. Diseño gráfico del modelo.

Lo antes explicado fundamenta la siguiente figura.

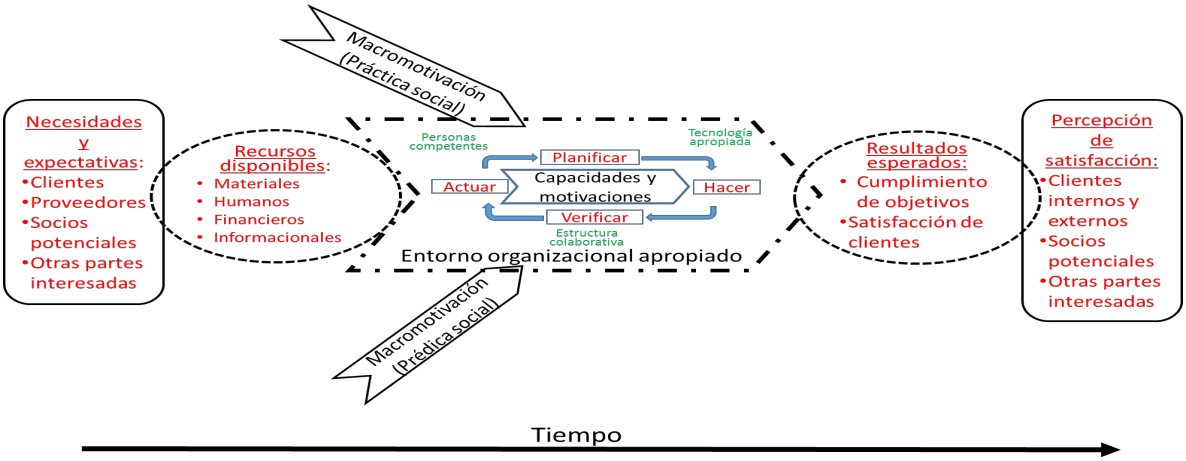


Fig. 1. Representación gráfica de la modelo de gestión organizacional desde una perspectiva psicológica constructivista

DISCUSIÓN

En la figura se explicita que el proceso de gestión en organizaciones latinoamericanas debe partir de las principales necesidades y expectativas de los clientes, proveedores, socios potenciales y otras partes interesadas. Con el fin de lograr resultados esperados, cumplir los objetivos propuestos y satisfacer a los clientes, sobre la base de la percepción de satisfacción de estos, de los socios potenciales y otras partes interesadas.

Por lo anteriormente explicado, en el desarrollo de los componentes del modelo, la gestión debe combinar los enfoques de tayloriano, humanista o participativos, según lo requiera el proceso a gestionar, las características de la organización y de las personas dentro y fuera de la organización. De ese modo, en algunos momentos centrar la gestión en el control externo, con recompensas y sanciones vinculadas directamente a su desempeño. En otras ocasiones en la satisfacción de las personas, facilitando recompensas en correspondencia con las expectativas de la organización y por último, se estimula la satisfacción por el trabajo en sí, el autocontrol, la iniciativa y la cooperación, o con la combinación de estos enfoques.

Para ello, se deben considerar las capacidades y motivaciones de los miembros de la organización, la prédica y práctica social, los recursos disponibles en función de los resultados esperados en el ciclo de gestión. Con el objetivo de que se perciba por parte de los miembros de la organización que son y trabajan con personas competentes y tecnología apropiada, en una estructura colaborativa en el tiempo y espacios compartidos.

CONCLUSIONES

1. A partir del análisis de la bibliografía y las principales normas para la gestión de la calidad vigentes en cada país, se propone, para las organizaciones en el contexto latinoamericano, un modelo de gestión que refleja los principales elementos de la organización y relaciones esenciales desde un enfoque constructivista. Se asume la gestión, como la aplicación de tecnologías gerenciales en el diseño y mantenimiento de un entorno organizacional apropiado, la cual considera la percepción de los factores ambientales y disposiciones internas de los miembros de las organizaciones.
2. El modelo constituye el sustento teórico para el diseño de procedimientos apropiados al proceso de gestión organizacional, desde una perspectiva psicológica constructivista, al concebir elementos tratados en la bibliografía consultada y la práctica social como los siguientes:
   - **a)** Los principales elementos considerados en el enfoque a proceso asumidas en los países originarios, las normas internacionales y la bibliografía disponible sobre la base de autores del continente.
   - **b)** La motivación organizacional desde los factores ambientales como principales fuentes de percepción de sanciones o recompensas morales o materiales que provienen de la sociedad en general y de la organización en particular, por un lado y por otro las particularidades individuales de los miembros de las organizaciones.

REFERENCIAS

Albano, S., Oviedo, R., Santero, M., Sassone, M., y Martin, S. (2019). El problema de la motivación y desarrollo del capital humano en las pymes de Rosario, Argentina. Una propuesta basada en neurociencias. SaberEs vol.11 no.2 Rosario dic. (Consultado: 12-02-2021). Disponible

en: http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1852-42222019000200004&lang=pt

Altamirano, J., Oviedo, P., Simoes, B. Y Ziebell, M. (2021). Predictores individuales, contextuales y organizacionales de engagement en el trabajo y job crafting. Ciencias Psicológicas. vol.14 no.2 Montevideo. (Consultado: 12-02-2021). Disponible en: http://www.scielo.edu.uy/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1688-42212020000210201&lang=pt DOI: http://dx.doi.org/10.22235/cp.v14i2.2202

Anchundia, A. y Cuesta, A. (2018). Sistema de gestión del talento humano y su influencia en el nivel académico de la carrera de Ingeniería Industrial de la Universidad Técnica de Manabí. Universidad Y Sociedad Vol. 10 Núm. 4. 207-212. (Consultado: 12-02-2021). Disponible en: https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/view/1000

Ariza, D. (2017). Efectividad de la gestión de los proyectos: una perspectiva constructivista. Obras y Proyectos Concepción no.22 dic. 2017. (Consultado: 15-02-2021). Disponible en: https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-28132017000200075. DOI: http://dx.doi.org/10.4067/S0718-28132017000200075

Calviño, M. (2014). Cambiando la mentalidad… empezando por los jefes. La Habana, Cuba. Editorial Academia.

Carballal, E. (2011). Estructuras colaborativas. El tránsito de las estructuras jerárquicas a las estructuras colaborativas. La Habana, Cuba. Editorial Félix Varela.

Carnota, O. (2011). Gerencia sin agobio. Un aporte a la eficiencia personal y organizacional. La Habana, Cuba. Editorial Ciencias Médicas.

Caycho, T. (2021). Una visión actual del constructivismo. Propósitos y Representaciones. Jul.-Dic. (Consultado: 12-02-2021). Disponible en: http://www.scielo.org.pe/pdf/pyr/v5n2/a11v5n2.pdf.

Codina, A. (2017). Dirección de organizaciones. Procesos y técnicas. La Habana, Cuba. Editorial Félix Varela y UH.

Cuba. Oficina Nacional de Normalización. (2017). NC ISO 9000. Sistema de gestión de la calidad. Fundamentos y vocabulario. (Traducción certificada). La Habana, Cuba. ONN.

Cuba. Oficina Nacional de Normalización. (2017). Norma NC ISO 10006:2017. Sistema de gestión de la gestión de la calidad -Directrices para la gestión de la calidad en los proyectos. La Habana, Cuba. ONN.

Cuesta, A. y López, I. (2021). Hacia las competencias profesionales 4.0 en la empresa cubana. Revista Cubana de Ingeniería. 2020. Vol. XI (1). (Consultado: 12-02-2021). Disponible en: https://rci.cujae.edu.cu/index.php/rci/article/view/738/pdf

Cuesta, A., Fleitas, S., García. V. y Hernández, I. (2016). Contribución a la evaluación del desempeño, el sentido de compromiso y el accionar de la gestión del capital humano en la empresa. Academia de Ciencias de Cuba. Vol.6 No.3 2016. (Consultado: 12-02-2021). Disponible en: http://www.revistacubana.cu/index.php/revacc/article/view/605/612

Domínguez, L. (2005). Motivación profesional y personalidad. En: Pensando en la personalidad, Fernández L. (comp.) La Habana, Cuba. Editorial Félix Varela.

Fleitas, M. (2017). Kant y la polémica entre el constructivismo y el realismo. Reflexiones para un enfoque kantiano-constitutivista del dilema de Eutifrón. Tópicos. No.52 ene./jun. 2017. (Consultado: 12-02-2021). Disponible en: http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0188-66492017000100117&lang=pt

García, J. L. (2012). Oportunidad al talento, En: Habla la ciencia cubana (pp.133-144). La Habana, Cuba. Editorial Científico-técnica.

Lage, A. (2018). La osadía de la ciencia. La Habana, Cuba. Editorial Academia.

Llanes, M, Moreno, M. R., y Lorenzo, E. (2018). Sistema de Gestión de la Calidad. Contexto de la Organización y Liderazgo. ¿Qué y cómo hacer?. Holguín. Conciencia ediciones.

Lorenzo, R. (2014). Talento, creatividad y empresa, La Habana, Cuba, Editorial Academia.

Marín, H. S. y Placencia, M. D. (2017). Motivación y satisfacción laboral del personal de una organización de salud del sector privado. Horizonte médico. vol.17 no.4 Lima oct./dic. 2017. (Consultado: 12-02-2021). Disponible en: http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1727-558X2017000400008&lang=pt.

Menéndez, A. (2006). Las tecnologías apropiadas de la salud: una aproximación del enfoque Ciencia-Tecnología-Sociedad al tema. Revista Humanidades Médicas. V.6 (2). (Consultado 03/03/2021) Disponible en: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1727-81202006000200002

Piñeros, S. H. y Rosas, S.D. (2018). La motivación organizacional, herramienta de mejora continúa. Un diagnóstico de la situación actúa del área de Producción de Crear. (Tesis de grado). Fundación Universitaria Los Libertadores. Facultad de Ciencias Administrativas. Bogotá D.C. Disponible en: https://repository.libertadores.edu.co/bitstream/handle/11371/2137/pi%C3%B1eros_sandra_2018.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Restrepo, D.A. (2017). El constructivismo, la metacognición y el pensamiento complejo como estrategia tripartita para el desarrollo de la gestión del conocimiento y las competencias laborales. Certiuni Journal, (3), 47-65. (Consultado: 15-02-2021). Disponible en: https://dialnet.unirioja.es/ejemplar/484548

Sanabria, M. (2018). Las perspectivas constructivistas en el campo de los estudios organizacionales. Psicoperspectivas. 2018. Vol.17 no.3. (Consulta 2021-02-15) Disponible en: https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S0718-69242018000300112&lng=es&nrm=iso

Sánchez, D. A. y Ocampo E. D. (2017). La motivación del personal en el sector público. (Tesis de grado), Universidad nacional autónoma de Nicaragua, Managua, Facultad de Ciencias Económicas, Departamento de administración de empresas.

Serrano, M. Moreno, M. y Fornet, E. (2017). Procedimiento para la gestión de la innovación por proyectos en organizaciones deportivas. En: Desarrollo Local e Innovación Sustentable. (versión digital), Octubre 2017. RILCO. Universidad Autónoma del Estado de México.

Serrano, M. (2019). Tecnología para la gestión de la innovación en organizaciones deportivas. Aplicación en la Facultad de Cultura Física en Granma. (Tesis de doctorado). La Habana. Universidad de La Habana.

Serrano, M., Corona, V. y Lahera, F. (2020). Impacto del modelo constructivista para gestionar la innovación universitaria en el deporte. Podium. Revista de Ciencia y Tecnología en la Cultura Física 2020. 15, marzo, 2, Cuba. (Consulta 2021-01-15) Disponible en: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1996-24522020000200184

Serrano, M., Pérez, W., Moreno, M., Hidalgo, P., Alvero, M. y Tamayo, P. (2021). Modelo de gestión organizacional desde una perspectiva constructivista en el contexto cubano. Revista Ingeniería Industrial. /Vol. XLII/No. 2/abril-junio/.

Supo, A. F. y Choquepuma, K. G. (2016). Análisis de la relación entre la satisfacción laboral y la motivación que presenta el personal de la empresa Compartamos Financiera S. A. Arequipa 2015, (Tesis de grado). Universidad Nacional San Agustín. Facultad de Administración. Escuela profesional de administración, Arequipa- Perú.

VIABILIDAD PARA COMERCIALIZACIÓN DE YUCA EN EL MERCADO MEXICANO BAJO LA CREATIVIDAD E INNOVACIÓN

VIABILITY FOR MARKETING YUCA IN THE MEXICAN MARKET UNDER CREATIVITY AND INNOVATION

M. en Ed. María del Pilar Azamar Vilchis[117]

M. en Ed. María de la Luz del Carmen García Zúñiga[118]

M. en C.E. Juventino Hernández Martínez[119]

RESUMEN

La yuca (Manihot Esculenta Crantz) es originaria de América Latina donde se ha cultivado desde épocas prehistóricas. Su adaptación a diversos ecosistemas, su potencial de producción, la diversidad de sus mercados y usos finales la han convertido en una de las bases de alimentación para la población rural y en una alternativa de comercialización en centros urbanos (Meneses, 2006). La presente investigación busca aproximarse a un análisis confiable de las actuales necesidades y expectativas del mercado de la "yuca en México", por lo cual se realizan variables cuantitativas que permiten conocer la viabilidad de comercializar productos derivados de yuca.

Se plantea de manera específica la situación actual de la empresa al no contar con un estudio de mercado para viabilizar la comercialización de yuca en México, por lo cual se formulan una serie de preguntas que sirven para obtener datos acerca de la problemática citada, posteriormente se justifica la situación y el contexto actual.

Palabras clave: Yuca**,** Comercialización**,** Mercado.

ABSTRACT

Cassava (Manihot Esculenta Crantz) is native to Latin America where it has been cultivated since prehistoric times. Its adaptation to various ecosystems, its production potential, the diversity of its markets and end-uses have made it one of the food bases for the rural population and an alternative of commercialization in urban centers (Meneses, 2006). This research seeks to approximate a reliable analysis of the current needs and expectations of the "cassava in Mexico" market, therefore

[117] Universidad Tecnológica del Valle de Toluca. Correo Electrónico: pilar.azamar@utvtol.edu.mx

[118] Universidad Tecnológica del Valle de Toluca. Correo Electrónico: luz.garcia@utvtol.edu.mx

[119] Universidad Tecnológica del Valle de Toluca. Correo Electrónico: juventino.hernandez@utvtol.edu.mx

quantitative variables are made that allow to know the are made that allow to know the feasibility of marketing cassava products. The company's current situation is specifically raised by not having a market study to make it possible to market cassava in Mexico, so a number of questions are asked to obtain data on the issue cited, the situation and the current context are subsequently justified.
Keywords: manioc marketing market.

INTRODUCCIÓN

La elaboración del presente estudio tiene como propósito poner en marcha un proyecto para determinar la viabilidad de producir y comercializar productos derivados de la yuca tal como: harinas o almidón, derivados de la raíz de esta, por lo que es necesario definir nuestro segmento de mercado de manera adecuada para encontrar a clientes potenciales.

Así mismo la investigación se justifica al crear fuente de empleos en el estado de Guerrero, del mismo modo, generar recursos económicos para la empresa en estudio, a través de la producción y comercialización de productos derivados de la yuca.

Dichos recursos económicos generados, podrán ser utilizados posteriormente para invertir en nuevos negocios y en diversos proyectos que contribuyan a fomentar una responsabilidad social y ambiental.

La situación actual del mercado mexicano horticultor referente a la yuca, se desarrolla dentro del modelo tradicional de siembra además del desconocimiento que se tiene a cerca de los beneficios y de los productos derivados de la yuca. Las ineficiencias productivas afectan considerablemente a cualquier cultivo y la yuca no es la excepción.

Los principales participantes del mercado mexicano son los mayoristas e intermediarios, quienes poseen transporte propio para trasladar productos y que por ende dominan la distribución de insumos.

Debido al gran volumen y velocidad con que negocian los productos derivados de la yuca (especialmente el almidón), la inversión requerida es alta.

En México la agricultura no tiene un desarrollo adecuado aunado a lo anterior el actual gobierno retiró apoyos significativos que brindaban a campesinos agricultores de diversas semillas tal como el maíz, frijol, etcétera. Resultaría oportuno basarse en una política o programas que permitan ayudar al pequeño agricultor, especialmente a las zonas marginadas del estado de Guerrero, para que logren desarrollar una producción tecnificada con asesorías basadas en cultivo de hortalizas, tipos de suelos, el seguimiento y cuidados a los cultivos para que de esta manera se obtenga una mejor producción.

OBJETIVO

Elaborar un estudio de viabilidad para la comercialización de yuca y sus derivados, mediante un estudio técnico con la finalidad de participar en el segmento mexicano, por medio de la creatividad e innovación

Se ha elegido el mercado mexicano, para la comercialización del producto ya que éste es un mercado que se caracteriza por la aceptación del consumo de frutas, hortalizas y tubérculos, que son muy apetecibles por la población.

Este producto se dirige fundamentalmente a cuatro mercados según los usos principales del mismo: como raíz fresca y procesada para consumo humano, como insumo en la industria alimenticia procesada para producir harina seca, como materia prima en la industria productora de alimentos balanceados para animales y como producto intermedio en la industria no alimenticia para la producción de almidón usada en la industria textil y para la fabricación de papeles y adhesivos

La situación actual de la bolsa de plástico es crítica dado que el 1 de enero de 2020 entró en vigor la prohibición de producir y comercializar bolsas plásticas en Ciudad de México regulada por la Ley de Residuos Sólidos de la Ciudad de México.

METODOLOGÍA

El contexto en el que se presenta la problemática es muy complejo, razón por la cual se ha buscado obtener insumos que sustituyan algunos productos químicos utilizados en la elaboración de las bolsas. Un posible sustituto es el almidón derivado de la yuca, fue el principal producto en el que se basa la idea de producir y comercializar yuca.

Por medio de la creatividad y la innovación introducir una línea de productos que sustituyan a las bolsas de plástico

Recolección y análisis de datos.

El instrumento para utilizar para la recolección y análisis de datos será el cuestionario.

Los cuestionarios se aplicaron a un total de 25 personas, el segmento seleccionado representa tan sólo al 10% de la población en México el cual corresponde a empresarios de clase media-alta relacionados a la fabricación, elaboración y comercialización de productos asociados a plásticos.

Cada una de las preguntas tiene como objetivo indagar la frecuencia de compra de los productos derivados de la yuca, tal como el almidón, la raíz, la harina en polvo y los alimentos balanceados para la crianza de animales de granja derivados de la planta.

La respuesta de aceptación de los empresarios hacia el almidón de la yuca es sobresaliente, están dispuestos a comprar dicho producto a precios competitivos, sin embargo, el mismo segmento presenta poca aceptación con respecto a la harina en polvo, la raíz o los forrajes que se utilizan

para criar animales de granja, por lo cual se tendrá que seleccionar a otro tipo de segmento para dichos productos.

Metodología para la cuantificación de la demanda.

Para efectos de este estudio se aplicará la metodología de investigación cuantitativa, a través de cuestionarios aplicados mediante medios sociales de comunicación, la cual se sustenta con información estadística secundaria obtenida del Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI) para obtener información de las familias de estratos sociales: medio-alto, con la finalidad de determinar la intención de compra de la yuca por parte de estas.

De acuerdo a datos del Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI), la clase Media Alta: Incluye a la mayoría de los hombres de negocios y profesionales que han triunfado y que por lo general constan de buenos y estables ingresos económicos. Se estima que representa aproximadamente el 14% de la población nacional.

Muestra piloto.

De acuerdo con las normas estadísticas, y el procedimiento correspondiente para el cálculo de la muestra piloto, se determinó que el número de cuestionarios a aplicarse para la prueba es de 25 personas.

Los usos de los derivados de la yuca en el giro Industrial son de gran relevancia en México y en el mundo, tal es el caso del almidón, el cual se obtiene mediante un proceso de extracción de fécula y tiene infinidad de usos.

Por ejemplo, como materia prima para producir hongos productores de lisina, en la industria farmacéutica por su gran resistencia para comprimir, fibra textil y propiedades adherentes.

Forma la mayor parte de la materia seca (70 a 85 %), compuesto por 17 a 20 % (en base seca) de amilasa y 82 % de amilo - pectina, lo que le confiere un aumento en el grado de viscosidad, muy apreciado para la obtención de un pellet de excelente durabilidad en contacto con el agua. A partir del almidón, se generan las dextrinas, para la elaboración de pegamentos, gomas, pastas, etc.

El alcohol se libera al transformar el almidón en azúcares mediante la fermentación y destilación. Útil en la fabricación de bebidas, perfumes, explosivos o como energéticos en motores de combustión.

El ácido láctico, elaborado por refinación del jugo de yuca, se usa en el procesamiento de pieles, extractos para jarabes y medicamentos. Por lo anterior, es el almidón de yuca el que tiene mayor demanda comercial (Valdivieso, 2012).

Un plan de negocios se divide principalmente en 5 áreas de estudio:

- Estudio de mercado.

- Estudio técnico.
- Estudio administrativo.
- Estudio financiero.
- Estudio jurídico.

Para efectos del presente proyecto es óptimo mencionar que sólo se trabajó en el área del “estudio técnico”, donde se reunieron algunos de los factores importantes en este estudio y son:

Tecnología y equipo.

“Este factor tiene relación directa con la disponibilidad de tecnología, maquinaria y equipos para la concentración o ejecución del proyecto planteado” (Barrendo, 2004)

La localización del proyecto se reflejará en el éxito del mismo o por el contrario influirá en su fracaso, por lo que el análisis debe ser correcto, considerar si es transitorio o definitivo, ya que a futuro podría generar graves problemas.

La planta de producción para el presente proyecto se encuentra ubicada en el estado de México, específicamente en la capital; Toluca de Lerdo, y las hectáreas cultivadas de la planta se encuentran en el municipio de Pilcaya, estado de Guerrero.

Infraestructura socio - económica.

Estas características corresponden específicamente al municipio de Toluca de Lerdo considerada el lugar específico.

Cercanía de mercado: Incide al momento de la comercialización del producto. El lugar es ideal ya que el estado se encuentra en el centro de la república y a su vez el municipio de Toluca de Lerdo se encuentra bien ubicado, teniendo como ventaja la posibilidad de hacer envíos mediante empresas de logística como FedEx o DHL.

Ingeniería del proyecto.

Es resolver todo lo concerniente a la instalación y funcionamiento de la planta. Desde la descripción del proceso, adquisición de equipo y maquinaria, se determina la distribución óptima de la planta, hasta definir la estructura de organización jurídica que habrá de tener la planta productiva (Noriega, 2015).

Selección y preparación del suelo.

El manejo del suelo va muy ligado con la zona donde se va a establecer el cultivo.

Para la siembra de yuca se seleccionan preferentemente terrenos de topografía plana, de textura arcillosa; bajos en nitrógeno, de medianos a altos en fósforo y potasio, para la región amazónica.

Cosecha.

La labor de cosecha constituye la etapa final del cultivo. Generalmente la cosecha se define como el conjunto de raíces recogidas

Distribución de la planta.

Una buena distribución de la planta proporciona condiciones de trabajo aceptables y permite que la operación sea más económica y a su vez mantiene las condiciones óptimas de seguridad y bienestar para los trabajadores (Arbeola, 2001)

Obras de infraestructura.

Es indispensable que el terreno tenga vías de acceso, las cuales permitan tanto el ingreso de materias primas al área de producción, así como la salida del producto.

Control de calidad

En el caso de la yuca existen algunos parámetros de calidad como son: humedad, ceniza, fibra, almidón. La calidad de los productos se juzga también por la apariencia general que presenta; color, olor, textura, limpieza del producto.

RESULTADOS

La respuesta de aceptación de los empresarios hacia el almidón de la yuca es sobresaliente, están dispuestos a comprar dicho producto a precios competitivos, sin embargo, el mismo segmento presenta poca aceptación con respecto a la harina en polvo, la raíz o los forrajes que se utilizan para criar animales de granja, por lo cual se tendrá que seleccionar a otro tipo de segmento para dichos productos.

De acuerdo con los razonamientos que se han realizado; en México la situación que prevalece se debe a la falta de conocimiento sobre las formas para consumo y utilización de los derivados productos de la yuca, a diferencia de países de la comunidad económica europea donde los derivados para alimentación animal data desde hace más de 20 años, lo que la convierte en la principal región de consumo e importa cerca de 6.6 millones de toneladas, lo cual representa el 59% de las exportaciones totales (SINAREFI, 2010).

DISCUSIÓN

El tamaño del proyecto permite conocer la capacidad de producción que se va a instalar para comenzar a producir la yuca, tomando en cuenta dos aspectos fundamentales, como son: la parte económica que permite disminuir los costos, aprovechando eficientemente la capacidad instalada y de esta manera obtener la maximización de utilidades a través de la optimización de los recursos; y el segundo aspecto que se refiere al tipo físico que tiene que ver con consideraciones de tipo técnico, en el que se debe analizar el tamaño óptimo de la planta tomando en cuenta los recursos financieros

que posee la empresa. La capacidad productiva va relacionada directamente en función de la demanda que se pretende satisfacer puesto que, una empresa puede variar su nivel de producción para ajustarse a las condiciones del mercado, así como también podrá limitar su producción utilizando menos espacio físico, reduciendo el tiempo de operaciones, el número de unidades del trabajo, etc. Con la finalidad de cubrir la demanda insatisfecha del mercado meta (Lituma, 2015).

CONCLUSIONES

Al finalizar la investigación es posible identificar que en México existe desconocimiento a cerca de los beneficios de la yuca.

En México se siembra la yuca en sólo siete estados (Chiapas, Tabasco, Campeche, Yucatán, Oaxaca, Michoacán y Jalisco), sin embargo, cuenta con la riqueza de sus suelos, clima favorable para cualquier tipo de cultivo, incluso si se aplica una buena tecnología y un adecuado uso de la mano de obra, “se garantizará la calidad y mejor rendimientos y recursos” contemplando que actualmente la demanda de almidón es relevante para transformarlo en diversos productos.

Es de gran relevancia mencionar que la yuca es un importante cultivo de subsistencia en los países subdesarrollados y se utiliza tanto en la alimentación humana como animal, en forma fresca y procesada, por lo que es ideal empezar a generar conciencia del cultivo de la planta en el país.

Una gran ventaja es que la yuca es un cultivo de ciclo corto, debido a que se cosecha desde los ocho meses y se puede alargar hasta los doce meses, por lo que debe ser aprovecha frente a los cultivos de larga duración.

Mediante el estudio técnico se determinan los factores humanos y técnicos indispensables para llevar a cabo la ejecución del proyecto, así como la macro localización y micro localización de la planta que estará ubicada en San Mateo Otzacatipan, Estado de México.

El cultivo de la yuca en la zona investigada se realiza de manera tradicional, para lo cual se ha determinado aplicar un sistema más tecnificado, esto permitirá aumentar los rendimientos y la calidad del producto, que superarían los obtenidos en otros estados (tal como el estado de Veracruz o el estado de Michoacán), debido a nuestra enriquecida ecología y diversos tipos de suelos.

En el país se encuentra toda “la maquinaria necesaria” para llevar a cabo el proyecto, lo cual no es un limitante para la viabilidad de este.

Las fuentes de trabajo que se crearán con la producción de este cultivo contribuirán al desarrollo económico y social de la comunidad y del país.

REFERENCIAS

Arbeola, R. (2001). *EVALUACIÓN DE PROYECTOS.* MALAGA: MC Graw Hill.

Avilés, S. (2011). Apuntes sobre el cultivo de la yuca (Manihot esculenta Crantz). En L. Maderos, *Cultivos Tropicales.* Costa Rica: Ibadan.

INEGI. (10 de diciembre de 2019). *Instituto Nacional de Estadística y Geografía* . Obtenido de https://www.inegi.org.mx/

Urbina. (2010). *Elaboración y evaluación de proyectos.* QUITO: SOL.

SAGARPA. (2010). *El cultivo de la yuca en la zona central de Guerrero.* MÉXICO: GOBIERNO DE MÉXICO.

ANEXOS

Cálculo del error de “muestra” para poblaciones finitas.

(Para la estimación de proporciones supuesto p=q=50%).

Tamaño de muestra realmente logrado……	25
Tamaño de la población……	100
Error máximo para un nivel de confianza del 95% ……..	17.06%
Error máximo para un nivel de confianza del 97%.....	18.89%
Error máximo para un nivel de confianza del 99%.....	22.46%

Tabla 2. Cálculo del tamaño de la muestra. FUENTE: Autoría propia.

La encuesta se procedió a diseñar de una forma sencilla y clara de tal manera que el proceso de recopilación de la información sea lo más fácil posible para los encuestados.

Se ha diseñado preguntas de selecciones múltiples y dicotómicas por la facilidad para codificar la información, así como por el ahorro de tiempo en realizar el cuestionario, otra razón para estructurar así el formulario es que para el encuestado se facilita el responder a alternativas ya establecidas.

Mapa del proceso productivo de la yuca.

Ilustración 1. Proceso productivo de la yuca FUENTE: (Yañez, 2004)

IMPORTANCIA DEL PLAN DE MARKETING Y SOCIAL MANAGER PARA LA MEJORA EN REDES SOCIALES.

IMPORTANCE OF THE MARKETING PLAN AND SOCIAL MANAGER FOR THE IMPROVEMENT IN SOCIAL NETWORKS.

M. en Ed. María del Pilar Azamar Vilchis[120]

M. en Ed. María de la Luz del Carmen García Zúñiga[121]

M. en C.L.V. Joel Pérez Madrid[122]

Resumen

Debido a la popularización de Internet en la última década, las redes sociales han tomado protagonismo en el día a día de las personas, llegando a ganar su total atención.

Día a día vemos como las **redes sociales** han transformado la manera de hacer **negocio**. Desde su aparición, las **redes sociales** han trasformado la visión que teníamos no sólo del mundo, las personas y culturas, también del **mercado empresarial** y de la manera de **hacer negocios**. De ahí su importancia.

En la actualidad sabemos más de los productos que nos interesan por **campañas en redes sociales** (tenis, comida, tecnología. música, etc.), lo que ha llevado a estas plataformas a renovarse de manera continua, para que el usuario logre una experiencia más completa sobre una marca en particular.

En este sentido, las **redes sociales** son una plataforma que nos permite informar e interactuar con los clientes de una manera más directa, además de contender por igual con nuestros competidores del mercado, sin importar tamaños, economías e **importancia empresarial**.

Es por esto, que es imprescindible que las empresas tengan presencia en estos canales digitales para construir comunidades alrededor de la marca, ganar la atención de sus potenciales clientes y convertir a las redes sociales en un canal de generación de ventas.

Palabras clave: Internet, redes sociales, mercado.

[120] Universidad Tecnológica del Valle de Toluca. Correo Electrónico: pilar.azamar@utvtol.edu.mx

[121] Universidad Tecnológica del Valle de Toluca. Correo Electrónico: luz.garcia@utvtol.edu.mx

[122] Universidad Tecnológica del Valle de Toluca. Correo Electrónico: joel.perez@utvtol.edu.mx

Abstract

Due to the popularization of the Internet in the last decade, social networks have taken center stage in people's daily lives, gaining their full attention.

Day by day we see how social networks have transformed the way of doing business. Since its appearance, social networks have transformed the vision we had not only of the world, people and cultures, but also of the business market and the way of doing business. Hence its importance.

At present we know more about the products that interest us through campaigns on social networks (tennis, food, technology, music, etc.), which has led these platforms to be renewed continuously, so that the user achieves a more experience. complete information about a brand.

In this sense, social networks are a platform that allows us to inform and interact with customers in a more direct way, in addition to contending equally with our market competitors, regardless of size, economy and business importance.

Therefore, it is essential that companies have a presence in these digital channels to build communities around the brand, gain the attention of their potential customers and turn social networks into a channel for generating sales.

Keywords: Internet, social networks, market.

Introducción

El objetivo de esta investigación es estar al tanto de las ventajas que ofrecen las redes sociales, para que las empresas logren mejorar su posicionamiento utilizando estas comunidades (redes sociales en línea); como un instrumento de bajo costo y alto impacto en el mercado. En el presente, se intuirán los términos que se utilizan y se vinculan con una alineación de negocios. Así mismo, se mostrarán cifras sobre los usuarios de internet y su perfil que darán soporte al texto desarrollado, para dimensionar el impacto en las empresas.

La era del internet aportó consigo múltiples posibilidades para conectar a todo el mundo en lapsos de tiempo pequeños que en su momento fueron inconcebibles para el hombre. La web es un medio en el que se puede localizar una gran cantidad de información que a un ser humano le tomaría años en examinar y probablemente no terminaría. A diario se crea información en todo el mundo que se coloca en la red, hay datos muy valiosos que se pueden consultar de fuentes cuya influencia es reconocida a nivel mundial; muchos otros datos son inválidos, sin sustento y comúnmente catalogados como basura. El avance de la tecnología ha ocasionado nuevas maneras de hacer negocios como el comercio electrónico en todas sus modalidades; por ejemplo: atención al cliente, venta, negociación con proveedores, etc.

Se obtiene información útil a una empresa que le permite formular estrategias en las diferentes áreas de la propia organización. Asimismo, de la información que viaja a diario por la red, brotaron comunidades que han tenido un desarrollo exponencial cuya huella ha sido de tan importante magnitud, que es posible originar su potencial en los negocios. El internet es cada vez más asequible para la población de nuestro país que también se está implantando en estas comunidades virtuales, por ello, es importante revisar la factibilidad y las ventajas de mejorar el marketing en las empresas.

Para la presente investigación utilizaremos el método deductivo; ya que esta opción muestra orientación que va de lo general a lo especifico. Es decir, el camino parte de un enunciado general del que se van aclarando partes o elementos concretos.

Resultados

El Plan de Marketing Digital, es un instrumento en el cual se crean estratégicamente los objetivos que pretendemos alcanzar en un corto, mediano y largo plazo conforme a los objetivos de mercadeo y por supuesto basado en el Plan Operativo Anual de la empresa que ofrece una visión general de la misma incluyendo: misión, visión, valores, personal humano, operaciones, instalaciones y finanzas; el Plan de Mercadeo Digital fija las operaciones necesarias para obtener los objetivos afines con: ventas, posicionamiento y reconocimiento de marca, difusión de la comunicación, necesidades del mercado y el consumidor, contenido de cada red social, web, etc.

2020, año marcado por la pandemia de Covid-19, cierra con un crecimiento significativo del uso de la red de redes, justificado en su mayor parte por el aumento de la educación y el trabajo online y por las restricciones de movilidad que aún afectan a gran parte de la población. En España, según apunta el estudio publicado hoy por Hootsuite, casi 43 millones de ciudadanos son usuarios de Internet y emplean una media diaria de 6 horas y 11 minutos navegando por la web. Aunque el número de internautas no ha crecido significativamente (0,3% más que en 2019), sí llama la atención el gran aumento del uso de las redes sociales. Más de 37 millones de personas en España usan las redes, lo que supone un 80% de la población, además, acceden a ellas a través de dispositivos móviles (98%) y pasan una media diaria casi dos horas en ellas.
"Después de un año de pandemia el cambio que ha supuesto la Covid-19 en las conductas de los usuarios digitales ya es evidente. Todas las plataformas han aumentado su penetración, su tiempo de uso, y su base de usuarios; el e-commerce ha ganado usuarios de forma recurrente; el audio como plataforma se ha disparado y el uso del entretenimiento online aumenta más rápido que muchas otras cosas.

Un Plan de Mercadeo Digital testifica tener una visión clara de las necesidades y las acciones que puedes realizar en tu sector del mercado, cuál es tu situación actual y donde puedes encontrar

nuevas oportunidades y obtener diferentes puntos de vista, así como obtener mayor información y ofrecer mejor servicio a los clientes.

Es recomendable aplicar encuestas a personas que cuenten con redes sociales por lo menos una y brinden información de interés para la empresa.

La ventaja que se obtendrán serán claras ya que se recomienda preguntas cerradas y abiertas para obtener la mayor información del problema y toma de la mejor decisión ya que se podrá obtener información diversa, confiable, amplia y clara lo cual nos ayudará a diagnosticar el problema que se percibe de una forma exacta con dicha investigación y opiniones de mejora.

Aprobará medir y demostrar lo que funciona y lo que no dentro de tus estrategias; En el marketing digital y el Social Media a estos indicadores se los conoce como **"key performance indicator" (KPI)**, y sirven para conocer el triunfo que está teniendo tu estrategia digital y te ayudarán a sintetizar la información. Con esta herramienta puedes conocer por ejemplo el tráfico que está teniendo tu página web, el número de visitas en tu blog, el tráfico y número de clics actuales en tu campaña de redes sociales y más.

Para poder tener la atención de nuestro público objetivo, es necesario monitorizar y estar más presentes en redes sociales subir contenido constantemente.

- Story Telling

Las historias tienen la capacidad de unir a las personas a través de sentimientos y experiencias universales. Si las utilizan con cierta continuidad para potenciar el servicio, se logra un mejor vínculo con la comunidad.

- Relaciones publicas

Las comunicaciones de relaciones públicas pueden difundirse más rápidamente, llegar a más gente y durar más tiempo en ello podemos tener la participación de influencer o comentarios de otras marcas o empresas dentro de las redes sociales tener una participación en su contenido o publicaciones, esto generara una presencia de nuestro servicio.

Al generar un plan de marketing y social media se pretende dar a conocer el servicio a través de redes sociales tanto en Facebook y Instagram ya que estas redes sociales son las más visitadas por los usuarios.

Así mismo los temas a abordar dentro de redes sociales es que conozcan en primer lugar la empresa, para que los clientes tengan el conocimiento que es una empresa con experiencia dedicada a la administración de personal y de tecnología, en segundo lugar, brindar los distintos servicios que ofrece la empresa.

Todo con la finalidad de tener un posicionamiento dentro de redes sociales así mismo tener un amplio panorama en el mercado.

Creación del bosquejo de las diferentes redes sociales donde la empresa pueda incentivar su participación y crecimiento en el nuevo mercado objetivo. Por medio de la implementación de las redes sociales como estrategia de mercado. Se busca alcanzar diferentes objetivos como son: Expandir aún más el mercado objetivo, brindado mejores facilidades de contacto a los clientes, además de fortalecer el posicionamiento y por ende ganar terreno en el sector ante la competencia, igualmente incrementar de manera controlada la producción y las ventas en la empresa permitiendo de esta manera una rentabilidad alta.

Utilización de red social Facebook

Esta estrategia está enfocada a mejorar el servicio de información rápida y concreta para los clientes, siendo esta una tarjeta de presentación digital la cual brindará un espacio seguro y confiable donde podrán conocer la empresa en todos sus aspectos tales como: historia, misión, visión, portafolio de productos o servicios, información básica de la empresa y herramientas como cotizaciones y medios de pagos; además contara con un link de mensajes instantáneos donde quedaran agregados a la base de datos, con el propósito de solucionar esas primeras dudas de manera rápida y eficiente, también contaría con la función de buzón de sugerencias permitiendo a la empresa realizar una retroalimentación de sus productos y servicios en general.

Se busca mejorar la calidad del contenido en las páginas que maneja la empresa iniciando con la administración de personal en el cual cuentan con una página en Facebook e Instagram, pero como anteriormente se busca una mejora en redes sociales para tener un mejor posicionamiento dentro de ellas, así mismo tener un panorama más grande (interacción) y encontrar posibles clientes.

Los hashtags

Otra de las estrategias en el cual se podría interactuar con los clientes son los hashtags la cual puede ver más comunicación y tener más vínculos para que nuestras publicaciones lleguen a más personas estos vínculos pueden podrecer una identidad la cual puede enriquecer y fidelizar a través de una relación de confianza con la empresa, los hashtags más propios o los que serían más viales utilizar son los que estén en trendig topic en el sector para aprovechar la importancia.

Así mismo tener el control de cada cuando se harán las publicaciones que día, hora, fecha, formato y la descripción del tema se realizará la publicación es por ello se realizó una calendarización para tener un control en cada página.

Calendario de Contenido

Fecha	Hora	Pie de foto o video	Descripción visual Características específicas de la publicación	Formato Carrusel, imagen, video	Plataforma Facebook/Instagram

Tabla 3 Calendario de contenido (Fuente propia).

Discusión

Es muchísimo más económico que otros métodos tradicionales, ya que el presupuesto invertido en un plan de mercadeo digital es elástico y ajustable lo que lo hace estar al alcance de cualquier empresa.

Elaborar y dar seguimiento a un Plan de Mercadeo es definitivamente, necesario en cualquier empresa sin importar su tamaño o número de años que ésta se encuentre en el mercado y sin lugar a duda es importante tener una planificación de tu plan de acción a nivel digital.

Entre más concreto sea un plan de redes sociales, más positivo será, así que se elabora preciso. Determinar qué sea posible y fácil de medir.

De acuerdo con el trabajo de investigación realizado, hemos reconocido muy favorable que un plan de marketing digital es una gran estrategia para el desarrollo de las empresas. Esta congruencia es una de las mejores para mantener el posicionamiento alcanzado y lograr divulgar el mercado objetivo a un grupo de personas más avanzadas en el tema de la tecnología, haciendo énfasis en las redes sociales. Proponemos de ante mano ir ejecutando capacitaciones al personal en el manejo de las redes sociales como apoyo empresarial y la implementación de una página web, con el objetivo de optimizar el proceso de interacción con los clientes de esta. y de ir atacando esa resistencia al cambio.

Conclusión

El avance del mercado tradicional al mercadeo digital en las compañías ha hecho considerar que los canales virtuales de comunicación se tornen indispensables para efectuar negocios hoy en día de forma competidor y con una alta rentabilidad, y estos a su vez están dejando claro cuáles serán las empresas del mañana, cuales están aceptando los nuevos cambios y se están adaptando de la mejor manera posible a los cambios del entorno. Con el objetivo principal de continuar ofreciendo sus productos o servicios de manera óptima. Por el simple hecho de las oportunidades que este nuevo mercado representa para las empresas por medio de la web, es razón suficiente para diseñar y poner en marcha una estrategia de negocio compacta y con todas las cabidas para obtener el posicionamiento y crecimiento económico esperado. Un plan de marketing hoy en día no solo debe ser implementado con un simple sitio web con la función de informar, debe ser integrado por plataformas web que permiten un mercado extenso y que generen oportunidades de negocio a menor costo y más eficientes, también que admitan realizar un proceso de posicionamiento de marca más confiable y seguro, como también una fidelización e integración con los clientes más rápido y seguro. De ante mano la mejor oportunidad que un plan de mercadeo digital puede generar para las empresas es la de impactar el mercado objetivo de manera óptima, rentable y sostenida.

Referencias

Ancin, J. M. (2016). El Plan de Marketing en la Pyme. Madrid: ESIC.

https://www.expansion.com/economia

Pérez, C., & Clavijo, L. (2017). Comunicación y social media en las empresas de moda.

Saavedra, F. U., Rialp Criado, J., & Llonch Andreu, J. (2013). El uso de las redes sociales digitales como herramienta de marketing en el desempeño empresarial. Cuadernos de Administración. Obtenido de: :http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=20531182009

PRODUCCIÓN ARTESANAL SUSTENTO ECONÓMICO Y COMERCIAL EN EL SECTOR TEXTIL EN CHIAPAS, MÉXICO.

CRAFTSMANSHIP PRODUCTION ECONOMIC AND COMMERCIAL SUPPORT IN THE TEXTILE SECTOR IN CHIAPAS, MEXICO.

Reyna Esperanza Zea Gordillo[123]

Erick Eugenio Gómez Hernández [124]

Jorge Alberto Esponda Pérez[125]

RESUMEN

En el presente trabajo otorga un panorama general del sector Textil en Chiapas, su producto artesanal, la aportación económica y cultural que se genera en las regiones productoras del Estado. En las últimas décadas el tema de la técnica de elaboración artesanal ha sido ampliamente discutido y considerado como unas de las actividades que dan sustento a diferentes pueblos en Chiapas, México. Una de sus características ancestrales es la difusión cultural del lugar y de las regiones que les da sentido artístico a estas creaciones de etnias como las Mayas, Zoques o Lacandones. Este problema se manifiesta debido a varios factores desfavoreceros al sector, uno de ellos es la falta de fortalecimiento organizacional, ya que no existe un liderazgo que ayude al posicionamiento del mercado.

La problemática surge por la falta de capacitación a los artesanos en la elaboración de novedosas y variadas artesanías, la nula o poca organización en su representación jurídica, la formalización de sus actividades comerciales y pocos apoyos gubernamentales.

La principal característica de la producción artesanal es que la mayor parte del trabajo se realiza en forma manual y que solo algunos emplean herramientas y máquinas simples. El tiempo invertido en la creación de los productos es mayor y los resultados son piezas originales y únicas, lo que les da un mayor valor artístico y simbólico.

Los Textiles de Chiapas son piezas creadas por artesanas, el papel que desempeña el género femenino es primordial en el sustento económico de las familias Chiapanecas.

Palabras Clave: Producción Artesanal, Textil, economía, Mujeres Artesanas.

[123] Dra. Reyna Esperanza Zea Gordillo, profesor investigador de tiempo completo en la Universidad de Ciencias y Artes de Chiapas, reyna.zea@unicach.m.

[124] Dr. Erick Eugenio Gómez Hernández, Profesor de medio tiempo de la Universidad de Ciencias y Artes de Chiapas, erick.gomez@unicach.mx.

[125]Dr. Jorge Alberto Esponda Pérez Profesor de medio tiempo de la Universidad de Ciencias y Artes de Chiapas, jorge.esponda@unicach.mx.

ABSTRACT

In this paper, it provides a general overview of the Textile sector in Chiapas, its artisanal product, the economic and cultural contribution that is generated in the producing regions of the State. In the last decades the subject of the artisanal elaboration technique has been widely discussed and considered as one of the activities that give sustenance to different people in Chiapas, Mexico. One of its ancestral characteristics is the cultural diffusion of the place and the regions that give artistic meaning to these creations of ethnic groups such as the Mayas, Zoques or Lacandones. This problem manifests itself due to several factors that are unfavorable to the sector, one of them is the lack of organizational strengthening, since there is no leadership that contribute the position in the market.

The problem arises from the lack of training for artisans in the elaboration of new and varied handicrafts, the null or little organization in their legal representation, the formalization of their commercial activities and little government support.

The main characteristic of artisan production is that most of the work is made manually and few of them use simple tools. The time invested in the creation of the products is greater and the results are original and unique pieces, which gives them a greater artistic and symbolic value. The manufacture of these objects is usually on a small scale and requires certain technical skills.

Chiapas Textiles are pieces created by artisans, the role played by the female gender is essential in the economic support of Chiapas families, for this reason, in recent decades it has been of great relevance for scholars and researchers to know the ways of life and work of the new production generations of Textiles Chiapanecos.

Keywords: Handicraft Production, Textile, economy, Handicraft Women.

INTRODUCCIÓN

Desde los años 90 la producción Textil en Chiapas ha retomado gran importancia derivado a que es se ha convertido en una de las actividades primordiales, principalmente en las zonas indígenas de Chiapas, siendo San Cristóbal de las casas la primera sede comercial de estas prendas Textiles. Otras Zonas importantes en la producción Textil Artesanal son Zinacantan, San Juan Chamula, Tenejapa, Carranza, Amatenango del Valle, San Andrés Larráinzar, Chenalhó o Magdalenas, que combinan con textiles guatemaltecos.

El abastecimiento de la mercancía y utensilios para la elaboración se consigue mediante el mismo sistema de explotación local del trabajo artesanal indígena en donde la participación femenina de la

mujer indígena juega un papel primordial en esta producción ya que ellas son las tejedoras y propietarias de esta producción regional Chiapaneca. (Eugenia, 2018)

Esta época a partir de los años 1990 la región de los Altos de Chiapas se han convertido en uno de los principales centros turísticos de Chiapas alojando a turistas nacionales de todo el país de igual manera a turistas extranjeros procedentes de Europa, Estados Unidos principalmente, convirtiéndose hoy en la actualidad como Pueblo Mágico no solo por la diversidad de cultura, arte y lugares majestuosos si no porque representa un centro simbólico del levantamiento revolucionario Zapatista. (Eugenia, 2018).

En los Altos de Chiapas la principal figura representativa en la actividad textil artesanal son las mujeres indígenas que han aprendido con su imagen étnica este arte especial en sus antepasados generaciones tras generaciones, atrayendo con ello ha turistas con su particularidad se ser las participes de actividades comerciales, vendedoras, acompañantes de tours con una imagen representativa portando sus prendas elaboradas por ellas mismas, posando para las fotos e incluso comercializando con la imagen propia, portando vestimentas llenas de color e impetuosos bordados a mano que los hace piezas únicas especialmente valorada con mayor precio monetario, consumidos principalmente por coleccionistas, comerciantes, revendedores y en algunas ocasiones por diseñadores que transforman esos bordados en vestidos y prendas más sofisticadas (SoyChipanecote, 2021).

Los Textiles elaborados en Chiapas y la comercialización de éste representa una gran oportunidad comercial para las zonas indígenas de los altos de Chiapas que se dedican a esta actividad ya que al darle la importancia y la atención requerida para el apoyo de estas Mipymes que se dedican a esto generará un gran impulso económico y social para el desarrollo económico de esta región de Chiapas. La derrama económica en el estado de Chiapas acumulada en el periodo es de $1 Mil 391 mdp, menor en comparación con el 2020 $2 Mil 969 mdp. La afluencia acumulada en el estado durante este periodo, fue de 659 Mil 227 Visitantes, lo que representa una baja en la afluencia de visitantes con respecto al mismo periodo 2020 (1 Millón 095 Mil 241 Visitantes). (Secretaria Turismo gobierno de Chiapas, 2021).

Enero a Febrero 2021

Nacionales			Extranjero		
Procedencia		visitantes	Procedencia		visitantes
Edo México	16%	96,160	Francia	31%	20,352
Veracruz	15%	90,917	Estados Unidos	19%	12,658
CDMX	14%	80,745	España	8%	5,239

Puebla	6%	35,861	Guatemala	6%	4,223
Oaxaca	5%	32,485	Canadá	6%	3,635

Tabla 1. *Procedencia de visitantes nacionales y extranjeros en el Estado de Chiapas. (Secretaria Turismo gobierno de Chiapas, 2021)*

Estamos hablando de una de las regiones más marginadas y pobres del estado de Chipas lo que resulta aún más relevante, la población indígena supera en número a la mestiza, y hasta bien la entrada de la década de 1950, se han mantenido relaciones de dominio coloniales con el control de una masa indígena campesina y empobrecida bajo el poder de los ladinos (nombre común de los mestizos en Chiapas y Guatemala) aposentados en la capital de San Cristóbal. Actualmente, una gran parte de la población indígena es pobre y tiene serias dificultades para la sobrevivencia. Mantiene su labor en el campo y se dedica a la producción y comercialización de productos agrícolas y artesanales, como textiles y barro, que derivan al mercado centralizado de San Cristóbal (Eugenia, 2018).

“Para entender se considera a la Artesanía, lo que, a primera vista, parecería ser su finalidad: bellos objetos utilitarios producidos por las manos. Las diferencias entre los objetos surgen a partir de la función que las ha visto nacer: lo cotidiano, lo ritual, lo ceremonial, lo decorativo o, incluso, lo comercial. Para esta antropóloga las implicaciones que tiene un objeto artesanal son muchas e interactúan entre sí; van desde el diseño hasta la situación (económica, social, tecnológica, etc.) en que se producen” (Del Carpio-Ovando Perla Shiomara y Vanessa Freitag, 2012).

Desde la revolución industrial, la artesanía ha tenido un retroceso siendo remplazada por los productos de la industria manufacturera, al tiempo que la gente ha pasado de los productos artesanales hacia los bienes de producción masiva. Esto se debió, sobre todo al precio, pero también a los medios invasivos publicitarios hacia los productos industriales, ejemplo artesanía para uso popular: ollas que se rompían con facilidad ante las ollas producidas de manera industrial. (Rivera Cruz Maria leticina, Alberti Manzanares Pilar, Vazquez Garcia Veronica, Mendoza Matha Maribel, 2008)

La artesanía la define la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (2017) como: Los productos artesanales que son producidos por artesanos, ya sea totalmente a mano, o con la ayuda de herramientas manuales o incluso de medios mecánicos, siempre que la contribución manual directa del artesano siga siendo el componente más importante del producto acabado (UNESCO, 2017).

El Objetivo general de la presente se centra en analizar la producción comercial en el sector Textil artesanal en Chiapas con los siguientes objetivos específicos: Determinar las formas de comercialización en el Textil Artesanal, Conocer los productos textiles más vendibles por los productores, características de los productores del Textil artesanal, Identificar quienes intervienen en la producción y comercialización del Textil.

MÉTODO UTILIZADO

Área de Estudio

El área de estudio se llevará a cabo en la ciudad de San Cristóbal de las Casas Chiapas figura 1; se ubicarán a las personas que se dedican a la actividad Artesanal Textil e identificar si ellos mismos hacen la comercialización de los productos artesanales y sus centros de ventas, determinando cuantos y donde están ubicados.

Imagen 1. Acervo Bibliográfico

Se terminará la población la población a estudiar, así como la determinación de la muestra probabilística a studier end el que se pretende sea un estudio de tipo cualitativo de carácter descriptivo, se utilizará como instrumento de investigación de campo la encuentra aplicando una entrevista a los productores.

En donde se encuentra en el primer trimestre Chiapas ingresa en importaciones en el sector fabricación de insumos textiles y acabado de textiles $176,852 de dólares en 2020 según datos INEGI 2021 y fabricación de prendas de vestir $ 683,848 dólares.

La presente investigación se realizó en la zona altos del Estado de Chiapas y tiene como marco Geográfico la Región V altos que comprenden de los municipios de Aldama, Amatenango del Valle, Chalchihuitán, Chamula, Chanal, Chenalhó, Huixtán, Larráinzar, Mitontic, Oxchuc, Pantelhó, San Cristóbal de Las Casas, San Juan Cancuc, Santiago el Pinar, Tenejapa, Teopisca y Zinacantán.su población total es de los cuales son 3,723.58 km2 equivalente al 5.2% del territorio estatal con 601,690 habitantes. La presente investigación se realizó en el estado de Chiapas y tiene como marco geográfico la Región V Altos Tsotsil-Tseltal. (Chiapas, 2021)

De todas estas comunidades se determinó centrar el estudio en las cinco localidades que a juicio del investigador son las más importantes en elaboración de Textil Artesanal y bordados que serían la Ciudad de San Cristóbal de las Casas, Amatenango del Valle, Chamula, Teopisca y Zinacantán. Es importante mencionar que la región cuenta con dos grupos étnicos sobresalientes: Tsotsil y Tseltal, quienes forman parte de la antigua cultura Maya y que en la actualidad siguen conservando sus costumbres y tradiciones, mismas que dan sustento a su cultura e identidad actual que hoy se manifiesta en toda esa creatividad convertida en artesanías, gastronomía, costumbres, religiosidad, etc.

Los municipios de esta región destacan por mantener una gran diversidad cultural, rasgos distintivos en sus textiles, cada región mantiene su propia identidad y cada lugar es distinta la técnica, la forma y los bordados elaborados, que finalmente se concentran, venden y distribuyen en la ciudad de San Cristóbal de Las Casas, principalmente en la zona centro.

El presente estudio se realizó bajo una tendencia descriptiva y utilizando del método etnográfico estudiantado las tradiciones, roles, valores y normas del ambiente, analizando el propósito del diseño transversal descriptivo y correlacional/causal para la recolección de datos sobre categorías específicas como industria artesanal y textil regional, y sus variables en contextos específicos.

Es importante señalar que el presente estudio se centró en los rubros de comercialización Textil artesanal, los costos y tiempos de producción, las personas que intervienen en producción y comercialización, las personas que se sostienen de esta actividad y sus características, para la recolección de datos sobre categorías específicas como industria artesanal y textil regional, y sus variables en contextos específicos.

En la investigación se utilizaron tres instrumentos fundamentales: las fichas de observación directa de los hechos y acontecimientos, la entrevistas semi estructurada y la encuesta estructurada, éstas se realizaron a productores, comercializadores y consumidores (resultados de consumidores no se presentan en la presente, ya que se reserva para segunda parte).

La parte de ventas y comercialización se concentra principalmente de los textiles de toda la región, y el punto de encuentro entre productores, comercializadores y consumidores de los distintos productos del textil que se elaboran en los diferentes municipios que lo conforman. Para ello, se

retomaron tres lugares específicos del centro de la ciudad, estos son: el “Mercado de Dulces ”, como comúnmente se le conoce , el “Andador Guadalupano”, el cual abarca tres cuadras sobre la calle Real de Guadalupe y, por último, el “Mercado artesanal de Santo Domingo” todos estos lugares ubicados en la Ciudad de San Cristóbal de las Casas Chiapas.

El trabajo de campo abarco en primer término el recorrido del punto comercial más importante de la región Altos, la Ciudad de San Cristóbal de las Casas donde se identifica a varios productores, comercializadores y consumidores del textil artesanal identificando en el ultimo a los turistas nacionales y extranjeros, de igual forma dentro de los comercializadores se encuentran negocios formales con diseños textiles exclusivos y de mejor calidad para su venta principalmente con turistas extranjeros donde se da la venta de estos a precios mucho más elevados con una inversión mucho más superior a diferencia de los productores.

En la primera etapa se lograron identifica a cinco productores radicados en la ciudad de San Cristóbal de las Casas el cuál se le realizó la entrevista semiestructurada, por otra parte; se identificó en la misma ciudad a cuatro productores, seis productores y comercializadores, y cinco comerciantes de éstos textiles artesanales prosiguiendo enseguida a una plática informal y realizar la encuesta respondiendo el cuestionario estructurado elaborado en escala Likert para su manejo y rapidez en las respuestas.

En la segunda etapa se recorrió municipios ya antes mencionado iniciando en orden de recorrido Chamula identificamos a tres productores y comercializadores a la vez y uno más únicamente productor y comercializador ; Zinacantán con dos productores exclusivamente y tres más productores y comercializadores, dos comerciantes; prosiguiendo con Teopisca identificando únicamente a dos productores tres productores y comerciantes y únicamente un comerciante de textil artesanal y por ultimo a la población de Amatenango del Valle con tres productores y comercializadores a la vez, haciendo un total de treinta y seis personas que nos servirán de muestreo. El muestreo es de tipo aleatorio estratificado, los resultados y análisis de información obtenido fueron ordenados usando recursos informáticos en el cual se muestran de la siguiente manera:

Figura 1 *Indígena de Chámula realizando ropa típica*.

Lo que denominamos a la artesanía Textil se dirige paulatinamente al mercado asociado con el turismo. Esta transformación descansó en la integración –a través del comercio– de productos y materias primas entre las que se encuentran hilos, cuentas, agujas, así como productos agrícolas y forestales, con lo que se estableció un sistema eficiente de intercambio y un conjunto de rutas para la comercialización. Con las expectativas de un nuevo mercado, la actividad artesanal textil toma un auge importante y tiende a diversificarse (Diosey R. , Javier R. ,Hermilio N. y NestorGabriel E., 2008; Diosey R. , Javier R. ,Hermilio N. y NestorGabriel E., 2008).

Figura 2 *Bordados elaborados de manera artesanal vendido en la Ciudad de San Cristobal de las Casas, Chiapas México*.

RESULTADOS

Respecto a la producción textil Artesanal en la zona V región de los altos de Chiapas. Nos enseña las características básicas que poseen los artesanos textileros de Chiapas, México, así como la actividad preponderante que desempeñan en el proceso de producción y comercialización.

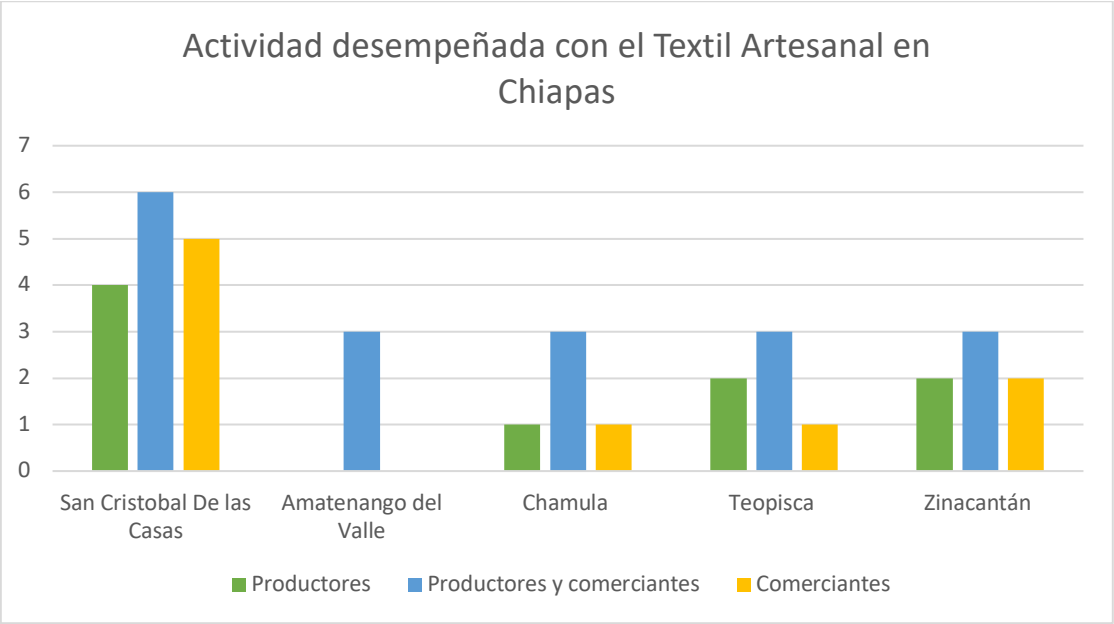


Grafico 1. *Se observa que la actividad de producción no es lo único que realizan los pobladores de la zona ya que son combinadas con actividades comerciales*, Autoría propia.

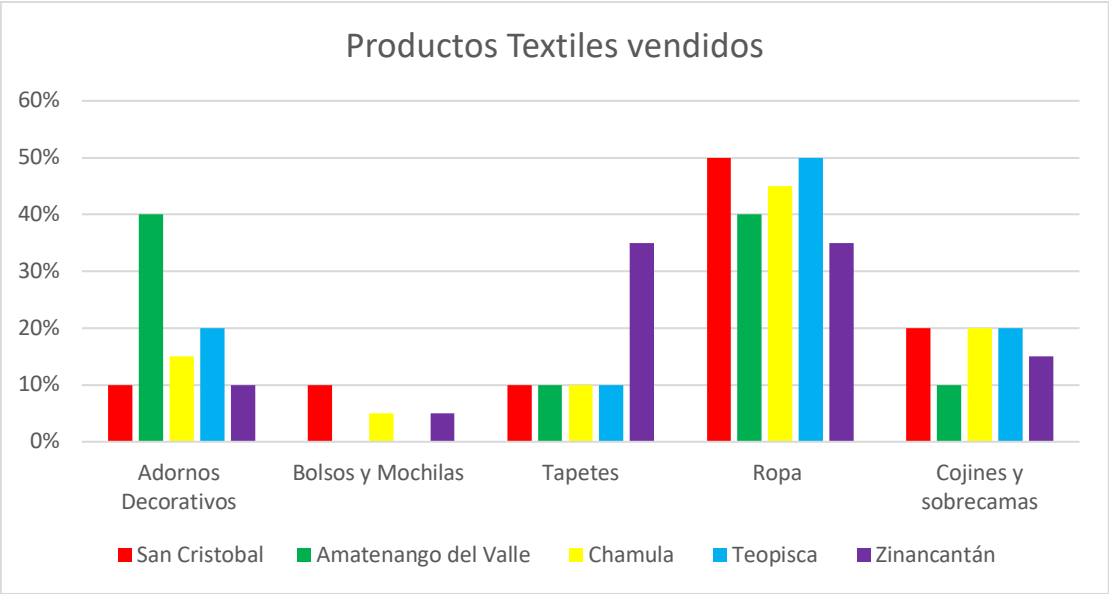


Grafico 2. *Productos con mayor venta por municipio en el ramo de producción Textil en la región V de los Altos de Chiapas, autoría propia*.

La demanda que se genera en cada uno de los municipios seleccionados favorece el incremento de la producción y la posibilidad del empoderamiento de las mujeres indígenas que pasan de ser una productora que genera ingresos a la familia indígena a ser una vendedora al detalle y al mayoreo a la vez que abre las posibilidades de convertirse una microempresaria (Ovando, 2016).

Características Básicas de los productores y comercializadores de Textil en Chiapas 2021

Municipio	**Edad**		**Sexo**		**Miembros de la fam. Que intervienen en Producción y venta**	
	Rango 18-30	*más +30*	F	M	padres	Padres e hijos
San Cristóbal	6	9	10	5	8	7
Chamula	4	1	3	2	3	2
Amatenango del Valle	2	1	3	0	0	3

Teopisca	4	2	3	3	3	3
Zinacantán	4	3	5	2	4	3
Total	20	16	24	12	18	18

Tabla 1. Las características Básicas de los productores del textil artesanal en la región V altos de Chiapas. autoría propia.

Conclusión

La artesanía mexicana textil del siglo XXI es ahora, como siempre, un objeto elaborado manualmente que nos dice mucho de sus hacedoras: las artesanas y artesanos de las distintas regiones del país, pero principalmente en el estado de Chiapas, México en donde el productor u artesano expresa su cultura, religiosidad, y expresiones actuales con la mescla de la modernidad combinada con la expresión extranjera que conlleva al intercambio de culturas y modernidad, que establecen los visitantes extranjeros provenientes de diferentes países.

Es sin duda las actividades de producción textil artesanal es una actividad preponderante en el Estado de Chiapas debido a que muchas familias artesanas se dedican en su mayoría de ellas a la elaboración de ropa confeccionada principalmente por mujeres productoras desempeñando ellas mismas la comercialización en su mayoría persona menores de treinta años de edad que por la situación de pobreza y marginación han dejado los estudios básicos para dedicarse a las actividades de producción y comercialización de los textiles que son vendidos principalmente en la Ciudad de San Cristóbal de las Casas en puestos informales pero que generan recursos económicos para sus familias que la mayor de los casos en el único sustento familiar y en donde participan padres e hijos para poder sobrevivir en tiempos de pandemia Covid 2021.

Las artesanías textiles en general se realizan con productos de la región combinados con hilos y telares actuales que hacen de ellas piezas únicas y muy llamativas sin ser valoradas como tal e incluso ser regateadas para venderlas a costo mucho más bajos y peor aun siendo objeto de venta de los comercializadores o coyotes que revenden las piezas en otros Estados de México e incluso en el extranjero alcanzando precios muy elevados, donde el beneficio mayoritario se detiene en éste eslabón dejando al productor con muchos menos utilidad y con todo los riesgos comerciales y económicos en su actividad.

Referencias

Chiapas, H. (2021). *Programa de desarrollo regional Región V Tostsil ly Tseltal*. Obtenido de Haciienda Chiapas Gobierno del estado de Chiapas: http://www.haciendachiapas.gob.mx/planeacion/informacion/desarrollo-regional/prog-regionales/altos.pdf

Del Carpio-Ovando Perla Shiomara y Vanessa Freitag. (2012). MOTIVOS PARA SEGUIR HACIENDO ARTESANÍAS EN MÉXICO:. *Ra Ximhai*, 3.

Diosey R. , Javier R. ,Hermilio N. y NestorGabriel E. (2008). Etnocompetitividad del sistema ARTESANAL TEXTIL MITLA EL PAPEL DEL TERRITORIO Y LA INNOVACIÓN. *Economía, Sociedad y Territorio*, 8.

Eugenia, B. E. (2018). Textiles para turistas: Tejedoras y comerciantes en los Altos de Chiapas. *Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, 372.

Ovando, P. S. (2016). Entre el textil y el ámbar: las funciones psicosociales del trabajo artesanal en Chiapas, México . *Dialnet*, 188.

Rivera Cruz Maria leticina, Alberti Manzanares Pilar, Vazquez Garcia Veronica, Mendoza Matha Maribel. (2008). La artesanía como producción cul tural suceptible de ser atractivo en Santa Catarina de Monte, Texcoco. *Convergencia Revista de Ciencias Sociales*, 6.

Secretaria Turismo gobierno de Chiapas. (2021). *Reporte estadistico de indicadores del sector turistico en Chiapas.* Obtenido de http://www.turismochiapas.gob.mx/institucional/estadisticas/formatos/FEBRERO-2021.pdf

SoyChipanecote. (2021). *Soychiapanecote*. Obtenido de http://www.soychiapanecote.com/textiles-de-chiapas/

UNESCO. (2017). *UNESCO*. Obtenido de Cultura: http://www.unesco.org/new/es/culture/themes/creativity/creative-industries/crafts-and-design/

DESENVOLVENDO A TRABALHABILIDADE E O EMPREENDEDORISMO NA EDUCAÇÃO SUPERIOR POR MEIO DA UNIVERSIDADE EMPREENDEDORA

DEVELOPING WORKABILITY AND ENTREPRENEURSHIP IN HIGHER EDUCATION THROUGH THE ENTREPRENEURIAL UNIVERSITY

Darline Maria Santos Bulhões[126]

Emanuel Ferreira Leite[127]

RESUMO

No presente contexto, as oportunidades estão surgindo para aquelas pessoas que estão altamente preparadas para lidar com situações inéditas e complexas. Desta forma, para manterem-se ativas, as pessoas precisam de possuir uma formação adequada para sobreviverem neste cenário globalizado e tecnológico. Com efeito, são as novas tecnologias que estão movimentando as economias dos países e trazendo resultados positivos para o bem-estar das sociedades. Elas são oriundas de ideias até então nunca vistas. As ideias vêm de indivíduos que identificam oportunidades e utilizam todo o seu conhecimento com a intenção de criar bens inovadores para satisfazer essa demanda. Eles são os empreendedores. Diante disso, o empreendedorismo vem se convertendo em um fator essencial para o desenvolvimento econômico e social de uma nação. É justamente por causa desse impacto que está surgindo a necessidade de transformar pessoas em empreendedores, usando da trabalhabilidade, ou seja, do desenvolvimento de habilidades e competências que prepare as pessoas para gerar renda por si próprias, sem a necessidade de estabelecimento de vínculos empregatícios. Como as universidades são as responsáveis pela formação profissional dos indivíduos, elas possuem um papel relevante para tal propósito, devendo formar pessoas que sejam capazes enfrentar, com chances de sucesso, um mundo com menos empregos, mas com muitas oportunidades de trabalho. Assim, as universidades devem se tornar empreendedoras. Posto isso, o referido estudo será conduzido por meio da pesquisa bibliográfica, analisando o tema sob novo enfoque, visando a chegar a novas conclusões a partir do uso de informações provenientes de fontes já existentes.

PALVRAS-CHAVE: Ensino Superior; Educação; Trabalho; Empreendedorismo

ABSTRACT

In the present context, opportunities are emerging for those people who are highly prepared to deal with unprecedented and complex situations. Thus, to remain active, people need to have adequate training to survive in this globalized and technological scenario. Indeed, it is new technologies that

[126] Professora executora, Faculdade Maurício de Nassau, UNINASSAU, Brasil. E-mail: darlinesantos@yahoo.com.br
[127] Professor, Universidade de Pernambuco, UPE, Brasil. Email: emanueleite@hotmail.com

are moving the economies of countries and bringing positive results for the well-being of societies. They come from ideas that have never been seen before. The ideas come from individuals who identify opportunities and use all their knowledge with the intention of creating innovative goods to satisfy this demand. They are entrepreneurs. Therefore, entrepreneurship has become an essential factor for the economic and social development of a nation. It is precisely because of this impact that the need is emerging to transform people into entrepreneurs, using workability, that is, the development of skills and competences that prepare people to generate income on their own, without the need to establish employment bonds. As universities are responsible for the professional training of individuals, they have a relevant role for this purpose, and must train people who are capable of facing, with chances of success, a world with fewer jobs, but with many job opportunities. Thus, universities must become entrepreneurs. That said, the referred study will be conducted through bibliographic research, analyzing the subject under a new focus, aiming to reach new conclusions from the use of information from already existing sources.

KEYWORDS: University Education; Education; Work; Entrepreneurship

INTRODUÇÃO

Anteriormente à escrita, o ser humano já se utilizava dos conhecimentos obtidos da observação e da experiência como meios de conhecer o funcionamento das coisas para usá-las em seu próprio benefício. Com o passar do estilo de vida nômade para a vida em sociedade, todo o conhecimento adquirido pelos indivíduos começou a ser transmitido – por meio de algum tipo de mecanismo – aos seus descendentes, como uma forma de sobrevivência e de perpetuação da própria espécie humana. Um desses mecanismos usados é a educação.

Com a finalidade de transmitir todo o patrimônio cultural para que o indivíduo consiga ser integrado na sociedade a qual vive, a educação possui um papel importante no desenvolvimento das potencialidades humanas (Perim, 2012). Embora possua um lado de transmissão de costumes, a educação não deve ser vista apenas de tal forma e nem ficar restrita à idade da infância. Para Gadotti (2000), a educação é um processo contínuo, pois não possui uma idade limite e perdura por toda a vida do indivíduo.

Ao se retratar o atual século, a concepção trazida por este autor se torna bastante apropriada. Isso acontece porque no corrente momento, o mercado de trabalho vem se tornando extremamente exigente. s oportunidades estão surgindo para aquelas pessoas que estão altamente preparadas para lidar com situações inéditas e complexas. Desta forma, para manterem-se ativas, as pessoas precisam possuir uma formação adequada e contínua para sobreviverem neste cenário globalizado. De acordo com Bulhões, Vasconcelos e Leite (2016) a globalização é um fenômeno internacional e ele tem repercutido, de forma imediata, sobre a economia dos países. Para eles, esse evento

estabelece uma nova ordem, que é marcada pelo rápido avanço da *internet* e de novas tecnologias que vêm proporcionando velocidade beneficiando, assim, tanto o cotidiano dos seres humanos quanto o ambiente corporativo.

Com efeito, são as novas tecnologias que estão movimentando as economias dos países e trazendo resultados positivos para o bem-estar da sociedade. Elas são oriundas de ideias até então nunca vistas. As ideias vêm de indivíduos que identificam oportunidades e utilizam todo o seu conhecimento com a intenção de criar um bem inovador para satisfazer essa demanda. Eles são os empreendedores – e estão trazendo novas soluções para problemas sociais e gerando riqueza à sua região ao abrirem novos negócios.

Diante disso, o empreendedorismo vem se convertendo em um fator importante para o desenvolvimento tanto econômico quanto social de uma nação. É justamente por causa desse impacto na economia e na sociedade que está surgindo a necessidade de transformar os indivíduos em empreendedores, desenvolvendo neles características empreendedoras, ou seja, habilidades e competências, por meio da educação formal.

EMPREENDEDORISMO E A ECONOMIA DO CONHECIMENTO

Atualmente, novas práticas de produção, de comercialização de bens e serviços e novas formas de organização estão surgindo: fala-se de produção *just-in-time*, de empresas organizadas em redes e de comércio eletrônico. Essas práticas, por sua vez, estão assentadas em novos conhecimentos e competências que foram modificados pelas ações dos indivíduos, alterando as estruturas social, econômica e empresarial dos países.

No centro dessas mudanças, encontra-se o crescimento cada vez mais acelerado dos setores de Tecnologias da Informação - TI. De acordo com Leite (2012), o contexto das tecnologias da informação é visto como sendo um conjunto interligado baseado em telecomunicações, biotecnologias e informática. Para Lastres e Albagli (1999, p. 33), essas tecnologias “reduziram drasticamente os custos de armazenagem, processamento, comunicação e disseminação de informação”, tornando-se essenciais para a gestão de organizações públicas e privadas.

Diante disso, percebe-se o caráter relevante que essas tecnologias passam a ter para a gestão das organizações, já que estas começam a demandar uma carga cada vez maior de informação e conhecimento para desempenharem suas atividades de uma maneira mais eficiente e competitiva. Neste cenário, as TI tornam-se básicas e passam exercer um papel central impulsionando não só a competitividade e a inovação organizacional, mas também a economia. Assim é que se justifica o fato de vários autores referirem-se à atualidade econômica como sendo a Economia do Conhecimento, que é resultante desta revolução informacional (Lastres & Albagli, 1999).

A economia do conhecimento está favorecendo o ambiente perfeito para o empreendedorismo, a partir do momento no qual ela propicia novas oportunidades de mercado, seja por meio de lacunas existentes (Leite, 2012) ou por tendências que mudam as necessidades dos clientes (Degen, 2009).

Diante disso, muitas pessoas estão deixando seus empregos e abrindo seus próprios negócios ao detectarem essas novas oportunidades.

Emerge, dessa maneira, um novo tipo de sujeito. Munido de criatividade, iniciativa, disposto a correr riscos e a investir tempo e recursos em uma ideia que terá como objetivo o de suprir uma demanda latente ou existente. Ele é o empreendedor. Na visão de Leite (2012, p. 7), ser empreendedor significa "ter capacidade de iniciativa, imaginação fértil para conceber ideias, flexibilidade para adaptá-las, criatividade para transformá-las em oportunidade de negócio, motivação para pensar conceitualmente para perceber a mudança como oportunidade".

Hisrich et al. (2014) afirmam que o empreendedor precisa possuir um conhecimento prévio acerca do mercado no qual atua ou pretende atuar, sendo ele essencial para identificar e até mesmo explorar as oportunidades existentes do mercado. Neste sentido, o ato de empreender torna-se, então, um processo no qual o indivíduo precisa de possuir um saber singular e conhecer bem a área de negócio que pretende atuar.

TRABALHABILIDADE

O progresso da informática e das tecnologias da informação está alterando o cotidiano das pessoas. Adventos como as telecomunicações, por exemplo, vêm aumentando a velocidade do trabalho, as comunicações entre as pessoas e facilitando cada vez mais a globalização. A globalização, por sua vez, está propiciando um ambiente que favorece a mudança organizacional. Mudança vista tanto na forma de produzir novos produtos quanto na negociação com os clientes.

Com isso, percebe-se que as atividades organizacionais estão cada vez mais interligadas ao uso do computador e das tecnologias advindas dele (Leite, 2012). A partir do momento em que transformam os seus processos, as tecnologias estão trazendo também modificações para a organização do trabalho. Diante disso, tanto a estabilidade laboral quanto a empregabilidade – que é o emprego para toda a vida – são conceitos que estão se tornando longínquos do cotidiano humano.

Drey (2006) relata que a redução do emprego é uma tendência evidente atualmente devido à automação de vários processos de produção de bens e serviços, que estão agora valorizando trabalhos de maior intelecção ou qualificação. Além disso, as empresas estão reduzindo seu pessoal, terceirizando atividades e tornando as suas estruturas mais horizontais.

Este cenário passa, então, a exigir do trabalhador a capacidade de renovação e atualização de habilidades e competências tanto pessoais quanto profissionais. Tudo isto é o que se chama de trabalhabilidade. Trabalhabilidade significa, nesse caso, apresentar um conjunto de características e habilidades indispensáveis aos empreendedores de sucesso.

Na visão de Krausz (1999), as pessoas agora deverão se preparar não mais para um emprego, mas sim para a trabalhabilidade. A trabalhabilidade está relacionada com a capacidade do indivíduo de gerar renda, independente do vínculo empregatício. Seria sua atuação na economia por intermédio

do próprio negócio, isto é, do empreendedorismo na sua essência, transformando uma grande ideia em um negócio de sucesso.

Na definição de Krausz (1999, p. 17), a trabalhabilidade é "desenvolver e renovar aquelas capacidades e habilidades que tenham um valor no mercado de trabalho, investindo em seu desenvolvimento pessoal e profissional, atualizando-se e administrando sua própria carreira". Muitas são as características e habilidades apresentadas pelos empreendedores de sucesso. Lam (2012) aponta aquelas que todos devem ter:

1. Ser determinado: o empreendedor precisa ser persistente e não desistir de sua ideia.
2. Dominar técnicas de gestão: o empreendedor precisa deter conhecimentos nas áreas de recursos humanos, contabilidade e de suporte.
3. Manter-se informado: ter domínio da área de atuação e das mudanças nela existentes.
4. Saber se comunicar: é saber vender suas ideias e produtos.
5. Ter autocrítica: os empreendedores precisam se conhecer bem para identificarem seus próprios pontos fortes e fracos.
6. Saber ouvir: muitos empreendedores precisam saber ouvir opiniões de outrem que possam ajudá-los em seus negócios.

Além disso, faz-se necessário o desenvolvimento de um conjunto de competências. Ao se falar deste assunto, vale ressaltar que existem muitas definições sobre o termo. Uma bastante utilizada é a de Le Boterf (1998). Para ele, as competências são um saber agir responsável, na qual o indivíduo, quando se encontra em uma situação profissional específica, ele mobiliza, articula, transfere e integra recursos – sejam eles conhecimentos ou capacidades. Para este autor, a competência surge no momento da ação do indivíduo e nunca antes dela.

Com base nesta definição, Fleury e Fleury (2001, p. 188) realizaram um estudo e ampliaram um pouco mais este conceito, englobando também o aspecto social ao termo. Assim, para eles, a competência é "um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo".

Depois, eles trabalharam os verbos existentes nesta conceituação e os elencaram como sendo o conjunto de competências apresentadas para as pessoas no âmbito profissional – neste caso, entendido como sendo os empreendedores:

Quadro 1 – Competências para o profissional

Saber agir	Saber o que e por que faz. Saber julgar, escolher, decidir.
Saber mobilizar recursos	Criar sinergia e mobilizar recursos e competências.

Saber comunicar	Compreender, trabalhar, transmitir informações, conhecimentos.
Saber aprender	Trabalhar o conhecimento e a experiência, rever modelos mentais; saber desenvolver-se.
Saber engajar-se e comprometer-se	Saber empreender, assumir riscos. Comprometer-se.
Saber assumir responsabilidades	Ser responsável, assumindo os riscos e consequências de suas ações e sendo por isso reconhecido.
Ter visão estratégica	Conhecer e entender o negócio da organização, o seu ambiente, identificando oportunidades e alternativas.

Fonte: Fleury e Fleury (2001, p. 188)

Portanto, identificar e desenvolver um conjunto de habilidades e competências aos empreendedores é a base da trabalhabilidade e, naturalmente, um passo importante para que o empreendedor possa profissionalizar ao máximo o seu negócio e afastar dele o empirismo e o amadorismo que podem determinar o encerramento das atividades num curto espaço de tempo.

METODOLOGIA

Este artigo foi desenvolvido por intermédio de pesquisa bibliográfica qualitativa utilizando artigos, livros, periódicos e a *internet*. O objetivo deste tipo de pesquisa é o de fazer do pesquisador um profundo conhecedor de um determinado assunto (Lopes, 2006) que, ao analisá-lo sob um novo enfoque, permitirá chegar a novas conclusões, a partir do uso de informações provenientes de material gráfico ou informatizado existente.

RESULTADOS E DISCUSSÃO: DESENVOLVENDO A TRABALHABILIDADE E O MPREENDEDORISMO POR MEIO DA UNIVERSIDADE EMPREENDEDORA

No início deste milênio, a globalização e, principalmente, o avanço das tecnologias da informação, alteraram a vida em sociedade. Como já foi abordado, está-se vivendo a Era do Conhecimento, na qual o saber é o elemento-chave para a sobrevivência. De acordo com Gadotti (2000), este cenário está afetando drasticamente a educação, fazendo-a passar por um momento de deslocamento do seu enfoque: do individual para o social.

Nesta linha de raciocínio, a educação precisa acompanhar essa evolução, tornando-se estratégica – um meio de reflexão, de crítica e de compreensão da realidade. Segundo Souza (2012), compete à universidade atender às solicitações da sociedade atual, buscando participar da solução dos

diversos problemas pelos quais a humanidade experimenta. A universidade deve atuar de forma dinâmica, aberta, comprometida e criadora (Pizetta, 2012).

Gadotti (2000), expõe que a escola – aqui entendida como universidade – deve agir como uma bússola e se tornar um mecanismo que oriente as pessoas a navegarem nesse mar chamado "conhecimento", ultrapassando, desse jeito, a visão individualista – que apenas oferece informações úteis para a competitividade e a obtenção de resultados.

Neste sentido, a instituição de ensino superior precisa de oferecer uma formação integral ao aluno, ensinando-o a: pensar; saber comunicar-se; saber pesquisar; ter raciocínio lógico; fazer sínteses e elaborações teóricas; ser independente, autônomo e saber articular o conhecimento com a prática, tudo isso numa época de profundas transformações tecnológicas que está proporcionando menos emprego e mais geração de novas oportunidades de trabalho (Leite, 2015). Ela deve, então, produzir, construir e reconstruir conhecimento fundamentado na atual realidade vivenciada pelo discente. Daí surge, então, a visão da universidade empreendedora.

Na concepção de Leite (2015), a universidade empreendedora não enfatiza apenas a produção de conhecimento e a formação de especialistas, como faz a universidade tradicional. Muito ao contrário. Para ele, na universidade empreendedora, "agrega-se, ao tradicional os aspectos da tecnologia (geração, adoção e transferência) e da formação de empreendedores em resposta às demandas da sociedade, em permanente estado de transformação" (Leite, 2015, p.433).

Desta forma, a universidade empreendedora tem como função:

> "formar profissionais com capacidade de se adaptar às condições ambientais mutantes, que demandam aportar competências, assegurar um comportamento empreendedor aos formandos, proporcionar-lhes condições de enfrentar com chances de sucesso um mundo cada vez com menos empregos, porém com muitas oportunidades de trabalho" (Leite, 2015, p. 434)

Então, implementar o conceito de universidade empreendedora se traduz na adoção das seguintes atividades:

1) De extensão (Dolabela, 1999; Leite, 2015):

• oferecer disciplinas específicas nos diversos cursos de graduação e pós-graduação;
• oferecer cursos de curta duração;
• desenvolver seminários, workshops, congressos, palestras, encontros e discussões;
• desenvolver programas de incubação de empresas e *startups;*
• desenvolver *spin-offs* acadêmicas (empresas que nascem de grupos de pesquisa).

2) De pesquisa (Terra et al., 2006):

• que a universidade se utilize da metodologia científica da pesquisa e atue como participante proativo na coleta, análise e interpretação dos dados obtidos através de programas de pós-graduação, utilizando-os como balizadores em ações de desenvolvimento;

• que a produção acadêmica, além de estar direcionada à publicações, englobe, cada vez mais, resultados tangíveis, inovadores, capazes de promover o desenvolvimento econômico e social;

• que o pesquisador tenha uma postura em busca da aplicabilidade dos resultados da pesquisa;

•que as universidades ensinem aos estudantes as técnicas das atitudes empreendedoras;

• que se estreitem a relação da universidade com pequenas e microempresas, através de ações de pesquisa, com vistas ao desenvolvimento profissional; e

• que o ensino de negócios, em todas as áreas de conhecimento, possa encorajar o surgimento de *startups*.

Ademais, cabe também à universidade empreendedora encorajar os discentes a desenvolverem habilidades e competências, voltadas a (Dolabela, 1999):

• aprender fazendo;

• encontrar e explorar conceitos mais amplos, relacionando-os com um problema, a partir de um ponto de vista multidisciplinar;

• ler o ambiente em volta, pensar por si próprio, ficando mais independente de fontes externas de informação;

• usar a própria sensibilidade, atitudes e valores desconectados das informações pré-estruturadas, o que significará maior aprendizado com base na experiência;

• propiciar mais oportunidades para a montagem de redes de contatos ou parceiros no mundo prático e real; e

• desenvolver respostas emocionais quando defrontado com situações conflitivas, decidindo-se e comprometendo-se com as ações a executar, mesmo sob condições de estresse e incertezas.

Assim sendo, espera-se que o estabelecimento dessas ações propicie uma efetiva articulação das atividades de pesquisa e de extensão com o ensino para promover, no nível do ensino superior, uma educação que forme empreendedores que possam contribuir para o desenvolvimento econômico e social das nações.

CONCLUSÃO

Neste início de milênio, as expressões “empreendedorismo e “trabalhabilidade” vêm ganhando força, principalmente devido as constantes alterações no mercado e na economia das nações. Agora, várias pessoas estão deixando seus empregos para iniciarem seu próprio empreendimento, atentas ao surgimento de novas oportunidades. Com isso, o empreendedorismo vem despontando como opção de vida para muitos indivíduos.

Entretanto, para que esta iniciativa alcance o sucesso almejado, o indivíduo precisa de investir no desenvolvimento de novas habilidades e competências, daí que se faz necessário que existam instituições de ensino superior adequadas a essa nova demanda, deixando de lado a forma tradicional de ensino e de pesquisa para enfatizar o desenvolvimento de características empreendedoras unindo, assim, a teoria com a atual realidade vivenciada pelo aluno. Com isso, surge a universidade empreendedora.

REFERÊNCIAS

Bulhões, D. M. S. B., Vasconcelos, A. B. L., & Leite, E. (2016). Trabalhabilidade: o caminho para o empreendedorismo. *International Journal of Professional Business Review*, *1*(1), 30-39.

Degen, R. J. (2009). *O empreendedor: Eempreender como opção de carreira*. São Paulo: Prentice Hall.

Dolabela, F. C. (1999). *O segredo de Luísa*. São Paulo: Cultura.

Dornelas, J. C. A. (2008). *Empreendedorismo: transformando idéias em negócios*. Rio de Janeiro: Campus.

Drey, E. *Trabalhabilidade: Um Desafio Educacional para o Ensino Médio* (2006). Universidade do Oeste de Santa Catarina – Unoesc, Joaçaba, SC, Brasil.

Fleury, M. T. L., & Fleury, A. C. C. (2001). Construindo o conceito de competência. *Revista de Administração Contemporânea*, *5*, 183-196.

Gadotti, M. (2000). Perspectivas atuais da educação. *São Paulo em Perspectiva* [online], *14*, (2), São Paulo.

Hisrich, R. D., Peters, M. P., & Shepherd, D. A. (2014). *Empreendedorismo*. Porto Alegre: AMGH,

Krausz, R. R. (1999). *Trabalhabilidade*. São Paulo: Nobel.

Lam, C. (2012). As habilidades que todo empreendedor deve ter. *EXAME.COM.*

Lastres, H., & Albagli, S. (1999). *Informação e globalização na era do conhecimento*. Rio de Janeiro: Campus.

Le Boterf, G. (1998). Évaluer les compétences: Quels jugements Quels critères? Quelles instances? In: WITTORSKI, Richard (Org.). *La compétence au travail*. Paris: Education Permanente, (135).

Leite, E. (2012). *O fenômeno do empreendedorismo*. São Paulo: Saraiva.

Leite, E. (2015). *Empreendedorismo, inovação e incubação de empresas e startups*. Recife: Bagaço.

Lopes, J. (2006). *O fazer do trabalho científico em ciências sociais aplicadas*. Recife: Universitária.

Perim, M. L. S. (2012). Comparação do ensino e da prática de empreendedorismo em instituições de ensino superior públicas e privadas de Boa Vista. *Revista de Administração de Roraima – RARR*, Boa Vista, *2*(1), p. 67-87.

Pizzeta, A. J. (2012). Reflexões sobre a qualidade da educação brasileira: desafios do nosso tempo histórico. *Perifèria* [online], *17*(1), p. 1-20.

Souza, A. M. A. M. (2012). As instituições de ensino superior no Brasil: desafios e perspectivas para os gestores do século XXI – fundamentos em Pedro Demo e Pierre Bourdieu. *Revista GUAL*, Florianópolis, *5*(1), p. 28-47.

Terra, B. R. C., Silva, C. A. F., Tostes, F. P., & Almeida, B. (2006). A Pesquisa em Engenharia de Produção na Universidade Empreendedora – Uma Proposta Metodológica no Modelo da Hélice Tríplice. *XXVI ENEGEP* - Fortaleza, CE, Brasil.

EMPRENDEDURISMO: LOS PROYECTOS DE DOS MUJERES CUBANAS NEGRAS

ENTREPRENEURSHIP: THE PROJECTS OF TWO BLACK CUBAN WOMEN

Susel Abad Fis[128]
Milagro Victoria López Jiménez[129]
Liliana Martínez Ramírez[130]

RESUMEN

El empoderamiento económico de las mujeres significa ser dueñas de sus propios negocios, lograr crecimiento y sostenibilidad, y ocupar los espacios de participación y toma de decisiones en ese ámbito. Sin embargo, el acceso a los recursos y oportunidades de las mujeres para emprender sus iniciativas en la esfera económica siempre ha resultado difícil. Debido en gran medida a la diferenciación y discriminación de género que se producen dentro de sociedades machistas y patriarcales. Por otro lado, el color de la piel ha sido un factor excluyente para la incorporación de las mujeres al mundo empresarial, ocupar cargos y puestos de dirección relevantes. Debido a que la mujer negra con una historia de esclavitud, marginación, racismo enfrenta mayores retos y desafíos para lograr su reconocimiento y empoderamiento. Pues debe hacer frente a las sociedades donde impera una cultura occidental blanca hegemónica, o en las que se promueven sus cánones y estilos de vida en todos los órdenes. El objetivo de esta investigación científica consiste en revelar las experiencias de dos mujeres cubanas negras para emprender sus proyectos enfocados en promover la belleza negra. Precisamente como una forma de preservar ese acervo cultural que en muchas ocasiones es minimizado o invisibilizado dentro esas sociedades. Siendo una de las líneas coincidentes de ambos proyectos el diseño y comercialización de productos para las mujeres negras, que permiten realzar su estética, como forma de emprendedurismo y empoderamiento femenino.

Palabras claves: emprendedurismo, empoderamiento, mujeres negras, género.

ABSTRACT

The economic empowerment of women means owning their own businesses, achieving growth and sustainability, and occupying the spaces for participation and decision-making in this area. However, accessing resources and opportunities for women to undertake their initiatives in the economic sphere has always been difficult. Due largely to gender differentiation and discrimination that occurs within macho and patriarchal societies. On the other hand, skin color has been an excluding factor for the incorporation of women into the business world, occupying

relevant positions and management positions. Because black women with a history of slavery, marginalization, racism face greater challenges and challenges to achieve their recognition and

[128] Profesora de Historia. Universidad de Holguín (Uho). suselabad@nauta.cu
[129] Profesora de Historia. Universidad de Holguín (Uho). milagrovictoria@nauta.cu
[130] Profesora de Historia. Universidad de Ciencias Médicas. lilirm@infomed.sld.cu

empowerment. Well, it must face societies where a hegemonic white Western culture prevails, or in which its canons and lifestyles are promoted in all orders. The objective of this scientific research is to reveal the experiences of two black Cuban women to undertake their projects focused on promoting black beauty. Precisely as a way of preserving that cultural heritage that on many occasions is minimized or made invisible within these societies. One of the coinciding lines of both projects being the design and marketing of products for black women, which allow enhancing their aesthetics, as a form of entrepreneurship and female empowerment.
Key words: entrepreneurship, empowerment, black women, gender.

INTRODUCCIÓN

Las sociedades patriarcales y machistas han impuesto roles tradicionales a hombres y mujeres a lo largo de la historia. Esto ha determinado que el hombre sea el proveedor y que la mujer asuma la responsabilidad del hogar, desvirtuándose la capacidad femenina en el campo económico, político y académico. Sin embargo, en el contexto mundial desde la última década del siglo XX la globalización, el desarrollo científico y tecnológico y la situación económica política y social han generado grandes cambios, y la lucha por fortalecer la inclusión de la mujer en todos los ámbitos de la vida pública ha ocupado un papel primordial. Así lo demuestran eventos como la Conferencia Mundial de la Mujer que tuvo lugar en México (1975), Nairobi (1985) y Beijing (1995), así como el Plan estratégico de ONU Mujeres 2018–2021 y la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible con sus Objetivos (ODS) tienen una importancia relevante lograr la equidad de género y el empoderamiento de la mujer. Para alcanzar una vida autónoma en la que puedan participar, en el acceso a los recursos, al reconocimiento y a la toma de decisiones en todas las esferas de la vida personal y social son claves para el progreso de las mujeres. Siendo la esfera económica uno de los factores que genera mayor desigualdad. El reconocimiento en este ámbito ha resultado difícil debido a la exclusión y la discriminación puesto que muchos trabajos no están accesibles para las mujeres por los roles socialmente asignados a su género.

La garantía de un conjunto de derechos y el diseño de acciones económicas, políticas y sociales, a partir del triunfo revolucionario de 1959 han contribuido al adelanto de la mujer. Aunque, investigaciones y estadísticas actuales demuestran que aún persisten actitudes y concepciones estereotipadas y machistas que sostienen que los hombres son mejores para negociar y tomar decisiones que las mujeres. (ENIG, 2018). Por otro lado, el color de la piel aún representa un factor excluyente para el empoderamiento femenino. Las mujeres negras y mestizas enfrentan determinadas desventajas para el acceso a cargos de dirección; así como mala representación en empleos de mejores ingresos y espacios de toma de decisiones políticas relevantes. Además, se percibe mayores valores de discriminación, marginación o exclusión en medios de comunicación y acceso a servicios y productos de salud y belleza. (Zabala, 2020). En este último aspecto y la experiencia de la autora ha posibilitado identificar como un problema de las mujeres negras y mestizas cubanas: el acceso a productos de belleza y estética. Ante esta problemática el objetivo de

esta investigación científica consiste en revelar las experiencias de dos mujeres cubanas negras para emprender sus proyectos enfocados en realzar la estética negra.

METODOLOGÍA

La investigación con un enfoque cualitativo adoptó, como punto de partida, la consulta bibliográfica de artículos, libros, documentos normativos. Entre los métodos empleados se encuentra: el análisis y crítica de fuentes y empíricos (la encuesta, la entrevista), los cuales permitieron recopilar información y elaborar inferencias a partir de los datos empíricos y elaboraciones teóricas contenidas en las fuentes consultadas.

RESULTADOS

La necesidad de que las mujeres alcancen reconocimiento en el ámbito económico resulta difícil por las barreras impuestas por la sociedad. Sin embargo, en los últimos años, distintos estudios han aportado abundantes evidencias sobre la contribución de los nuevos emprendimientos al crecimiento económico, a la generación de puestos de trabajo y a la innovación. Adoptando la definición de *entrepreneurship* como:

> cualquier intento de crear un nuevo negocio, incluyendo el autoempleo, una nueva empresa o la expansión de una empresa ya existente, proceso que puede ser puesto en marcha por una o varias personas, de forma independiente o dentro de una empresa en funcionamiento. (Reynolds, Camp, Bygrave, Autio y Hay, 1999, como se citó en Messina)

En relación a la idea anterior, considero que el emprendedurismo puede tomarse como una forma de lograr el empoderamiento económico femenino. Debido a la posibilidad de crear por esfuerzo propio un medio de empleo. En Cuba, a partir de los postulados y principios reconocidos en la Constitución de la República y en el nuevo escenario de la actualización del Modelo Económico y Social Cubano de Desarrollo Socialista, así como compromisos internacionales contraídos por Cuba, derivados de la celebración en 1995 de la IV Conferencia de la ONU sobre la Mujer, en Beijing, China condujeron a la aprobación de Programa Nacional para el adelanto de las Mujeres (2021). En su plan de acción el empoderamiento económico de las mujeres es la primera área de especial atención. Así que es un hecho que en Cuba existen las condiciones y un marco legal-jurídico para incentivar, apoyar y monitorear los avances o retrocesos que en materia laboral tanto estatal como no estatal permiten la inserción del a mujer en la esfera económica del país.

Este ha sido el marco propicio para el emprendimiento de los proyectos de dos mujeres cubanas negras. Destaco mujeres negras porque sus oportunidades en las sociedades blancas hegemónicas occidentalizadas resultaría sumamente complejo para acceder a un mundo laboral y económico liderado por los hombres. Además, la exclusión y la discriminación que caracterizan a estas sociedades como consecuencia de los siglos de la esclavitud y el racismo. Sin embargo, en Cuba no hay distinciones por los avances incuestionables en el desarrollo de un modelo inclusivo, sobre la base de la igualdad, la justicia social y la emancipación de la mujer.

Los proyectos Qué Negra! de Erlys Pennycook Ramos en Ciego de Ávila, y Beyond Roots de Adriana Heredia en La Habana buscan la revalorización de la belleza negra. Siendo por ello, uno de los propósitos más importantes de estas mujeres es promover productos para el cabello natural de las personas afro, crespas y rizadas a base de productos naturales. La aceptación de que el cabello liso es el adecuado, bello y formal, es solo la imposición por parte de la sociedad de estereotipos y cánones de belleza que vienen del racismo.

La aspiración por alcanzar los patrones de belleza europea llega al "punto de violar y mutilar sus propios cuerpos" (Malcolm X, 1974) con productos químicos para alisar sus cabellos, los cuales son dañinos no solo para sus cueros cabelludos sino también para la salud.

Debe señalarse entonces que uno de los problemas que enfrentan las mujeres negras y mestizas cuando de productos de belleza y estilización se trata están dados porque realidad constatada permite afirmar que la identificación con la estética negra ha sido negada y reemplazada por los cánones de belleza europeos predominantes en muchas sociedades, incluso en una cultura mestiza como la nuestra.

Erlys, Licenciada en Inglés y Adriana, economista y Máster en Administración de Negocios por intereses personales de crear de un espacio para resaltar la estética y la identidad afro, debido a los problemas para encontrar productos y accesorios para el cabello, que permitiera autoidentificarse con la afrodescendencia fueron las motivaciones para emprender su proyecto, para A. Heredia emprendimiento significa:

> Emprendimiento no es más que la acción de identificar una necesidad en el mercado o una oportunidad y darle solución a la misma a partir del desarrollo de una actividad de negocio que puede ser con fines de lucro o no. Y creo que precisamente eso es lo que hemos hecho con Beyond Roots, identificamos la carencia de espacios de este tipo en el país y en función de ello decidimos hacer algo al respecto. Y también considero que ha sido una forma de empoderamiento femenino ya que funcionamos como plataforma colaborativa donde confluyen diferentes emprendimientos, en su mayoría liderados por mujeres. (comunicación personal, 24 de mayo 2021)

Cabe señalar que ambas trabajan en conjunto para que sus accesorios, productos cosméticos naturales para el pelo tengan un alcance nacional. Además, un amplio número de seguidores en redes sociales como Facebook. En el caso de Beyond Roots (A. Heredia, comunicación personal, 24 de mayo 2021 alcanza en tres años las 20000 personas. Este hecho demuestra que los consejos, talleres, videos para aprender a tratar, lavar, cuidar y definir los cabellos afro tienen la repercusión esperada por las creadoras. Mascarillas, cremas, geles a base de productos completamente naturales son de las principales recomendaciones para todas las chicas que deciden llevar su cabello natural. Es importante aclarar que el público meta son las personas de pelo afrorizados, pero es válido para todo tipo de cabello. Pero sin dudas la crema de peinar Qué Negra! y el Suero energizante XIV son los productos más demandados y comercializados, incluso a nivel internacional (Ver Anexos

1 y 2). Ambos muy atractivos por su completa composición natural, de fabricación nacional y distribución por la mayoría de las provincias del país.

Erlys de manera autodidacta se inició en el mundo de la cosmética y de manera emprendedora decidió llegar a las jóvenes de pelo afrorizado con sus productos, uno de los primeros pasos para recobrar el orgullo y la identidad de la negritud. Su experiencia como agente financiero para una multinacional en Italia contribuyó emprender su proyecto, el cual representa su realización y satisfacción como formuladora cosmética.

Ambas emprendieron una tarea difícil pues en nuestro país la tendencia a lucir un cabello lacio prevalece en la mayoría de las mujeres negras y mestizas. Las burlas y los prejuicios sociales actúan como barreras infranqueables, en muchas ocasiones para la aceptación por parte de las mujeres de su pelo natural y decidan llevarlo con distinción y orgullo en cualquier escenario social. Este hecho supone un reto mayor, pues al público al que va dedicado muchas veces ofrece resistencia a un cambio que resulta incomprensible debido a estereotipos culturales. Además, de la escasez de insumos para la elaboración y confección de pulóver, aretes, turbantes, bolsos, etc. de estilo afrocubano que son otras de las ofertas de Beyond Roots.

Sin embargo, la sostenibilidad, crecimiento y aceptación de sus emprendimientos personales, fruto de una problemática comprendida por ellas, y que se plantearon solucionar con conocimiento y con una visible capacidad de liderazgo e independencia las ha hecho exitosas. Así como, la colaboración con instituciones y proyectos con objetivos afines como “Casa de África, la Oficina del Historiador de la Ciudad, el Callejón de Hamel” en el caso de Beyond Roots (A. Heredia, comunicación personal, 24 de mayo 2021). Y Qué Negra! contó en sus inicios con ayuda a nivel institucional la TV avileña y casa de la cultura de Ciego de Ávila. (E. Pennycook, comunicación personal, 26 de mayo 2021)

Sus perspectivas futuras: creación de nuevos productos y llegar a la mayor cantidad de personas posibles. El escenario actual debido a las restricciones impuestas por la pandemia del Covid-19 no ha detenido sus trabajos para cada día seguir sumando más admiradores, incluida la autora de este trabajo. La distribución y comercialización en cada territorio donde hay una representante de Qué Negra! resulta limitada en estos momentos. Sin embargo la demanda aumenta, incluida para su uso en salones de belleza que también se apropian de esta línea cosmética para brindar sus servicios de cuidado y estilización.

DISCUSIÓN

Los resultados de sus iniciativas se muestran como el camino expedito para que más mujeres emprendan sus sueños e ideas, para lograr su independencia económica y satisfacción personal. Ellas demuestran que obstáculos al momento de decidir emprender un negocio o proyectos pueden ser disímiles, en un mundo donde el éxito está asociado a la masculinidad. Sin embargo, sus aspiraciones de continuar avanzando y creciendo personal y profesionalmente son las mejores formas de fortalecer cada día la inclusión de las mujeres en la vida económica del país, y sobre todo

que sus objetivos vayan dirigidos a mujeres, pero en especial a la revalorización de la estética negra en un país mestizo como Cuba.

Aún queda mucho por hacer para que la mujer gane mayor representatividad y visibilidad en materia económica. Pero el respaldo del Gobierno y Estado cubanos para alcanzarlo son innegables, solo resta la motivación, confianza, creatividad y estudio de las mujeres, para que sean igual de emprendedoras que Erlys y Adriana.

CONCLUSIONES

Las construcciones socioculturales acerca del rol de mujeres y hombres dificultan el pleno desenvolvimiento de las primeras. La diferenciación y exclusión que sufren en muchas sociedades para incorporarse al ámbito económico, debido que está mayormente reservado para los hombres. Es así como los resultados de este trabajo exponen que las iniciativas y estímulo de desempeñarse de forma independiente es el sueño de muchas mujeres. Para algunas el color de la piel supone un obstáculo mayor por el lastre de la esclavitud y el racismo que aun subyace en el seno de las sociedades más modernas. Sin embargo, en Cuba con un proyecto social inclusivo hace posible que las barreras para lograr que las mujeres emprendan sus actividades en el sector económico encuentran su expresión en los proyectos de Erlys y Adriana. Estas dos mujeres cubanas negras han hecho de unas de las principales consecuencias del racismo y discriminación un camino para empoderarse y así las mujeres negras y mestizas recobren el orgullo de lucir sus cabelleras afrorizadas.

El objetivo de esta investigación es solo revelar las experiencias de estas dos mujeres. Y que sirvan de estímulo para que en el futuro muchas más mujeres decidan ser dueñas de sus vidas y logren su empoderamiento materializado en el emprendedurismo.

REFERENCIAS

Álvarez, T. P. (ed) (1974). *Autobiografía de Malcolm X*. Editorial de Ciencias Sociales.

Centro de Estudios de la Mujer y Centro de Estudios de Población y Desarrollo (2018). *Encuesta Nacional sobre Igualdad de Género ENIG-2016.Informe de Resultados*. Editorial de la Mujer.

Decreto Presidencial 198/2021(GOC-2021-215-EX14). Programa Nacional para el adelanto de las Mujeres. 8 de marzo del 2021, núm 14.

Messina, M (comp); González, Soraya; Mari, Javier Castro, Ricardo; Rivas, Adriana; Pena, Javier; María Rey (2018). *Manual didáctico Emprendedurismo*. Universidad de la República. Comisión Sectorial de Enseñanza. https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/es/

Zabala Argüelles, M. C. (2020). *Desigualdades por color de la piel e interseccionalidad. Análisis del contexto cubano 2008-2018*. Publicaciones Acuario, Centro Félix Varela.

ANEXOS

Anexo 1. Crema de peinar Qué Negra!

Fuente: Colaboración de Erlys Pennycook

Anexo 2: Suero energizante XIV

Fuente: Colaboración de Erlys Pennycook

EMPRENDER EN ORGANIZACIONES TURÍSTICAS CUBANAS, UN RETO Y NECESIDAD DE NUESTROS TIEMPOS.

ENTERPRISE IN CUBAN TOURIST ORGANIZATIONS, A CHALLENGE AND NEED OF OUR TIMES.

DrC. Ana de Lourdes Torralbas Blázquez[131]
MsC.Nolberto Cruz Aguilera[132]
DrC. Reynaldo Velázquez Zaldívar[133]

RESUMEN

El Turismo, es considerado uno de los sectores estratégicos a desarrollar en la economía cubana. Se encuentra en permanente evolución, desarrollo y crecimiento pues su potencial financiero de ingresos, ejerce un efecto de arrastre sobre otras actividades económicas del territorio. El emprendimiento por su parte es un término de gran utilización en nuestros días, que les permite a las personas actuar con creatividad e innovación, en los diversos entornos de la vida en que se desenvuelven. Los servicios turísticos requieren de profesionales que sean capaces de buscar alternativas que permitan dinamizar cada vez más la atención al cliente, a tono con las nuevas realidades tecnológicas y sociales del entorno en que las personas se desarrollan. El objetivo de la investigación consiste en desarrollar una estrategia para el fomento de la gestión del emprendimiento integrado al sistema turístico territorial, que potencia la toma de decisiones eficaces en estas entidades. Su aplicación en diversas instalaciones turísticas de Holguín valida la contribución práctica de la propuesta, y evidencia la necesidad de una mayor utilización de la innovación en el sector del turismo de manera general así como la necesidad de espacios para la generación de ideas creativas en la solución de las diversas problemáticas que se enfrentan en los tiempos actuales.

Palabras claves: emprendimiento, turismo, innovación, creatividad.

ABSTRACT

Tourism is considered one of the strategic sectors to develop in the Cuban economy. It is in permanent evolution, development and growth as its financial potential for income has a dragging effect on other economic activities in the territory. Entrepreneurship for its part is a term widely used today, which allows people to act with creativity and innovation, in the various environments of life in which they develop. Tourism services require professionals who are capable of looking for alternatives that allow more and more dynamism of customer service, in tune with the new technological and social realities of the environment in which people develop. The objective of the research is to develop a strategy to promote the management of entrepreneurship integrated into the territorial tourism system, which enhances effective decision-making in these entities. Its application in various tourist facilities in Holguín validates the practical contribution of the proposal, and evidences the need for greater use of innovation in the tourism sector in general, as well as

[131] Ingeniera Industrial, Prof. Dep. de Turismo, Universidad de Holguín, Cuba, anatb@uho.edu.cu
[132] Licenciado en Economía, Prof. Dep. de Turismo, Universidad de Holguín, Cuba, ncruz@uho.edu.cu
[133] Ingeniero Industrial, Director General de Pregrado del MES, Cuba, rvelazquez@mes.gob.cu

the need for spaces for the generation of creative ideas in the solution of the various problems faced in current times.
Keywords: entrepreneurship, tourism, innovation, creativity.

INTRODUCCIÓN

El turismo es considerado por muchos como la actividad económica más dinámica de finales del siglo XX y principios del XXI. Es un fenómeno característico e irreversible de nuestra época con especial importancia en el desarrollo de nuestra sociedad, entre otras causas, por la gran cantidad de personas que en él participan y su amplia repercusión económica, ecológica, social y cultural. El desarrollo del turismo a escala mundial, de manera especial en el Caribe, es una realidad. De hecho, constituye la principal fuente de ingresos para no pocos países.

En nuestro país el turismo es considerado uno de los sectores estratégicos a potenciar en el plan de desarrollo económico hasta el 2030, junto al sector electro energético, a los servicios profesionales en el exterior, a la industria biotecnológica y farmacéutica, a la producción de alimentos y la construcción. Esto responde a que son ellos los que representan más del 90% del aumento de las exportaciones para el año 2030, más del 65 % de la sustitución de las importaciones previstas y tienen un mayor efecto multiplicador en el sector productivo nacional.

El emprendimiento por su parte, es un término de gran utilización en nuestros días, que les permite a las personas actuar con creatividad e innovación, en los diversos entornos de la vida en que se desenvuelven. Los servicios turísticos requieren de profesionales que sean capaces de buscar alternativas que permitan dinamizar cada vez más la atención al cliente, a tono con las nuevas realidades tecnológicas y sociales del entorno en que las personas se desarrollan. No siempre el término emprendedor ha sido concebido de la misma forma, ni ha tenido el mismo significado. De hecho, muchos lo asocian solo a la actividad económica que nace de la necesidad financiera de los individuos, cuando en realidad puede ser aplicado a entidades que ya existan y requieran soluciones novedosas que garanticen su sostenibilidad, por lo que el capital humano emprendedor se convierte en factor clave (Torralbas Blázquez, 2018).

El éxito de una organización, dado el carácter convulso en que se desarrolla, requiere entre los rasgos de su cultura dar respuestas creativas e innovadoras a los cambios constantes que se producen y asegurar su sostenibilidad. De ahí, la necesidad de contar con el capital humano emprendedor suficiente para obtener las metas propuestas y lograr el desarrollo de una cultura emprendedora que permita alcanzar niveles superiores de desempeño. En la literatura son escasos los estudios que evidencian el impacto del emprendimiento como competencia en la cultura de las organizaciones por lo que constituye un reto para la ciencia (Cardona A., Vera A., y Tabares Quiroz, 2008; Toca Torres, 2010; Balcazar et al., 2014; Zubizarreta, Arellano, y Sánchez, 2014; Pereira Leite et al., 2015; Martín Castejón y Aroca López, 2016; Ferreira, Loiola, y Gondim, 2017; Martínez González, Ruiz de la Rosa, y García Rodríguez, 2017; Mota, Sobreira, Vale, y Nogueira, 2017).

Cuba aspira a enrumbarse por el camino del desarrollo sustentado en los lineamientos de la política económica y social del partido y la Revolución para el período 2016 – 2022. La significación de esta propuesta es colocar en el centro del debate nacional el proceso de actualización del modelo económico y social del país (Lao León, Guilarte Barinaga, & Pérez Pravia, 2017). En ese esfuerzo, se incluyen aspectos decisivos sobre el reconocimiento de que, dado el nivel de desarrollo de las fuerzas productivas, la heterogeneidad en las formas de propiedad es una necesidad ineludible. Más aún, se ha concluido que la operación y desarrollo de formas no estatales es funcional al desarrollo económico y representa la oportunidad de dinamizar la actividad en sectores con alto grado de deterioro. En ese camino, se crea un espacio para otorgarles legitimidad desde el Estado al establecer un marco legal para la interacción entre entidades de distinta procedencia, a la vez que se ponen en práctica mecanismos de apoyo financiero y legal que soportan la apertura de esta forma de propiedad.

El estímulo a la creación de entidades de pequeña y mediana dimensión (Herrera Madueño, Larrán Jorge, Lechuga Sancho, & Martínez Martínez, 2015) si se estructura de forma adecuada con otros objetivos estratégicos puede contribuir a tres de las dimensiones del desarrollo: el progreso de los territorios, la creación de empleo productivo y de servicios y la mejoría del ingreso (Herrera Madueño et al., 2015). A esto se suma, que sirve para formalizar una parte no despreciable de la actividad económica que transcurre en el “mercado negro” y mejorar los ingresos del presupuesto del estado (Guilarte Barinaga, Aparicio Portillo, & Lao León, 2015; Martín Castejón & Aroca López, 2016). A la vez, se convierte en un reto para las empresas estatales que entran en una competencia no antes vista en el país. De esta manera, se requiere incorporar el emprendimiento entre las herramientas para el logro de la estrategia empresarial (intraemprendimiento) y para la sostenibilidad del sector no estatal. El manejo de la innovación por medio del emprendimiento es logrado a través de la creación o mejora de productos, servicios, procesos, negocios, alternativas materiales, mercados y cambios estructurales en la organización (Pereira Leite & Araújo de Moraes, 2015)

La cultura emprendedora ofrece una nueva perspectiva para observar la organización, entenderla en forma holística, comprender la importancia de los símbolos, entender la relación entre la organización y su entorno, darse cuenta que la relación del hombre con su ambiente social y material se encuentra definida por los mismos seres humanos y que, en esta definición, se abren y se cierran posibilidades (Rodriguez Mansilla, 2001). Para que las organizaciones logren adaptarse al entorno tan competitivo y cambiante en que se desenvuelven requieren de una gestión de las personas que garantice su sostenibilidad.

En la gestión del turismo en Holguín, la combinación de las acciones a un corto plazo, con la atención a los retos a más largo plazo, posibilita una mayor capacidad de respuesta ante las oportunidades y amenazas que ha de enfrentar el sector como actividad socioeconómica en escenarios futuros (Turismo, 2010). Sin embargo, a pesar de estar las políticas establecidas no se aprovechan en la totalidad las potencialidades que brinda el polo turístico holguinero, aún persisten quejas de clientes por mala calidad en los servicios que se ofertan, no se establecen alianzas

estratégicas que posibiliten mantener la estabilidad de los servicios que se ofertan, no se analizan las potencialidades existentes en la cooperación entre empresas y otros actores, dentro del territorio o entre territorios, los planes se presentan como la suma de los planes de las partes y no se profundiza en la integración entre estos y el grado en que estos se corresponden con las necesidades sociales, no se realiza un análisis profundo de las potencialidades reales de financiamiento en función de las diferentes fuentes.

Por todo lo anteriormente expuesto la presente investigación tiene como objetivo general desarrollar una estrategia que permita gestionar el emprendimiento en entidades del sector turístico de Holguín, con vistas a la obtención de nuevos o mejores servicios turísticos.

RESULTADOS

Una vez analizados los sustentos teóricos para la gestión del emprendimiento en entidades turísticas, se procede a elaborar una estrategia que permita su gestión en este sector adecuado a la realidad cubana e incluso a las nuevas exigencias provocadas por la pandemia, la cual ha afectado de manera considerable a este sector. La estrategia consta de siete pasos que permiten gestionar el emprendimiento, los mismos van desde la caracterización de la entidad turística hasta la propuesta de estrategias y mejora de los emprendimientos potenciales, la cual se detalla a continuación:

ESTRATEGIA PARA LA GESTIÓN DEL EMPRENDIMIENTO EN ENTIDADES TURÍSTICAS

1. Caracterización de la entidad turística
2. Análisis de la estrategia organizacional para emprender
3. Evaluación de la competencia emprendimiento en la entidad
4. Determinación de las brechas para el fomento del emprendimiento en la entidad turística
5. Programas de capacitación
6. Programas de emprendimiento turístico
7. Estrategias y mejora de los emprendimientos potenciales

Paso 1. Caracterización de la entidad turística

En este paso, como su nombre lo indica, se realiza la caracterización de la entidad objeto de estudio, la cual considera los elementos siguientes: nombre de la entidad, fecha de creada, ubicación, subordinación, su misión, forma de propiedad (estatal, no estatal, mixta) estructura organizativa, principales clientes, sus resultados mediante indicadores que muestren el desarrollo de la entidad y su impacto en el territorio. Luego se procede a caracterizar la plantilla de acuerdo a los elementos siguientes:

- Composición de la plantilla por edades: esta característica guarda una estrecha relación con las competencias laborales que se pueden desarrollar en las entidades. Se recomienda definir los rangos de edades mediante los cuales se evaluará y hacer un resumen gráfico de dicha composición;

- composición de la plantilla por sexo: esta caracterización es importante pues muestra si en la composición de la muestra predomina el sexo masculino o el femenino;
- nivel de escolaridad: esta característica es importante pues muestra la composición de los individuos evaluados en cuanto al grado de estudios y presupone cierto nivel de preparación;
- composición de la plantilla por categoría ocupacional: la determinación de esta característica es de vital importancia para el proceso de evaluación de la competencia emprendimiento. Se representa en porcentaje, a través de un gráfico de barra o pastel: Dirigentes, Técnicos, Administrativos, Servicios y Operarios;
- antigüedad en la actividad que desempeña y en la organización: esta característica permite valorar la experiencia de los trabajadores y el compromiso con la entidad.

Este paso posibilita la familiarización con las particularidades de la entidad.

Paso 2. Análisis de la estrategia organizacional para emprender

En este paso se realiza un estudio de la estrategia que tiene la organización con vistas a adoptar un estilo emprendedor e innovador, que propicie generar nuevos productos, servicios, innovaciones de procesos, organizacionales y de marketing, para incorporar dentro de su plan de negocio la estrategia de innovación. Posibilita analizar si la organización cuenta los recursos necesarios para generar nuevas ideas, para potenciar la innovación. Estos recursos deben verse reflejados en sus proyecciones económicas, ya que para innovar de manera estructurada se requiere dinero, personal encargado de la creación de innovaciones en nuevos productos o servicios, con un salario determinado, áreas de oficina y talleres, maquinaria de prototipos y pruebas, materiales y costeo de fuentes de información (como bancos de patentes) son algunos de los puntos de inversión en materia de innovación. Es muy difícil crear innovaciones con el tiempo que le resta al personal actual, dado que se requieren tiempo y mente con disponibilidad completa por parte de algún responsable.

Permitirá conocer qué productos o servicios se desarrollarán en un período de uno a cinco años, cuáles en el presente año, cómo y con qué recursos, y darles el seguimiento para la consecución de objetivos. Se propone para este paso la lista de chequeo siguiente:

Elementos a considerar	**SI**	**NO**	**Argumentos**
¿Tiene la instalación establecida una estrategia para la generación de nuevos productos y/o servicios? ¿Cuál? • ¿para el año en curso? • ¿entre 1 a 5 años?			
¿Tiene establecida una política de comercialización? ¿Cuál?			
¿Tiene establecida una política de exportación de servicios?			
¿Tiene constituida la ANIR? ¿Funciona?			

¿Tiene concebidos espacios para la generación de nuevas ideas? ¿Cómo funcionan?			
¿Tiene identificados los productos y servicios de mayor demanda? ¿Cuáles?			
¿Tiene concebidos los fondos para la innovación dentro de las proyecciones económicas de la entidad?			

Paso 3. Evaluación de la competencia emprendimiento en la entidad

En este paso se efectúa la evaluación del nivel de la competencia Emprendimiento a partir de la aplicación de un instrumento de medida para la misma que permiten determinar su estado actual y los elementos fuertes y débiles que sirvan de base a la adopción de estrategias para generar la competencia.

Para desarrollar esta tarea, se propone un instrumento de medida del emprendimiento, que tuvo como base el análisis teórico realizado en la construcción del marco teórico de la investigación. Se tuvieron en cuenta las características y dimensiones propuestas en el modelo genérico del emprendimiento como competencia, con la finalidad de establecer el más relevante y más débil en la población objeto de estudio.

Modelo genérico del emprendimiento como competencia

DIMENSIÓN GESTIÓN (G): Está referida a la capacidad de gestión de una persona, que incluye las capacidades de planeación, organización, mando y control. Se vinculan a la administración de negocios, a la resolución de problemas, a la definición de metas y objetivos, a la búsqueda de informaciones y a la identificación de soluciones creativas para problemas concretos. Significa "pensar antes de hacer, de forma sistemática, con métodos, analizando ventajas y desventajas de cada acción emprendida, considerando objetivos y resultados, es un conjunto de etapas que comprende: analizar el contexto, definir los objetivos, definir las estrategias para la ejecución de los medios de control, implementación, acompañamiento y validación. Está formada por 6 características	
G1	**Integridad:** es la capacidad para mantenerse dentro de las normas sociales, organizacionales y éticas de las actividades relacionadas con el trabajo.
G2	**Planeación y Organización**: muestra capacidad para proyectar el desarrollo de la organización o parte de ella de forma realista, realizando planes, trazando objetivos y estrategias que permitan alcanzar un desempeño exitoso en el presente sobre la base de metas futuras, es capaz de establecer eficazmente un orden apropiado de actuación personal o para terceros con el objetivo de alcanzar una meta.
G3	**Habilidad de control:** utiliza eficazmente herramientas para el control de los recursos y objetivos organizacionales a nivel táctico y estratégico a partir de una planificación minuciosa de esta actividad.
G4	**Delegación:** a partir del conocimiento de las capacidades y experiencias de sus subordinados elige al más competente y distribuye eficazmente funciones y tareas para el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

G5	**Visión de futuro:** es capaz de prever los medianos y grandes acontecimientos mucho antes de que sucedan solo con la observación de insignificantes variaciones del entorno, está ligada a la adaptabilidad pero es más profiláctica.
G6	**Actitud para el cambio**: es capaz de reconocer oportunamente la necesidad del cambio ante situaciones problémicas. A partir de su capacidad de influencia promueve y facilita procesos de cambio para el enfrentamiento a situaciones nuevas dentro de la organización.
DIMENSIÓN NEGOCIACIÓN (N): Se refiere a la capacidad de resolver conflictos eficazmente logrando el favorecimiento de ambas partes, a partir de conciliar enfoques en función de la racionalización de los elementos positivos de determinadas ideas, criterios, voluntades, cuidando mantener un clima estable, equilibrado y abierto ante las contingencias. Está relacionado con la influencia del emprendedor en los resultados que quiere obtener y utilizar estrategias apropiadas de influencia y negociación. Está formada por 9 características	
N1	**Tolerancia al estrés**: mantiene en todo momento firme y estable su carácter bajo presión y (u) oposición, siendo capaz de dar respuestas controladas en situaciones de máximo estrés.
N2	**Flexibilidad:** es capaz de adaptarse y de trabajar en una amplia variedad de situaciones, individuales o de grupo, manteniendo el rumbo, adaptándose a las situaciones novedosas que se encuentran en el camino, asumiéndolas con una actitud de sacar el mayor provecho de cada una de ellas.
N3	**Independencia:** es capaz de actuar sobre la base de sus propias convicciones en lugar de en el deseo de agradar a terceros. Disposición para poner en duda un clima de opinión o una línea de acción.
N4	**Liderazgo:** es capaz de aglutinar, conducir, definir estilos conductuales y normas de comportamiento, hacia la consecución de los objetivos organizacionales a partir de su ejemplo individual ocupando un lugar significativo dentro del grupo y con la utilización de los rasgos y métodos interpersonales más apropiados para guiar a individuos o grupos hacia la consecución de objetivos.
N5	**Capacidad crítica y autocrítica:** habilidad para la evaluación de datos y líneas de actuación, así como para tomar decisiones lógicas de una manera imparcial y desde un punto de vista racional.
N6	**Escucha:** es capaz de recibir, procesar, sintetizar y traducir óptimamente los mensajes comunicativos emitidos, manteniendo una atención continua sobre el emisor, y eliminando las ambigüedades e interpretaciones incorrectas que pudieran surgir durante el intercambio.
N7	**Trabajo en equipo:** disposición para participar como miembro totalmente integrado en un equipo del cual no se tiene por qué ser necesariamente el jefe; colaborador eficaz incluso cuando el equipo se encuentra trabajando en algo que no está directamente relacionado con sus intereses personales**.**
N8	**Responsabilidad:** compromiso activo y libre para medir consecuencias de las acciones y responder de ellas ante sí mismo y los demás.
N9	**Automotivación:** se traduce en la importancia de hacer las cosas para conseguir una satisfacción personal. Necesidad de alcanzar un objetivo con éxito.
DIMENSIÓN REALIZACIÓN (R): Está dirigida a la alta necesidad de realización que hace que las personas se comporten de forma que puedan desempeñar con éxito el papel emprendedor. Parte de que una alta realización está caracterizada por el deseo de hacerlo todo de la mejor manera, sentirse realizado, impulsa al individuo a tomar decisiones emprendedoras. Está formada por 6 características	

R1	**Tenacidad:** es la capacidad que posee un individuo para perseverar en un asunto o problema hasta comprobar que este quede resuelto y hasta comprobar que el objetivo no es alcanzable en un período razonable.
R2	**Análisis de problemas**: es capaz de realizar un eficiente procesamiento de la información en el que interviene la capacidad de razonamiento, fluidez de ideas, evaluación de datos, comparación sistemática y generalizar alternativas, establecer prioridades e identificar las relaciones causa efecto que ocurren, que le permiten llegar a conclusiones lógicas de forma oportuna. Se refiere a la eficacia al identificar un problema, buscar datos pertinentes al respecto, reconocer la información relevante y encontrar las posibles causas del mismo.
R3	**Asumir riesgos:** capacidad para asumir acciones que envuelvan un riesgo deliberado con el objeto de lograr un beneficio o una ventaja importante.
R4	**Pragmatismo:** es la capacidad de orientarse a acciones concreta, reales y prácticas. Permite materializar los proyectos.
R5	**Oportuno:** capacidad desarrollada para ver en su momento oportunidades que se le presentan, tomando las que considere mejores y asumiendo los riesgos calculados que estas oportunidades implican. Considera los fracasos como aprendizajes que producen lecciones para continuar impulsándose.
R6	**Actitud inconforme:** se refiere a la actitud de disconformidad ante cualquier resultado, se trata de la característica personal de constantemente desafiar el estatus.
DIMENSIÓN INNOVACIÓN: Está dirigida a las capacidades requeridas en el ser humano para producir nuevos productos, servicios y procesos en las organizaciones, para resistir el proceso de transformaciones del mercado.	
I1	**Creatividad**: capacidad para generar respuestas innovadoras a las situaciones complejas que se le presentan, de manera que produzca soluciones originales o poco habituales, que enriquezcan su proceso de generador de riqueza y prosperidad.
12	**Iniciativa:** influencia activa en los acontecimientos en lugar de aceptación pasiva de los mismos, visión de oportunidades en ellos. Da lugar a la acción. Muestra una disposición positiva para realizar sus actividades y alcanzar sus propósitos, emprendiendo acciones, y creando oportunidades para lograr la mejora de su desempeño y el de la organización.

En la creación del instrumento (cuestionario), se exponen las 23 características que se asignan a cada una de las dimensiones que conforman la competencia y se evalúa la frecuencia en que cada una se manifiesta en el actuar de los sujetos que la conforman. La escala de **N:** Nunca **RV**: Rara Vez **AV**: A Veces **F**: Frecuentemente **S**: Siempre. Esto permite obtener un diagnóstico inicial de la competencia emprendimiento a partir de la determinación de la dimensión más fuerte y más débil en cada sujeto y en la organización investigada. El instrumento resultante se muestra a continuación:

Instrumento de medida del emprendimiento (IME)

Estimado(a) compañero(a), la Universidad de Holguín, se encuentra realizando una investigación acerca del emprendimiento como competencia en el capital humano, usted ha sido seleccionado

para la realización de la misma por lo que solicitamos su colaboración a través de la encuesta siguiente, donde deberá responder: ¿con qué frecuencia usted aplica las características siguientes? De antemano le damos las gracias por su colaboración:

Frecuencias: N: Nunca **RV:** Rara Vez **AV:** A Veces **F:** Frecuentemente **S:** Siempre

AUTOEVALUACIÓN EMPRENDEDORA

Características	N	RV	AV	F	S
1. Mantengo firme mi carácter bajo presión y/o controlo mis respuestas en situaciones estresantes.					
2. Analizo los problemas manteniendo y/o mejorando los objetivos planificados adaptándome a las situaciones novedosas que se presenten.					
3. Actúo basado(a) en convicciones propias y razonables en lugar de agradar a terceros dejando que decidan mis acciones, es decir, mantengo independencia de criterios en cualquier tema.					
4. Mantengo las normas sociales, organizacionales y éticas de las actividades relacionadas con el trabajo.					
5. Espero hasta el final en la resolución de una tarea o asunto en todas las áreas que envuelva, independientemente de su magnitud.					
6. Establezco eficazmente un orden apropiado de actuación personal y/o para terceros con el objetivo de alcanzar una meta.					
7. Reconozco la necesidad de control y mantenimiento sobre métodos, personas y situaciones, es decir, tomo decisiones que aseguren este control					
8. Distribuyo eficazmente las decisiones entre mis colaboradores, para dedicarme a otros asuntos de mayor importancia, consciente de mantener la responsabilidad por sus acciones.					
9. Guío a individuos o grupos en la realización de diversos objetivos, para ello me apoyo en mis propias características que son reconocidas en mi entorno.					
10. Reconozco mis errores y los asumo con mentalidad constructiva, evalúo datos y líneas de actuación para tomar decisiones lógicas de manera imparcial y desde un punto de vista racional.					
11. Analizo los problemas como oportunidades que puedo aprovechar a corto, mediano o largo plazo para ello selecciono datos relevantes que me permitan determinar distintas alternativas de beneficio y tomo decisiones comprometiéndome con la tarea personalmente					
12. Respondo con soluciones originales e innovadoras ante situaciones complejas que se presenten, de manera que se pueda obtener mayor riqueza y prosperidad.					

13. Asumo riesgos moderados con el objeto de lograr un beneficio o una ventaja importante.					
14. Escucho atentamente a los demás hasta que hayan terminado de expresar sus criterios, solo entonces brindo mis consideraciones, los interrumpo solamente para realizar preguntas aclaratorias.					
15. Muestro interés en participar como miembro totalmente integrado en un equipo del cual no tengo por qué ser necesariamente el jefe, es decir, colaboro de forma eficaz incluso cuando el equipo se encuentra trabajando en algo que no está directamente relacionado con mis intereses personales.					
16. Presento voluntad de tomar la iniciativa ante los acontecimientos en lugar de aceptar de manera pasiva la consecución de los mismos y de ser posible busco la acción.					
17. Me siento responsable y comprometido con las consecuencias de las acciones bajo mi autoridad y respondo por ellas ante mí y ante los demás.					
18. Mantengo firme resolución de materializar los proyectos orientados a una acción concreta.					
19. Realizo las actividades que me producen satisfacción personal, es decir, para mi es importante no solo alcanzar un objetivo sino lograrlo con el mayor éxito posible.					
20. Determino las oportunidades que se presentan, tomo las que considero mejores y asumo los riesgos de las mismas.					
21. Confío en mi capacidad de enfrentar nuevos desafíos.					
22. Me mantengo alerta a los pequeños indicios de cambio del entorno para convertirlas en oportunidades de mejora.					
23. Mantengo una actitud que promueve, inicia y desarrolla el cambio.					

Paso 4. Determinación de las brechas para el fomento del emprendimiento en la entidad turística

Se considera brecha cuando existen diferencias entre el estado deseado y el estado actual detectado por cualquier instrumento utilizado. Esta diferencia representa la oportunidad de mejora, cuya solución implica la adopción de estrategias o programas que posibilitan el acercamiento al estado deseado (Pupo Guisado, 2018).

Las brechas para el emprendimiento se enfocan en las características y dimensiones del emprendimiento como competencia del capital humano, a partir de los resultados obtenidos con la utilización del instrumento de medida del emprendimiento, permite identificar los elementos que aún presentan posibilidades de mejora, ya sea por el funcionamiento de la organización y que emergen nuevas posibilidades sobre las que trabajar, o porque no se ha logrado el estado deseado planificado en el período anterior.

Matriz para determinar las brechas en la gestión del emprendimiento

Instrumento	Estado actual	Estado deseado	Brechas
IME • Dimensiones • Características	Nivel de frecuencia actual	Nivel de frecuencia deseado (SIEMPRE)	• Dimensiones débiles • Características a intervenir

Paso 5. Programa de capacitación

Determinación de las necesidades de capacitación

Para desarrollar esta tarea se debe determinar el nivel de conocimiento que tienen, tanto los trabajadores como la alta dirección, sobre el tema emprendimiento y las dimensiones que lo componen como competencia, entre otros aspectos, y sobre esta base elaborar los programas de capacitación. El objetivo de esta tarea es determinar las necesidades de capacitación para la familiarización de los participantes con el tema y luego un entrenamiento con más profundidad. Según el diagnóstico realizado en la etapa anterior y las brechas identificadas se confecciona la matriz de necesidades de formación en la entidad

Matriz de necesidades de formación

Cargos	Necesidades dirigidas a potenciar mejoras en Gestión	Necesidades dirigidas a potenciar la Innovación y Creatividad	Necesidad de conocer herramientas para la Negociación	Necesidad de mejorar la Realización personal

Fuente: Adaptado de Marrero Fornaris (2002).

Diseño de los planes de capacitación

Los planes de capacitación son personalizados y el diseño de los mismos va desde temas teóricos, análisis de casos y debates colectivos y entrenamiento en el cargo que permitan dotar a los participantes de aquellas características que hacen débil las dimensiones que conforman el emprendimiento como competencia del capital humano. Por lo que se diseñan cuatro cursos, cuyos materiales estarán disponibles en el Centro de Estudios de Gestión Organizacional, en el gabinete FORGEC creado con el programa europeo en enseñanzas de gestión (PEEG) y que es el centro por excelencia donde se imparte esta capacitación especializada.

1. Curso de herramientas básicas de Gestión
2. Curso básico de Innovación y Creatividad
3. Curso de herramientas básicas para la Negociación
4. Curso de herramientas básicas para la Realización personal

Ejecución de la capacitación

La capacitación se ejecutará en dependencia de las posibilidades de cada entidad turística. Como premisa debe ser corta en tiempo (1 semana por curso como propuesta), pero que provoque la

inquietud individual de los participantes por mejorar los procesos, productos y servicios que ofrece al entorno.

Evaluación del impacto de la capacitación

Para la evaluación del impacto de la capacitación, se tendrán en cuenta los aspectos siguientes:

1. Satisfacción con la actividad de capacitación: para la cual se aplica la técnica del Positivo, Negativo e Interesante (PNI).
2. Evaluación de la actividad de capacitación: notas finales de los participantes en el curso.
3. Aplicación de lo aprendido: cantidad de proyectos emprendedores generados.
4. Impacto en los indicadores del trabajo.

Paso 6. Programas de emprendimiento turístico

Determinación de las oportunidades para emprender

Como se expresó con anterioridad, la acción de emprender es un proceso evolutivo que se inicia en el momento en el que surge una idea y culmina cuando ésta alcanza su máximo desarrollo, por lo que las oportunidades para emprender nacen de las ideas que surgen ante necesidades insatisfechas en los procesos, productos y servicios de las entidades o del entorno. En este paso, se busca toda la información necesaria para identificar problemas o necesidades no satisfechas, que se corresponden con el encargo social de la entidad y que generen una idea emprendedora. Se utilizan técnicas de trabajo en grupo como tormenta de ideas, entre otras actividades que permitan llegar a un consenso para obtener un banco de ideas creativas, que posibiliten un ambiente favorable para el desarrollo de un proceso, producto o servicio nuevo.

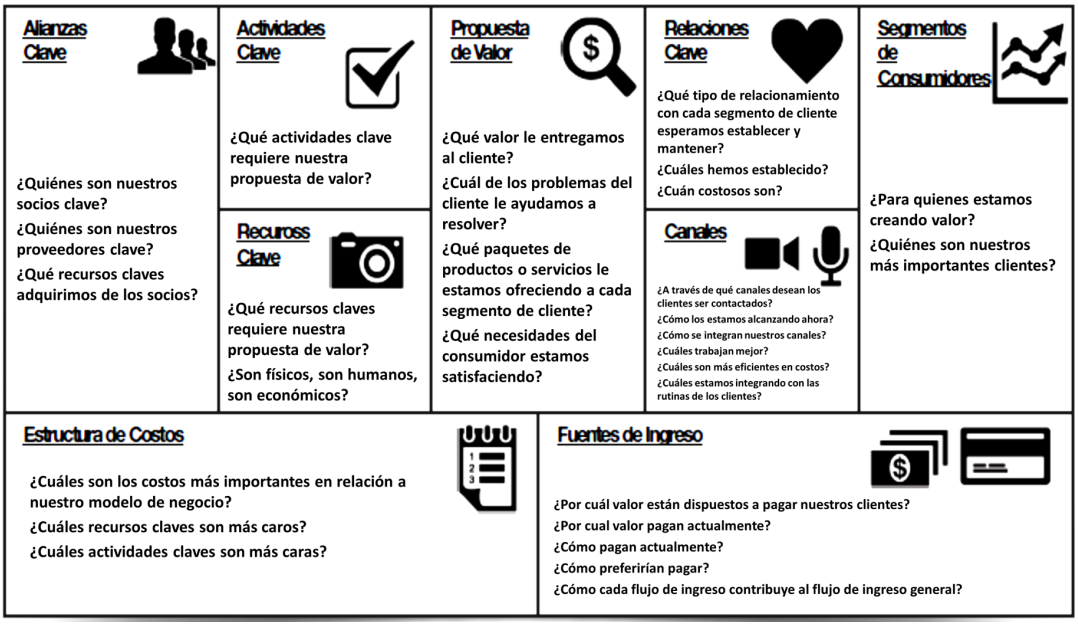
Propuesta de instrumento para identificar oportunidades de negocio

Necesidades no satisfechas identificadas en procesos, productos o servicios.	¿Qué potencialidades se tiene como entidad turística?	¿Qué necesita la gente?

Luego en dependencia del tamaño del grupo se llega a un consenso primero por equipos de hasta cinco personas y después grupal de las tres necesidades que podrán convertirse en oportunidades de mejora o de negocios.

Diseño de los proyectos emprendedores

Se realiza el análisis y síntesis de la información referida a las ideas seleccionadas en el paso anterior, se tiene en cuenta la necesidad no satisfecha y la propuesta de ideas creativas para determinar la que se convertirá en oportunidad de innovación. Para esto se propone el esquema de trabajo basado en el Modelo Canvas, que no es más que una herramienta que permite la descripción, visualización y evaluación de modelos de negocios, de fácil adaptación en la oportunidad seleccionada.



Modelo Canvas a aplicar a la oportunidad seleccionada.

Mediante un adecuado proceso de diseño y desarrollo de nuevos productos y servicios, se debe involucrar a toda la entidad, proveedores y clientes a generar de manera creativa las innovaciones. El proceso de diseño y desarrollo, consiste en obtener información de los usuarios, del mercado y de las audiencias que van a tener contacto con el servicio, generar alternativas creativas al problema, hacer el diseño y todo lo que permita finalmente llegar a la materialización de la propuesta seleccionada.

Paso 7. Estrategias y mejora de los emprendimientos potenciales

Un proyecto emprendedor no se puede gestionar de la misma forma que se gestiona cualquier otra actividad. En la innovación hay varios aspectos no definidos claramente, el riesgo, la incertidumbre, tiempos de desarrollo mayores a proyectos convencionales, entre otros. Por esto hay que desarrollar herramientas específicas de gestión que permitan administrar la innovación desde el comienzo. Además, se hace necesario la capacitación en las temáticas que se demanden para el logro de una gestión efectiva de cada proyecto emprendedor.

Obtener recursos económicos para la generación de innovaciones es un aspecto decisivo para llevarlas a cabo. La mayoría de las veces, este dinero no está disponible ni al alcance de algunas empresas, por lo que es necesario obtener información de cómo obtener estos recursos, ya sea de manera gubernamental o privada. Tiene que ver directamente con los fondos y los procedimientos para llenar las solicitudes y obtenerlos.

Para responder a las amenazas y oportunidades del entorno, la organización debe aprender a sistematizarlas por medio de herramientas de vigilancia tecnológica (búsqueda de patentes, tecnologías), Benchmarking y mejores prácticas del negocio, e información de las últimas tecnologías

disponibles, así como descubrimientos científicos que permitan tener la información más actualizada para la toma de decisiones para innovar, y así se evita invertir tiempo en generar algo que ya existe. Las herramientas de gestión adecuadas para este paso son: trabajo en equipo, gestión de proyectos de Investigación, Desarrollo e Innovación (I+D+i) y trabajo en red.

DISCUSIÓN

Se aplicó la estrategia a dos entidades turísticas de sol y playa y una de turismo de ciudad, DE la provincia de Holguín, obteniéndose que en todas las dimensiones más deterioradas en el emprendimiento como competencia fueron la innovación y la realización. Se diseñaron los programas de capacitación correspondientes, así como los programas para la generación de emprendimientos hacia las entidades turísticas, que permitieron encontrar nuevas alternativas de servicios turísticos para la etapa de la pandemia y para la recuperación de la misma. En la cultura organizacional de las tres entidades turísticas objetos de estudio se hace necesario fomentar espacios para el debate colectivo en la búsqueda de ideas creativas e innovadoras para la solución de los problemas que enfrenta la entidad.

CONCLUSIONES

- El fomento del emprendimiento en las instalaciones turísticas cubanas, garantiza nuevos enfoques de gestión que le permiten convertir las necesidades de los clientes en oportunidades de negocios.
- Se propone una estrategia, que permite el conocimiento y aplicación de herramientas que se centran en el fomento del emprendimiento en entidades turísticas cubanas y posibilitan realizar propuestas para la mejora y sostenibilidad de los procesos, productos y servicios en el desarrollo de una cultura emprendedora organizacional.
- En la aplicación realizada las dimensiones más deterioradas en las entidades turísticas objeto de estudio fueron la realización y la innovación.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Balcazar, F. E., Kuchak, J., Dimpfl, S., Sariepella, V., y Alvarado, F. (2014). An empowerment model of entrepreneurship for people with disabilities in the United States. *Psychosocial Intervention, 23*(2), 145-150. doi: http://dx.doi.org/10.1016/j.psi.2014.07.002

Cardona A., M., Vera A., L. D., y Tabares Quiroz, J. (2008). Las dimensiones del emprendimiento empresarial: la experiencia de los programas cultura e y fondo emprender en Medellín. Medellín, Colombia: Grupo de Estudios Sectoriales y Territoriales –ESYT– Departamento de Economía, Escuela de Administración.

Guilarte Barinaga, E., Aparicio Portillo, J. J., y Lao León, Y. O. (2015, 26-27 de noviembre). *La Responsabilidad social empresarial de las MiPyMEs en el municipio Holguín, Cuba.* Paper presented at the 5° Congreso Internacional de Competitividad Organizacional, Valle de Bravo, México.

Herrera Madueño, J., Larrán Jorge, M., Lechuga Sancho, M. P., y Martínez Martínez, D. (2015). Evolución de la literatura sobre la responsabilidad social en pymes como disciplina científica. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa, 24*(2), 117-128. doi: http://dx.doi.org/10.1016/j.redee.2014.06.001

Lucas de Souza, E. C. (2005). Empreendedorismo: da gênese à contemporaneidade. *Empreendedorismo além do plano de negócios. São Paulo: Atlas*.

Lucas Souza, E. C., y Sueiro Lopez, G. J. (2011). Empreendedorismo e Desenvolvimento: Uma Relação em Aberto. *RAI Revista de Administração e Inovação, 8*(3), 120-140. doi: http://dx.doi.org/10.5773/rai.v8i3.785

Marrero Fornaris, C. (2002). *Tecnología integral para la Gestión de la Formación de recursos humanos en instalaciones hoteleras.* (Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas), Instituto Superior Politécnico "José Antonio Echeverría", Ciudad de La Habana, Cuba.

Marrero, B. C., y Moré, I. A. (2017). Competencias claves para la gestión del conocimiento. *Universidad\&Ciencia, 2*, 38-50.

Pereira Leite, Y. V., y Araújo de Moraes, W. F. (2015). The ability to innovate in international entrepreneurship. *Revista de administração, 50*(4), 447-459. doi: http://dx.doi.org/10.5700/rausp1212

Pupo Guisado, B. (2018). *Tecnología Para La Gestión Del Clima Organizacional Con Enfoque Estratégico Y Sistémico.* Universidad de Holguín.

Rodriguez Mansilla, D. (2001). Capitulo XI:Cultura Organizacional Y Cultura Latinoamericana In E. U. C. d. Chile (Ed.), *Gestion Organizacional: Elementos para su estudio* Chile: Pontificia Universidad Católica de Chile.

Timmons, J. A., Spinelli, S., y Tan, Y. (1994). *New venture creation: Entrepreneurship for the 21st century* (Vol. 4): Irwin Burr Ridge, IL.

Toca Torres, C. (2010). Consideraciones para la formación en emprendimiento: explorando nuevos ámbitos y posibilidades. *Estudios Gerenciales, 26*(117), 41-60. doi: http://dx.doi.org/10.1016/S0123-5923(10)70133-9

Torralbas Blázquez, A. d. L., Ricardo Herrera, L., y Velázquez Zaldívar, R. (2017, 15-19/Mayo). *El perfil emprendedor en el entorno socio-económico del Municipio Holguín, Cuba. Un análisis comparativo.* Paper presented at the V Congreso Internacional de Emprendimiento, AFIDE, Panamá.

Torralbas Blázquez, A. d. L., y Velázquez Zaldívar, R. (2018). El perfil emprendedor en el entorno socioeconómico del municipio Holguín, Cuba. Un análisis comparativo. In B. Hernández-Sánchez y J. C. Sánchez-García (Eds.), Educación, Desarrollo e Innovación Social (pp. 553): Andavira.

MICMAC APLICADA A LA PREDICCIÓN, SEGUIMIENTO Y CONTROL DE LA CADENA DE CONTAGIOS DE LA COVID-19 EN CUBA.

MICMAC APPLIED TO THE PREDICTION, MONITORING AND CONTROL OF THE COVID-19 SPREAD CHAIN IN CUBA.

Luis Rolando González Sánchez[134]

RESUMEN

El presente trabajo titulado “MICMAC: una innovación tecnológica aplicada a la predicción, seguimiento y control de la cadena de contagios de la Covid-19 en Cuba”. Se propuso en el Consejo de Defensa Provincial de Sancti Spíritus y aborda una propuesta de investigación de los casos confirmados y sospechosos, así como de sus contactos directos e indirectos con la enfermedad Coronavirus 2019 (COVID-19). La innovación consiste en la identificación y el rastreo de los referidos casos en la población general mediante la aplicación adaptada de una herramienta de análisis estructural (MICMAC), donde la identificación de variables (personas) y su interrelación permiten una valoración más acertada de la cadena de contagios. Facilitando y optimizando los procesos de previsión, predicción, seguimiento e intervención, para detener la propagación del virus, con el consiguiente ahorro de recursos y tiempo. Con esta herramienta informática identificada como innovación tecnológica también se favorece el desarrollo humano.

Palabras claves: desarrollo humano, innovación tecnológica, herramienta informática.

ABSTRACT

The present work entitled "MICMAC: a technological innovation applied to the prediction, monitoring and control of the chain of infections of Covid-19 in Cuba". It was proposed in the Sancti Spíritus Provincial Defense Council and addresses a proposal for the investigation of confirmed and suspected cases, as well as their direct and indirect contacts with the Coronavirus disease 2019 (COVID-19). The innovation consists in the identification and tracking of the referred cases in the general population through the adapted application of a structural analysis tool (MICMAC), where the identification of variables (people) and their interrelation allow a more accurate assessment of the chain of contagions. It´s facilities and optimize the forecasting, prediction, monitoring and intervention processes, to stop the spread of the virus, with the consequent saving of resources and time. With this computer tool identified as technological innovation, human development is also favored.

[134] UNIVERSIDAD DE SANCTI SPÍRITUS. Centro de Estudios de Técnicas Avanzadas de Dirección

Keywords: human development, technological innovation, computer tool.

1. DESARROLLO

Son muchos los documentos y la bibliografía que aparecen en internet y los publicados por la Organización Mundial de la Salud sobre la enfermedad por Coronavirus 2019 (COVID-19). Entre estos documentos se encuentran varios protocolos para diferentes fines, de los cuales, la versión 2 del 10 de febrero del 2020 del Protocolo de investigación de los primeros casos y sus contactos directos (FFX) de la enfermedad por Coronavirus 2019 (1), por su contenido, estructura y actualidad se consideró como el más apropiado para utilizarlo como base para la redacción de este trabajo.

La detección y la propagación de todo patógeno respiratorio nuevo van acompañadas de incertidumbre sobre sus principales características epidemiológicas, clínicas y virológicas y, en particular, sobre su capacidad de propagación en la población humana y su virulencia (la gravedad de los casos). Es también el caso de la enfermedad por Coronavirus 2019 (COVID-19), detectada por primera vez en la ciudad de Wuhan (China) en diciembre del 2019(5).

Al igual que con muchos patógenos respiratorios nuevos, en un principio se desconocen los principales parámetros epidemiológicos, clínicos y virológicos del virus, así como la dinámica del brote. En este momento, a pesar del avance logrado en el conocimiento del SARS-CoV-2, patógeno causante de la enfermedad infecciosa COVID-19, las vías de transmisión, el cuadro clínico de la enfermedad, la dinámica viral de la COVID-19, así como los ensayos clínicos de prototipos de vacunas, no se ha podido contener la pandemia y todo indica que resulta inevitable una desescalada progresiva de las medidas de cuarentena total aplicada en los países que más se han visto afectados, bajo los principios de: “vivir con el virus, actuar gradualmente y adaptarse localmente”. Por tanto, es fundamental comprender el vínculo existente entre las **relaciones interpersonales** como “causa necesaria” dentro de la cadena de sucesos que desemboca en el contagio de COVID-19 de una persona portadora a un grupo de personas sanas, dinámica en la que, desde nuestra hipótesis, desempeña un rol importante la determinación, lo más precisa posible, de sus contactos directos e indirectos, sobre los que se orientarían las medidas específicas para la respuesta de salud pública en el país.

Esta investigación se ha diseñado para identificar e investigar los contactos directos e indirectos de casos positivos de COVID-19 en el país mediante la aplicación de la herramienta (**MICMAC**) de análisis estructural que cuantifica la relación (interrelación) entre todos sus elementos constitutivos (**personas**), haciendo aparecer variables (**personas**) esenciales a la evolución del escenario de contagio. La importancia radical de la misma radica en que permite la priorización e identificación, dentro del escenario de contagio, de cada una de las variables (**personas**) cuya criticidad o potencialidad permiten predeterminar los impactos de las decisiones y acciones en el escenario de contagio, para lo cual solo necesita del volcado de las propias variables (**personas**) provenientes de

la encuesta aplicada (**formulario**) al caso confirmado con la COVID-19 y a sus contactos directos e indirectos en el software **MICMAC**, el cual a través de un riguroso y fundamentado tratamiento matemático de matrices es capaz de identificar relaciones indirectas en un sistema compuesto por decenas de variables (**personas**), las que pueden sumar miles de iteraciones, con cuya red de relaciones, evidentemente, le es imposible trabajar a la mente humana, abrumándose aún más por el exceso de información.

Aunque la investigación de los casos de COVID-19 se lleva a cabo en varios lugares con características geográficas y demográficas diversas, esta investigación está en sintonía con el sistema de salud pública y con la capacidad y la disponibilidad de recursos con que disponen los Consejos de Defensa Nacional, Provinciales y Municipales. Al utilizar esta propuesta, la toma de datos deberá realizarse a la totalidad de los contactos directos del caso confirmado o sospechoso, a los contactos directos de sus contactos y así sucesivamente, de tal manera que, abarcando el total del universo posible de la cadena de contagios, permita un resultado más certero del **MICMAC** con respecto a la realidad posible. Esto facilitará la realización de estimaciones oportunas de la gravedad y la transmisibilidad de la infección por el virus de la COVID-19 y servirá de base para las respuestas de salud pública y las decisiones políticas, gubernamentales y de la defensa civil.

1.1 Objetivos

El objetivo general de esta investigación es realizar análisis retrospectivos, predictivos o prospectivos de las cadenas de contagios del virus de la COVID-19 mediante la aplicación de la herramienta adaptada **MICMAC**, comenzando a partir de casos sospechosos o confirmados, a los que se les aplicaría una encuesta para la determinación de sus contactos directos así como del nivel de interrelación con estos, encuesta que igualmente se aplicaría a los últimos, permitiendo determinar de manera más o menos certera las personas que resultarán más probable se contagien y por tanto sobre las que hay que concentrar las pruebas y esfuerzos, contribuyendo al desarrollo y la actualización de las medidas de salud pública y la gestión de casos, con la consecuente reducción de la propagación y el impacto de la infección en el país, así como de gastos en recursos y tiempo.

El **objetivo principal** de esta investigación de los casos sospechosos o confirmados y sus contactos directos e indirectos consiste en proporcionar descripciones o estimaciones de:

- el universo de relaciones o contactos de cada persona estudiada;
- el grado de parentesco e interrelación entre estas personas;
- las cadenas de contactos más probables de resultar contagiados, ya sean directos o indirectos;

El **objetivo secundario** consiste en:

- facilitar y optimizar los procesos de previsión, predicción, seguimiento e intervención;
- ahorrar recursos y tiempo; y
- cortar las cadenas de contagio.

1.2 Coordinación de la investigación

Es necesario coordinar las investigaciones y el intercambio de información en tiempo real, tanto a nivel local como nacional, a la totalidad del universo de cada caso. Los encuestadores, los directivos, los cuadros y los expertos en salud pública ayudarán a realizar las tareas de intervención, ya sean prospectivas o de pesquisaje de la COVID-19.

1.3 Armonización de la investigación

Las investigaciones tempranas son un conjunto de actividades de vigilancia mejoradas que están armonizadas para ayudar a proporcionar una visión detallada de las características epidemiológicas de la enfermedad.

En esta investigación se describe el proceso de recopilación y análisis prospectivo de datos, lo que proporciona una visión fundamental de las principales cadenas de contagio según sea el caso.

Pueden llevarse a cabo otras investigaciones sobre la COVID-19, a la vez o posteriormente, para recopilar más información sobre la infección, en función de la disponibilidad de recursos y las capacidades. Estas proporcionan una visión más detallada sobre la transmisibilidad y la gravedad de la enfermedad; el efecto de las intervenciones para reducir el riesgo de infección; y el riesgo de infección secundaria, además de facilitar una estimación del porcentaje de casos asintomáticos.

2. MÉTODOS

2.1 Diseño

Esta investigación es un estudio prospectivo a partir de los casos comprobados de todas las personas identificadas que hayan tenido un contacto directo o indirecto con un paciente con una infección por COVID-19 confirmada por laboratorio, no es un estudio de cohorte en el que se capta un grupo de hogares que no presenten la enfermedad y a los que se hace un seguimiento a lo largo del tiempo. Los estudios de transmisión de casos comprobados son más eficaces que los estudios de cohorte cuando se trata de determinar rápidamente las características clínicas, epidemiológicas y virológicas de un virus nuevo. Esto se debe a que es de esperar que el riesgo de infección primaria o secundaria en una cohorte «inactiva» sea bajo durante la etapa inicial de la pandemia, antes de que la transmisión comunitaria se generalice.

Esta investigación debe realizarse una vez detectados los casos confirmados por laboratorio de infección por el virus de la COVID-19 en cualquier lugar. En principio, también debe realizarse antes de que la transmisión comunitaria se generalice, es decir, en las primeras fases de la epidemia de COVID-19, aunque permite realizar además simulaciones en diferentes ambientes de contagio y estudios retrospectivos de los casos confirmados positivos que hayan ocurrido con anterioridad.

2.2 Grupos de población

Los grupos de población que se investigan son los casos confirmados de COVID-19 y sus contactos directos e indirectos. El caso índice o primario se identificará a través del sistema de vigilancia nacional.

2.2.1 Definición de los casos

Para los fines de esta investigación, las definiciones genéricas de los casos de COVID-19 que se proponen son**:**

Caso confirmado: Persona con infección por el virus de la COVID-19 confirmada mediante pruebas de laboratorio, independientemente de los signos y síntomas clínicos.

Clasificación adicional de los casos confirmados

Caso índice (o paciente cero): una persona que da positivo por COVID-19 y con la fecha de inicio más temprana en un entorno concreto, por ejemplo, en su hogar, escuela, hospital, etc. Los casos con fechas de inicio inferiores a 24 horas a partir de la fecha de inicio del caso índice se consideran casos coprimarios.

Caso secundario: una persona que ha estado en contacto con un caso y da positivo en la prueba 24 horas o más después de la fecha de la última prueba positiva del **caso primario o coprimario**; o cuando los síntomas aparecen pasadas 24 horas o más desde de la última fecha de inicio del **caso primario o coprimario.**

Caso importado: un caso que ha viajado a un área afectada en los 14 días previos al inicio de la enfermedad.

2.2.2 Definición de los contactos directos e indirectos

Los **contactos** son todas las personas que están asociadas con algún ámbito de actividad del caso y pueden tener una exposición similar o de otro tipo a la del caso. Los contactos pueden ser miembros de la familia, otros parientes, visitas, vecinos, colegas, maestros, compañeros de estudio, compañeros de trabajo, trabajadores sociales o sanitarios o miembros de un grupo social.

Una definición y clasificación más detallada de los **contactos directos e indirectos** se expone a continuación**:**

Contactos directos: son aquellas personas que hayan entrado en contacto con un caso confirmado positivo, ya sea durante el período sintomático o no. Cabe notar que los contactos no tienen por qué haber entrado directamente en contacto físico con el caso confirmado positivo.

Contactos indirectos: son aquellas personas que hayan entrado en contacto con otras personas que sean **Contactos directos** de un caso confirmado positivo. Incluye las personas que hayan estado en espacios físicos en común con cualquiera de ellos en diferentes lapsos de tiempo.

Para ambos casos el **grado de relación** se determina por los tipos de **proxemia** que más adelante se explican y que se sugieren por el autor, para esta investigación.

2.3 Duración

La investigación puede tener la duración que la autoridad que la lleva a cabo considere factible mientras existan casos confirmados positivos y ejecutarse incluso, con carácter retrospectivo, a los que requieran, por su interés o connotación, ser estudiados. Deben investigarse todos los casos confirmados por laboratorio y sus contactos directos e indirectos. Si el número de casos confirmados positivos comienza a aumentar rápidamente, la cantidad de pruebas podría reducirse, según las necesidades y las capacidades con que se disponga, pero se sugiere que se realicen según las prioridades que se proponen en esta investigación, pues el seguimiento de todos los participantes puede requerir muchos recursos y tiempo.

Para cada participante inscrito (casos confirmados positivos y contactos directos e indirectos), deben realizarse visitas para recopilar todos los datos e informaciones requeridas en las encuestas. La duración del seguimiento puede variar, en función de los resultados que arroje la aplicación de la herramienta **MICMAC**.

2.4 Recopilación de datos

2.4.1 Resumen

Una vez identificado e inscrito un caso de infección por el virus de la COVID-19 en la investigación, deberán realizarse visitas domiciliarias y laborales para identificar a todos los contactos directos e indirectos que cumplan los requisitos, recopilar información y continuar de la misma forma con los contactos identificados.

También puede recopilarse información sobre los casos primarios y sus contactos directos e indirectos mediante una combinación de entrevistas personales o telefónicas con el enfermo (o con miembros de su familia u hogar, si el caso está demasiado grave para ser entrevistado), o por sus propias declaraciones, la realización de entrevistas a trabajadores de la salud y la revisión de las historias clínicas cuando sea necesario.

El cuestionario para la investigación es el mismo formulario que utiliza el MINSAP (**Anexo 1**), el cual, no obstante ser exhaustivo, se sugiere agregarle los **grados de parentesco** por consanguinidad o afinidad y de **relación** (proxemia) existentes entre las personas estudiadas.

En este contexto se entiende por **grado de parentesco** la cuantificación de lo lejano o cercano que un familiar está de otro por **consanguinidad** o **afinidad**. La **consanguinidad** es el parentesco natural entre una persona y otras que tienen los mismos antepasados. Mientras que la **afinidad** es la relación de parentesco que une a las personas por un vínculo legal (matrimonio). En el estudio no se precisa decir si es de primer, segundo o n-grados, sino enunciar el tipo de parentesco (padres,

hijos, hermanos, abuelos, nietos, tíos, sobrinos, bisabuelos, biznietos, primos, etc., o esposos, suegros, padrastros, madrastras, yernos, nueras, cuñados, etc).

Del mismo modo, en esta investigación se propone utilizar la **proxemia,** disciplina esta, que estudia cómo se gestionan los espacios en la interacción personal, laboral y social con otros individuos y clasificarla según el criterio del autor en cuatro **tipos de relaciones** que tienen en cuenta las características propias de los cubanos y la vinculación que se necesita, de estas clasificaciones, con los niveles de influencias establecidos en el **MICMAC**. Así, según este **grado de relación** (proxemia), los cuatro tipos que se sugieren de acuerdo a las distancias o espacios proxémicos entre las personas son: **las fuertes**, **las moderadas**, **las débiles** y **las nulas**, que se explican a continuación:

Relación fuerte: Se considera aquella relación **directa** e íntima de afecto y cariño entre las personas donde ocurre el contacto físico y abarca entre los **0 y los 0.50 metros** de distancia. Por lo tanto, se trata del espacio correspondiente a los familiares muy cercanos, la pareja sentimental, los hijos y nietos pequeños o de los amigos muy íntimos.

Relación moderada: Se considera aquella relación **directa** que, sin llegar a ser íntima, se produce cuando te relacionas, te diriges, charlas o juegas con tus familiares, compañeros de trabajo o de estudio a los cuales les tienes mayor afecto y abarca entre los **0.51 y 1.00 metro** de distancia. Por lo tanto, se trata del espacio correspondiente a los familiares cercanos, como los padres, los hermanos, los hijos y los nietos mayores, sobre todo cuando viven bajo el mismo techo y a los buenos amigos que visitas, ves o te acercas a ellos con mucha frecuencia.

Relación débil: Se considera aquella relación **directa** que, aun cuando es cercana, se produce cuando te relacionas, te diriges, charlas o juegas con tus familiares, compañeros de trabajo o de estudio, a los cuales les tienes afecto pero los ves o te acercas a ellos con menos frecuencia y abarca el espacio entre el **1.01 y los 2.00 metros** de distancia. Por lo tanto, se trata del espacio correspondiente a los familiares cercanos o lejanos, como los padres, los hermanos, los hijos y los nietos mayores u otros, sobre todo cuando no viven bajo el mismo techo y a los buenos amigos, que visitas, ves o te acercas a ellos con menos frecuencia.

Relación nula: Se considera aquella relación que, aun cuando exista real o aparentemente, se produce cuando te relacionas, te diriges, charlas o juegas con tus familiares, compañeros de trabajo o de estudio, a los que puedes o no conocer, pero los ves o te acercas a ellos con muy poca o ninguna frecuencia y abarca las distancias **superiores a los 2.00 metros**. Por lo tanto, se trata del espacio correspondiente a las personas con las que existe cierto distanciamiento, que no son de tu radio de acción directo o cercano, en ocasiones poco conocidas, totalmente ajenas y extrañas.

Nivel de influencia: Es la cuantificación del grado de interrelación entre personas tomando como base los contactos directos o indirectos y los espacios físicos en común, con independencia del círculo familiar o social al que pertenezcan, surge de la calificación del encuestado, sea caso confirmado o no y tiene relación directa con los **tipos de relaciones** que acabamos de describir. Se

califica en **0 si no existe**; **1 si es débil**; **2 si es moderada**; **3 si es fuerte** y **4 si existe potencialmente la probabilidad que se produzca**.

Para recopilar la información se realiza la **encuesta**, explicando al **encuestado** por parte del **encuestador**, las características de la misma, los objetivos que persigue y la necesidad de la autenticidad de los datos que proporcione, de cuya exactitud dependerá el resultado más o menos preciso de la aplicación de la herramienta **MICMAC**.

Para una mayor y mejor comprensión de este proceso es preciso definir los siguientes términos:

El encuestador no es más que la persona designada para aplicar la **encuesta** al **encuestado**, ya sea este último un caso confirmado o sospechoso, contacto directo o indirecto de estos. Para este ejercicio se deben tomar todas medidas higiénico-sanitarias que eviten un posible contagio.

El encuestado es la persona a la que se le aplica la **encuesta**, ya sea un caso confirmado positivo o sospechoso, contacto directo o indirecto de estos.

La encuesta es el formulario prediseñado que recoge los datos personales aportados por el **encuestado** y que permite identificar las variables (**personas**) que integran el sistema (universo de posibles contagios), así como el **grado de parentesco** y **de relación** que existe entre ellas.

Para los **casos sospechosos** es posible que sea necesaria una gran cantidad de recursos y de tiempo para identificarlos y mantener actualizada la relación de estos. Debe encontrarse un buen equilibrio entre el tiempo necesario para identificar los casos sospechosos y el tiempo dedicado a recopilar datos sobre los casos probables y confirmados, ya que estos últimos revisten mayor importancia.

Debe hacerse todo lo posible por incluir todos los **contactos directos e indirectos** conocidos del **caso confirmado**, para generar la muestra y el plazo de muestreo de datos de seguimiento.

Algunos de los aspectos que deben tenerse en cuenta son:

- encuestar a todos los **contactos directos** conocidos del caso confirmado;
- encuestar a su vez a todos los contactos de los **contactos directos** del caso confirmado; y
- reclasificar los contactos que se encuentren infectados con el virus de la COVID-19 como **casos confirmados**.

2.4.2 Uso de la herramienta MICMAC

El programa **MICMAC** ha sido desarrollado por el Instituto de Innovación Informática para la Empresa 3IE a raíz de una petición del Laboratorio de Investigación en Prospectiva, Estrategia y Organización LIPSOR. Es un método ideado y actualizado por el francés Michel Godet que permite su aplicativo gratuito financiado por el Círculo de Acción Prospectiva (CAP prospectiva) y 3IE. Ofrece menús y una ergonomía confortable. Se apoya sobre los estándares de programas desarrollados para Windows.

Se emplea para apoyar y facilitar la investigación de los brotes, incluida la recopilación de datos sobre el terreno, el rastreo de contactos y la visualización de las cadenas de transmisión. Con la herramienta adaptada, existen funciones que permiten recoger datos de los casos confirmados positivos y de sus contactos directos e indirectos, realizar el seguimiento de los mismos y visualizar las cadenas de transmisión.

Entre las principales características del programa informático **MICMAC** pueden citarse las siguientes:

- ayuda dinámica, dispone de un módulo de ayuda exhaustivo y dinámico, que contiene el conjunto de informaciones necesarias para un principiante;
- disponibles nuevos tipos de gráficos de ayuda para la interpretación, que permiten identificar las influencias y dependencias entre las variables;
- permite la exportación del conjunto de datos obtenidos y resultantes hacia los programas Microsoft Word, Excel y Power Point, ofreciendo así la posibilidad de retocar los gráficos y de crear informes completos;
- con el fin de simplificar la obtención de diferentes datos, el programa **MICMAC** permite importarlos desde un fichero Excel;
- la función simulación del programa **MICMAC** ofrece la posibilidad de ver en tiempo real sobre una parte o sobre el conjunto de actores y de objetivos, el impacto de las modificaciones de datos de entrada sobre los gráficos de salida;
- es posible grabar informaciones concernientes a los participantes en el estudio y sus comentarios, además, una vez que se terminan los análisis, interpretaciones y diagnósticos por parte de los expertos, se puede efectuar la redacción de una síntesis general directamente desde el programa;
- permite recopilar los datos de los casos confirmados positivos y de sus contactos directos e indirectos;
- puede adaptarse fácilmente y permite configurar los datos de referencia;
- una única instalación de **MICMAC** puede utilizarse para recopilar datos de numerosos brotes.

La aplicación de esta herramienta adaptada para la investigación, predicción, seguimiento y control de la cadena de contagios de la COVID-19 en Cuba permite obtener resultados más precisos que cuando se utilizan en otros escenarios organizacionales (como el empresarial) o de desarrollo local, pues aquí los participantes son los casos confirmados positivos y sus contactos directos e indirectos que intervienen en condiciones de expertos, pues nadie mejor que ellos puede, con la mayor exactitud posible, proporcionar sus datos personales, su rol en el estudio y el nivel de interrelación con los demás participantes.

Simultáneamente y de conjunto con su rol de expertos de sí mismos, durante el llenado de la **encuesta** (formulario) el participante se autodefine como variable del sistema mediante el volcado de la información personal y la de sus contactos y los niveles de interrelación con estos. Una vez

concluido su llenado, paso inicial y decisivo dentro de la secuencia lógica a seguir para la realización de la simulación en **MICMAC** que dará al traste con la cadena de contagio, el resto de las operaciones resultarán triviales, consistiendo en la traducción/transcripción de esta al software (volcado de información), la ejecución de la simulación y la interpretación de los resultados de esta por el consiguiente comité de expertos.

La herramienta informática y el método científico utilizado han tenido múltiples aplicaciones en otros campos, sin embargo, se considera que esta propuesta es novedosa e innovadora ya que se aplica el enfoque prospectivo al estudio de las cadenas de contagio en la COVID-19, lo que permite un análisis riguroso para desentrañar datos y correlacionarlos a pesar de su complejidad, identificar relaciones de causalidad y la posible evolución, entre otras potencialidades.

2.5 Consideraciones éticas

Las consideraciones éticas son las consideradas por el país. La investigación puede considerarse una medida de vigilancia de salud pública (respuesta de emergencia).

2.5.1 Consentimiento y asentimiento informados

Debe explicarse el objetivo de esta investigación a todos los contactos directos e indirectos conocidos de un paciente con una infección confirmada por el virus de la COVID-19. Es necesario obtener el consentimiento informado de todos los casos y contactos dispuestos a participar en la investigación antes de que ningún miembro capacitado del equipo de investigación realice cualquier intervención en el marco de esta investigación. Si el paciente es un niño menor de la edad legal de consentimiento, es necesario obtener el consentimiento de su madre o padre o de su tutor legal. Debe informase a todos los participantes de que la participación en la investigación es necesaria y que retirarse de la investigación sin justificación puede favorecer la propagación de la enfermedad y conducir a consecuencias fatales y afectar la vida de otras personas y la seguridad nacional del país.

2.5.2 Riesgos y beneficios para los participantes

Esta investigación conlleva un riesgo mínimo para los participantes, ya que implica la obtención de datos personales. El beneficio directo para los participantes es la posibilidad de detección temprana de la infección por el virus de la COVID-19, lo que permitiría un monitoreo y tratamiento adecuados para ellos y sus contactos directos e indirectos. El principal beneficio que arroja esta investigación es indirecto, ya que los datos recopilados ayudarán a mejorar y guiar los esfuerzos para cortar la cadena de transmisión de la COVID-19 y evitar una mayor propagación del virus.

2.5.3 Confidencialidad

Se mantendrá la confidencialidad de los participantes durante toda la investigación. El equipo de investigación y el ministerio de salud y demás autoridades cuidarán no revelar la identidad de los pacientes y no se ofrecerá información de los mismos en ningún otro lugar.

Si la organización que realiza la investigación comparte datos con cualquier otro organismo o institución que contribuya al análisis, esta no transmitirá información alguna que permita identificar a los participantes.

El artículo 45 del **Reglamento Sanitario Internacional (2005)** (**RSI**) describe el «tratamiento de los datos personales» (7). En virtud del RSI, la información que se refiera a personas identificadas o identificables será considerada confidencial y tratada de forma anónima según estipule la legislación nacional. No obstante, dichos datos podrán darse a conocer para evaluar y manejar un riesgo para la salud pública, siempre que sean tratados de manera justa y con arreglo a la ley.

2.5.4 Condiciones de uso: MICMAC

El grupo a cargo de la investigación deberá estudiar cuál es el entorno informático más adecuado para su uso y garantizará las medidas de seguridad necesarias.

2.5.5 Prevención de la infección por el virus de la COVID-19 del personal de investigación

Todo el personal que participe en la investigación debe haber recibido formación necesaria sobre los procedimientos de prevención y control de infecciones (contacto ordinario, gotículas o precauciones contra la transmisión por vía aérea), según lo establecido en las directrices nacionales o locales. Entre estas precauciones se incluye una higiene adecuada de las manos y el uso correcto de mascarillas quirúrgicas o respiratorias, si es necesario, no solo para minimizar su propio riesgo de infección cuando están en contacto directo con pacientes con COVID-19, sino también para minimizar el riesgo de propagación entre los contactos de pacientes infectados con el virus de la COVID-19.

La guía técnica de la OMS sobre la prevención y el control de infecciones específicas para la COVID-19 se encuentra en el **sitio web de la OMS** (8).

3. RESULTADOS

3.1 Tamaño de la muestra

El tamaño de la muestra estará determinado por el número de contactos dentro de cada esfera familiar, laboral y social del paciente que presenta una infección confirmada por el virus de la COVID-19 y las hipótesis que se hayan conjeturado. No deben escatimarse esfuerzos para incluir a todos los contactos del paciente con una infección confirmada por el virus de la COVID-19 para maximizar el valor estadístico de la investigación. La herramienta propuesta admite hasta **100 variables (personas*).***

3.2 Plan de análisis

Los análisis e interpretaciones de las salidas o resultados de la aplicación de esta herramienta **MICMAC** deben realizarse por los expertos participantes en el estudio y permiten estructurar un fenómeno de gran complejidad, sus relaciones de causalidad y su posible evolución. Permiten además la previsión y el seguimiento de los eventos de transmisión, detectar a tiempo los contactos directos e indirectos con mayor probabilidad de contagio y detener la propagación del virus.

La investigación de los casos no podrá responder todas las preguntas que se planteen sobre la infección por el virus de la COVID-19 pero sí aportará datos clave, lo que puede servir de base para las intervenciones de salud pública, de la defensa civil y de la dirección política-administrativa del país. Existen protocolos de investigación adaptados a la COVID-19 que pueden facilitar la obtención de más datos para calcular los principales parámetros epidemiológicos. Todos los protocolos de la OMS para la COVID-19 están disponibles en el **sitio web de la OMS** (3*).*

La combinación de datos predictivos, prospectivos, epidemiológicos, virológicos (genómicos y antigénicos) y serológicos puede generar una concienciación temprana sin parangón sobre la situación de la pandemia, lo que propiciará una respuesta de salud pública proporcionada y selectiva.

Un análisis descriptivo (de la hora, el lugar y las posibles causas del contagio de las personas participantes en el estudio, así como de los grados de parentesco y de relación con sus contactos) proporciona, en principio, una visión preliminar del espectro clínico y la evolución de la COVID-19 causada por una infección por el nuevo coronavirus en casos concretos, por ejemplo, en los grupos de población más afectados inicialmente que presenten una infección sintomática confirmada, por edad y factores de riesgo subyacentes.

4. DISCUSIÓN

4.1 Notificación de los resultados

Esta herramienta permite realizar informes a partir de los resultados obtenidos para cada uno de los casos investigados. La aplicación y divulgación oportunas de los resultados de esta investigación es fundamental para comprender la transmisión del nuevo virus pandémico y ayuda a actualizar las orientaciones y fundamentar las respuestas y políticas nacionales de salud pública para la prevención y el control de esta y de otras infecciones.

Por ello, es importante documentar el diseño de la investigación a partir de los criterios establecidos por el MINSAP, la OMS y las modestas propuestas y contribuciones que se realizan para la utilización de la herramienta con adaptaciones, así como, del formulario para la toma de datos, que incluye la definición de contactos directos, el enfoque para confirmar los casos primarios y secundarios, la duración del seguimiento y los métodos y criterios utilizados a fin de garantizar que los casos puedan estudiarse a partir de sus grados de parentesco y de relación y agruparlos para mejorar la fiabilidad de las estimaciones y de la toma de decisiones.

En principio, si la información se recopila de conformidad de los requerimientos adaptados para la herramienta **MICMAC** se facilitará la armonización de los datos y la comparación de los resultados. Para una mayor comprensión de los resultados de la investigación se propone hacerlo a través de **un ejemplo de caso** que se anexa al cuerpo de este trabajo (**Anexo No.2**), en el que se incluye además una síntesis general con las consideraciones del autor las cuales se exponen a continuación.

El relleno de la Matriz de Influencias Directas (**MID**), se realizó a partir de los niveles de influencias obtenidos a través de las encuestas realizadas **al caso confirmado positivo y a sus contactos directos e indirectos**, los que aportaron la información relativa a su **grado de parentesco por consanguinidad, afinidad** o, en su defecto, **de amistad** así como su **grado de relación (proxemia)** clasificando este como **fuerte** cuando la distancia era inferior a los 0.50m, **moderada** entre 0.51y 1.00m, **débil** entre 1.01m y 2,00m y **nula** cuando fue superior a los 2,00m, lo que permitió recopilar la información necesaria para que el software ofreciera los resultados de salida de esta investigación, para este **caso**.

De este modo se obtuvo para cada variable (**persona**) en el escenario de contagio, por sus influencias/dependencias directas, una suma por columnas que representa el valor total de las influencias y una suma por filas que representa el valor total de las dependencias, valores estos que se representan en un **plano cartesiano** de influencias/dependencias directas y permiten de manera muy sencilla ubicar con un punto a cada **persona** en este mapa.

Esta imagen nos ofrece una representación gráfica que permite visualizar a estas personas en **4 cuadrantes**:

En el **cuadrante superior izquierdo**, (para este tipo de estudio), en este tipo de plano, aparece siempre el ***caso confirmado positivo*** que es la **variable de entrada** y fuente primaria de contagio, por lo que ejerce una elevada influencia (motricidad) y cero dependencias pues el enfermo no se puede enfermar dos veces simultáneamente, razón por la cual constituye, en dependencia del momento en que haya sido confirmado y aislado, **freno o motor** en el desenlace de la cadena de transmisión de la enfermedad.

En el **cuadrante superior derecho** se ubican las variables (**personas**) más influyentes y las más dependientes que constituyen las **variables (personas) de enlace o claves** en el escenario de contagio. Esta es la **zona de peligro o de mayor riesgo** pues las personas aquí ubicadas tienen una mayor probabilidad de enfermarse y a su vez de convertirse, por su nivel de influencias, en fuentes transmisoras de la enfermedad, razón por la cual deben ser priorizadas a la hora de realizar las pruebas de detección de la enfermedad (**PCR**) y el aislamiento en los centros habilitados para estos fines.

En el **cuadrante inferior derecho** se ubican las variables (**personas**) más dependientes y menos influyentes que constituyen las **variables (personas) resultado o de salida** con una mayor probabilidad de enfermarse y menor de transmitir la enfermedad, las cuales deben también ser priorizadas con las pruebas de detección de la enfermedad (**PCR**) y con el aislamiento.

En el **cuadrante inferior izquierdo** aparecen las variables (**personas**) menos dependientes y menos influyentes por lo que constituyen las **variables (personas) autónomas o excluidas** por lo que tienen menor probabilidad de enfermarse y de convertirse en fuentes transmisoras de la enfermedad. No obstante, a las mismas deben realizárseles también las pruebas de detección de la enfermedad (**PCR**) y aislárseles en sus viviendas, **bajo vigilancia**.

Los resultados e interpretaciones anteriormente expuestos no son suficientes para la toma de decisiones pues en este tipo de plano no aparecen las **variables (personas) ocultas** resultantes de las influencias indirectas e indirectas potenciales que aparecen de la multiplicación sucesiva de la matriz y que se reflejan en los planos de influencias/dependencias indirectas e indirectas potenciales, por lo que a la hora de la toma de decisiones **se sugiere o precisa** de la evaluación de estos planos o mapas, pues en estos últimos, realizando las mismas interpretaciones, se encontrarán cambios de posición de las personas en los cuadrantes por sus niveles de influencias/dependencias indirectas e indirectas potenciales. De este modo, previsiblemente, se puede determinar qué otras personas pudieran con mayor probabilidad enfermarse y constituir un **gran peligro** en la cadena de transmisión de la enfermedad. Este es el caso de **Mirian**, que se convierte en la persona más influyente en la cadena de contagios y posible fuente desencadenadora de una alta transmisión a sus contactos más íntimos.

Todo lo anterior demuestra la necesidad y la pertinencia de, en el momento de solicitar la información de los contactos directos y al **caso confirmado positivo**, requerir también, de aquellos que recibieron niveles de influencia del enfermo **fuertes y moderadas**, o sea, con valores en la matriz de **3** y **2**, la información de sus contactos directos, con los que pudieran tener niveles de influencia de **3** y **2**, debido a sus **grados de parentesco** y **de relación**.

Se sugiere realizar las pruebas de detección de la enfermedad al **100%** de las personas participantes en el escenario de contagio, pero de existir limitaciones con la cantidad de pruebas disponibles o con la capacidad diaria de procesamiento en los laboratorios de las muestras tomadas, entonces deben tenerse en cuenta los **niveles de prioridad** propuestos en este estudio, tanto **para la realización de las pruebas,** como **para el procesamiento de las mismas**.

Por otra parte, se propone aislar al 100% de los estudiados con la particularidad de que los que clasifican en **los cuadrantes superior e inferior derechos** de ambas matrices se internarían en los centros de aislamiento habilitados para este propósito y los que se encuentran en **el cuadrante inferior izquierdo,** se internarían en sus viviendas bajo estrecha vigilancia de las áreas de atención primaria, lo que contribuiría significativamente en la **optimización de los recursos y del tiempo.**

De **confirmarse positivo** cualquiera de los participantes en el estudio, ya sean, **contactos directos o indirectos** es necesario realizar una nueva encuesta al enfermo donde se profundice en todos los posibles contactos directos o indirectos que pudo haber olvidado o que no se tuvieron en cuenta en el ámbito de sus relaciones.

En los **resultados del estudio** también se ofrecen varios grafos, que en sentido básico, permiten establecer en el escenario de contagio, las relaciones entre las personas unidas por familiaridad,

amistad u otras. En las imágenes **cada rectángulo (nodo o vértice)** representa a una **persona** ya sea el caso confirmado positivo y sus contactos directos e indirectos y **cada línea (aristas)** establece las relaciones de influencia/dependencia entre estas personas.

Vista esta representación de las relaciones establecidas dentro de la **cadena de contagios o araña epidemiológica**, estos grafos como estructuras matemáticas que son, permiten identificar **subgrafos o comunidades** que tienen características comunes o relaciones importantes y que comparten determinados atributos. Estas **comunidades** son aquellas en que los vértices o nodos (**personas**) están más relacionados entre sí, que con el resto de las personas de la red de contagio, por lo que las aristas **(relaciones)** más importantes, por su orden, aparecen en rojo y azul, así por ejemplo, en el grafo de influencias directas **se visualizan tres comunidades** bien diferenciadas que son las de familiaridad del **caso confirmado positivo** en el ámbito de su vivienda, la de **Mirian** y la de **Luis Valdivia**.

Por otra parte, el **grafo de influencias indirectas potenciales** permite predecir la **comunidad familiar de Mirian** como la de mayor **peligro o riesgo** en la cadena de transmisión del caso estudiado.

La interpretación de otros resultados expuestos en el estudio, como son, el resto de los mapas y grafos, el orden de clasificación de las variables por sus influencias y dependencias directas, directas potenciales, indirectas e indirectas potenciales, así como, los desplazamientos de las mismas en los diferentes mapas o planos, permiten arribar a similares conclusiones.

5. CONCLUSIONES

1. Se logró profundizar en los escasos conocimientos que sobre la Covid-19 y otros temas de salud poseía el autor a partir del estudio de la bibliografía utilizada, que incluyó además, la revisión de textos, revistas y otros documentos publicados en internet, que constatan la necesidad de aunar esfuerzos entre todos los gobiernos en la lucha contra esta peligrosa enfermedad.

2. Se elaboró este trabajo, que aun cuando no constituye un procedimiento, es una herramienta que de manera muy sencilla y lo más completa posible, permite obtener resultados que facilitan el proceso de dirección y la toma de decisiones en la realidad cubana y con ello la obtención de mejores resultados en la predicción, seguimiento y control de las cadenas de contagios de la Covid-19 y de otras enfermedades con características parecidas.

3. Se realizó la simulación de un caso que permitió corroborar la aplicabilidad y pertinencia de la investigación, pues se constata que con su utilización se está a tiempo y en condiciones de detener la propagación del virus, con el consiguiente ahorro de recursos y de tiempo.

4. Se demostró la validez de la aplicación de un enfoque prospectivo al estudio de la Covid-19 empleando el método científico del Análisis Estructural (MICMAC) perteneciente a la Metodología de los Escenarios.

6. BIBLIOGRAFÍA

Godet, Michel. (1994). "De la anticipación a la acción: manual de prospectiva y estrategia". Editorial Marcombo. Barcelona.

Godet, Michel. (2000). "La caja de herramientas de la prospectiva estratégica. Problemas y métodos". LIPSOR. París.

Organización Mundial de la Salud. Brote de enfermedad por coronavirus (COVID-19). (https://www.who.int/es/emergencies/diseases/novel-coronavirus-2019).

Organización Mundial de la Salud. Coronavirus (https://www.who.int/es/healthtopics/coronavirus/coronavirus).

Organización Mundial de la Salud. Infection prevention and control during health care when novel coronavirus (nCoV) is suspected. Interim guidance. Ginebra: Organización Mundial de la Salud; 2020 (https://www.who.int/publications-detail/infection-prevention-and-controlduring-health-care-when-novel-coronavirus-(ncov)-infection-is-suspected-20200125).

Organización Mundial de la Salud. Orientaciones técnicas sobre el nuevo coronavirus(2019nCoV). (https://www.who.int/es/emergencies/diseases/novel-coronavirus-2019/technicalguidance).

Organización Mundial de la Salud. Preparación y respuesta ante emergencias. Nuevo coronavirus - República de Corea (procedente de China). Brotes epidémicos. 21 de enero de 2020 (https://www.who.int/csr/don/21-january-2020-novel-coronavirus-republic-of-koreaex-china/es/).

Organización Mundial de la Salud. Protocolo de investigación de los primeros casos y sus contactos directos (FFX) de la enfermedad por Coronavirus 2019 (COVID-19). Versión 2 del 10 de febrero del 2020.

Organización Mundial de la Salud. Reglamento Sanitario Internacional. Red Mundial de Alerta y Respuesta ante Brotes Epidémicos (GOARN)

Reglamento Sanitario Internacional (2005). Tercera edición. Ginebra: Organización Mundial de la Salud; 2016 (https://www.who.int/ihr/publications/9789241580496/es/).

7. ANEXOS

Anexo No.1 Formulario para la investigación de casos sospechosos y confirmados de nuevo coronavirus covid-19

DATOS PERSONALES	
Nombres:	Apellidos:
Edad**:** CI o Pasaporte:	Sexo: Masculino _____ Femenino _____
Dirección: Municipio: Provincia:	Área de salud: CMF: _____ Centro que remite el caso: Policlínico _____ CM _____ Hospital_____ Otro _____
Nacionalidad:	País de procedencia:
Ocupación**:** Centro de trabajo o estudios:	Fecha de ingreso: Fecha de alta:
DATOS CLÍNICOS Y DE LABORATORIO	**Hospital:**
Fecha de los 1ros síntomas: **Día ___ Mes ___ Año ___**	**Resultados de laboratorio clínico:** Hemograma c/ diferencial _____
Síntomas y signos: Fiebre ≥ 38 ºC ___ Rinorrea: ____ Congestión nasal_____ Tos ____ Expectoración___ Dolor de garganta __ Cefalea ___ Dificultad respiratoria ___ Otros __Malestar general y artralgia_____ Hallazgos Radiológicos: Negativo Evolución_	**Gasometría:_____** Ionograma:_____ Otros:_____ _____ _____ **Resultados de estudios virus respiratorios:** Fecha**: _____** Tipo muestra: ___Exudado nasofaríngeo___ Inmunofluorescencia: _____ PCR _ Aislamiento_____ **Serología:** **1ra muestra: Día __ Mes __ Año __** 2da muestra: Día __ Mes __ Año __ Resultado: _____
DATOS EPIDEMIOLÓGICOS	

¿Ha arribado al país procedente del extranjero en los 15 días anteriores a la aparición de la enfermedad? No __ Si __ Fecha de arribo_____ País de procedencia: _____ Especifique lugar de estancia: _____ _____	¿Ha estado en contacto con alguna persona a la que se le haya diagnosticado COVID-19? No ___ Si ___ **Grado de parentesco:** **Grado de relación:** Especifique lugar y tipo de contacto_____ _____ Fecha del contacto: _____

Nota**:** El grado de relación surge de la calificación del entrevistado; 0 si es nulo; 1 si es débil; 2 si es moderado y 3 si es fuerte. Se debe instruir al entrevistado sobre este particular, usando, si fuera necesario, ejemplos de la vida real.

Nombre y apellidos	Edad	Grado de parentesco o Amistad	Grado de relación				Centro de trabajo o estudios	Dirección del domicilio
			Fuerte	Moderado	Débil	Nulo		
Observaciones:								

Resumen del estudio de contactos	
	> de 16 años
Reportados	
Estudiados	
Sospechosos	
En quimioprofilaxis	

Nota**:** El grado de relación surge de la calificación del entrevistado; 0 si es nulo; 1 si es débil; 2 si es moderado y 3 si es fuerte. Se debe instruir al entrevistado sobre este particular, usando, si fuera necesario, ejemplos de la vida real.

EVOLUCIÓN DE LA POBLACIÓN Y LOS SERVICIOS MÉDICOS EN EL MUNICIPIO CALIXTO GARCÍA

EVOLUTION OF THE POPULATION AND MEDICAL SERVICES IN THE MUNICIPALITY OF CALIXTO GARCÍA

MSc. Yunisleydis García Ramírez [135]
MSc. Zoila Emilia Leyva Álvarez[136]
MSc. Irina Reyes Martínez[137]

RESUMEN

La presente investigación muestra la evolución los servicios médicos del Sistema de Salud Cubano, así como un análisis sociodemográfico de los servicios médicos en el municipio de Calixto García, de la provincia de Holguín, la revisión de documentos reveló los avances del municipio calixteño en varios indicadores como las consultas externas en el Hospital, en el Policlínico y la Clínica Estomatológica. Los datos demográficos en el territorio muestran, envejecimiento en su población, baja fecundidad, baja natalidad y un aumento de la mortalidad por tumores malignos, enfermedades del corazón, y enfermedades cerebrovasculares, así como la muerte por suicidios y lesiones autoinfligidas. La estadística demuestra que el municipio de Calixto García, de la provincia de Holguín, presenta indicadores demográficos parecidos a la realidad que vive hoy el país, por lo que se debe intensificar las acciones en los territorios para el tratamiento adecuado en los indicadores demográficos y de salud pública.

Palabras claves: población, servicios médicos, indicadores demográficos.

Abstract

The present research shows the evolution of the medical services of Cuban Health System, as well as a sociodemographic analysis of the medical services in the municipality of Calixto García, of Holguín province in Cuba. The revision of documents revealed the advances of the municipality in several indicators as the external consultations in Hospital, Policlinics and stemmatological clinics. The demographic data in the territory show, aging in their population, low fecundity, low natality and an increase of the mortality for wicked tumors, heart illnesses, and brain illnesses as well as deaths for suicides and self-lesions. The statistic demonstrates that the municipality of Calixto García presents demographic indicators resemblances to the reality that the country lives today. Actions should be intensified in the territory for the right treatment in the demographic indicators and of public health.

[135] Profesora. Centro Universitario Municipal Calixto García. ygramirez@uho.edu.cu
[136] Centro Universitario Municipal Calixto García
[137] Profesora. Centro Universitario Municipal Calixto García. ireyesm@uho.edu.cu

Key words: population, medical services, demographic indicators

INTRODUCCIÓN

Tres premisas regían la atención médica en Cuba antes del primero de enero de 1959: precaria asistencia hospitalaria, predominio de la medicina privada y pobreza generalizada (Castro R,1973, citado por Sintes J,2011).

En 1958 había en Cuba 97 hospitales, con 28 536 camas. Uno solo era rural: poseía 10 camas y carecía de médico. Para una población de 6 500 000 millones de habitantes existían 6 300 médicos (3 000 de ellos abandonaron la Isla después del 1 de enero de 1959). Antes de 1959, el país contaba con una sola escuela de Medicina. Esto hacía suponer que los principales indicadores de salud se vieran seriamente afectados: esperanza de vida al nacer (entre 35 y 58 años), mortalidad infantil (unas 60 defunciones por cada mil nacidos vivos), partos extrahospitalarios en su mayoría (ocasionaba elevado número de muertes perinatales), el acceso a las instituciones públicas de salud lo determinaba la recomendación de un político (Castro R,1973, citado por Sintes J,2011).

El presupuesto estatal de la salud (1959) era de 20 000 000 de pesos. El problema de la salud era una arista del enorme sufrimiento que padecía el pueblo de Cuba, y que condicionó un movimiento político revolucionario encabezado por Fidel Castro Ruz, que dio pie, en 1953, al asalto a los cuarteles Moncada y Carlos Manuel de Céspedes.

Durante la defensa, en el juicio efectuado tras las acciones, Fidel evidencia que el propósito no era tan sencillo como se pretendía mostrar, y convierte el mismo en tribuna de denuncia del corrupto gobierno, exponiendo el programa a seguir, en caso de que triunfaran las acciones revolucionarias. Este hecho quedó registrado como la Causa número 37 de 1953 y posteriormente conocido como La historia me absolverá. Dentro del mismo queda expresado el Programa del Moncada (Castro R,1973, citado por Sintes J,2011).

Después de tomar el cuartel Moncada, los asaltantes se proponían divulgar por la radio leyes revolucionarias que serían proclamadas inmediatamente y contaba con un programa que incluía seis puntos esenciales:

1. El problema de la tierra
2. El problema de la industrialización
3. El problema de la vivienda
4. El problema del desempleo
5. El problema de la educación
6. El problema de la salud del pueblo (Castro R,1973, citado por Sintes J,2011)

En los dos primeros años que siguieron al triunfo revolucionario, se dio cumplimiento a este programa de leyes, y luego de la declaración del carácter socialista, la Revolución emprendió pasos más radicales para mejorar la situación existente (Castro R,1973, citado por Sintes J,2011)

El presente trabajo tiene como objetivo caracterizar la población y los servicios médicos en el municipio de Calixto García, de la provincia de Holguín.

Metodología

Esta investigación se desarrolló a través de un método de tipo exploratorio, descriptivo y transversal, ya que el tema que se propone ha sido poco estudiado desde la perspectiva que se propone. Desde un enfoque cualitativo y en relación con el tipo de estudio, la recolección de información tiene como fin la obtención de datos suficientes para alcanzar nuestro objetivo principal y generar conocimiento en cuanto a la evolución de la población y los servicios médicos en Cuba y específicamente en el municipio de Calixto García de la provincia de Holguín. Para que esta información cuente consultamos diversas fuentes de datos, combinando materiales (demografía, psicología, medicina) y enfoques, lo cual brinda un valor agregado al trabajo que proponemos.

Resultados

En Cuba, a finales de 1958, la situación sanitaria se caracterizaba por pobreza, corrupción, escasez de recursos humanos calificados y materiales.

En 1959, con el triunfo de la Revolución cubana, se cumple con lo propuesto en el Programa del Moncada, surgiendo en todo el territorio nacional una red de hospitales especializados en la atención a la embarazada y el niño. Asimismo, aumentó el número de médicos dedicados a especialidades en función de la madre y el niño. (Sintes J, 2011)

En 1960, se comienzan campañas de vacunación masiva a la población con cobertura superior al 99 % de los niños menores de dos años. Con ello se consiguió erradicar prácticamente enfermedades como la poliomielitis, tétanos neonatal, fiebre tifoidea y se disminuyeron considerablemente otras como el sarampión, rubeola, parotiditis, tuberculosis.

A partir de ese momento, hay una reducción constante de la mortalidad infantil. En cuanto a la esperanza de vida al nacer, en 1959 era de 35 años, elevándose esta y en 1965 era de 65 años. Pero estas medidas eran insuficientes y se hacían impostergables las reformas para garantizar una atención de salud adecuada a la población (Sintes J, 2011).

Debido al éxodo de casi la mitad de los médicos existentes en el país, el gobierno revolucionario creó nuevas instituciones para la formación de nuestros profesionales, abriéndose la Facultad de Medicina en Santiago de Cuba. Se ampliaron las matrículas, y por consenso de los médicos formados en los primeros años de la Revolución se acordó, a partir del curso de graduados 1961, el no ejercicio de la medicina privada.

La Oftalmología jugó un papel social en los primeros años de la Revolución su tarea más importante fue extender la especialidad, antes elitista, hasta recónditos lugares. (Santiesteban F, 2006).

Con todos estos precedentes, la Revolución creó el Ministerio de Salud Pública (MINSAP), institucionalizando el Sistema Nacional de Salud (SNS). Esta basa su actuar en los principios de la gratuidad, igualdad de atención y derechos para todos y la solidaridad.

Estos principios se respaldan en la Constitución de la República de Cuba, la cual recoge en el artículo 9 que el Estado garantiza que no haya enfermo sin asistencia médica. Por su parte, el artículo 12 plasma que la República de Cuba hace suyo los principios antimperialistas e internacionalistas. En el No. 43 menciona que el Estado consagra el derecho que los ciudadanos sin distinción de razas, color de la piel, sexo, creencia religiosa, de origen nacional y cualquier otra lesiva a la dignidad humana reciban asistencia en todas las instituciones de salud.

El capítulo VII, artículo 50, legisla que todos tienen derecho a que se atienda y proteja su salud. El Estado garantiza este derecho con la prestación de la asistencia médica y hospitalaria gratuita, mediante la red de instalaciones de servicios médicos. La estructura del sistema nacional de salud (SNS) se concibe a partir de un sistema nacional que rige los subsistemas siguientes: Atención Primaria de Salud, con policlínicos y consultorios del médico de la familia; atención secundaria, con los hospitales provinciales, centros y clínicas; y el nivel terciario, con los institutos, hospitales nacionales y centros de investigación, entre otros.

Numerosos son los programas que rigen el SNS, algunos de los cuales son:

-Programa de Atención Materno Infantil (PAMI). Incluye los indicadores de salud materno-infantil como son: Riesgo reproductivo preconcepcional, Aborto, Enfermedades hipertensivas del embarazo, Cesárea, Bajo peso al nacer, afecciones perinatales, Sepsis, Infecciones respiratorias agudas, Accidentes, Lactancia materna, Diagnóstico precoz del cáncer cérvico-uterino, Anomalías congénitas, Cáncer de mama.

-El Programa de Atención al Adulto Mayor surge en 1974, y en 1985 se incorpora la variante del médico de familia y su equipo. Actualmente, las necesidades y demandas de los adultos mayores asumen categorías superiores y los métodos tradicionales resultan insuficientes. Incluye los círculos de abuelos, universidad del adulto mayor, los hogares de ancianos, servicios geriátricos y especialistas en Gerontología y Geriatría.

El Programa Integral de Atención al Adulto Mayor consta de tres subprogramas: Atención comunitaria, Atención institucional, Atención hospitalaria

El Programa de Trasplantología, y costos de los mismos. En el país se realizan trasplantes de corazón, hígado, córnea, médula ósea y riñón.

Programa de Lucha contra el SIDA. Fue establecido en el año 1985, con la premisa fundamental de que fuera una red de diagnóstico, donde se establecieran los primeros algoritmos para la confirmación de un infectado. En mayo de 1986, se comenzó el pesquisaje de toda la sangre, y al mismo tiempo se definió la necesidad de tener una respuesta nacional de producción de kits diagnósticos y una tecnología propia de laboratorio, resultado del trabajo de prestigiosas instituciones cubanas (CIB, CIGB, LISIDA, IPK), que sustentaron e hicieron viable la certificación de la sangre y derivados, la pesquisa voluntaria de las embarazadas y pesquisas masivas en grupos y personas de conductas de riesgo y mayor vulnerabilidad, con el fin de lograr la detección temprana de la infección. En los últimos años, el criterio frente al VIH/SIDA se ha ampliado, y ahora no solo se presta atención al comportamiento de riesgo del individuo, sino también a los factores ambientales

y sociales inmediatos que influyen en dicho comportamiento y a la influencia que la familia y la comunidad ejercen sobre el comportamiento de una persona. El programa garantiza medicamentos para todos sus enfermos. Con su aplicación no se registra la transmisión del virus por vía parenteral, transfusiones o el contagio de madre a hijo durante el alumbramiento. Se garantiza certificación del 100 % de las donaciones sin SIDA, hepatitis y otras enfermedades. Cuba es uno de los cinco países autorizados a realizar pruebas clínicas para experimentar una vacuna contra el SIDA.

-Plan de Formación de Profesionales. En 1959 existía una facultad de medicina, en la actualidad el país consta con facultades de ciencias médicas y estomatológicas; así como Escuela Nacional de Salud Pública, Escuela Latinoamericana de Ciencias Médicas, la Facultad Médica del Caribe además de centros y áreas de investigación.

Actualmente, El Sistema Nacional de Salud, (SNS) según el Anuario Estadístico de Salud (Anuario,2019) dispone de 110 salas de terapia intensiva, 120 áreas intensivas municipales 11, 449 policlínicos, 111 clínicas estomatológicas, 132 hogares maternos, 12 institutos de investigación, 680 bibliotecas médicas, 155 hogares de ancianos, 295 casas de abuelos, 52 servicios de geriatría y 30 centros médicos psicopedagógicos.

Ingresan, en hospitales, 14 personas por cada 100 habitantes y se cuenta con 5,5 camas por 1 000 habitantes. El promedio de estadía hospitalaria disminuye, respecto al 2018, a 7,4, con mayor índice de rotación, 38,5, y menor intervalo de sustitución, 2,1. Se realizan más de un millón de operaciones, por nueve años consecutivos, el 56,6 % de las operaciones mayores son ambulatorias.

Aumenta el número de consultas, se ofrecen 12,2 consultas por habitante, 9,3 consultas médicas y 3,0 estomatológicas. En la atención primaria, el 82,8 % de las

Consultas externas se realizan por médicos de familia, la tasa de ingresos, en el hogar es de 5,2 por 100 habitantes, el 94,1 % de las consultas externas y el 58,4 % de las de urgencia, se producen en la atención primaria. El 68,1 % del total de pacientes atendidos con medicina natural y tradicional reciben el servicio en la atención primaria, el 24,9 % en estomatología, y el 7,0 % en hospitales.

Como parte de los programas de desarrollo, fueron introducidas tres nuevas tecnologías y 77 técnicas, 23 quirúrgicas, 47 diagnósticas y siete procedimientos terapéuticos, que contribuyen al desarrollo de 18 especialidades médicas, de estas ocho quirúrgicas, ocho clínicas y dos diagnósticas.

La formación de recursos humanos, de la salud, ocurre en 13 universidades y 29 facultades de ciencias médicas, cuatro facultades de estomatología, una de enfermería, una de tecnología de la salud, tres de tecnología y enfermería, 12 filiales de ciencias médicas, la Escuela Latinoamericana de Medicina y la Escuela Nacional de Salud Pública.

La colaboración internacional, en salud, contó con la presencia en 61 países.

Discusión

Evolución de la población en el municipio de Calixto García

Calixto García surgió como uno de los 11 municipales que conformaron la Región Holguín-Gibara en 1963 con el nombre de Mir-Buenaventura, y posteriormente, con algunas transformaciones en sus límites, quedó como parte de los 14 municipios que a partir de 1977 constituyen la provincia Holguín. Antes, desde 1752 hasta 1962, el territorio perteneció en su totalidad a la jurisdicción y municipalidad holguinera. A sus habitantes se les conoce como calixteños.

Al crearse en 1963 tenían una dimensión de 909 Km^2 y una población de 39 035 personas. Al transformarse el término en 1977 quedó con una extensión territorial de 616, 9 km^2 (6,6 % del área total de la provincia) y una población de 53 028 habitantes. Así se mantuvo hasta que, en el año 2010, a raíz de pasar el Consejo Popular de la Yuraguana al municipio Holguín, se redujo a 585, 57 km^2.

La composición étnica y social del territorio se conformó con una mezcla variopinta de algunas familias españolas y criollas blancas, un grupo no numeroso de esclavos y un puñado de descendientes aborígenes. Esta mixtura humana permitió un encuentro étnico que se extendió por varios años y de ella empezó a formarse, gradualmente, un campesinado con hábitos y prácticas vinculadas a la actividad agroganadera.

Las familias tenían entre cinco y diez hijos. Cuando los padres testaban la propiedad de la tierra, muchas veces solo a través de la palabra, repartían parcelas tanto a varones como hembras, que, a su vez, la dejaban a sus hijos y nietos por la misma vía. Estas familias eran mayormente blancas de origen español, aunque la presencia de emigrantes hispanos no fue un elemento significativo en la composición demográfica y la base poblacional creció esencialmente por la capacidad de reproducción biológica interna.

Fue a partir del año 1878 cuando arribaron la mayoría de los emigrantes españoles a esta área. Islas Canarias, con 15 emigrados, sería la región que más aportó de las diez comarcas registradas, seguida de Galicia con 12, Castilla la Vieja y Asturias con 10 cada una y León con 6. Algo típico de este tipo de emigración es que sólo llegaron siete mujeres y cuatro arribaron con sus respectivos esposos, de estos, 20 se dedicaron a la agricultura, 17 al comercio y 16 declaraban ser empleados.

En 1902 Holguín tenía 23 barrios de los cuales tres estaban en el territorio del actual municipio Calixto García. Estos eran: San Agustín con 2163 habitantes, San Lorenzo con 1060 y Mala Noche con 768. Para 1907 Mala Noche perdió dicha condición y se constituyeron: Aguarás, Las Calabazas y Ciego La Rioja.

La densidad poblacional era baja y el crecimiento natural era lento, pero para 1907 la población había crecido gracias a migraciones impulsadas por tres procesos muy vinculados: el desmonte de madera, la construcción de la línea de ferrocarril y la creación de nuevas haciendas citrícolas, cañeras y ganaderas. La mayoría de los que llegaban se marchaba cuando terminaban las obras o cosechas, y no podían encontrar otro trabajo, pero unos cuantos se establecieron en el naciente poblado Mir, otro pequeño grupo se quedó en el caserío de Sabanazo, y una cifra mayor se estableció en el poblado de Omaja, en la hacienda Majibacoa.

Para laborar en las tareas agrícolas llegaron emigrantes nacionales y extranjeros, mayormente

españoles y chinos, mientras que varias compañías de bienes raíces fomentaron colonias de norteamericanos, canadienses y en menor grado ingleses en Omaja y Sabanazo. En septiembre de 1909 vivían 263 extranjeros en estos dos lugares, de ellos, unas 40 familias de habla inglesa, algunos finlandeses, especialmente dedicados al negocio de la ebanistería, y una mezcla de obreros agrícolas de diversas nacionalidades. Poco después llegaron antillanos, mayormente jamaiquinos y haitianos, estos últimos se establecieron en Pozo Blanco, Los Moscones y en la colonia La Francia, en condiciones de vida miserables.

El censo de población y viviendas de 1943, en su relación de poblados y ciudades, no recogió ningún núcleo poblacional del territorio con más de 1 000 habitantes. En la relación de poblados con menos de un millar de vecinos, aparecía Mir con 487 habitantes en 1931 y 528 en 1943, en San Agustín se recogían 604 pobladores en 1931 y 690 en 1943, en tanto, en Sabanazo se cuantificaban 250 habitantes, en 1931, y 573 en 1943, siendo el poblado de crecimiento poblacional más acelerado en el territorio. Buenaventura no apareció en estos censos, elemento que resulta contradictorio, pues para 1943 el pueblo tenía más de 400 habitantes.

A continuación, se aborda la evolución de los servicios médicos en el municipio de Calixto García, se hace referencia inicialmente a la evolución de la población teniendo en cuenta los años 2014 y 2019.

Evolución de los servicios médicos en el municipio de Calixto García

El Municipio de Calixto García pasa a formar parte de los 14 municipios que conforman la provincia de Holguín en 1977 con la nueva división político administrativa; tiene una extensión superficial de 591 kilómetros cuadrados.

Limita al Norte con el municipio Jesús Menéndez de la provincia Las Tunas. Al Sur con el municipio de Cauto Cristo de la provincia de Granma. Al Este con Majibacoa Las Tunas y al Oeste con el municipio Holguín.

El municipio contaba en el 2014 con 55754 habitantes, en la actualidad, teniendo en cuenta el año 2019, se tiene una población de 54450 habitantes, de ellos 28190 son hombres y 26260 pertenecen al sexo femenino, evidenciándose 1304 personas menos que en el 2014.

Los servicios médicos en el municipio, según datos estadísticos del año 2019, registrados en la Oficina Nacional de Estadísticas, (ONEI, 2019), en su filial existente en el municipio, cuentan con un total de 281 médicos, 73 estomatólogos, 266 enfermeras y 337 técnicos y auxiliares. La tasa de habitante por médico es de 51,6 médicos por cada 10000 habitantes y la tasa de habitante por estomatólogo es 13,4 estomatólogos por cada 10000 habitantes. Los mismos se encuentran distribuidos en las siguientes unidades: 1 Hospital, 1 Policlínico, 1 Clínica Estomatológica, 4 Salas de Rehabilitación, 59 Consultorios del Médico de la familia (CMF), 2 Unidades de Asistencia Social, 1 Hogar de Ancianos y 1 Casa de Abuelos, también existió un Hogar Materno que prestó servicios hasta el año 2016, en la actualidad las embarazadas son trasladadas hacia la ciudad cabecera de Holguín para recibir la atención necesaria. En cuanto a la dotación normal de camas en estas

unidades, en el año 2019 se contabilizan 52 camas en el Hospital, y 20 en el Hogar de Ancianos para un total de 72.

Uno de los aspectos indispensables a tener en cuenta en los servicios de atención primaria de salud lo constituyen los ingresos directos, en el municipio este servicio presenta altibajos, en el 2014 en el Hospital, se registra el mayor número con 2920 ingresos y el 2018 con el menor número de 844 ingresos. En cuanto a las consultas estomatológicas se tienen aumentos año tras año, en el 2014 se realizaron 110953 consultas y ya para el 2019 se realizaron 132879, 21926 consultas más que las realizadas en el 2014.

El Policlínico es otra de las instituciones que realiza consultas externas. En el año 2014 se registran 274192 consultas, en el 2019 esta cifra aumentó a 517318, 243126 más que en año 2014.

Una de los servicios médicos que brinda el Policlínico, lo constituye la Consulta de infertilidad, es conocido que Cuba presenta tasas muy bajas de fecundidad, desde el año 1978 no se alcanza el nivel de remplazo poblacional, o sea, no queda al menos una hija por mujer cuando finaliza su periodo reproductivo y las proyecciones demográficas no apuntan a una recuperación consistente de esa cifra. Sin embargo, a pesar de estos indicadores, constituye un logro de la Revolución Cubana que cada municipio de la provincia de Holguín y del país, cuente con la consulta de infertilidad que permite a las parejas infértiles poder alcanzar el sueño de tener hijos, en el municipio de Calixto García, esta consulta inició en el año 2016, en la actualidad se han atendido 756 parejas y se han obtenido 68 embarazos clínicos.

En cuanto a las consultas en cuerpo de guardia se realizaron en el 2018 un total de 70441, 43731 en el Hospital y 26710 en el Policlínico.

Uno de los indicadores demográficos más analizados en todo el país son las causas de muertes, debido a que, en Cuba, las más reconocidas son: los tumores malignos las enfermedades del corazón y las enfermedades cerebrovasculares, el municipio de Calixto García no está exento de esto, en el año 2016 tuvo una de las cifras más elevadas registradas, con 108 muertes por enfermedades del corazón, y 73 por tumores malignos en ese mismo año. Otra de las causas de muerte que incide en la dinámica demográfica del territorio es lo relacionado con los suicidios y acciones autoinfligidas, según datos estadísticos en el 2017 ocurrieron 44 intentos de suicidios, en el 2018, 51, y en el 2019, 37. En cuanto a los suicidios se contabilizaron en el 2017, 6, en el 2018 fueron 5 y en el 2019, 4, según los especialistas en cuanto a los intentos, en la mayoría de los casos se realizan por la ingestión de medicamentos y los suicidios se realizan a través del ahorcamiento completo.

Otro de los servicios médicos de vital importancia que se realizan en el territorio Calixteño son las operaciones menores, en este sentido en el año 2014 se realizaron 808 operaciones y en el 2019 se registran 2211, lo que representa demuestra un aumento de 1403 personas operadas.

El municipio también ha dado muestras de solidaridad en cuanto a la asistencia médica, en diferentes partes del mundo, brindando un servicio de calidad, aquí también se demuestra un aumento en los indicadores, en el 2014 se tenía 191 médicos en el exterior, se destaca Venezuela con un total de 144 y para el 2018 este mismo país con 138 médicos calixteños prestando servicios, además se ha prestado servicios en Guatemala y Bolivia en el periodo de 2014-2019.

CONCLUSIONES

Cuba cuenta con 479 623 trabajadores de la salud, que representan el 6,6 % de la población en edad laboral, el 71,2 son mujeres. La tasa de habitantes por médico es de 116, 86,6 médicos por 10 000 habitantes y la de habitantes por estomatólogo, 566, 17,7 estomatólogos por 10 000 habitantes.

La evolución de la población de Calixto García muestra altibajos a lo largo de su historia, en el siglo XVIII, se destaca el papel de los emigrantes españoles y chinos para el desmonte de madera, la construcción de la línea de ferrocarril y la creación de nuevas haciendas citrícolas, cañeras y ganaderas.

Los servicios médicos del territorio muestran avances como: los ingresos directos en el Hospital, las consultas externas en el Policlínico y la Clínica Estomatológica, y se plantea entre las principales causas de muerte en el territorio; los tumores malignos, las enfermedades cerebrovasculares y los suicidios y acciones autoinfligidas.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Anuario Estadístico (2019). Anuario Estadístico de Salud. Ministerio de Salud Pública. Dirección de Registros Médicos y Estadísticas de Salud. La Habana 2020. ISSN. Versión electrónica 1561-4433. 2019.

Castro R, (1973). Causa 37 de 1953. Alegato La Historia me Absolverá. Programa del Moncada. La Habana: Ediciones Políticas/Editorial de Ciencias Sociales.

ONEI (2019). Anuario Estadístico de Calixto García. Holguín.

Santiesteban F, (2006). Historia de la Oftalmología en Cuba. 2da ed. La Habana: Editorial Ciencias Médicas

Sintes J, (2011). Evolución del Sistema de Salud en Cuba. Rev Méd Electrón [Internet]. Jun-Jul [citado: fecha de acceso];33(4). Disponible en: http://www.revmatanzas.sld.cu/revista%20medica/ano%202011/vol4%202011/tema19.html

TRATAMIENTO FÍSICO PREVIO A LOS TRASTORNOS PROVOCADOS DURANTE EL PROCESO DE VIBRO FUNDICIÓN
PHYSICAL TREATMENT PRIOR TO DISORDERS CAUSED DURING THE VIBRO FOUNDRY PROCESS

Sandra Guillén Prieto[138]
Rigoberto Pastor Sánchez Figueredo[2]
Miguel Ángel Ávila Solís[3]

RESUMEN

Las vibraciones trasmitidas al organismo del moldeador a través de los brazos al soportar el pisón neumático para la confección del molde provocan trastornos músculo-esqueléticos. Además, en el año 2010, en el taller de fundiciones ferrosas de la Empresa Mecánica de Holguín de nombre comercial HOLMECA, de conjunto con el Departamento de Ingeniería Mecánica de la Universidad de Holguín, se aplicó una tecnología de obtención de fundición con grafito nodular esférico por el método vibratorio. Esta tecnología consiste en colocar los moldes sobre una plataforma vibratoria, en la que se ha instalado un vibrador, y realizar el vertido del caldo metálico manteniendo el régimen vibratorio hasta la solidificación total de la pieza que agudizó la nocividad de la influencia de las vibraciones en el entorno laboral humano con trastornos músculo - esqueléticos provocados a los moldeadores durante el uso del método vibratorio. La novedad científica de esta investigación es de ser la primera estrategia educativa con fundamento científico que con un enfoque físico que propicia la prevención física de las afecciones provocadas a los moldeadores durante el proceso de moldeo de metales ferrosos y no ferrosos obtenidos por el método vibratorio, mejorando el aspecto de la permanencia laboral y la prolongación de la vida útil de los moldeadores y su efecto sobre la competitividad, sostenibilidad y sustentabilidad del proceso de fundición de metales ferrosos y no ferrosos.

Palabras clave: Prevención física; afecciones de moldeadores; método vibratorio.

ABSTRACT

The vibrations transmitted to the body of the molder through the arms to support the pneumatic ram to make the mold cause musculoskeletal disorders. In addition, in 2010, in the ferrous foundry workshop of the Holguín Mechanical Company under the trade name HOLMECA, together with the Department of Mechanical Engineering of the University of Holguín, a Casting technology with spherical nodular graphite by the vibratory method. This technology consists of placing the molds on a vibrating platform, on which a vibrator has been installed, and pouring the metallic broth while maintaining the vibratory regime until the total solidification of the piece that sharpened the

[138]MSc. Docente.PA. Facultad de Cultura Física y Deportes Universidad de Holguín, sgprieto@uho.edu.cu
[2] Dr.C.Docente. PT. Facultad de Ingeniería. Universidad de Holguín, rigo@uho.edu.cu
[3]Dr.C. Docente. PT. Facultad de Cultura Física y Deportes Universidad de Holguín, maavila@uho.edu.cu

harmfulness of the influence of vibrations in the human work environment with musculoskeletal disorders caused to the shapers during the use of the vibratory method. The scientific novelty of this research is to be the first educational strategy with a scientific basis that with a physical approach that encourages the physical prevention of conditions caused to molders during the process of molding ferrous and non-ferrous metals obtained by the vibratory method, improving the aspect of work permanence and the prolongation of the useful life of the shapers and its effect on the competitiveness, sustainability and sustainability of the process of smelting of ferrous and non-ferrous metals.
Keywords: Physical prevention; shaper conditions; vibrating method.

INTRODUCCIÓN

Según los datos manejados por la Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2017) cada año se presentan en el mundo unos 160 millones de casos nuevos de enfermedades relacionadas con el trabajo, en particular, enfermedades respiratorias, cardiovasculares, cáncer, sordera, afecciones osteoarticulares y musculares, problemas de la reproducción, así como enfermedades mentales y neurológicas.

Debido a su repercusión en los ámbitos económico, social y personal, el tema de las enfermedades profesionales es ampliamente debatido por la comunidad científica en el mundo. Unas 1 000 personas fallecen por accidentes laborales y otras 6 500 mueren por enfermedades profesionales cada día, según cálculos de la OIT. A nivel global, las cifras indican que el número de personas fallecidas por causas atribuibles al trabajo creció desde 2.33 millones en 2014 a 2.78 millones en 2017.

Es válido señalar que la Resolución No. 70/1 de la Asamblea General de las Naciones Unidas titulada "Transformar nuestro mundo: la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible", aprobada en 2015, planteó entre sus objetivos los siguientes:

Objetivo 8. Promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos.

> 8.8 Proteger los derechos laborales y promover un entorno de trabajo seguro y sin riesgos para todos los trabajadores (…) (p.22).

El crecimiento de la población mundial y el desarrollo científico-técnico han dado lugar a una diversidad de centros de trabajo que condicionan a los trabajadores a determinados ambientes laborales y, en muchas ocasiones, a condiciones de riesgos físicos, químicos, biológicos, psicosociales o ergonómicos de dichos ambientes, o bien, a una combinación de ellos, lo que es aún más dañino para la salud.

Se denomina enfermedad profesional a aquella enfermedad adquirida en el puesto de trabajo de una persona trabajadora. Dicha enfermedad está declarada como tal por la ley o el resto del Derecho. Son ejemplos la neumoconiosis, la alveolitis alérgica, los trastornos músculo-esqueléticos, la

exposición profesional a gérmenes patógenos y diversos tipos de cáncer, infertilidad, entre otras. (American Conference of Governmental Industrial Hygienists (ACGIH, 1992).

En el año 2004, la Organización Mundial de la Salud (OMS) definió a los trastornos músculo-esqueléticos (TME) como problemas de salud del aparato locomotor que abarcan: músculos, tendones, esqueleto óseo, cartílagos, ligamentos y nervios. Los individuos pueden presentar desde molestias leves y pasajeras hasta lesiones irreversibles y discapacitantes, muchas de ellas causadas o intensificadas por el trabajo.

Por su parte, la European Agency for Safety and Health of Work (EASHW, 2007) explicó que los TME de origen laboral son alteraciones que sufren estructuras corporales como los músculos, articulaciones, tendones, ligamentos, nervios, huesos y el sistema circulatorio, causadas o agravadas fundamentalmente por el trabajo y los efectos del entorno en el que éste se desarrolla. Tales trastornos afectan principalmente a la espalda, cuello, hombros y extremidades superiores, aunque también pueden afectar a las inferiores (p.2).

Estas lesiones son de aparición lenta y en apariencia inofensivas hasta que se hacen crónicas y se produce el daño permanente. Los síntomas principales son el dolor asociado a inflamación, pérdida de fuerza y limitación funcional de la parte del cuerpo afectada, dificultando o impidiendo la realización de algunos movimientos.

Al respecto, la OMS (2004) señaló como factores que influyen en el desarrollo de TME los siguientes: ejercer demasiada fuerza, manipulación manual de cargas por periodos prolongados, manipulación de objetos de manera repetida y frecuente, trabajar en posturas perjudiciales, esfuerzo muscular estático, inactividad muscular, movimientos repetitivos, exposición a vibraciones, factores ambientales, riesgos físicos y factores psicosociales.

Estos trastornos representan uno de los padecimientos laborales más frecuentes, tanto en países industrializados como en vías de desarrollo (Riihimäki & Viikari, 2014). Se estima que cerca del 30% de la morbilidad ocupacional corresponde a este tipo de patologías, las cuales afectan la calidad de vida de los trabajadores y representan un costo económico en términos de días laborales perdidos, incapacidades, ausentismo, jubilaciones anticipadas, gastos por exámenes diagnósticos y tratamientos (Jiménez, 2014).

Ulzurrin et al. (2007) establecen como los diagnósticos médicos más comunes de estos trastornos músculo-esqueléticos la tendinitis, la tenosinovitis, el síndrome del túnel carpiano, las mialgias, las cervicalgias y las lumbalgias, entre otras. Los síntomas relacionados con la aparición de deficiencias musculo-esqueléticos incluyen: dolor muscular o articular, parestesias, pérdida de fuerza e impotencia funcional (Roldán, 2016).

Es necesario destacar que la prevención de riesgos cobra una especial importancia en la gestión empresarial actual, porque permite reducir o eliminar el índice de accidentes laborales y de enfermedades profesionales, lo que a su vez incide positivamente en la productividad. Para la OIT (2013), es la clave para hacer frente a cualquier tipo de enfermedad profesional, incluidos los

relacionados al sistema músculo-esquelético, además, resulta menos costosa que los tratamientos y la rehabilitación.

En el ámbito industrial, la principal fuente de enfermedades profesionales corresponde a la exposición de segmentos osteomusculares de los trabajadores a dolencias provenientes de actividades que requieren repetición, fuerza y posturas disfuncionales por períodos prolongados de tiempo. Un factor adicional, no menos importante, es la vibración que el manejo de algunas herramientas o máquinas pueden ocasionar a estos segmentos corporales (Bongers y Boshuizen, 1990). La exposición prolongada a vibraciones puede originar problemas osteomusculares, especialmente en la columna y zona lumbar de la espalda, y en las articulaciones de los miembros superiores – muñecas, codos, etc. Las vibraciones son causa de enfermedades profesionales.

La escasa cultura preventiva frente a los riesgos por exposición a vibraciones mecánicas es una realidad, a pesar de la numerosa población laboral expuesta. El efecto peligroso de herramientas o máquinas vibrantes se conoce desde hace mucho tiempo; pero a menudo se subestima.

Según Águila, citado por Arias y Martínez (2016), las vibraciones constituyen movimientos u oscilaciones periódicas de tipo mecánico de un sistema elástico, alrededor de un punto de equilibrio o de referencia específico, en función del tiempo, que es transmitida al ser humano cuando existen elementos, máquinas, vehículos, herramientas y sistemas de transmisión que utilizan algún tipo de energía.

Una exposición continua a vibraciones del tipo cuerpo entero puede producir molestias, agravar lesiones dorsales, mermar el rendimiento y en general, plantear un riesgo para la salud y la seguridad, estudios demuestran que la exposición a largo plazo provoca un elevado riesgo para la salud, para la columna, cuello y hombros (Park, Fukuda, Kim & Maeda, 2013).

Respecto a la percepción de las vibraciones conviene señalar que el organismo no dispone de un receptor especializado en la captación de las vibraciones, sino que son captadas por receptores situados en diversas zonas corporales: oído interno, los ojos (que informan de los movimientos), los músculos que contienen receptores sensibles al estiramiento, las articulaciones y los tendones.

Las características económicas y laborales de cada sector determinan las condiciones de trabajo del mismo y, por lo tanto, los riesgos más frecuentes y su prevención. Por ejemplo, la industria metalúrgica, en particular el proceso de fundición de metales ferrosos y no ferrosos, permite obtener fácil y económicamente piezas de diversas formas y tamaños, así como utilizar de modo conveniente algunos metales y aleaciones cuyas características particulares no los hacen aptos para la laminación, la forja o la soldadura. Es, por lo tanto, una industria fundamental para la construcción de máquinas y exige una amplia cultura profesional en el que se dedica a ella.

Debido a su importancia, la fundición ha tenido una marcada influencia en el progreso de los pueblos porque los metales son la clave del desarrollo de la era industrial y del proceso inicial y básico para producir los bienes materiales que serán empleados en las demás industrias.

Existen seis áreas básicas en el proceso de fundición, a saber: fusión, moldeo, vertido, fabricación de machos, limpieza y tratamientos térmicos. De todos estos procesos tecnológicos antes mencionados, el más trabajado y nocivo es justamente el moldeo, ya que el operario para la confección del molde utiliza herramientas neumáticas percutoras, como lo es el pisón neumático para la compactación de la mezcla.

Durante este proceso, las vibraciones continuas producto de las percusiones ruidosas son trasmitidas a través de sus brazos hacia todo el cuerpo. Estas operaciones, que conllevan repeticiones cíclicas variables durante toda la jornada laboral al soportar el pisón neumático para la confección del molde, provocan a los moldeadores trastornos músculo – esqueléticos con el decursar del tiempo.

Además, en el año 2010, en el taller de fundiciones ferrosas de la Empresa Mecánica de Holguín de nombre comercial "HOLMECA", conjuntamente con el Departamento de Ingeniería Mecánica de la Universidad de Holguín, se aplicó una tecnología de obtención de fundición con grafito nodular esférico por el método vibratorio.

Según Sánchez-Figueredo (2017), "El método vibratorio consiste en colocar los moldes sobre una plataforma vibratoria, en la que se ha instalado un vibrador, y realizar el vertido del caldo metálico, manteniendo el régimen vibratorio hasta la solidificación total de la pieza" (p.54)

Es preciso destacar que la novedosa tecnología reporta a la economía del país un ahorro considerable en moneda libremente convertible. La valoración económica realizada por Sánchez-Figueredo (2017) demostró que las piezas de fundición con grafito nodular esférico producidas usando el método vibratorio, producen un ahorro significativo de materiales y materias primas (56,6%), una disminución de los costos de producción en 1 647,29 CUP y una mejora del consumo de portadores energéticos (38,96 %); pero a la vez incorporó la trasmisión de las vibraciones a través de las extremidades inferiores a todo el cuerpo, lo que agudizó la influencia perjudicial de las vibraciones en el organismo de los moldeadores manuales metalúrgicos.

Como se aprecia, los vínculos ciencia–tecnología–sociedad adquieren una especial connotación, y es que la sociedad contemporánea está sometida a cuantiosos impactos por el desarrollo científico, tecnológico e innovativo.

Son diversas las investigaciones realizadas en torno al tema de la prevención de riesgos laborales (físicos, ergonómicos, ambientales y psicosociales) que propician la aparición de enfermedades profesionales en el sector de la metalurgia. Se han editado, además, guías, modelos y estrategias de salud y seguridad en el trabajo en varios países como España, Argentina, Perú y Colombia, entre otros, con el objetivo de promocionar y fomentar la cultura de la salud, así como potenciar hábitos saludables en el entorno laboral.

Resulta incuestionable el valor científico de las investigaciones anteriormente mencionadas; sin embargo, los modelos, guías y estrategias de prevención encontradas se refieren fundamentalmente

a los trastornos músculo-esqueléticos por sobrecarga física, movimientos repetitivos y posturas forzadas, no así con las vibraciones. En ellos, se proponen pausas activas y el ejercicio como medidas de prevención, pero no se determina con claridad qué tipo y cómo realizarlo. Además, las estrategias y modelos educativos consultados enfatizan en medidas preventivas dirigidas fundamentalmente a factores organizacionales, a mantener en óptimo estado la tecnología; mas no ponderan el ejercicio físico y las actividades concretas de autocuidado para prevenir trastornos músculo-esqueléticos en moldeadores manuales metalúrgicos.

Teniendo en cuenta las particularidades antes citadas, se identificó como **problema científico** de la investigación: ¿Cómo contribuir a la prevención de los trastornos músculo - esqueléticos provocados a los moldeadores manuales metalúrgicos durante el uso del método vibratorio? Su **objetivo** es diseñar una estrategia educativa con un enfoque físico que favorezca la prevención de los trastornos músculo-esqueléticos provocados a los moldeadores manuales metalúrgicos.

METODOLOGÍA

Para el desarrollo de la investigación se tomó una muestra de 15 moldeadores manuales metalúrgicos de forma intencional, con edades comprendidas entre 25 y 58 años. Como criterios de selección se asumieron los siguientes:

-Tener como mínimo 2 años de experiencia

-No tener antecedentes de patologías músculo-esqueléticas

-No practicar ejercicios físicos de forma sistemática

También fue solicitado el consentimiento de cada trabajador para participar en el estudio.

Se realizó un experimento, con un diseño de pre experimento mono grupal, con pretest y postest. Durante el proceso investigativo se emplearon métodos tanto teóricos, empíricos como matemático-estadísticos para el procesamiento de la información.

Asimismo, de los autores consultados, se asumió la definición de Borges (citado por Ulloa, 2006) cuando plantea que la estrategia es la combinación lógica de actores, factores y acciones, seleccionadas entre otras alternativas de combinación para lograr un determinado objetivo en un contexto específico.

La estrategia exige delimitar problemas, programar recursos, disponer de planes alternativos y formar actitudes en los diferentes actores sociales para que sean lo suficientemente flexibles como para adaptarse al cambio. No son rígidas, son susceptibles de ser modificadas constantemente a partir de los propios cambios que se vayan operando en los participantes. Resulta imprescindible valorar los resultados y, acuerdo con estos, retroceder, continuar, precisar acciones, corregir decisiones; en fin, adecuarlas a las nuevas condiciones.

Para diseñar la estrategia educativa con un enfoque físico que favorezca la atención de los trastornos músculo-esqueléticos provocados a los moldeadores durante el proceso de trabajo, se analizaron

los fundamentos psicológicos, fisiológicos, ergonómicos y sociológicos que sustentan la prevención de enfermedades profesionales en los procesos metalúrgicos industriales.

También se realizó una caracterización del proceso de moldeo de metales ferrosos y no ferrosos, los TME provocados por este método de trabajo y el análisis de las tendencias actuales en la prevención física de las afecciones laborales generadas en la industria metalúrgica.

Las herramientas metodológicas utilizadas permitieron establecer el marco teórico referencial e identificar qué se ha investigado sobre el tema, la evaluación de los diferentes criterios, los factores principales que influyen en el fenómeno que se estudia, su interrelación, así como la identificación de las etapas y actores sociales que intervienen en la estrategia educativa con un enfoque físico que favorezca la atención física de los TME provocados a los moldeadores manuales metalúrgicos.

Algunos autores han llegado a la conclusión de que no existe un consenso colectivo para elaborar los pasos esenciales que debe contemplar una estrategia. Aunque, sí existen etapas que son asumidas por muchos autores como indispensables en el diseño de una estrategia.

Además, es necesario destacar que la Gimnasia Laboral (también llamada pausas activas) es una de las estrategias más aplicadas en las empresas para mejorar la salud de los trabajadores, por esta razón se promueven acciones e incentivan el desarrollo de investigaciones relacionadas con su efectividad en el proceso de trabajo.

Pacheco y Tenorio (2014), así como Castro et al. (como se citó en Valbuena, 2020), entre otros, se refirieron a las pausas activas como periodos de reparación seguidos a los de tensión de tipo psicológico y fisiológico que son generados por el trabajo, aquellos periodos de descanso en los cuales la persona realiza una serie de acciones y actividades con el claro objetivo de evitar la manifestación de desórdenes o problemas en diferentes grupos tanto articulares como musculares, también para renovar o mejorar la producción y atención en las diferentes labores. Ello justifica su utilización como complemento de la estrategia educativa que se explica a continuación.

RESULTADOS

Estrategia educativa con un enfoque físico para la prevención de los trastornos músculo-esqueléticos en moldeadores manuales metalúrgicos

I. Etapa de diagnóstico

Se determinaron los actores sociales que intervienen en el proceso industrial que se estudia, mediante una encuesta se constataron los conocimientos que poseen acerca de los trastornos músculo-esqueléticos relacionados con el trabajo, su prevención y la opinión sobre el rol de la Gimnasia Laboral en el proceso preventivo. Además, se realizó un diagnóstico del estado físico actual de los moldeadores manuales, basado en el Cuestionario nórdico de Kuorinka (como se citó en Salazar, 2018) que es una herramienta estandarizada para el análisis y detección de síntomas músculo- esqueléticos como el dolor, el malestar, el entumecimiento u hormigueo en distintas zonas del cuerpo; en un contexto de salud ergonómica y laboral, con el objetivo de detectar la existencia

de sintomatología inicial, que no ha sido declarada como enfermedad. El cuestionario propone una identificación asintomática antes de que el problema haya provocado incapacidad, de forma rápida, sencilla y sin la necesidad de llevar a cabo estudios de evaluación física, neurológica, mental y funcional, más propios de especialidades médicas.

La población estudiada presentó una importante prevalencia de dolor músculo esquelético (13 operarios, que representa el 86,66 %), lo cual corrobora la necesidad de diseñar la estrategia de prevención. Según la localización, las prevalencias más altas de dolor músculo esquelético se encuentran en: codo/antebrazo (31,1%), muñeca/mano (30,3%), hombro (25,2%), cuello (20,6%) y dorsal/lumbar (15,9%).

II. Etapa de planeación y organización de la estrategia física educativa dentro del sistema de trabajo de la empresa HOLMECA

A partir de los resultados del diagnóstico y de las evidencias, que arrojó la necesidad de la propuesta que se realiza, se estableció cómo y cuándo serán utilizadas e implementadas las distintas acciones y operaciones que han sido concebidas para los diferentes actores sociales.

Por ello, se analizaron con los principales directivos de la empresa las intenciones de la estrategia física educativa, el sistema de acciones que se propone para su adecuación, se planificaron y organizaron las sesiones de trabajo, el horario para desarrollarlas y se estableció el cronograma de trabajo, para determinar posibles barreras en su ejecución.

Se realizaron acciones de capacitación y superación, haciendo énfasis en la relevancia de la actividad física y el autocuidado dentro y fuera del contexto laboral, así como se impartió un curso de automasaje, enfatizando en los miembros superiores. Como complemento de la estrategia se elaboraron complejos de ejercicios físicos profilácticos de gimnasia laboral (de introducción y relajación al terminar la jornada laboral de forma colectiva, y de pausa o micropausa según las necesidades individuales de cada moldeador.

III. Etapa de implementación de la estrategia física educativa

Su objetivo principal es implementar las acciones diseñadas, mediante la intervención física educativa para la atención de los TME, según los niveles y necesidades establecidos en la etapa anterior.

Durante esta etapa, se promovió la participación activa de los actores sociales, en particular los moldeadores manuales metalúrgicos desde lo histórico-cultural, tomando en cuenta las condiciones reales de la empresa, así como los presupuestos en los que se sustenta la investigación. El tiempo para la realización de las sesiones de trabajo y la práctica de ejercicios de gimnasia laboral, dependió de las características y necesidades de los moldeadores manuales metalúrgicos, así como de los resultados del diagnóstico aplicado en la primera etapa de la estrategia educativa. Se tuvo en cuenta el tipo de trabajo, el ritmo, la postura que adoptan, los principales grupos musculares que intervienen en los movimientos y las características personales de los trabajadores en cuestión. Los complejos de ejercicios físicos de Gimnasia Laboral fueron elaborados e implementados desde el punto de vista

didáctico con los requerimientos de todo proceso pedagógico y se realizaron en sesiones de 10 minutos con una frecuencia de 5 veces por semana.

IV. Etapa de evaluación de la estrategia física educativa

La evaluación no se debe limitar al resultado final, ésta debe ser sistemática, para que permita mejorar las acciones previstas en la estrategia física educativa elaborada. Se puede considerar el empleo de la observación con escalas valorativas para aplicar en las sesiones de trabajo y durante toda la etapa de implementación. Además, se debe valorar el proceso de apropiación de los conocimientos teóricos acerca de la prevención de los TME mediante ejercicios físicos, la importancia del autocuidado y la ejecución práctica consciente de los complejos de ejercicios físicos profilácticos elaborados.

La Estrategia educativa con un enfoque físico para la prevención a los trastornos músculo-esqueléticos en moldeadores manuales metalúrgicos se valoró teóricamente por el grupo de discusión como muy adecuada y se emitieron sugerencias para su perfeccionamiento. Luego de 6 meses de práctica sistemática, se observó una reducción de la sintomatología dolorosa en la población objeto de estudio: muñeca/mano (29,2%), codo/antebrazo (28,7%) y hombro (23,4%), cuello (20,6%) dorsal/lumbar (13,6%).

También, como criterio de usuarios, se utilizó el test de Iadov (López, 2006) para conocer la satisfacción grupal luego de aplicada la estrategia con los complejos de Gimnasia Laboral. El Índice de Satisfacción Grupal (ISG) arroja valores entre + 1 y - 1. Los valores que se encuentran comprendidos entre - 1 y - 0,5 indican insatisfacción; los comprendidos entre - 0,49 y + 0,49 evidencian contradicción y los que caen entre 0,5 y 1 indican que existe satisfacción. El test de ISG original fue reformulado para los fines de esta investigación. Los resultados fueron los siguientes: 8 (53,33%) muy satisfechos, 4 (26,66%) satisfechos, 2 (13.33%) expresaron opiniones contradictorias y 1 (6,66%) declaró insatisfacción. El ISG es 0,533, lo que indica satisfacción grupal con las actividades y complejos de ejercicios realizados.

DISCUSIÓN

Los resultados obtenidos se contrastaron con los reportados con otros estudios realizados en diferentes empresas del sector metalúrgico, en las que se encontraron semejanzas, si bien en las poblaciones estudiadas no constan los moldeadores manuales que utilizan el pisón neumático. Concepción et al. (2016) evaluaron las posturas y la manipulación de cargas en áreas de fundición en empresas del sur del Brasil, en una muestra probabilística de 482 trabajadores. El 74,3% refirió síntomas de molestias y dolores en diferentes partes del cuerpo, las regiones más afectadas fueron la lumbar, muñecas, manos y dedos.

Hembecker et al. (2017), basados en el cuestionario nórdico de Kuorinka, recopilaron datos de los trastornos músculoesqueléticos en una mediana empresa metalúrgica ubicada en Brasil. Encontraron que la extremidad superior fue la región corporal más afectada: hombro (24,8%), codo

o antebrazo (15,5%), muñeca o mano (19,0%). En la parte superior o espalda baja 13,3%, en la región del cuello 5,8% y en cadera o miembro inferior 5,3%.

Petrini-Lopes et al. (2017) realizaron un estudio transversal retrospectivo (período 2008-2015) en un Centro de Referencia para la Salud Ocupacional, en el interior del Estado de São Paulo, con el objetivo de identificar y verificar la asociación entre los factores de riesgo y la prevalencia de trastornos músculo-esqueléticos en los trabajadores de la industria metalúrgica, en la actividad de fabricación de máquinas y equipos. Los autores constataron, en el análisis de las historias clínicas, presencia de TME en miembros superiores (epicondilitis lateral 8,34%), síndrome del manguito rotador 5,55%) y columna vertebral (dolor lumbar 22,28%).

En todas las investigaciones se reporta la mayor prevalencia de sintomatología músculo-esquelética en la parte superior del cuerpo, fundamentalmente, en el sistema mano-brazo. Los datos indican que, en el futuro, las diversas labores que realizan podrían conllevar al desarrollo de lesiones músculoesqueléticas crónicas, por esta razón es muy importante dar a conocer patrones de pausas activas con el objetivo de reducir los efectos de estas molestias dolorosas.

Aunque en la búsqueda efectuada no se hallaron antecedentes de estrategias educativas, si se encontraron programas o proyectos que incluyen la realización de Gimnasia laboral en los puestos de trabajo con la finalidad de disminuir la ocurrencia de enfermedades profesionales osteomusculares y mejorar el ambiente laboral en los trabajadores del sector metalúrgico.

Valencia (2017) determinó en una empresa metalúrgica colombiana los riesgos biomecánicos que podían provocar enfermedades profesionales a nivel músculo-esquelético y propuso como alternativa un proyecto para ejecutar y evaluar acciones encaminadas a la disminución de los riesgos biomecánicos, mediante un programa de autocuidado que contiene un material didáctico con ejercicios de estiramientos para el cuello, hombros, antebrazo, manos, espalda y piernas.

Salazar (2018) elaboró un programa de vigilancia para mitigar los riesgos ergonómicos encontrados en las áreas producción de la empresa metalmecánica donde incluye una guía de gimnasia laboral compensatoria, pausas activas-pasivas y calistenia, recomienda realizar la GL con una frecuencia de lunes a viernes y la duración por sesión será de 8 minutos como mínimo y 10 minutos. Por su parte, Reyes (2019) diseñó un sistema de prevención y control de TME por posturas forzadas en los operarios de una empresa metalmecánica en Ecuador con pausas activas dentro de la jornada de trabajo. Como se aprecia, los fines de estas investigaciones coinciden con los de la presente propuesta, lo que evidencia la actualidad de la misma.

CONCLUSIONES

- En la revisión bibliográfica realizada se constata la connotación social de los TME y la búsqueda incesante por la comunidad científica de soluciones que permitan prevenir y minimizar sus efectos en la salud de los trabajadores, fundamentalmente en la industria metalúrgica, para satisfacer las necesidades sociales y contribuir al desarrollo local y nacional.

— La propuesta de estrategia educativa con un enfoque físico para la prevención de los TME provocados a los moldeadores manuales metalúrgicos en el proceso de trabajo, puede devenir en una contribución importante a la salud, la permanencia laboral, la prolongación de la vida útil de los moldeadores y su efecto sobre la competitividad, sostenibilidad y sustentabilidad del proceso de fundición de metales ferrosos y no ferrosos.

REFERENCIAS

American Conference of Governmental Industrial Hygienists (ACGIH). (1992). Hand-arm (segmental) vibration. En Threshold Limit Values and Biological Exposures Indices for 1992-1993. Cincinnati, Ohio: ACGIH.

Arias-Castro, G. y Martínez-Oropesa, C. (2016). Evaluación de la exposición al riesgo por vibraciones en el segmento mano-brazo en compañías del sector metalmecánico. Medicina y Seguridad del Trabajo (Internet); 62 (245), 327-336

Bongers, P.M. & H.C. Boshuizen. (1990). Back Disorders and Whole-Body Vibration at Work. (Tesis). Amsterdam: Universidad de Amsterdam.

Concepción Batiz, E., Dos Santos, A. J., Berretta Hurtado, A.L., Macedo, M., Schmitz-Mafra, E.T. (2016). Assessment of postures and manual handling of loads at Southern Brazilian Foundries. Revista Facultad de Ingeniería Universidad de Antioquia, (78), 21 -29. https://dx.doi.org/10.17533/udea.redin.n78a03

European Agency for Safety and Health of Work. EASHW. (2007). Trastornos músculo-esqueléticos de origen laboral en Europa. España. Recuperado de http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion-/TextosOnline/ FichasNotasPracticas HYPERLINK "TME.docx"/Ficheros/facts3_es.pdf

Hembecker, P.K. et al. (2017). Investigación de síntomas músculoesqueléticos en una empresa manufacturera en Brasil: un estudio transversal. Revista Brasileña de Fisioterapia 2017; 21 (3): p.p.175 --- 183. http://dx.doi.org/10.1016/j.bjpt.2017.03.014

López, A. (2006). La Educación Física. Más “Educación” que “Física”. La Habana: Pueblo y Educación.

Organización Mundial de la Salud (OMS). (2004). Prevención de trastornos músculoesqueléticos en el lugar de trabajo. Francia. Recuperado de https://www.who.int/occupational_health/publications/en/pwh5sp.pdf

Organización Internacional del Trabajo (OIT). (2013). La prevención de las enfermedades profesionales. Ginebra. Recuperado de http://www.ilo.org/global/about-the-ilo/media-centre/WCMS_211645/lang--es/index.htm

Organización Internacional del Trabajo (OIT). (2017). OIT urge a una acción mundial para combatir las enfermedades profesionales. Recuperado de http://www.ilo.org/global/about-the-ilo/media-centre/WCMS_211645/lang--es/index.htm

Organización de Naciones Unidas (ONU) (2015). Resolución No. 70/1 de la Asamblea General de las Naciones Unidas Transformar nuestro mundo: la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible.

Pacheco Sarmiento, A.S. y Tenorio Altamirano, M.F.F (2014). Aplicación de un plan de pausas activas en la jornada laboral del personal administrativo y trabajadores del Área de salud No.1 Pumapungo de la Coordinación Zonal 6 del Ministerio de Salud Pública en la provincia del Azuay en el año 2014". (Tesis). Universidad Politécnica Salesiana. Recuperado de: dspace.ups.edu.ec › bitstream › UPS-CT004632

Park, M., Fukuda, T., Kim, T., & Maeda, S. (2013). Health risk evaluation of whole-body vibration by ISO 2631-5 and ISO 2631-1 for operators of agricultural tractors and recreational vehicles. Industrial Health, 3(51), 364-370.

Petrini-Lopes et al. (2017). Risco ergonômico e distúrbio osteomuscular relacionado ao trabalho em trabalhadores de fabricação de máquinas e equipamentos. Canalla. Bras. Ter. Ocup., São Carlos, v. 25, n. 4, p. 743-750, 2017. http://dx.doi.org/10.4322/2526-8910.ctoAO0961

Roldán, J. (2016) Prevalencia de los síntomas músculo esqueléticos en trabajadores del centro de salud nº1 de la ciudad de Ibarra. Recuperado de: http://repositorio.utn.edu.ec/handle/123456789/8000

Salazar Samaniego, D.K. (2018). Trabajo muscular y su incidencia en las lesiones músculoesqueléticas en trabajadores de la industria metalmecánica. (Tesis de maestría). Universidad Técnica de Ambato. Ecuador. Recuperado de http://repositorio.uta.edu.ec/handle/123456789/27425

Sánchez-Figueredo, R.P. (2017). Fundición con grafito nodular esférico: aplicación de vibraciones para aumentar el rendimiento del nodulizante por modificación "in mold" (Tesis de doctorado). Universidad de Holguín.

Riihimäki, H., & Viikari, E. J. (2014). Enciclopedia de la Organización Internacional del Trabajo: Sistema Musculo esquelético España: Instituto Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo. [CD-ROM].

Reyes Granja, D. I. (2019). Diseño de un sistema de prevención y control para trastornos músculoesqueléticos basado en la norma ISO: 11226, en los operarios de la Empresa MACUSA. Universidad Técnica del Norte. Ecuador. Recuperado de http://repositorio.utn.edu.ec/handle/123456789/9618

The Global Occupational Health Network (2017). Organización Internacional del Trabajo. La salud en el Trabajo. Red Mundial de Salud Ocupacional. Ginebra (OIT). The global Occupational Health Network 2000 (1):7-11.

Ulloa-Reyes. L. G. (2006). Estrategia didáctica para la utilización de una colección de juegos por computadora en el primer grado de la educación primaria. (Tesis de doctorado). Instituto Superior Pedagógico "José Martí". Camagüey, Cuba.

Ulzurrun-Sagala, M. D. et. al. (2007) Trastornos músculo-esqueléticos de origen laboral. Instituto Navarro de salud Labora, Navarra, España. Recuperado de: https://www.navarra.es/NR/rdonlyres/76DF548D-769E-4DBF-A18E-8419F3A9A5FB/145886/TrastornosME.pdf

Valbuena Santos, J.L. (2020). Beneficios de las pausas activas. (Tesis de grado). Universidad Santo Tomas, Bucaramanga. Recuperado de https://repository.usta.edu.co/bitstream/handle/11634/29853/2020ValbuenaJose.pdf?sequence=1&isAllowed=y"isAllowed=y

Valencia Urrego, T. V. (2017). Diseño de material didáctico sobre peligro biomecánico para operarios de empresas metalúrgicas. Recuperado de https://repository.udistrital.edu.co/handle/11349/6239

EL PENSAMIENTO LEAN EN LABORATORIOS HOSPITALARIOS. UNA REVISIÓN DE LA LITERATURA

LEAN THINKING IN HOSPITAL LABORATORIES. A REVIEW OF THE LITERATURE

Jenny María Patiño Pérez[139]
Carlos Ernesto Zambrano Cancañón[140]
Maira Rosario Moreno Pino[141]

RESUMEN

El pensamiento lean, originado en las industrias de producción Toyota en Japón, se ha adaptado también al sector de la salud. Existen múltiples publicaciones que dan crédito de ello. El objetivo del trabajo es precisamente mostrar la tendencia de uso del pensamiento lean como iniciativa de cambio y transformación organizativa en los laboratorios hospitalarios. Se utilizaron un conjunto de métodos teóricos, estadísticos y bibliométricos de la investigación científica. Además se realizó una búsqueda sistemática en las bases de datos Google académico y Science direct. La filosofía lean ha probado ser una metodología para la mejora de los procesos, encontrándose en aumento su producción, liderada por el sector de la salud. Los principios de lean manufacturing son adaptables a los servicios de salud, al igual que la mayoría de las técnicas. Se muestran algunas consideraciones sobre los resultados de su implementación en laboratorios hospitalarios. En la bibliografía consultada no se encontraron publicaciones de lean en salud en Cuba, por lo que es un tema que debe ser más estudiado y sobretodo aplicado, por las ventajas que ofrece. La aplicación del pensamiento lean en los laboratorios hospitalarios propicia el perfeccionamiento de la organización de los procesos; y por ende la calidad de los servicios de salud en los mismos, lo que contribuye a la mejora de la satisfacción de las partes interesadas. Las principales herramientas en este sector son el gráfico de flujo de valor y la estandarización.

Palabras clave: pensamiento lean, transformación organizativa, lean salud, laboratorios hospitalarios.

ABSTRACT

Lean thinking, originating in the Toyota production industries in Japan, has also adapted to the healthcare sector. There are multiple publications that give credit for it. The objective of the work is

[139] Máster en Medios diagnósticos y en Educación Médica. Profesora Auxiliar. Investigadora agregada. Especialista de 2do Grado en Medicina General Integral y en Anatomía Patológica. Universidad Médica de Holguín. Cuba. jennym@infomed.sld.cu
[140] Doctor en Ciencias Técnicas. Ingeniero Industrial. Profesor Titular. Universidad de Holguín. Cuba. carloszambranocuban@gmail.com
[141] Doctora en Ciencias Pedagógicas. Máster en Educación Superior. Ingeniera Industrial. Profesora Titular. Universidad de Holguín. Cuba. mayramp188@gmail.com

precisely to show the trend of using lean thinking as an initiative for organizational change and transformation in hospital laboratories. A set of theoretical, statistical and bibliometric methods of scientific research were used. In addition, a systematic search was carried out in the Google academic and Science direct databases. The lean philosophy has proven to be a methodology for improving processes, with its production increasing, led by the health sector. The principles of lean manufacturing are adaptable to health services, as are most of the techniques. Some considerations about the results of its implementation in hospital laboratories are shown. In the bibliography consulted, no publications on lean health were found in Cuba, so it is a topic that should be further studied and above all applied, due to the advantages it offers. The application of lean thinking in hospital laboratories favors the improvement of the organization of processes; and therefore the quality of the health services in them, which contributes to the improvement of the satisfaction of the interested parties. The main tools in this sector are the value flow chart and standardization.
Keywords: lean thinking, organizational transformation, lean health, hospital labs

INTRODUCCIÓN

El cambio organizacional es un dinámico y multifacético proceso que involucra varios actores, la estrategia de cambio, el agente de cambio y los que reciben el cambio, lo cual permite nuevas oportunidades, con el objetivo de mantener la competitividad. (Kunisch S, 2017) Las entidades de la salud pública al ser organizaciones, no están exentas de estos cambios y su estudio se vuelve pertinente al ser éstas de gran significación para un país. (Zambrano C, 2019).

A finales del siglo XX surge una filosofía de trabajo en la manufactura japonesa, en las industrias de producción Toyota, (Hines P, 2018) como iniciativa de cambio en el mundo empresarial, denominada Filosofía Lean, que se basa en entregar el mayor valor al cliente con el mínimo de gastos. Posee métodos y herramientas que permiten la mejora continua de los procesos, mostrando respeto a las personas a través del liderazgo y las buenas prácticas. (Gupta S, 2016)

Lean se ha adaptado al sector de la salud. Existen múltiples publicaciones que dan crédito de ello: (Brandao de Souza L, 2009), (Burgess N y Radnor Z, 2013), (Narayanamurthy G, Gurumurthy A, Subramanian N y Moser R, 2018), (Orrico de Brito T, Brito Cançado F y Abramides Torresefg ML, 2019), la mayoría en el sector hospitalario, en salas de consulta externa, terapia, farmacia, etc., pero se desconoce por los autores cuánto hay de su empleo en laboratorios hospitalarios: **problema.**
Se persigue como **objetivo**: mostrar qué existe en la literatura sobre el empleo del pensamiento Lean como iniciativa de cambio organizacional en los laboratorios hospitalarios.

METODOLOGÍA

Se realizó una búsqueda sistemática en las bases de datos Google académico y Science direct, para identificar términos relacionados con Lean en el sector de la salud, haciendo énfasis en los laboratorios hospitalarios, utilizando el motor de búsqueda TAK (Tittle, Abstract y Keywords) con las palabras claves siguientes: lean health service, lean implementation in health service, lean management in health services, lean thinking in hospital laboratories, change lean, organizational change y lean manofacturing.

La mayoría de los artículos estaban publicados en revistas internacionales arbitradas. En todos los casos a los que se tuvo acceso, se analizaron los resúmenes para lograr una mayor comprensión del tema de referencia y de este total se tomaron aquellos que relacionan Lean con el cambio organizacional en laboratorios hospitalarios.

RESULTADOS

En la literatura revisada se encontró que en la esfera de los servicios existe crecimiento en la producción científica relacionada con el cambio Lean, con énfasis en los últimos 8 años.

El mayor desarrollo de Lean en los servicios es en el sector de la medicina con el 39% de los artículos y en las Tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC) con el 21%, mientras que en el resto de los sectores aún es poca la producción científica; no superando el 10% en ningún caso. Lean ha probado ser una metodología para la mejora de los procesos, encontrándose en aumento su producción, liderada por el sector de la salud. (Zambrano C, 2019)

Lean salud

Lean en la salud puede ser clasificada en dos categorías: la teórica y la de casos de estudios, observar figura 1.

Fig. 1. Lean en la salud

Fuente: Adaptado por los autores de Brandao de Souza ()

La primera corresponde a trabajos que no presentan real implementación y discusión basada en la práctica, contrario a la segunda que ha estado en auge desde su comienzo presentando análisis y discusión práctica de casos de estudios los que se dividen en:

- los que son iguales a los de la manufactura, que presentan los flujos de materiales como los existentes en los departamentos de un hospital, como patología, radiología, lavandería y farmacia.
- los de soporte gerencial, son los aplicables a todo el flujo de información que se genera en los departamentos como los de secretaría médica y económicos.
- los de flujos de pacientes, contemplando temas éticos propios de la salud. Se trabaja en la disminución de los tiempos de espera, la lista de pacientes para ser atendidos y los costos asociados. El objetivo de estos estudios es mejorar el sistema de atención y movimiento de los pacientes en un hospital o sistema de salud.
- los casos de estudios organizacionales centran la atención en analizar la importancia de diseñar la estrategia y su vinculación con la implementación de Lean en la salud, considerando la cultura y el clima organizacional para gestionar el cambio. (Pupo Guisado B, 2017)

Los estudios teóricos se dividen en: reflexivos, los que intentan trasladar los principios de Lean para una potencial utilización en la salud, reflexionan sobre su posible implementación, pero sin mostrar su aplicación; y los metodológicos, que incluyen una nueva forma de implementación, discuten sus barreras o consideran un resumen de la literatura existente.

En la bibliografía consultada no se encontraron publicaciones de Lean en salud en Cuba, por lo que es un tema que debe ser más estudiado.

Los principios de lean manufacturing son adaptables a los servicios de salud. Esto se denomina **lean healtchare.** La producción industrial y los servicios de salud se basan en factores de éxito claves similares, de los cuales el más importante es cumplir con los requisitos del cliente. Una gestión Lean en el sector de la salud, ayudará a que el personal sanitario aproveche mejor el tiempo, pudiendo ser más efectivo. (curso on line)

Los cinco principios del Lean healthcare son los siguientes: (Fernández Jurado, 2012)

1. Identificar a los clientes y especificar el valor añadido
2. Identificar y mapear los flujos de valor
3. Crear flujo eliminando los residuos
4. Organizar según la demanda del cliente
5. Mejorar continuamente

Y sus desperdicios se traducen en: los defectos/errores, el tiempo de espera, el transporte, la sobreproducción, el sobreprocesamiento, los inventarios, el movimiento y el potencial humano.

Lean laboratorios

Se muestran algunas consideraciones sobre los resultados de su implementación en laboratorios hospitalarios.

(Hinckley, 2007) presenta una aplicación en un laboratorio químico clínico, utilizando Jidoka para ayudar a mejorar la calidad.

(Stankovid, 2008) Este artículo discute las estrategias Lean y Six Sigma, así como su aplicación para un laboratorio clínico, utilizando específicamente herramientas como 5s, Kaizen, mapeo de procesos y VSM. Se propuso con el uso de estas herramientas maximizar el flujo de proceso, eliminar el desperdicio y reconocer las variaciones que podían dificultar la prestación de servicios de alta calidad.

(Buesa, 2009) Se aplicaron técnicas Lean (5s, JIT) y técnicas Six Sigma, en 25 laboratorios histológicos.

(Isaac-Renton et al., 2012) Se aplicaron herramientas Lean en un laboratorio de British, Canadá, para mejorar la capacidad de los laboratorios en la pandemia de gripe (H1N1) de 2009. Las herramientas usadas fueron Kaizen, VSM, Andón, 5s.

(Patricio Riadi, 2014) introdujo la aplicación del modelo Lean Healthcare en un laboratorio clínico con resultados satisfactorios.

Morón Castañeda, observó en su estudio (2015), una disminución de hasta nueve minutos en los tiempos de atención de los pacientes, desde su llegada hasta la salida del laboratorio, y una disminución del 73% en las quejas por demora en la atención. A pesar de la alta rotación del personal y del incremento del 38% en el número de pacientes atendidos, se adquirió una cultura de empoderamiento y mejora continua, así como mayor eficiencia y productividad en el proceso de atención; lo cual se vio reflejado por el mantenimiento de los estándares 12 meses después de la implementación.

Este autor identificó actividades que consumían recursos, tiempo y no aportaban valor, y pudo modificarlas o eliminarlas. La metodología Lean mejoró la eficiencia y la eficacia de los procesos de estos laboratorios.

(Marco Ferreira, 2017) La metodología Lean permitió aumentar la eficiencia del trabajo en los patologistas y su satisfacción con los nuevos procesos de trabajo.

DISCUSIÓN

Principios lean en laboratorios.

Los principios Lean son factibles de aplicar a los laboratorios hospitalarios. Cada laboratorio debe identificar a sus clientes y sus necesidades. Por cliente poseen además de los pacientes, a sus familiares y las empresas de seguros de salud, como clientes ¨externos¨ adicionales. Además, como

clientes ¨internos¨ poseen las diferentes disciplinas médicas intrahospitalarias. La relación con estos últimos es importante para mantener el hospital como un sistema operativo.

Debido a su variedad, cada ¨grupo de clientes¨ tiene un punto de vista diferente a la hora de valorar el valor añadido. El paciente, por ejemplo, considera que la curación o al menos lograr un mejor estado de salud hasta que abandona el hospital es un verdadero valor añadido.

Su empresa de seguros de salud, en contraste, se enfoca en servicios médicos eficientes. Por último, los familiares requieren información frecuente y calificada sobre el estado de salud del paciente. Se necesita realizar mejoras en los procesos que vinculen el valor añadido desde la perspectiva del cliente al rendimiento financiero del hospital.

En los laboratorios existe flujo de materiales, de información y de muestras, ya sean para estudios diagnósticos microbiológicos, citoquímicos, citológicos o histológicos, etc. En los laboratorios es necesario determinar qué flujos de valor crean valor para el cliente, cuáles son los pasos del proceso, en qué secuencia y a qué hora, y dónde están las áreas problemáticas que contienen residuos/actividades sin valor añadido (movimientos, tiempo de espera, sobreproducción, etc). Para evitar los residuos se pueden implementar en los procesos las herramientas lean de flujo continuo y takt time y el pensamiento interdisciplinario es crucial.

El cuarto principio Lean se centra en la prestación de servicios regidos por la demanda. Un servicio debe prestarse en el momento correcto, así como en el volumen y la calidad adecuados.

La asignación precisa de tareas, responsabilidades y competencias es un requisito previo básico. Entre otras medidas, los acuerdos a nivel de servicio ayudan a gestionar las interfaces entre las funciones del hospital (por ejemplo, entre Anatomía patológica y Oncología).

Cada disciplina puede contar con la prestación de los servicios acordados. Esto mejora la colaboración, reduce las actividades redundantes resultantes de responsabilidades poco claras y permite al paciente tener una estancia más corta.

El quinto principio Lean se basa en la mejora continua y sostenible. En esencia, esto significa alcanzar diariamente el objetivo de la ¨perfección¨ en las operaciones hospitalarias.

Las herramientas adecuadas son las juntas Kaizen y las reuniones Kaizen. Utilizando estos instrumentos, los equipos trabajan periódicamente en pequeñas mejoras que se pueden realizar a corto plazo, con lo que se puede ir creando una cultura de mejora. Antes de continuar con la siguiente etapa, se recomienda analizar la situación actual y evaluar la idoneidad de las actividades Lean planificadas.

Basándose en este conocimiento, los objetivos de optimización, el calendario del proyecto, los métodos y la gestión de cambios pueden adaptarse a las necesidades específicas de cada laboratorio. Esto asegura que los proyectos de gestión Lean en el sector de la sanidad sean exitosos, no causen desperdicios por sí mismos y que sus resultados sean sostenibles.

Un desperdicio es cualquier cosa que no agregue valor al cliente. Los profesionales se centran en ocho tipos específicos de residuos, que son tan comunes en la asistencia sanitaria como en la fabricación.

Desperdicios en laboratorios

Defectos/errores

Si bien los defectos de fabricación son costosos y molestos, en el cuidado de la salud pueden ser mortales. Los laboratorios responden a especialidades diagnósticas y por ende un diagnóstico erróneo puede traer consecuencias graves para sus clientes.

El desperdicio incluye el tiempo empleado en crear un defecto, volver a trabajar estos defectos e inspeccionarlos. Aunque consideramos que la inspección es un desperdicio, no podemos eliminarla por completo hasta que se tenga un proceso perfecto y libre de defectos. En los laboratorios de Anatomía patológica, la mala inclusión o corte de un bloque de parafina o mala tinción de un tejido y sus reprocesamientos generan desperdicios y gastos de más para el hospital.

Tiempo de espera

La espera de los diagnósticos de laboratorios en la asistencia sanitaria es un problema tanto para los pacientes como para el personal sanitario: pacientes y médicos a la espera de los resultados de las pruebas, pacientes en urgencias en espera de ingreso hospitalario, pacientes esperando ser dados de alta.

Cada proceso de laboratorio una vez protocolizado debe tener un tiempo promedio para su realización, dado por la suma del tiempo que llevan para su ejecución todos los pasos que este implica, acorde a las condiciones de trabajo de cada unidad. Mediante Lean se pueden establecer cambios organizativos de manera que ese tiempo sea el menor posible en que llegue el resultado diagnóstico al destino final. Esto y la calidad se convierten en prioridades tanto para la dirección del laboratorio como de sus empleados.

Transporte

Los residuos del transporte se producen cuando los materiales se mueven ineficientemente. En los laboratorios ocurre cuando se trasladan los materiales, reactivos e insumos desde el almacén al lugar donde se necesita, etc.

Sobreproducción

La sobreproducción en los laboratorios trae consigo gastos innecesarios de recursos. Ejemplo de ello: la obtención por los licenciados en histopatología de un número excesivo de fragmentos de tejidos al cortar en los micrótomos, que implica empleo de un mayor número de láminas portaobjetos, de forma innecesaria; o cuando se indican pruebas diagnósticas innecesarias. O sea, se hace más de lo que se necesita para emitir el diagnóstico.

Sobreprocesamiento

El sobreprocesamiento significa hacer más trabajo, haciéndolo más complejo o más caro de lo necesario. Ejemplo de ello: al indicar estudios inmunohistoquímicos a patologías que pueden obtener un diagnostico anatomopatológico sin dificultad mediante la tinción con la coloración de rutina de Hematoxilina y Eosina.

Inventario

Los fabricantes han adoptado en gran medida un enfoque de inventario just in time para reducir los costos relacionados con el almacenamiento, el movimiento, el deterioro y el desperdicio. Los laboratorios hospitalarios pueden hacer lo mismo en relación con reactivos y colorantes que pueden expirar, exceso de existencias de consumibles, de modelajes, etc.

Movimientos

Movimiento innecesario de personas dentro de un departamento o servicio que posee laboratorio, en ocasiones cuando la organización de las secciones que lo componen no es consistente con el flujo de trabajo, cuando los suministros no se almacenan donde son necesarios o cuando los equipos no están convenientemente ubicados.

Potencial Humano

Algunas fuentes en la literatura Lean se refieren a siete desperdicios de Lean. Sin embargo, en los últimos años, la mayoría de las publicaciones han empezado a referirse a un octavo tipo de desperdicio, el cual es no aprovechar el talento o el potencial humano de las personas. Algunos ejemplos incluyen: no escuchar a los empleados, presionar a la gente para que oculte y encubra problemas, personas que trabajan habitualmente por debajo de su nivel de preparación.

CONCLUSIONES

1. La producción científica de Lean en la salud está en ascenso, no siendo así en Cuba, donde es nula según la literatura revisada.
2. La aplicación del pensamiento Lean en los laboratorios hospitalarios mejora la organización de los procesos; y por ende la calidad de los servicios de salud y la satisfacción de los clientes. 3. Las principales herramientas aplicadas en los laboratorios son el gráfico de flujo de valor, las 5S y Kaizen.

REFERENCIAS

Brandao de Souza, L. (2009). Trends and approaches in lean healthcare. Lead Health Servic,22(2),121-139. https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/17511870910953788/full/html

Buesa, R. J. (2009). Adapting lean to histology laboratories. Annals of diagnostic pathology, 13(5), 322–33. doi:10.1016/j.anndiagpath.2009.06.005

Burgess, N, Radnor, Z. (2013). Evaluating Lean in healthcare. Interna J Hea Car Qual Assur. 26(3), 220-35. Disponible en: https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1111/j.1467-9302.2008.00613.x

Fernández Jurado, M T, Esteban Thomson, I K. (2012). Aplicación de la metodología lean manufacturing en un laboratorio de análisis clínico.(Proyecto final de ingeniería industrial).

Ferreira, M. Metodología Lean: da Toyota à Anatomía Patológica. (2017). https://repositorio.hff.minsaude.pt/bitstream/10400.10/1852/1/Metodologia%20Lean.pdf

Gupta, S, Sharma, M, Sunder, V. (2016). Lean services: a systematic review. Internat J Productiv Perform Managem, 65(8),1025-1056. http://doi.org/10.1108/IJPPM-02-2015-0032

Hines, P, Taylor, D, Walsh, A. (2018). The Lean journey: have we got it wrong? Tot Qual Manag Busin Excell. Disponible en: http://doi.org/10.1080/14783363.2018.1429258

Hinckley, C. M. (2007). Combining mistake-proofing and Jidoka to achieve world class quality in clinical chemistry. Accreditation and Quality Assurance, 12(5), 223–230. Doi: 10.1007/s00769-007-0256-7

Isaac-Renton, J. L., Chang, Y., Prystajecky, N., Petric, M., Mak, A., Abbott, B., Miller, J. D. (2012). Use of Lean response to improve pandemic influenza surge in public health laboratories. Emerging infectious diseases, 18(1), 57–62. doi:10.3201/eid1801.101485

Kunisch, S, Bartunek, JM, Mueller, J, y Huy, QN. (2017). Time in strategic change research. A Manag Annals, 11(2) ,1005-1064. http://doi.org/10.5465/annals.2015.0133

Lean Healthcare. Metodología lean en el sector de la salud. Curso on line. (2021). https://leanmanufacturing10.com/gestion-lean-aplicada-al-sector-sanitario-lean-healthcare

Narayanamurthy, G, Gurumurthy, A, Subramanian, N, Moser, R. (2018). Assessing the readiness to implement lean in healthcare institutions – A case study. Intern J Produc Econ, 197,123-142.https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2017.12.028

Orrico de Brito Cançadoa, T, Brito Cançado, F, Abramides Torresefg, ML. (2019). Lean Seis Sigma e anestesia. Brazilian J Anesthesio, 65(5).http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0034709418302113

Patricio Riadi, M. (2014). Lean Healthcare: Y su aplicación en el Laboratorio Clínico . Introducción a la aplicación del modelo Lean Healthcare en el Laboratorio Clínico.Un modelo de mejora

continua basado en las personas para la gestión de procesos del Laboratorio Clínico moderno. Santiago de Chile. (1 de julio de 2021).https://issuu.com/priadi/docs/lean_healthcare_lab_clinicos_2013

Pupo Guisado, B, Sánchez Torres, R.(2017). Procedimiento para el diagnóstico del clima organizacional en instituciones de la salud pública holguinera CCM, 21(4), 1128-1139. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1560-43812017000400014&lng=es.

Stankovid, A. (2008). Developing a Lean Consciousness for the Clinical Laboratory. Journal of Medical Biochemistry, 27(3), 354–359. doi:10.2478/v10011-008-0015-2

Zambrano Cancañón, CE, Lao León, YO, Moreno Pino, MR. (2019). El pensamiento lean desde la manufactura hasta la salud: una revisión de la literatura. Correo Científico Médico, 23(3),23-25.

POSIBILIDADES DIAGNÓSTICAS Y TERAPEÚTICAS EN LOS TUMORES ABDOMINALES FRECUENTES EN LA INFANCIA

DIAGNOSTIC AND THERAPEUTIC POSSIBILITIES IN COMMON ABDOMINAL TUMORS IN CHILDHOOD

Dra. Yurieenk Cordovés Almaguer[142]

RESUMEN

Cada año se diagnostican aproximadamente 130 nuevos casos de cáncer por millón de niños. Los tumores abdominales en la infancia representan el 20% de los casos de cáncer en edad pediátrica. Los más frecuentes son el neuroblastoma, el tumor de Wilms o nefroblastoma y el linfoma no hodgkin. Deben ser sospechados ante la presencia de manifestaciones clínicas específicas e inespecíficas. El signo más relevante es la masa abdominal palpable en el abdomen, localizado en diferentes regiones en dependencia del órgano afectado y el tipo de tumor. Frecuentemente pasan desapercibidos y se diagnostican tardíamente, por lo que siempre debemos sospecharlos. Se traza como objetivo describir las características clínicas de los tumores abdominales más frecuentes en la infancia. Para la cual se realizó búsqueda y revisión bibliográfica en Scopus a través de Hinari, y adicionalmente en Medline/Medline Plus a través de PubMed, con los descriptores Tumores abdominales en la infancia, Cáncer en edad pediátrica.

PALABRAS CLAVE: Tumores abdominales en la infancia, Cáncer en edad pediátrica.

ABSTRACT

Each year approximately 130 new cases of cancer are diagnosed per million children. Abdominal tumors in childhood represent 20% of pediatric cancer cases. The most frequent are neuroblastoma, Wilms tumor or nephroblastoma and non-hodgkin lymphoma. They should be suspected in the presence of specific and nonspecific clinical manifestations. The most relevant sign is the palpable abdominal mass in the abdomen, located in different regions depending on the affected organ and the type of tumor. They often go unnoticed and are diagnosed late, so we should always suspect them. The objective is to describe the clinical characteristics of the most frequent abdominal tumors in childhood. A bibliographic search and review was carried out in Scopus through Hinari, and additionally in Medline / Medline Plus through PubMed, with the descriptors abdominal tumors in childhood, Pediatric cancer.

[142] Médico Especialista en Cirugía Pediátrica y Medicina General Integral. Docente Universidad de Ciencias Médicas de Holguín. Cuba. Email: ycordoves@infomed.sld.cu

Keywords: Abdominal tumors in childhood, Pediatric cancer.

INTRODUCCIÓN

La incidencia de tumores abdominales malignos se ha incrementado en las últimas décadas, lo que representa un problema para la población infantil. Cada año se diagnostican aproximadamente 130 nuevos casos de cáncer por millón de niños. Los tumores abdominales en la infancia representan el 20% de los casos de cáncer en edad pediátrica. (Graverán y Verdecia, 2017)

Según Fernández y García (2016)

> En la década de los años 70 la mortalidad infantil por cáncer era muy elevada ya que solo se empleaban como tratamiento quimioterapia con monodrogas, se realizaban cirugías cruentas para lograr extirpar el tumor y la radioterapia a altas dosis con muchas complicaciones para los niños. A partir de entonces fueron surgiendo nuevos medicamentos antineoplásicos, mejoraron las técnicas quirúrgicas, surgieron nuevas formas de tratar el cáncer como la inmunoterapia y hoy día contamos con gran cantidad de drogas, que permiten combinaciones terapéuticas, nuevos equipos de radioterapia, anticuerpos monoclonales y trabajo en equipo multidisciplinario donde se evalúa cada paciente individualizando el tratamiento lo que ha permitido lograr una mayor sobrevida. (p.122)

El diagnóstico en etapa temprana se dificultan en la mayoría de los casos; la mayoría son detectadas por algún familiar durante el baño del niño o por el médico durante la exploración del abdomen. Los tumores abdominales representan en la actualidad un gran desafío para los especialistas dedicados a la atención del paciente pediátrico

DISEÑO METODOLÓGICO

Se realizó búsqueda y revisión bibliográfica en Scopus a través de Hinari, y adicionalmente en Medline/Medline Plus a través de PubMed, con los descriptores Tumores abdominales en la infancia, Cáncer en edad pediátrica. Se revisaron 33 artículos; entre ellos, revisiones bibliográficas, revisiones sistémicas, presentaciones de caso y estudios experimentales. Estas referencias actuales muestran las posibilidades en el diagnóstico y tratamiento de los tumores abdominales malignos en la edad pediátrica así como la importancia del diagnóstico oportuno.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Es de vital importancia siempre sospechar la enfermedad en niños para poder realizar el diagnóstico correcto y en el menor tiempo posible. Existen signos y síntomas inespecíficos de enfermedad oncológica que pueden estar presente desde el inicio de la enfermedad, los cuales debemos conocer, entre ellos astenia, anorexia, pedida de peso, dolores óseos y articulares persistentes,

anemia crónica, fiebre prolongada, dolor abdominal recurrente, hematuria, hipertensión arterial, adenopatías palpables, varicocele del lado derecho o bilateral, nódulos subcutáneos, exoftalmos, enfermedad diarreica crónica o constipación, Íctero, manifestaciones de hipertensión endocraneana, coloboma del iris y masa abdominal palpable (Andrade Toscano et al.,2021)
Para realizar el diagnóstico de tumores abdominales es necesario realizar un interrogatorio exhaustivo a los familiares del niño, valorar los antecedentes familiares, así como los resultados de exámenes de laboratorio que se realizan para confirmar el diagnóstico y detectar complicaciones.(González , 2018)

Entre los complementarios están, biometría hemática en la que se pude detectar anemia, en el perfil bioquímico alteraciones renales o hepáticas si las hubiese, marcadores tumorales que dependerán del tipo de tumor que sea sospechado como alfafetoproteína, β gonadotrofina coriónica, ácido úrico, deshidrogenasa láctica (LDH), citoquímico de orina, ácido homovanílico y ácido vanilmandélico son metabolitos de las catecolaminas altamente sensibles y específicos para Neuroblastoma y pueden ser detectados en la orina, El fosfato, potasio y ácido úrico van a estar elevados si existe síndrome de lisis tumoral. (Andrade Toscano et al., 2021)

Están descrito estudios de imágenes tales como radiografía tórax para descartar metástasis o complicaciones.La ecografía abdominal permite identificar órgano de origen del tumor, los componentes del mismo, presencia o no de calcificaciones intratumorales, lesiones vasculares, es útil también para descartar otras enfermedades y complicaciones.La tomografía axial computarizada (TAC) o resonancia magnética nuclear(RMN) permite visualizar detalles más específicos de la lesión, detectar metástasis u otras complicaciones. (González, 2018)

El diagnóstico definitivo siempre se realiza mediante la biopsia, esta puede ser aspirativa con aguja fina (BAAF), biopsias por ponches, toma de cilindro tumoral (tru-cut), por cirugía convencional abierta o mediante cirugía laparoscopia. También es posible en algunos casos realizar el estudio del líquido ascítico, y aspirado de médula ósea. (Ramos et al., 2014)

Los principales tumores abdominales que se presentan en el niño son el neuroblastoma, el tumor de Wilms o nefroblastoma y el linfoma no hodgkin.El Neuroblastoma es el tumor sólido extracraneal más común en niños, tiene su origen en la cresta neural y pueden surgir a nivel de las cadenas simpáticas o de la glándula adrenal. El 70 % ocurre en el abdomen, la mayor parte de los niños son diagnosticados antes de los 4 años de edad, con una edad media de 2 años. (Ramos et al., 2014)

El diagnostico histológico se basa en los hallazgos histopatológicos analizando el tejido tumoral, en ocasiones es necesario realizar exámenes de inmunohistoquímica o determinación de las concentraciones elevadas de catecolamina sérica o de metabolitos de las catecolaminas en orina.

Es de gran importancia el marcador tumoral N-myc, específicamente la amplificación del N-myc, donde la presencia de más de una copia del oncogén N-myc localizado en el brazo largo del cromosoma 2 determina el comportamiento agresivo del tumor y se asocia significativamente con mal pronóstico. El tratamiento consiste en cirugía, la quimioterapia y radioterapia. (Ryan et al., 2020)
Según Rodríguez y colaboradores (2018)

> El Nefroblastoma, es un tumor embrionario maligno de estirpe mesodérmica que se origina en el riñón probablemente por una proliferación anormal del blastema metanéfrico, precursor del tejido renal definitivo. Es el tipo de cáncer renal más frecuente en el niño. Constituye el 8% de todos los tipos de cáncer en niños. La mayor incidencia se registra a los 3 años, en pacientes en edad preescolar, edad media de 3,5 años y disminuye a medida que aumenta la edad. La incidencia del Nefroblastoma es relativamente uniforme y estable en los diferentes continentes, de aproximadamente de 1 a 2 casos por año y por millón de habitantes o de 1/10 000 nacimientos. (p.47)

El tumor de wilms puede presentarse de forma hereditaria o esporádica y se asocia a una serie de anomalías congénitas en el 10% de los casos Se presenta como con una masa abdominal palpable asintomática, no dolorosa y poco móvil, que no cruza línea media. Puede producir hematuria macroscópica, hipertensión por la secreción aumentada de renina o por compresión de la vascularización renal. La obstrucción de la vena renal puede producir varicocele. La ecografía abdominal, la tomografía axial computarizada y la resonancia magnética nuclear so de gran utilidad en el diagnóstico (Seminara et., al, 2019)

Según Graverán y Verdecia (2017)

> El nefroblastoma responde bien al tratamiento oncoespecífico: quimioterapia y radioterapia. Se divide en cinco estadios, el 90 % de los niños se curan, sin secuelas graves, gracias al empleo de la quimioterapia preoperatoria citorreductora, a las técnicas quirúrgicas cada vez más desarrolladas y a la reducción de las dosis de irradiación (p. 2)

El linfoma no Hodgkin (LNH), es uma neoplasia maligna que se manifiesta como tumoraciones sólidas originadas en órganos del sistema linfoide (ganglios, timo, anillo de Waldeyer, placas de peyer y bazo), mas raro en gónadas, hueso, piel y órganos extralinfáticos. Constituye aproximadamente del 7 al 10% de las causas de cáncer en niños y jóvenes menores de 20 años. En Estados Unidos se diagnostican aproximadamente 800 casos nuevos al año con una incidencia de 10 casos por millón de habitantes por año. Es el segundo tumor sólido más común entre 9 a 11 años a. (Gil Castro et al. 2021)

Las manifestaciones clínicas en el LNH son: astenia, anorexia, pérdida de peso, adenomegalias cervicales y supraclaviculares de consistencia dura e indolora, son la manifestación clínica más frecuente, palidez cutánea mucosa, vómitos y náuseas, dolor abdominal recurrente, gran tumor

abdominal palpable y/o visible. 10% de los casos debuta como una invaginación intestinal. (Moreno et al., 2019)

Los estudios hematológicos y radiológicos son útiles para el diagnóstico y detectar metástasis, el diagnostico de certeza se establece mediante la biopsia de la lesión. El tratamiento consiste en quimio y radio terapia ya que es un tumor altamente quimiosensible y radio sensible, la cirugía está indicada para tratar complicaciones (Gil Castro et al. 2021)

CONCLUSIONES

A pesar de numerosas posibilidades diagnósticas y terapéuticas en el manejo de los tumores abdominales, el diagnóstico se realiza en estadios avanzados de la enfermedad generalmente, lo que ensombrece el pronóstico. El diagnóstico y tratamiento oportuno constituye un reto para el cirujano pediatra en la actualidad y representa una esperanza para los pacientes

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Andrade Toscano, A., García Medina, H., Villegas Ramos, M., Acosta Torres, F., & Zapata Ruiz, J. (2021). TUMORES ABDOMINALES EN EDAD PEDIÁTRICA. POSIBILIDADES DIAGNÓSTICAS Y TERAPÉUTICAS. Revista Pertinencia Académica. ISSN 2588-1019, 5(1), 41 - 51. Recuperado a partir de http://revista-academica.utb.edu.ec/index.php/pertacade/article/view/294

Fernández, J., García, D. et al. (2016). Masas abdominales en la infancia. *Santander* PEDIATR, 5 (41), 122-130.

Gil Castro, S., Valdez Villegas, D., Armijos Cevallos, A., Acosta Torres, F., & León Alvarado, L. (2021). Rol del cirujano en el manejo del linfoma no Hodgkin en edad pediátrica. Revista Pertinencia Académica. ISSN 2588-1019, 5(1), 12 - 21. Recuperado a partir de http://revista-academica.utb.edu.ec/index.php/pertacade/article/view/289

González, G. Tumores sólidos en niños. (2018*). REV. MED. CLIN. CONDES,* 21(1), 120 – 129.

Graverán, L. A., Verdecia, C. (2017).Nefroblastoma o tumor de Wilms teratomatoso. *Revista Cubana de Pediatría*, 89(4), 2-3.

León Alvarado, L., German Velarde, M., Armijos Cevallos, A., Gil Castro, S., & Muela Chile, E. (2021). MANEJO ACTUAL Y OPCIONES EN EL DIAGNÓSTICO DE TUMOR DE WILMS. Revista Pertinencia Académica. ISSN 2588-1019, 5(1), 52 - 62. Recuperado a partir de http://revista-academica.utb.edu.ec/index.php/pertacade/article/view/295

Moreno, Y., Laguna, L., Larquin, J. I., Ramentol, C.C., Hernández, S., Gonzales, M.J. (2019). Criterios diagnósticos y nuevas opciones terapéuticas para los pacientes con diagnóstico de linfoma no hodgkin. *Revista Archivo Medico de Camagüey, 23* (3), 415-426.

Padilla, V., Ulloa, V. & Venegas, D. (2011). Características epidemiológicas, clínicas y patológicas de los linfomas en el Hospital Nacional Cayetano Heredia del año 1998 al 2008. *Acta Médica Peruana, 28* (1), 12-18. Recuperado en 4 de marzo de 2021, de https://www.scielo.org.pe/

Ramos, J. C., Rodríguez, L. J. Gómez, M. Domínguez, R. (2014) Actitud diagnóstica ante una masa abdominal en la infancia. *Rev Pediátrica Canarias,* 24 (1), 33-34.

Rodríguez, P., Serrano, A., Durbá, L., et al. (2018). Nefroblastoma. Experiencia a largo plazo en el abordaje multidisciplinario. *Cir Pediatr,* 31 (3), 46-51.

Ryan, A. L., Akinkuotu, A., Pierro, A., Mongerstern, D. A., & Irwin, M.S. (2020). The role of Surgery in High- risk Neuroblastoma. *Journal of pediatric hematology/ oncology, 42*(1), 1-7. Disponible en https:// doi.org/10.1097/MPH0000000000001607

Seminara, C., Planells, M.C., Pogonza, R.E., Morales, M., & Colaboradores (2019).Wilms Tumor: 15 years of experience at a children's hospital in Córdoba, Argentina. Tumor de Wilms: experiencias de 15 años en un Hospital de niños, Córdoba, Argentina. Archivos argentinos de pediatría, 117(4), 263-270. Disponible en: https:E// doi.org/10.5546/aap.2019

COMPETENCIA INTERPRETACIÓN DE LA RADIOGRAFÍA DIGITAL EN RESIDENTES DE MEDICINA GENERAL INTEGRAL

COMPETITION INTERPRETATION OF DIGITAL RADIOGRAPHY IN RESIDENTS OF GENERAL COMPREHENSIVE MEDICINE

José Cabrales Fuentes[143]

Susana Verdecia Barbie[144]

Laura Leticia Mendoza Tauler[145]

Resumen

Introducción: el término de competencias en medicina se define como la aptitud del profesional sanitario para integrar y aplicar los conocimientos, habilidades y actitudes asociados a las buenas prácticas de su profesión para resolver las situaciones que se le plantean coherente con el desarrollo actual del mundo contemporáneo, donde la excelencia se convierte en una exigencia que demanda el entorno social.

Objetivo: Evaluar la Competencia Interpretación de la Radiografía Digital en residentes de Medicina General Integral.

Metodología: se realizó un estudio observacional de corte transversal incluyendo 30 médicos residentes de medicina general integral, entre enero de 2019 y diciembre de 2019. Se calculó el coeficiente kappa y para calcular la fiabilidad se utilizó el coeficiente alfa de Cronbach.

Resultados: el coeficiente alfa de Cronbach fue de 0,81 (bueno) y el valor de kappa global para para residentes de Medicina General Integral fue de 0,40 con una desviación estándar de 0.1 que según valoración del coeficiente kappa (Landis y Koch, 1977) es moderada.

Conclusiones: Existen diferencias en la competencia interpretación de la radiografía digital en residentes de Medicina General Integral

Recomendaciones: capacitar a los residentes de atención primaria en la interpretación de la radiografía digital.

Palabras clave: Competencias, Radiografía digital, Residente de Medicina general Integral.

[143] Hospital Clínico Quirúrgico "Lucía Íñiguez Landín". Holguín, Cuba. https://orcid.org/0000-0002-9029-174X

[144] Hospital Clínico Quirúrgico "Lucía Íñiguez Landín". Holguín, Cuba. https://orcid.org/0000-0003-4450-027X

[145] Universidad de ciencias Pedagógicas ¨José de la Luz y Caballero. https://orcid.org/0000-0003-1125-5474.
Autor para la correspondencia: jcabrales698@gmail.com

Abstract

Introduction: the term of competences in medicine is defined as the aptitude of the health professional to integrate and apply the knowledge, skills and attitudes associated with the good practices of their profession to solve the situations that arise in line with the current development of the contemporary world , where excellence becomes a requirement demanded by the social environment.

Objective: To evaluate the Interpretation Competence of Digital Radiography in residents of Comprehensive General Medicine.

Methodology: a cross-sectional observational study was carried out including 30 general practitioners of integral general medicine, between January 2019 and December 2019. The kappa coefficient was calculated and the Cronbach's alpha coefficient was used to calculate the reliability.

Results: Cronbach's alpha coefficient was 0.81 (good) and the global kappa value for residents of Comprehensive General Medicine was 0.40 with a standard deviation of 0.1, which according to the kappa coefficient assessment (Landis and Koch, 1977) is moderate.

Conclusions: There are differences in the interpretation competence of digital radiography in residents of Comprehensive General Medicine

Recommendations: train primary care residents in the interpretation of digital radiography.

Keywords: Competences, Digital Radiography, Resident of Comprehensive General Medicine.

Introducción

El término de competencias se define como la aptitud del profesional sanitario para integrar y aplicar los conocimientos, habilidades y actitudes asociados a las buenas prácticas de su profesión para resolver las situaciones que se le plantean. Existen diferentes definiciones del concepto de competencia en la literatura médica. Una de las más citadas es la que hizo Epstein en el año 2002: "*utilización habitual y con buen juicio de la comunicación, los conocimientos, las habilidades técnicas, el razonamiento clínico, las emociones, los valores y la reflxión en la práctica diaria para el beneficio del individuo y de la comunidad a la que atendemos*".[1]

Las transformaciones en el sistema educacional cubano responden esencialmente a la necesidad del propio desarrollo revolucionario en Cuba y el mundo. A la Universidad, le corresponde egresar profesionales cuya actuación sea compatible con las circunstancias y disímiles problemas que la vida le pone ante sí, coherente con el desarrollo actual del mundo contemporáneo, donde la

excelencia se convierte en una exigencia que demanda el entorno social, con alto nivel de competitividad.

En este orden de ideas, el proceso de superación para el mejoramiento del desempeño profesional de los médicos residentes en Medicina General Integral , debe responder a las necesidades de este profesional de la salud, en relación con su entorno social, e ir aparejado al vertiginoso avance científico tecnológico que pone el país al alcance de todos , y de esta forma certificar su preparación que genera hoy situaciones problemicas dadas por los insuficientes profesionales capacitados en la utilización de las herramientas que ofrece la radiografía digital como técnica superior a la convencional , ofreciendo ventajas económicas y asistenciales .

Al respecto Fidel Castro insistió: *"Porque un médico que se gradúe hoy y no estudie más, dentro de diez años es un médico práctico peligroso, un médico práctico ignorante…; por tanto, estudio y trabajo con el médico, hay que irlo educando… No hay más que asomarse a las puertas de la tecnología y la ciencia contemporáneas para preguntarnos si es posible vivir y conocer ese mundo del futuro sin un enorme caudal de preparación y conocimientos."* [2]

La formación con calidad de los recursos humanos en la Atención Primaria de Salud constituye en la actualidad un problema priorizado del Sistema Nacional de Salud; la formación de los recursos humanos en salud, se inicia en las aulas y se hace permanente y continua en la etapa laboral de los profesionales con la educación de postgrado; debido a que la medicina como ciencia está en cambio constante, y los conocimientos y habilidades que de ella emanan para la práctica, avanzan a gran velocidad; la necesidad de la superación de forma permanente se hace imprescindible para todo profesional de la salud.[3]

Lo que genera una **contradicción** entre su desempeño y las exigencias de la práctica tecnológica en correspondencia con los avances tecnológicos relacionados. Estos antecedentes y la búsqueda de solución permiten identificar el siguiente:

Problema científico: ¿Cuan competentes son los residentes de Medicina General Integral para la interpretación de la radiografía digital?

Objetivo:

1. Evaluar la Competencia Interpretación de la Radiografía Digital en residentes de Medicina General Integral.

Metodología

Se realizó un estudio observacional de corte transversal incluyendo 30 médicos residentes de medicina general integral, matriculados en curso de posgrado presencial de radiografía digital, entre enero de 2019 y diciembre de 2019.

Procedimiento

Se seleccionaron imágenes radiográficas con diferentes hallazgos patológicos representativo de los tipos de radiografías más frecuentemente solicitadas en atención primaria (tórax, columna cervical, columna lumbosacra, cadera, hombro y ambas manos) de pacientes entre 19 y 75 años de edad. Para cada caso se presentó cuadro clínico y la correspondiente radiografía mostrada en uno u otro método. Se excluyeron de las radiografías los nombres para proteger las identidades de los pacientes involucrados. El orden de los casos en el conjunto, así como el método de imagen (digital o impreso), fue aleatorizado para cada participante.

Para disminuir los sesgos en la investigación después de un intervalo de 8 semanas los participantes evaluaron el mismo conjunto de casos, donde la imagen vista inicialmente impresa fue vista en monitor y viceversa. Se computaron los casos aprobados y las puntuaciones de la misma manera que en la primera ocasión.

Procesamiento de las Imágenes

Se evaluaron las imágenes en las mismas condiciones de su práctica habitual, tanto para la interpretación de las radiografías impresas (iluminación de negatoscopio) como de las radiografías digitales. En este último caso, se utilizaron monitores de 19 pulgadas marca SAMSUNG, con resolución 1366 × 768 píxeles y utilizando como visor el programa eFilm Lite versión 4.1 que permite utilizar una serie de herramientas para la manipulación de las imágenes (ampliación, reducción, rotación, función de espejo, inversión de los niveles de gris, función de lupa).

Análisis Estadístico

Coeficiente Kappa de Cohen

Se utilizó para medir el grado de acuerdo entre la interpretación del estudio convencional y digital utilizando como gold estándar la radiografía digital evaluada por tres médicos especialistas en imágenes no incluidos en el estudio , determinando todos los hallazgos presentes y la jerarquía de los mismos. El índice kappa, k, se define como

$$\kappa = \frac{\sum \pi_{ii} - \sum \pi_i \sum \pi_i}{1 - \sum \pi_i \pi_i}$$

La máxima concordancia posible corresponde a k = 1. El valor k = 0 se obtiene cuando la concordancia observada es precisamente la que se espera a causa exclusivamente del azar. Si la concordancia es mayor que la esperada simplemente a causa del azar, k > 0, mientras que si es menor, k < 0. El mínimo valor de k depende de las distribuciones marginales. A la hora de interpretar el valor de k es útil disponer de una escala como la siguiente

Valoración del coeficiente kappa (Landis y Koch, 1977):

- Pobre
- 0.01 – 0.20 Leve
- 0.21 – 0.40 Aceptable
- 0.41 – 0.60 Moderada
- 0.61 – 0.80 Considerable
- 0.81-1.00 Casi Perfecta

Se asumió que los observadores de un mismo grupo presentarían similar competencia diagnóstica, se decidió considerar a todos los participantes del grupo como un único observador para estimar una kappa global, comparada con otro grupo en igual de observadores compuesto por especialistas de la propia especialidad.

Coeficiente alfa de Cronbach

Se aplicó un cuestionario con 10 radiografías perteneciente a igual cantidad de pacientes de ellas 5 convencionales y 5 digitales (Ítems) a 30 médicos residentes la puntuación de cada pregunta varía entre 0 y 10 Para calcular la fiabilidad del cuestionario aplicado se utilizó el coeficiente alfa de Cronbach con la siguiente formula:

$$a = \frac{k}{k-1}\left(1 - \frac{\sum v_i}{vt}\right)$$

Dónde:

α (alfa)

k (número de ítems)

∑Vi (varianza de cada Ítems)

Vt (varianza total)

Para evaluar los resultados se utilizó como referencia los siguientes criterios :

(George y Mallery 2003)

- alfa de Cronbach > 0.9 Excelente
- alfa de Cronbach > 0.8 Bueno
- alfa de Cronbach >0.7 Aceptable
- alfa de Cronbach >0.6 Cuestionable
- alfa de Cronbach > 0.5 Pobre
- alfa de Cronbach < 0.5 Inaceptable

En nuestro caso el coeficiente alfa de Cronbach fue de 0,81 (bueno) el instrumento ha mostrado poseer validez de contenido diseñado para evaluar la competencia en la interpretación de radiografías.

Resultados

Tabla 1. Distribución de los resultados según interpretación radiológica de los médicos residentes de Medicina General Integral.

			RADIOGRAFIA CONVENCIONAL		Total
			Positivo	Negativo	
RADIOGRAFIA DIGITAL	Positivo	Recuento	4	2	6
		% del total	40,0%	20,0%	60,0%
	Negativo	Recuento	1	3	4
		% del total	10,0%	30,0%	40,0%
Total		Recuento	5	5	10
		% del total	50,0%	50,0%	100,0%

De un total de 10 casos 6 de ellos fueron diagnosticados como positivos por la radiografía digital (gold estándar) representado 60.0 % , existiendo concordancia en 4 (40 %) de los pacientes definidos como positivos y 3 negativos (30%) determinado por los dos métodos , se observó además una discordancia 3 (30 %) de los casos que no coincidieron los diagnósticos por uno u otro método .

Tabla 2. Coeficiente kappa global.

Medidas simétricas					
		Valor	Error típ. asint.[a]	T aproximada[b]	Significancia. aproximada
Medida de acuerdo	Kappa	0,400	0,284	1,291	0,197
N de casos válidos		10			

a. Asumiendo la hipótesis alternativa.

b. Empleando el error típico asintótico basado en la hipótesis nula.

Se pueden observar el kappa global para residentes de Medicina General Integral fue de 0,40 con una desviación estándar de 0.1 que según valoración del coeficiente kappa (Landis y Koch, 1977) es moderada.

Discusión

El índice kappa relaciona el acuerdo que exhiben los observadores, más allá del debido al azar, con el acuerdo potencial también más allá del azar de acuerdo a los resultados de nuestro estudio, los médicos residentes de atención primaria presentaron diferencias entre la interpretación del estudio convencional y digital según el valor mostrado por el cálculo del coeficiente kappa (0.4) de acuerdo a este resultado los investigadores Landis y Koch propusieron en 1977 una escala de interpretación del valor de kappa que considera como aceptable un valor mayor o igual a 0,40 y excelentes los valores superiores a 0,75.

En los últimos años se han llevado a cabo varios estudios que comparan la capacidad operativa de ambas técnicas con el fin de comprobar la eficacia de las técnicas digitales en la interpretación de diferentes enfermedades. [4]

El autor Garmer M, compararó en su estudio sobre el desempeño diagnóstico de los médicos las técnicas digitales vs. las radiográficas convencionales para diagnosticar imágenes patológicas de tórax. Se utilizó como estándar de oro el consenso de 3 radiólogos independientes, quienes se ayudaron de la imagen obtenida por tomografía computarizada. Las 160 imágenes (80 digitales y 80 convencionales) fueron aleatorizadas y evaluadas de forma separada por cada participante. La misma imagen fue nuevamente evaluada en un intervalo de 6 meses, utilizando el otro método de imágenes. Para comparar los desempeños de las 2 tecnologías se utilizó el método de análisis del área bajo la curva. El estudio concluyó que no existen diferencias significativas entre las áreas bajo la curva de cada método.[5]

Por otro lado, Thompson MJ, compararó ambas tecnologías (digital y convencional) en la detección de dispositivos cardiovasculares en las imágenes de tórax.[6]

Thaete y su colectivo de autores compararon el desempeño de los observadores para interpretar imágenes patológicas de tórax, utilizando técnicas digitales, convencionales y en monitor. Los resultados sugieren que las observaciones de imágenes patológicas utilizando radiografías digitales son similares a las obtenidas con las imágenes convencionales.[7]

Conclusiones:

1. Existen diferencias en la competencia interpretación de la radiografía digital en residentes de Medicina General Integral pudiendo corresponder a las dificultades existentes sobre las herramientas para la manipulación de las imágenes.

Referencias Bibliográficas

Alexander S. Image Acquisition and Quality in Digital Radiography. Radiol Technol. (2016). Sep;88(1):53-66. PMID: 27601691. Disponible en: https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/27601691/

Añorga J, (et al). (2004). Paradigma educativo alternativo para el mejoramiento profesional y humano de los recursos laborales y de la comunidad: Educación Avanzada. La Paz, Bolivia. p. 30-35. Disponible en: http://www.monografias.com/trabajos7/comla/comla.shtml

Aranda Herrero, Laura. "CRM y la transformación digital: un reto para el gran consumo." (2019). Disponible en: https://repositori.upf.edu/handle/10230/43885

Garmer M, Hennigs S, Jäger H, Schrick F, van de Loo T, JacobsA,et al. Digital radiography versus conventional radiography in chest imaging. AJR Am J Roentgenol. 2000;174:75---80. Disponible en: http://refhub.elsevier.com/S1575-1813(16)30151-6/sbref0065

Harrison RM. Digital radiography. Phys Med Biol. 1988 Jul;33(7):751-84. doi: 10.1088/0031-9155/33/7/001. PMID: 3062645.

Mc Fadden S, Roding T, de Vries G, Benwell M, Bijwaard H, Scheurleer J. (2018). Digital imaging and radiographic practise in diagnostic radiography: An overview of current knowledge and practice in Europe. Radiography (Lond). May;24(2):137-141. doi: 10.1016/j.radi.2017.11.004. Epub 2017 Dec 7. PMID: 29605110.

Moore QT. (2016). An Interdisciplinary Approach to Improving Radiation Protection in Digital Radiography. Radiol Technol. 2016 Sep;88(1):9-17. PMID: 27601688. Disponible en: https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/27601688/

Ramos Hernández R. (2018). ¨Modelo pedagógico de competencias profesionales específicas para la formación del especialista de medicina general integral ¨. Tesis en opción al grado de Doctor en Ciencias Pedagógicas. La Habana.

Sigal, Tamara, and Eduardo Durante. (2017). "Competencia diagnóstica de los médicos de atención primaria con distintas técnicas de visualización de radiografías." *Educación Médica* 18.4 262-266. Disponible en: https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1575181316301516

Thaete FL, Fuhrman CR, Oliver JH, Britton CA, Campbell WL,Feist JH,et al. Digital radiography and conventional imaging of the chest: a comparison of observer performance. AJR Am J Roentgenol.1994;162:575---81. Disponible en: http://refhub.elsevier.com/S1575-1813(16)30151-6/sbref0080

Thompson MJ, Kubicka RA, Smith C. Evaluation of cardiopulmonary devices on chest radiographs: Digital vs analog radiographs.AJR Am J Roentgenol. 1989;153:1165---8. Disponible en: http://refhub.elsevier.com/S1575-1813(16)30151-6/sbref0070

Valdés Solís P, Galindo Sánchez. (2016). ¨Modelo de competencias profesionales ¨. SERAM: 4-6.

Walz-Flannigan AI, Brossoit KJ, Magnuson DJ, Schueler BA.(2018). Pictorial Review of Digital Radiography Artifacts. Radiographics. May-Jun;38(3):833-846. doi: 10.1148/rg.2018170038. Epub 2018 Apr 20. PMID: 29676963.

Yamada M. (2016). [Progress of General Digital Radiography and Image Processing Technology]. Nihon Hoshasen Gijutsu Gakkai Zasshi. Apr;72(4):344-51. Japanese. doi: 10.6009/jjrt.2016_JSRT_72.4.344. PMID: 27097996.

LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL, SU INFLUENCIA EN EL ESTRÉS DE ESTUDIANTES UNIVERSITARIOS EN MANABÍ, ECUADOR

Dr. Julio Alvarez Botello, Dra. Eva Martha Chaparro Salinas, Dra. María del Carmen Hernández Silva

Profesores-Investigadores, Universidad Autónoma del Estado de México

julioalvarezbotello@yahoo.com, bebachaparro@yahoo.com.mx, difucultural@yahoo.com.mx

RESUMEN:

El artículo tiene como objetivo el reportar la influencia de la Estructura Organizacional en el estrés estudiantil universitario de Manabí, Ecuador, siendo el estructura organizacional uno de los factores que generan un estrés intemedio (entre 3.6 y 4.7) entre los estudiantes de acuerdo a los resultados.

Se desarrolló un instrumento que mide los diversos factores dentro de los cuales se encuentran el Estrutura Orgnizacional, este fue validado y aplicado de manera previa a una muestra de 200 individuos con un nivel de confiabilidad del 95% y error permisible del 6.8. Los resultados obtenidos en lo general en referencia al estrés identifican un nivel bajo de estrés, la aportación de la Estrutura Organizacional aumenta sustancialmente si aisláramos el factor de “la estrutura formal tiene demasiado papeleo” impidiendo el desempeño favorable desde el punto de vista de los estudiantes, generando un factor de “estrés estudiantil intermedio” siendo el factor más influyente de estrés, en segundo lugar “La forma de rendir informes entre superior y subordinado me hace sentir presionado” y “Una persona a mi nivel tiene poco control sobre el trabajo“con niveles de “estrés intermedio” en su límite inferior, y finalmente tienen una influencia mínima como promotor de estrés “la cadena de mando no se respeta”, se tiene un mayor acuerdo entre los estudiantes en cuanto a la rendición de informesy el resto tienen un acuerdo moderado manteniédose por debajo de 2.

Palabras clave: Estrés estudiantil, Estrutura organizacional, Estudiantes universitarios

ABSTRACT:

The article aims to report the influence of the Organizational Structure on university student stress in Manabí, Ecuador, being the organizational structure one of the factors that generate intermediate stress (between 3.6 and 4.7) among students according to the results. .

An instrument was developed that measures the various factors within which the Organizational Structure is found, this was previously validated and applied to a sample of 200 individuals with a confidence level of 95% and a permissible error of 6.8. The results obtained in general in reference to stress identify a low level of stress, the contribution of the Organizational Structure increases substantially if we isolate the factor of "the formal structure has too much paperwork" preventing favorable performance from the point of view of the students , generating a factor of "intermediate student stress" being the most influential factor of stress, secondly "The way of reporting between superior and subordinate makes me feel pressured" and "A person at my level has little control over work" with levels of “intermediate stress” in their lower limit, and finally they have a minimal influence as a stress promoter “the chain of command is not respected”, there is a greater agreement among the students regarding the rendering of reports and the rest have a moderate agreement staying below 2.

Keywords: Student stress, Organizational structure, University students

INTRODUCCIÓN:

El estudio el estrés entre estudiantes de Instituciones de nivel superior es cada vez de mayor relevancia para el estudio y prevención de este en los alumnos debido a que está generando ambientes poco propicios para el aprendizaje y es motivo cada vez mas común de deserción o disminución de aprovechamiento académico, por tanto en este reporte de investigación evidenciamos el impacto que está teniendo la estrutura organizacional de las Universidades de estudio y su influencia en el desarrollo del estrés en esta comunidad universitaria, el caso estudiado es en las universidades de Manabí en Ecuador.

El estudio se realizó como parte de una estancia académica con el objetivo de estudiar el nivel de estrés afrontado por los estudiantes de esta zona de Ecuador, así como identificar los principales causales que llevan a estos resultados.

El estudio se realizó con estudiantes de diferentes instituciones de educación superior de Manabí, es importante resaltar que los estudiantes que voluntariamente accedieron a constestar la encuesta diseñada y viabilizada provienen de cualquier profesión y tipo de universidad (tanto pública como privada), aunque la prevalencia de alumnos de instituciones públicas es del 90% de la muestra guardando una proporción similar en la población de estudiantes universitarios de Manabí.

El instrumento fue diseñado por los investigadores aunque fue ámplimente influenciado por los trabajos realizados por la Organización Internacional del Trabajo y la Organización Mundial de la Salud con los resaultados de estrés laboral (Llaneza, 2009).

Los resultados serán obtenidos mediante un estudio de tipo cuantitativo con un alcance descriptivo, el cual está diseñado de manera no experimental y el levantamiento de dartos se realizó de manera transversal en el tiempo por lo que se realizó en un solo momento, el cual para el presente estudio implicó 3 semanas de visitas a instituciones de educación superior de Manabí, Ecuador, donde además de levantar la información, y previo a esto, se desarrollaron conferencias donde se abordó el estrés estudiantil y se explicó el instrumento a contestar.

BASE TEÓRICA

Las instituciones educativas hoy en día, como la mayoría de las organizaciones que se enfocan a ofrecer servicios de calidad, requieren medir sus resultados institucionales desde diversos ángulos.

Para lograrlo es preciso contar con instrumentos que permitan a los líderes, tomar decisiones fundamentadas en información amplia y profunda sobre los procesos que integran el funcionamiento de la organización; que les permitan identificar las fortalezas y áreas de oportunidad, para poder actuar sobre ellas y generar mejoras que impacten de manera trascendente en los resultados.

Estrés Académico

Al evaluar el estrés es importante considerar que un estudiante bajo condiciones de estrés ve afectado su funcionamiento general y pueden aparecer síntomas asociados tales como (2,4):

- Disminución de rendimiento académico
- Disminución de habilidades cognitivas
- Disminución en sus habilidades de resolución de problemas
- Baja motivación o fatiga crónica
- Baja concentración-atención s Baja tolerancia a la frustración
- Dificultad en la interacción con pares y compañeros s Dificultad en la interacción y comunicación con profesores
- Mayor ausentismo escolar o deseos de no asistir al colegio
- Aumento de quejas somáticas (dolor de cabeza, dolor abdominal)
- Conductas ansiosas (rascarse, morderse las uñas)
- Síntomas de ansiedad o angustia s Síntomas depresivos, labilidad o tristeza
- Problemas conductuales, irritabilidad o agresividad
- Alteración en el patrón del sueño (insomnio, hipersomnia, somnolencia, pesadillas)
- Alteración en la alimentación con aumento o reducción de consumo de alimentos

Ahora bien, resulta indispensable realizar un análisis de la relación e índice de afectación que existe entre el estrés y el estilo de vida de los estudiantes, ejemplo, de acuerdo al CoNaDic, en México, la Encuesta Nacional de Adicciones (ENA) realizada en el 2002 mostró que el 72,2 % de los hombres y el 42,7 % de las mujeres en la población reportaron consumir alcohol en el último año; mientras que los resultados de la encuesta del 2008 mostraron un aumento del 6,8 % en hombres y de un 10,3 % en las mujeres. Así mismo, se identificó que casi 27 millones de mexicanos entre los 12 y los 65 años beben alcohol con un patrón típico de grandes cantidades de alcohol por ocasión y, con frecuencias, de menos de una vez por mes. El consumo de cinco copas o más, considerado excesivo en hombres y cuatro copas o más en mujeres, se presenta, al menos, una vez a la semana en una proporción de 5,8 hombres por cada mujer. El grupo de edad que muestra los niveles más altos de consumo es de 18 a 29 años.

En lo que respecta al impacto del estrés en los hábitos alimenticios, Contreras S. (2016) cita a Becerra, Pinzón y Vargas quienes refieren que los estudiantes, debido a sus compromisos académicos y a su ausencia prolongada durante el día de su hogar, prefieren comprar y consumir alimentos disponibles en su entorno que son de bajo costo y que se encuentran listos para ser consumidos como son los snack y bebidas envasadas y descuidando aspectos importantes como el valor nutricional de los mismos.

Contreras S. sustenta que la alimentación de la población universitaria durante el periodo académico es muy crítica, pues repercute no solo en su rendimiento académico y la máxima expresión de sus capacidades; sino que también en el desarrollo de buenos hábitos dietéticos que repercutirán en su salud futura. Es por esto la importancia de identificar a tiempo los factores externos que pudieran influir en la modificación de estos hábitos alimentarios ya instalados en el estudiante durante su infancia.

Estructura universitaria como factor de Estrés estudiantil universitario

Una organización es un ente que cuenta con una serie de recursos de diversa índole y que de forma conjunta se esfuerzan para alcanzar un fin común. Así pues, entendemos que las organizaciones pueden ser públicas o privadas y que éstas funcionarán de acuerdo a los planes que deriven de la alta dirección hacia los diferentes niveles jerárquicos, por supuesto bajo la coordinación y maximización de recursos humanos, tecnológicos, materiales y por su puesto intelectuales, ya que como lo mencionan Bueno (1998), Drucker (1993) y Safón (2000) citados por (Arias Pérez & Aristizábal Botero, 2008) la aparición continua de nuevos saberes y el desarrollo de las facultades intelectuales son los activos más importantes de las organizaciones y los factores primarios para la generación y sostenibilidad de las ventajas competitivas. Por esta razón, el conocimiento se convierte en un elemento fundamental de las estrategias contemporáneas de las organizaciones; éste se debe

tener en cuenta para el cumplimiento de sus objetivos y para garantizar la sostenibilidad frente a los embates que proceden de un medio ambiente externo cada vez más impredecible.

En este contexto, ubicamos que por sí solas las organizaciones no podrían llevar a buen término las metas planteadas, ya que se requiere de un trabajo sistémico, en el cual exista interrelación de las áreas que la integran, así como del entorno que la rodea. Al respecto (Belloso, 2013) cita a Cardoso (2006), quien plantea que el enfoque de sistemas considera a la organización como una entidad que se encuentra en constante interacción con su ambiente. También señala la existencia de diversas relaciones entre sus componentes internos llamados sub-sistemas.

Llevando dicho fundamento al sector educativo, partimos de la siguiente percepción de (León, 2003) quien refiere que la Universidad es una coalición de intereses de profesores y estudiantes, a los que debemos añadir los intereses del Estado y la sociedad en general. Por lo tanto, el mejor diseño de la estructura universitaria es aquel que garantice por un lado un alto nivel de eficiencia y por el otro que satisfaga las preferencias e intereses de quienes conforman la comunidad. Lo que es crítico a veces para la universidad es definir los intereses y preferencias a los cuales debe servir prioritariamente. La docencia que ahora vivimos y practicamos no es buena ni mala Ella se ha construido y practicado con base en las características de la universidad que tenemos, la cual se configuró alrededor del objetivo de formar profesionales para el mercado de trabajo.

Campos (2002) citado por (Belloso, 2013) analiza la problemática que sobre la calidad de la educación superior ejerce el crecimiento de las instituciones y la complejidad a que esto conlleva, tanto en el quehacer administrativo como en el académico-administrativo. Dicho crecimiento, por el corto tiempo en que se produjo y por las condiciones, a veces poco favorables, que han predominado en ese proceso, ha llevado a las I.E.S a un claro problema organizacional; sustentando que se debe partir de planteamientos provenientes de la teoría de organización en virtud de lo siguiente:

- La organización se entiende como una entidad con límites relativamente identificables integrada por personas y órganos interrelacionados; con un cuerpo normativo; con sistemas de comunicación; con recursos humanos, materiales, económicos y tecnológicos; que existe en un medio ambiente para cumplir con fines específicos.

La estructura se conforma tanto por el modo en que están integradas las partes de la organización para que ésta pueda cumplir con sus fines, como por la forma en que está dividido el trabajo de la institución. En ella se incluye específicamente a los órganos, sus niveles jerárquicos, sus funciones, finalidades y sus procesos de comunicación.

DESARROLLO DE LA PROPUESTA Y CASO DE APLICACIÓN

Diseño y Levantamiento de datos

El estudio se desarrolló mediante un enfoque cuantitativo, descriptivo y no experimental, desarrollando un instrumento propio basado en el cuestionario de estrés laboral desarrollado por la OIT-OMS (Llaneza, 2009).

El instrumento desarrollado se le aplicaron diversas pruebas para su validación y se obtuvieron los siguientes resultados.

En cuanto al análisis factorial aplicando KMO y la prueba de Bartlett tenemos:

Tabla 1: Resultados KMO

Prueba de KMO y Bartlett		
Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo		.928
Prueba de esfericidad de Bartlett	Aprox. Chi-cuadrado	2644.070
gl	300	
Sig.	.000	

Teniendo un KMO muy alto mayor a 0.92.

En el caso del cálculo del Alfa de Cronbach los resultados fueron:

Tabla 2: Estudio de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,943	25

Siendo muy el alta, arriba del 0.8.

En cuanto la correlación obtenida entre las diferentes preguntas del instrumento muestra una correlación superior al 0.5 al menos con una pregunta del resto del cuestionario como se vé en la siguiente tabla.

Tabla 3: Correlaciones de pearson entre preguntas

Correlaciones

	clima1	estructura1	territorio1	tecnología1	líder1	líder2	cohesión1	grupo1	cohesión2	clima2	clima3	estructura2	líder3	tecnología2	territorio2	estructura3	líder4	cohesión3	grupo2	clima4	cohesión4	territorio3	grupo3	estructura4	tecnología3
clima1	1	.374**	.462**	.300**	.351**	.401**	.391**	.294**	.351**	.390**	.310**	.530**	.366**	.362**	.312**	.288**	.396**	.258**	.335**	.427**	.308**	.388**	.496**	.488**	.314**
estructura1	.374**	1	.352**	.358**	.364**	.263**	.372**	.384**	.386**	.305**	.406**	.355**	.347**	.274**	.271**	.389**	.399**	.325**	.302**	.394**	.407**	.305**	.355**	.270**	.248**
territorio1	.462**	.352**	1	.506**	.443**	.526**	.450**	.521**	.460**	.352**	.358**	.460**	.410**	.405**	.352**	.265**	.364**	.330**	.349**	.399**	.407**	.358**	.463**	.425**	.278**
tecnología1	.300**	.358**	.506**	1	.354**	.316**	.439**	.498**	.391**	.370**	.364**	.315**	.274**	.377**	.288**	.223**	.341**	.343**	.270**	.295**	.415**	.260**	.401**	.305**	.313**
líder1	.351**	.364**	.443**	.354**	1	.404**	.417**	.479**	.487**	.326**	.388**	.386**	.527**	.398**	.443**	.309**	.485**	.292**	.389**	.496**	.413**	.264**	.319**	.387**	.294**
líder2	.401**	.263**	.526**	.316**	.404**	1	.550**	.405**	.407**	.386**	.378**	.341**	.448**	.434**	.336**	.197**	.397**	.290**	.451**	.309**	.382**	.307**	.498**	.501**	.283**
cohesión1	.391**	.372**	.450**	.439**	.417**	.550**	1	.604**	.522**	.429**	.490**	.388**	.505**	.459**	.415**	.344**	.482**	.451**	.429**	.440**	.452**	.497**	.518**	.485**	.286**
grupo1	.294**	.384**	.521**	.498**	.479**	.405**	.604**	1	.685**	.474**	.448**	.367**	.418**	.440**	.382**	.302**	.463**	.437**	.381**	.475**	.524**	.422**	.546**	.486**	.289**
cohesión2	.351**	.386**	.460**	.391**	.487**	.407**	.522**	.685**	1	.463**	.502**	.431**	.503**	.455**	.399**	.404**	.479**	.451**	.394**	.556**	.471**	.361**	.493**	.472**	.259**
clima2	.390**	.305**	.352**	.370**	.326**	.386**	.429**	.474**	.463**	1	.565**	.370**	.400**	.443**	.523**	.379**	.391**	.317**	.474**	.267**	.328**	.284**	.406**	.357**	.374**
clima3	.310**	.406**	.358**	.364**	.388**	.378**	.490**	.448**	.502**	.565**	1	.368**	.444**	.497**	.361**	.417**	.441**	.471**	.448**	.434**	.386**	.264**	.417**	.323**	.335**
estructura2	.530**	.355**	.460**	.315**	.386**	.341**	.388**	.367**	.431**	.370**	.368**	1	.487**	.417**	.408**	.361**	.418**	.446**	.406**	.421**	.326**	.357**	.426**	.456**	.217**
líder3	.366**	.347**	.410**	.274**	.527**	.448**	.505**	.418**	.503**	.400**	.444**	.487**	1	.501**	.426**	.405**	.541**	.452**	.503**	.327**	.432**	.217**	.370**	.473**	.321**
tecnología2	.362**	.274**	.405**	.377**	.398**	.434**	.459**	.440**	.455**	.443**	.497**	.417**	.501**	1	.512**	.347**	.405**	.375**	.396**	.357**	.349**	.246**	.377**	.475**	.474**
territorio2	.312**	.271**	.352**	.288**	.443**	.336**	.415**	.382**	.399**	.523**	.361**	.408**	.426**	.512**	1	.447**	.392**	.267**	.454**	.423**	.298**	.328**	.352**	.414**	.556**
estructura3	.288**	.389**	.265**	.223**	.309**	.197**	.344**	.302**	.404**	.379**	.417**	.361**	.405**	.347**	.447**	1	.457**	.468**	.371**	.472**	.346**	.385**	.387**	.348**	.393**
líder4	.396**	.399**	.364**	.341**	.485**	.397**	.482**	.463**	.479**	.391**	.441**	.418**	.541**	.405**	.392**	.457**	1	.463**	.584**	.577**	.535**	.392**	.503**	.490**	.390**
cohesión3	.258**	.325**	.330**	.343**	.292**	.290**	.451**	.437**	.451**	.317**	.471**	.446**	.452**	.375**	.267**	.468**	.463**	1	.474**	.448**	.486**	.363**	.576**	.479**	.304**
grupo2	.335**	.302**	.349**	.270**	.389**	.451**	.429**	.381**	.394**	.474**	.448**	.406**	.503**	.396**	.454**	.371**	.584**	.474**	1	.506**	.346**	.303**	.473**	.450**	.424**
clima4	.427**	.394**	.399**	.295**	.496**	.309**	.440**	.475**	.556**	.267**	.434**	.421**	.327**	.357**	.423**	.472**	.577**	.448**	.506**	1	.471**	.454**	.525**	.508**	.396**
cohesión4	.308**	.407**	.407**	.415**	.413**	.382**	.452**	.524**	.471**	.328**	.386**	.326**	.432**	.349**	.298**	.346**	.535**	.486**	.346**	.471**	1	.456**	.607**	.510**	.308**
territorio3	.388**	.305**	.358**	.260**	.264**	.307**	.497**	.422**	.361**	.284**	.264**	.357**	.217**	.246**	.328**	.385**	.392**	.363**	.303**	.454**	.456**	1	.511**	.469**	.261**
grupo3	.496**	.355**	.463**	.401**	.319**	.498**	.518**	.546**	.493**	.406**	.417**	.426**	.370**	.377**	.352**	.387**	.503**	.576**	.473**	.525**	.607**	.511**	1	.690**	.462**
estructura4	.488**	.270**	.425**	.305**	.387**	.501**	.485**	.486**	.472**	.357**	.323**	.456**	.473**	.475**	.414**	.348**	.490**	.479**	.450**	.508**	.510**	.469**	.690**	1	.431**
tecnología3	.314**	.248**	.278**	.313**	.294**	.283**	.286**	.289**	.259**	.374**	.335**	.217**	.321**	.474**	.556**	.393**	.390**	.304**	.424**	.396**	.308**	.261**	.462**	.431**	1

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

Por lo anterior se valida el instrumento para medir el estrés estudiantil de alumnos de nivel superior en Manabí, Ecuador.

La muestra estudiada fue de 200 estudiantes de nivel superior de Manabí teniendo miembros de universidades públicos (80%) así como universidades privadas (20%). El nivel de confianza alcanzado en el estudio es del 95% con un error permisible del 6%.

El levantamiento se realizó asistiendo a los grupos virtuales y utilizando Google Forms para que pudieran tener acceso remoto al instrumento y pudieran resolverlo.

El cuaetionario se diseñó con una escala lickert donde el significado es el siguiente:

1- Nunca
2- Rara vez
3- Ocasionalmente
4- Algunas veces
5- Frecuentemente
6- Generalmente
7- Siempre

Análisis de datos

Tabla 4: Estadísticos descriptivos

	estructura1	estructura2	estructura3	estructura4
N	200	200	200	200
Media	3.32	2.96	3.58	3.0
Desv. Std.	1.533	1.556	1.85	1.641

En cuanto a las características medidas acerca de la estructura organizacional en Universidades de Manabí, Ecuador y la influencia en el estrés de sus estudiantes, para identificar si este está influyendo se valoraron 4 factores los cuales son:

- La forma de rendir informes entre superior y subordinado me hace sentir presionado
- Una persona a mi nivel tiene poco control sobre el trabajo
- La estructura formal tiene demasiado papeleo
- La cadena de mando no se respeta

Es importante comentar que el estudio se centró en el Estrés en estudiantes Universitarios para lo que se generó un instrumento diseño ex profeso, y se consideraron las siguientes variables independientes generadoras de Estrés:

- Territorio Organizacional
- Tecnologías de Información y Comunicaciones
- Liderazgo y Dirección
- Cohesión del grupo
- Grupos de trabajo
- Clima Organizacional
- Estructura Organizacional

Estas variables fueron obtenidas por la Organización Internacional de Trabajo y a partir de estos estudios se definió el instrumento que se está utilizando en la presente investigación.

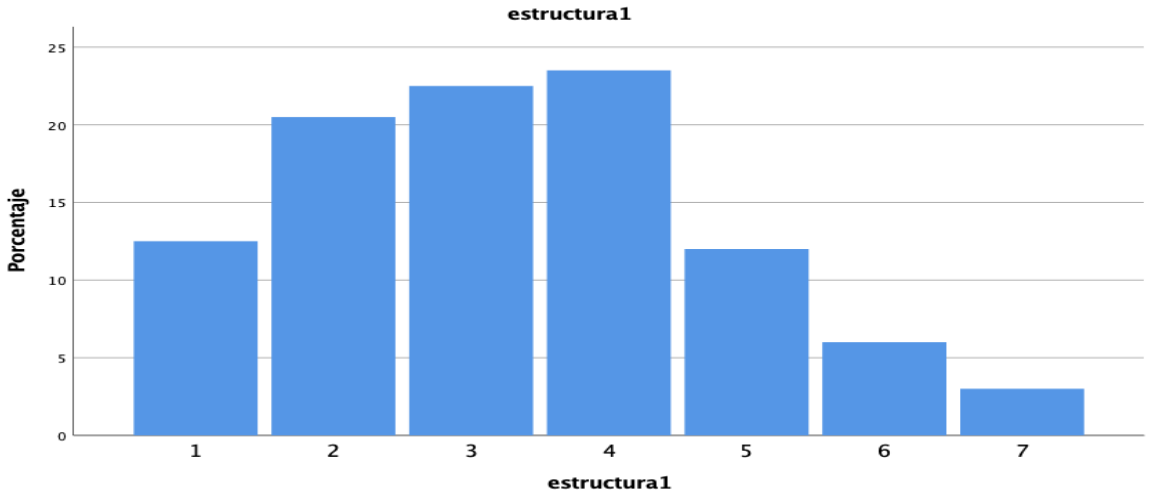
Analizando el primer factor de la estructura organizacional estudiado “la forma de rendir informes entre superiores y subordinados”, encontramos lo siguiente:

Tabla 1:

	La forma de rendir informes me hace sentir presionado				
estructura1		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	1	25	12.5	12.5	12.5
	2	41	20.5	20.5	33
	3	45	22.5	22.5	55.5
	4	47	23.5	23.5	79
	5	24	12	12	91
	6	12	6	6	97
	7	6	3	3	100
	Total	200	100	100	

Gráfico 1:

La forma de rendir informes me hece sentir presionado



En cuanto al primer elemento del la Estructura organizacional analizado, “la forma de rendir informes entre superiores y subordinados me hace sentir presionado”, el resultado alcanzado es de más del 55% de las respuestas de manera favorable, 23% indecisos lo cual es elevado, y alrededor de 21% manifiestan tener condiciones de estrés por esta razón, es preocupante en estos números el elevado porcentaje de alumnos indecisos que igualan a los que no ven problemas con el estrés en este caso, se deberá trabajar fuertemente con este grupo para verificar las razones de la indecisión.

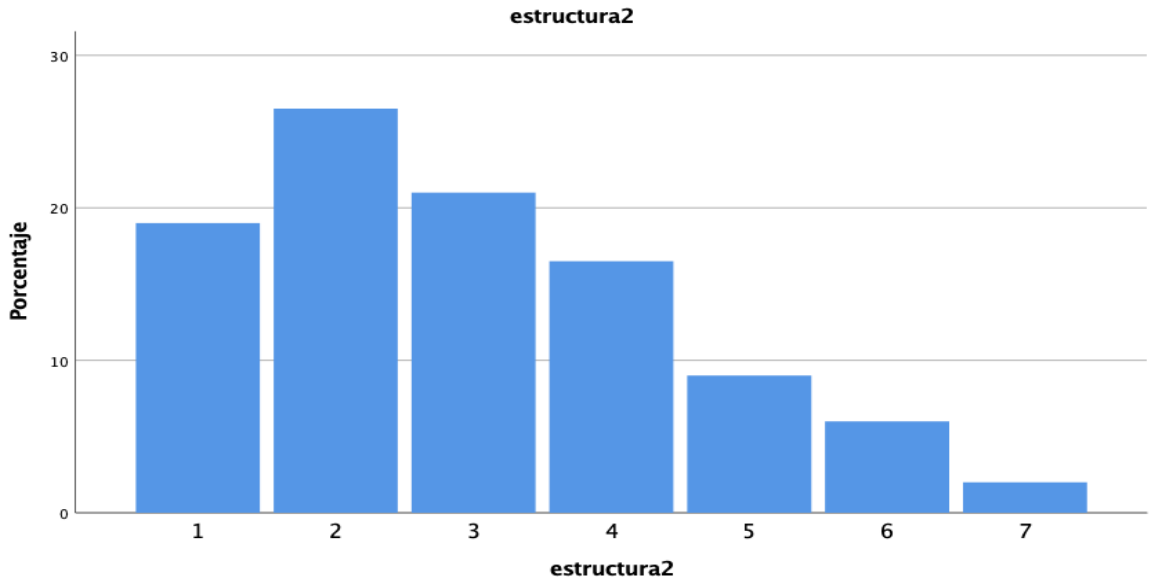
El segundo factor analizado de la Estructura Organizacional tiene que ver con “el control sobre el trabajo”, para lo cual obtuvimos los siguientes resultados:

Tabla 2:

estructura2		Una persona a mi nivel tiene poco control sobre el trabajo			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	1	38	19	19	19
	2	53	26.5	26.5	45.5
	3	42	21	21	66.5
	4	33	16.5	16.5	83
	5	18	9	9	92
	6	12	6	6	98
	7	4	2	2	100
	Total	200	100	100	

Gráfica 2:

Una persona a mi nivel tiene poco control sobre el trabajo



En cuanto al segundo elemento de la estructura organizacional analizado, “control sobre el trabajo”, el resultado alcanzado un altísimo 66.5% de las respuestas de manera favorable, sólo un poco más del 16.5% de indecisos y un 34% que respondieron que sí les genera estrés. Es importante destacar que es la pregunta que menos acuerdo se tiene entre los estudiantes de las universidades de Manabí teniendo una desviación estándar de 1.55.

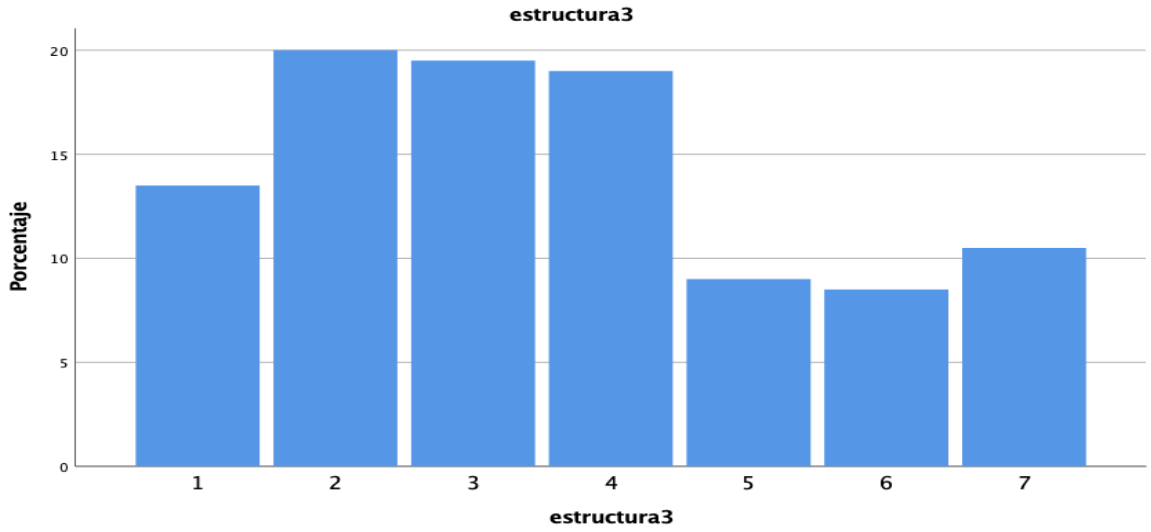
En cuanto al tercer indicador de la estructura organizacional que involucra “la estructura formal tiene demasiado papeleo” tenemos lo siguiente:

Tabla 3:

estructura3		La estructura formal tiene demasiado papeleo			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	1	27	13.5	13.5	13.5
	2	40	20	20	33.5
	3	39	19.5	19.5	53
	4	38	19	19	72
	5	18	9	9	81
	6	17	8.5	8.5	89.5
	7	21	10.5	10.5	100
	Total	200	100	100	

Gráfica 3:

La estructura formal tiene demasiado papeleo



En cuanto al tercer elemento de la estructura organizacional analizado, “la estructura formal tiene demasiado papeleo”, el resultado alcanzado un 53% de las respuestas de manera favorable, un 19% de las personas se manifestaron en un nivel intermedio de indecisión, mientras que un 28% estarían manifestando que les provoca estrés este factor de la estructura organizacional, La media lograda en este factor es de 3.58 generando un nivel de estrés intermedio, adicionalmente se tiene un nivel de acuerdo bajo entre los estudiantes mostrando que las experiencias sobre el papeleo exigido por la estructura es diverso entre los estudiantes. Este factor debe ser tratado y analizado como prioridad en las universidades de Manabí.

En cuanto al desarrollo del cuarto componente estudiado de la estructura organizacional conocido como “respeto por la cadena de mando” se tiene lo siguiente:

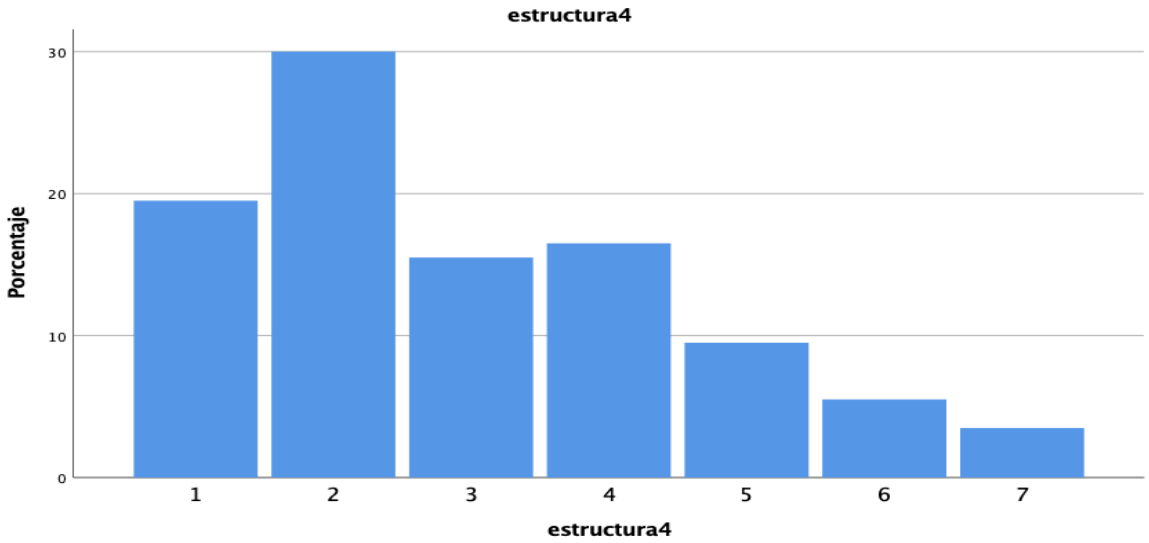
Tabla 4:

Respeto por la cadena de mando

estructura4	La cadena de mando no se respeta				
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	1	39	19.5	19.5	19.5
	2	60	30	30	49.5
	3	31	15.5	15.5	65
	4	33	16.5	16.5	81.5
	5	19	9.5	9.5	91
	6	11	5.5	5.5	96.5
	7	7	3.5	3.5	100
	Total	200	100	100	

Gráfica 4:

Respeto por la cadena de mando



En cuanto al tercer elemento de la estructura organizacional analizado, “respeto por la estructura de mando”, el resultado alcanzado un altísimo 65% de las respuestas de manera favorable, siendo un indicador evaluado muy favorablemente en cuanto a la baja influencia que puede tener en el estrés de los dicentes. La media de 3.0 muestra una muy buena evaluación respecto de la estructura organizacional, por tanto, genera un nivel bajo de estrés entre los estudiantes de las universidades de Manabí, adicionalmente es el indicador con acuerdo moderado entre los alumnos alcanzando una desviación estándar de 1.641.

RESULTADOS Y CONCLUSIONES

Respecto de la correlación respecto de otros factores causales de estrés entre los estudiantes de Manabí en Ecuador, tenemos una correlación moderada entre entre la estructura organizacional con los factores de Clima organizacional, Tecnología, Falta de cohesión y Respaldo del grupo, y una fuerte correlación con Territorio organizacional e iInfluencia del líder.

En general se tiene un promedio ponderado de 3.2 para el cual se puede concluir que este estresor tiene una influencia importante en el nivel de estrés provocado en los estudiantes de las Universidades de Manabí, Ecuador, al generar un “nivel bajo de estrés”.

En cuanto a los niveles de acuerdo entre los estudianters de la universidasdes de Manabí en Ecuador, tenemos un rango de desviaciones estandar que oscilan entre 1.5 a 1.85 lo cual indica un acuerdo moderadamente alto entre los estudiantes en cuanto a las respuestas plasmadas en el instrumento.

Se espera continuar con estos estudios incorporando nuevas Instituciones de Educación Superior para identificar los parámetros de estrés que sean más significativos y poder ayudar en la toma de decisiones de estas instituciones para la incorporación mejoras en las estructuras organizacionales y esto permita un mejor desempeño de los estudiantes universitarios.

Así también en siguientes estudios se incorporarán los estresores de sustentabilidad y desarrollo social entre estos grupos de la población, hablando de estudiantes de nivel superior.

BIBLIOGRAFÍA

Arias Pérez, J. E., & Aristizábal Botero, C. A. (2008). INFLUENCIA DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL EN LA CREACIÓN DE CONOCIMIENTO, ESTUDIO DEL CASO EPM MEDELLÍN. *SEMESTRE ECONÓMICO*, 161-184.

Barraza, A. y Silerio, J. El estrés académico en alumnos de Educación Media Superior: un estudio comparativo. Investigación Educativa. 2007 Vol. 7: 48-65.

Belloso, R. A. (2013). INTEGRACIÓN DE LOS SUB-SISTEMAS DE LA ESTRUCTURA. *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*.

Castillo, H. & Guarino, L. (1998). Rendimiento académico al régimen militar en cadetes venezolanos: Variables asociadas. Revista Interamericana de Psicología, 32, 51-70

Consejo Nacional Contra las Adicciones (Conadic). Encuesta Nacional de Adicciones 2002 Disponible en: http://conadic.salud.gob.mx/pie/ena2002.html.

Consejo Nacional Contra las Adicciones (Conadic). Encuesta Nacional de Adicciones Disponible en: http://conadic.salud.gob.mx/pie/ena2008.html.

Contreras S. (2016) "Relación entre estrés académico con el consumo de snack y bebidas azucaradas industrializadas en ingresantes de una Facultad de Medicina, Lima-2015". Consultado a través de http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/cybertesis/5215/3/Contreras_ms.pdf

Feldman L., Goncalves L., e Chacón-Puignau G., Zaragoza J., Bagés N., Joan De Pablo (2008). "Relaciones entre estrés académico, apoyo social, salud mental y rendimiento académico en estudiantes universitarios venezolanos". Consultado a través de http://sparta.javeriana.edu.co/psicologia/publicaciones/actualizarrevista/archivos/V07N03A10.pdf

Fernández, L., Siegrist, J., Rödel, A. & Hernández, R. (2003). El estrés laboral un nuevo factor de riesgo ¿qué sabemos y qué podemos hacer? Atención Primaria, 31 (18): 524-26.

García A., Angélica N.; Villar Luis, Margarita Antonia; Alonso Castillo, María Magdalena; Alonso Castillo, Bertha Alicia; Oliva Rodríguez, Nora Nelly "Eventos estresantes y su relación con el consumo de alcohol en estudiantes universitarios Investigación en Enfermería": Imagen y Desarrollo, vol. 14, núm. 2, julio-diciembre, 2012, pp. 97-112 Pontificia Universidad Javeriana Bogotá, Colombia. Consultado a través de http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=145226758007

García R. Pérez F. Pérez J. Natividad L. (2011) “Evaluación del estrés académico en estudiantes de nueva incorporación a la universidad” Consultado a través de http://www.scielo.org.co/pdf/rlps/v44n2/v44n2a12.pdf

León, A. (2003). Estructura y administración de la docencia universitaria de pregrado. *Educere*, 377-386.

Martínez, E., y Díaz D. Una aproximación psicosocial al estrés escolar. Educación y Educadores. 2007 Vol. 10 (2): 11-22

MATURANA A., VARGAS A. “El estrés Escolar” Consultado a través de http://ac.els-cdn.com/S0716864015000073/1-s2.0-S0716864015000073-main.pdf?_tid=148c55a2-8800-11e7-9a3a-00000aab0f01&acdnat=1503492138_30ba4816aa429fb64ee56048d0c495c6

Organización Mundial de la Salud (OMS). Salud Ocupacional para todos. Estrategia Mundial. 1995. Disponible en: http://apps.who.int/iris/bitstream/10665/42109/1/951802071X_spa.pdf.

EL CLIMA ORGANIZACIONAL, SU INFLUENCIA EN EL ESTRÉS DE ESTUDIANTES UNIVERSITARIOS EN MANABÍ, ECUADOR

Dr. Julio Alvarez Botello, Dra. Eva Martha Chaparro Salinas, Dra. María del Carmen Hernández Silva

Profesores-Investigadores, Universidad Autónoma del Estado de México

julioalvarezbotello@yahoo.com, bebachaparro@yahoo.com.mx, difucultural@yahoo.com.mx

RESUMEN:

El artículo tiene como objetivo el reportar la influencia del Clima Organizacional en el estrés estudiantil universitario de Manabí, Ecuador, siendo el clima organizacional uno de los factores que favorecen la disminución del estrés entre los estudiantes de acuerdo a los resultados.

Se desarrolló un instrumento que mide los diversos factores dentro de los cuales se encuentran el Clima Orgnizacional, este fue validado y aplicado de manera previa a una muestra de 200 individuos con un nivel de confiabilidad del 95% y error permisible del 6.8. Los resultados obtenidos en lo general en referencia al estrés identifican un nivel bajo de estrés, la aportación del clima organizacional aumenta sustancialmente si aisláramos el factor de “políticas generales y su aplicación” impidiendo el desempeño favorable desde el punto de vista de los estudsiantes, generando un factor cercano a “estrés estudiantil moderado” siendo el factor más influyente de estrés, en segundo lugar “la estrategia de la organización no es bien comprendida” y finalmente tienen una inflencia mínima como promotor de estrés, se tiene un mayor acuerdo entre los estudiantes en cuanto a que “la organización tiene una dirección y objetivos bien establecidos, no así se obtuvo una desviación significativamente mayor en misión, metas, estrategias y objetivos los cuales al parecer no son suficientemente difundidos.

Palabras clave: Estrés estudiantil, Clima organizacional, Estudiantes universitarios

ABSTRACT:

The objective of the article is to report the influence of the Organizational Climate on the stress of university students in Manabí, Ecuador, being the organizational climate one of the factors that favor the reduction of stress among students according to the results.

An instrument was developed that measures the various factors within which the Organizational Climate is found, this was previously validated and applied to a sample of 200 individuals with a confidence level of 95% and a permissible error of 6.8. The results generally obtained in reference to stress identify a low level of stress, the contribution of the organizational climate increases substantially if we isolate the factor of "general policies and their application", preventing favorable performance from the students' point of view, generating a factor close to "moderate student stress" being the most influential factor of stress, secondly "the organization's strategy is not well understood" and finally they have a minimal influence as a stress promoter, there is a greater agreement among students As for the fact that “the organization has a well-established direction and objectives, but a significantly greater deviation was not obtained in mission, goals, strategies and objectives, which apparently are not sufficiently disseminated.

Keywords: Student stress, Organizational climate, University students

INTRODUCCIÓN:

El estudio el estrés entre estudiantes de Instituciones de nivel superior es cada vez de mayor relevancia para el estudio y prevención de este en los alumnos debido a que está generando ambientes poco propicios para el aprendizaje y es motivo cada vez mas común de deserción o disminución de aprovechamiento académico, por tanto en este reporte de investigación evidenciamos el impacto que está teniendo el clima organizacional de las Universidades de estudio y su influencia en el desarrollo del estrés en esta comunidad universitaria, el caso estudiado es en las universidades de Manabí en Ecuador.

El estudio se realizó como parte de una estancia académica con el objetivo de estudiar el nivel de estrés afrontrado por los estudiantes de esta zona de Ecuador, así como identificar los principales causales que llevan a estos resultados.

El estudio se realizó con estudiantes de diferentes instituciones de educación superior de Manabí, es importante resaltar que los estudiantes que voluntariamente accedieron a constestar la encuesta diseñada y viabilizada provienen de cualquier profesión y tipo de universidad (tanto pública como privada), aunque la prevalencia de alumnos de instituciones públicas es del 90% de la muestra guardando una proporción similar en la población de estudiantes universitarios de Manabí.

El instrumento fue diseñado por los investigadores aunque fue ámplimente influenciado por los trabajos realizados por la Organización Internacional del Trabajo y la Organización Mundial de la Salud con los resaultados de estrés laboral (Llaneza, 2009).

Los resultados serán obtenidos mediante un estudio de tipo cuantitativo con un alcance descriptivo, el cual está disñado de manera no experimental y el levantamiento de dartos se realizó de manera transversal en el tiempo por lo que se realizó en un solo momento, el cual para el presente estudio implicó 3 semanas de visitas a instituciones de educación superior de Manabí, Ecuador, donde además de levantar la información, y previo a esto, se desarrollaron conferencias donde se abordó el estrés estudiantil y se explicó el instrumento a contestar.

BASE TEÓRICA

Las instituciones educativas hoy en día, como la mayoría de las organizaciones que se enfocan a ofrecer servicios de calidad, requieren medir sus resultados institucionales desde diversos ángulos.

Para lograrlo es preciso contar con instrumentos que permitan a los líderes, tomar decisiones fundamentadas en información amplia y profunda sobre los procesos que integran el funcionamiento de la organización; que les permitan identificar las fortalezas y áreas de oportunidad, para poder actuar sobre ellas y generar mejoras que impacten de manera trascendente en los resultados.

La percepción que el profesor tenga acerca de las relaciones que mantiene con el alumno repercute en el clima del aula. La colaboración por parte de los alumnos y el apoyo que muestren a la función docente influirá positivamente en su aprendizaje. Por todo ello, es necesario conocer cuál es la percepción que el profesor tiene acerca de la relación con el alumno y viceversa (J.Blacher. B, 2009)

El carácter complejo del clima de aula también puede observarse en las diversas características que influyen en el ambiente que pueda generarse al interior de la sala, la metodología de la clase y la evaluación del aprendizaje, utilizadas por el docente, además de las acciones y decisiones que éste tome, también influyen en el tipo de clima percibido por los estudiantes.

De esta manera, los elementos asociados al clima positivo en el ámbito escolar, pero que se pueden extrapolar al mundo universitario, se vinculan con un docente que mantiene un trato respetuoso y cordial hacia los estudiantes, maneja situaciones de comportamientos irregulares, resuelve dudas y promueve la participación, motivándolos y connotándolos positivamente. (Arón, 2004).

Un clima escolar en el que no se favorece la convivencia, niveles altos de estrés en el profesor y el comportamiento inadecuado del alumnado impulsarán las dificultades de aprendizaje, mermará la capacidad atencional del alumnado, rebajará los niveles de tolerancia del profesorado, disminuirá la motivación del alumnado hacia las tareas académicas, dificultará la creación de un vínculo entre el alumnado y el centro educativo, empobrecerá las relaciones sociales, enlentecerá la adquisición y avance de los contenidos curriculares programados en cada materia y temporalizados previamente en la programación docente, supondrá un obstáculo a la hora de emprender nuevas actividades escolares y extraescolares, dificultará la atención individualizada del alumno/a que más lo necesite, entre otros factores (EDEL, 2003).

Resulta válido resaltar que en la conceptualización del aula, desde una perspectiva tradicional, se la concibe como el lugar en el que se deben respetar las normas institucionales y al profesor como conocedor y transmisor de conocimientos. Desde esta visión, el profesor posee el poder y la razón, pues es quien conoce y tiene el oficio de enseñar.

Con sus intervenciones busca mantener el orden, la disciplina, captar la atención de los alumnos y alumnas, pero con sus intervenciones, también los valoriza o desvaloriza, mediante el uso del lenguaje y sus gestos, la cultura y la construcción de conocimientos y hay quienes optan por destacar el aporte de las emociones, la comunicación, las relaciones interpersonales, las relaciones de poder en el aula de clase, así como las características del clima de aula que en ellas se desarrolla, os factores psicosociales que lo desencadenan, como la sobrecarga laboral, problemas familiares, deficiente alimentación, la falta de recreación, un inadecuado clima institucional, entre otros. Del mismo modo, los docentes aprendieron a prevenir y superar el estrés mediante técnicas físicas de relajamiento. (Martínez, 2003)

La importancia del clima social escolar para el desarrollo personal. Los climas sociales se clasifican en climas sociales tóxicos y climas sociales nutritivos, y se describen las características adscritas a cada uno de ellos. Se recogen las opiniones a partir de un grupo focal de profesores sobre climas sociales tóxicos y nutritivos. (Arón, 2004)

DESARROLLO DE LA PROPUESTA Y CASO DE APLICACIÓN

Diseño y Levantamiento de datos

El estudio se desarrolló mediante un enfoque cuantitativo, descriptivo y no experimental, desarrollando un instrumento propio basado en el cuestionario de estrés laboral desarrollado por la OIT-OMS (Llaneza, 2009).

El instrumento desarrollado se le aplicaron diversas pruebas para su validación y se obtuvieron los siguientes resultados.

En cuanto al análisis factorial aplicando KMO y la prueba de Bartlett tenemos:

Tabla 1: Resultados KMO

Prueba de KMO y Bartlett

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo		.928
Prueba de esfericidad de Bartlett	Aprox. Chi-cuadrado	2644.070
gl	300	
Sig.	.000	

Teniendo un KMO muy alto mayor a 0.92.

En el caso del cálculo del Alfa de Cronbach los resultados fueron:

Tabla 2: Estudio de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,943	25

Siendo muy el alta, arriba del 0.8.

En cuanto la correlación obtenida entre las diferentes preguntas del instrumento muestra una correlación superior al 0.5 al menos con una pregunta del resto del cuestionario como se vé en la siguiente tabla.

Tabla 3: Correlaciones de pearson entre preguntas

Correlaciones

	clima1	estructura1	territorio1	tecnología1	líder1	líder2	cohesión1	grupo1	cohesión2	clima2	clima3	estructura2	líder3	tecnología2	territorio2	estructura3	líder4	cohesión3	grupo2	clima4	cohesión4	territorio3	grupo3	estructura4	tecnología3
clima1	1	.374**	.462**	.300**	.351**	.401**	.391**	.294**	.351**	.390**	.310**	.530**	.366**	.362**	.312**	.288**	.396**	.258**	.335**	.427**	.308**	.388**	.496**	.488**	.314**
estructura1	.374**	1	.352**	.358**	.364**	.263**	.372**	.384**	.386**	.305**	.406**	.355**	.347**	.274**	.271**	.389**	.399**	.325**	.302**	.394**	.407**	.305**	.355**	.270**	.248**
territorio1	.462**	.352**	1	.506**	.443**	.526**	.450**	.521**	.460**	.352**	.358**	.460**	.410**	.405**	.352**	.265**	.364**	.330**	.349**	.399**	.407**	.358**	.463**	.425**	.278**
tecnología1	.300**	.358**	.506**	1	.354**	.316**	.439**	.498**	.391**	.370**	.364**	.315**	.274**	.377**	.288**	.223**	.341**	.343**	.270**	.295**	.415**	.260**	.401**	.305**	.313**
líder1	.351**	.364**	.443**	.354**	1	.404**	.417**	.479**	.487**	.326**	.388**	.386**	.527**	.398**	.443**	.309**	.485**	.292**	.389**	.496**	.413**	.264**	.319**	.387**	.294**
líder2	.401**	.263**	.526**	.316**	.404**	1	.550**	.405**	.407**	.386**	.378**	.341**	.448**	.434**	.336**	.197**	.397**	.290**	.451**	.309**	.382**	.307**	.498**	.501**	.283**
cohesión1	.391**	.372**	.450**	.439**	.417**	.550**	1	.604**	.522**	.429**	.490**	.388**	.505**	.459**	.415**	.344**	.482**	.451**	.429**	.440**	.452**	.497**	.518**	.485**	.286**
grupo1	.294**	.384**	.521**	.498**	.479**	.405**	.604**	1	.685**	.474**	.448**	.367**	.418**	.440**	.382**	.302**	.463**	.437**	.381**	.475**	.524**	.422**	.546**	.486**	.289**
cohesión2	.351**	.386**	.460**	.391**	.487**	.407**	.522**	.685**	1	.463**	.502**	.431**	.503**	.455**	.399**	.404**	.479**	.451**	.394**	.556**	.471**	.361**	.493**	.472**	.259**
clima2	.390**	.305**	.352**	.370**	.326**	.386**	.429**	.474**	.463**	1	.565**	.370**	.400**	.443**	.523**	.379**	.391**	.317**	.474**	.267**	.328**	.284**	.406**	.357**	.374**
clima3	.310**	.406**	.358**	.364**	.388**	.378**	.490**	.448**	.502**	.565**	1	.368**	.444**	.497**	.361**	.417**	.441**	.471**	.448**	.434**	.386**	.264**	.417**	.323**	.335**
estructura2	.530**	.355**	.460**	.315**	.386**	.341**	.388**	.367**	.431**	.370**	.368**	1	.487**	.417**	.408**	.361**	.418**	.446**	.406**	.421**	.326**	.357**	.426**	.456**	.217**
líder3	.366**	.347**	.410**	.274**	.527**	.448**	.505**	.418**	.503**	.400**	.444**	.487**	1	.501**	.426**	.405**	.541**	.452**	.503**	.327**	.432**	.217**	.370**	.473**	.321**
tecnología2	.362**	.274**	.405**	.377**	.398**	.434**	.459**	.440**	.455**	.443**	.497**	.417**	.501**	1	.512**	.347**	.405**	.375**	.396**	.357**	.349**	.246**	.377**	.475**	.474**
territorio2	.312**	.271**	.352**	.288**	.443**	.336**	.415**	.382**	.399**	.523**	.361**	.408**	.426**	.512**	1	.447**	.392**	.267**	.454**	.423**	.298**	.328**	.352**	.414**	.556**
estructura3	.288**	.389**	.265**	.223**	.309**	.197**	.344**	.302**	.404**	.379**	.417**	.361**	.405**	.347**	.447**	1	.457**	.468**	.371**	.472**	.346**	.385**	.387**	.348**	.393**
líder4	.396**	.399**	.364**	.341**	.485**	.397**	.482**	.463**	.479**	.391**	.441**	.418**	.541**	.405**	.392**	.457**	1	.463**	.584**	.577**	.535**	.392**	.503**	.490**	.390**
cohesión3	.258**	.325**	.330**	.343**	.292**	.290**	.451**	.437**	.451**	.317**	.471**	.446**	.452**	.375**	.267**	.468**	.463**	1	.474**	.448**	.486**	.363**	.576**	.479**	.304**
grupo2	.335**	.302**	.349**	.270**	.389**	.451**	.429**	.381**	.394**	.474**	.448**	.406**	.503**	.396**	.454**	.371**	.584**	.474**	1	.506**	.346**	.303**	.473**	.450**	.424**
clima4	.427**	.394**	.399**	.295**	.496**	.309**	.440**	.475**	.556**	.267**	.434**	.421**	.327**	.357**	.423**	.472**	.577**	.448**	.506**	1	.471**	.454**	.525**	.508**	.396**
cohesión4	.308**	.407**	.407**	.415**	.413**	.382**	.452**	.524**	.471**	.328**	.386**	.326**	.432**	.349**	.298**	.346**	.535**	.486**	.346**	.471**	1	.456**	.607**	.510**	.308**
territorio3	.388**	.305**	.358**	.260**	.264**	.307**	.497**	.422**	.361**	.284**	.264**	.357**	.217**	.246**	.328**	.385**	.392**	.363**	.303**	.454**	.456**	1	.511**	.469**	.261**
grupo3	.496**	.355**	.463**	.401**	.319**	.498**	.518**	.546**	.493**	.406**	.417**	.426**	.370**	.377**	.352**	.387**	.503**	.576**	.473**	.525**	.607**	.511**	1	.690**	.462**
estructura4	.488**	.270**	.425**	.305**	.387**	.501**	.485**	.486**	.472**	.357**	.323**	.456**	.473**	.475**	.414**	.348**	.490**	.479**	.450**	.508**	.510**	.469**	.690**	1	.431**
tecnología3	.314**	.248**	.278**	.313**	.294**	.283**	.286**	.289**	.259**	.374**	.335**	.217**	.321**	.474**	.556**	.393**	.390**	.304**	.424**	.396**	.308**	.261**	.462**	.431**	1

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

Por lo anterior se valida el instrumento para medir el estrés estudiantil de alumnos de nivel superior en Manabí, Ecuador.

La muestra estudiada fue de 200 estudiantes de nivel superior de Manabí teniendo miembros de universidades públicos (80%) así como universidades privadas (20%). El nivel de confianza alcanzado en el estudio es del 95% con un error permisible del 6%.

El levantamiento se realizó asistiendo a los grupos virtuales y utilizando Google Forms para que pudieran tener acceso remoto al instrumento y pudieran resolverlo.

El cuaetionario se diseñó con una escala lickert donde el significado es el siguiente:

8- Nunca
9- Rara vez
10- Ocasionalmente
11- Algunas veces
12- Frecuentemente
13- Generalmente
14- Siempre

Análisis de datos

Tabla 4: Estadísticos descriptivos

		clima1	clima2	clima3	clima4	
N	Válido	200	200	200	200	
	Media	2.97	3.29	3.37	2.99	
Desv. Desviación			1.619	1.651	1.595	1.489

En cuanto a las características medidas acerca del clima organizacional en Universidades de Manabí, Ecuador y la influencia en el estrés de sus estudiantes, para identificar si este está influyendo se valoraron 4 factores los cuales son:

- La gente no comprende la misión y metas de la organización (clima 1).
- La estrategia de la organización no es bien comprendida (clima 2).
- Las políticas generales iniciadas por la gerencia impiden el buen desempeño (clima3).
- La organización carece de dirección y objetivo (clima4).

Es importante comentar que el estudio se centró en el Estrés en estudiantes Universitarios para lo que se generó un instrumento diseño ex profeso, y se consideraron las siguientes variables independientes generadoras de Estrés:

- Territorio Organizacional
- Tecnologías de Información y Comunicaciones
- Liderazgo y Dirección
- Cohesión del grupo
- Grupos de trabajo
- Clima Organizacional
- Estructura Organizacional

Estas variables fueron obtenidas por la Organización Internacional de Trabajo y a partir de estos estudios se definió el instrumento que se está utilizando en la presente investigación.

De lo anterior se obtuvo que los causales de mayor influencia en un posible nivel de estrés estudiantil detectado por el instrumento en términos de clima organizacional son lo relacionado a *la estrategia de la organización no es bien comprendida (clima 2) y las políticas generales iniciadas por la gerencia impiden el buen desempeño (clima3),* lo anterior se puede identificar al obtener un resultado de media 3.29 y 3.37 y siendo el resultado con niveles de acuerdo relativamente constantes, resultando las desviaciones estándar de todos ellos entre 1.49 y 1.65.

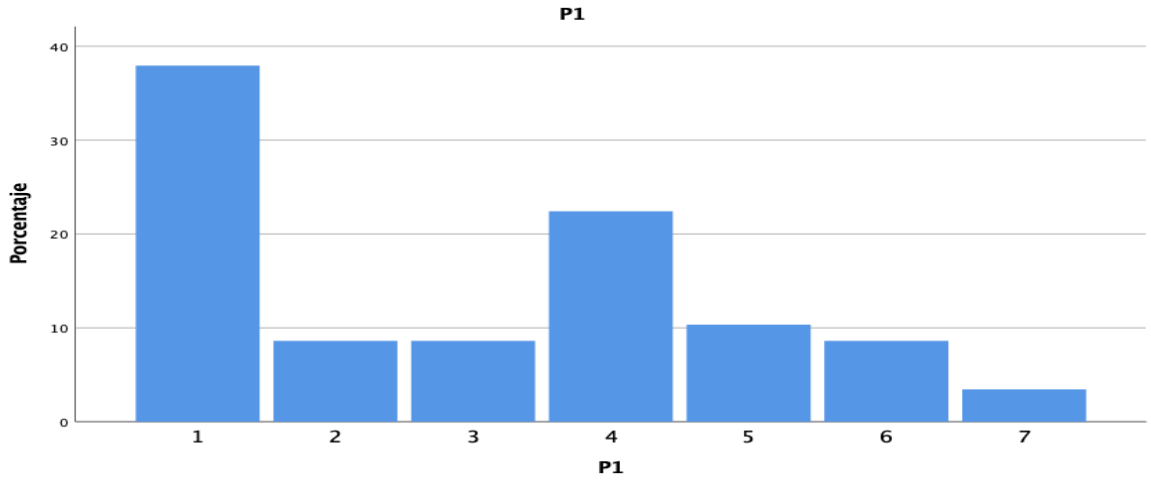
Analizando el primer factor del clima organizacional estudiado “Misión y metas”, encontramos lo siguiente:

Tabla 1:

P1	- La gente no comprende la misión y metas de la organización (clima 1).			
		Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	1	37.9	37.9	37.9
	2	8.6	8.6	46.6
	3	8.6	8.6	55.2
	4	22.4	22.4	77.6
	5	10.3	10.3	87.9
	6	8.6	8.6	96.6
	7	3.4	3.4	100
	Total	100	100	

Gráfico 1:

La gente no comprende la misión y metas de la organización (clima 1).



En cuanto al primer elemento del clima organizacional analizado, “conocimiento de la misión y metas organizacionales”, el resultado alcanzado es de más del 50% de las respuestas de manera favorable, siendo un indicador de bajo nivel de estrés entre los estudiantes de universidades de Manabí, la media 2.98 por debajo de 3 lo cual indica un bajo aporte al estrés de los alumnos y moderadamente bajo nivel de acuerdo al alcanzar 1.98, lo cual muestra el moderadamente bajo acuerdo entre los dicentes.

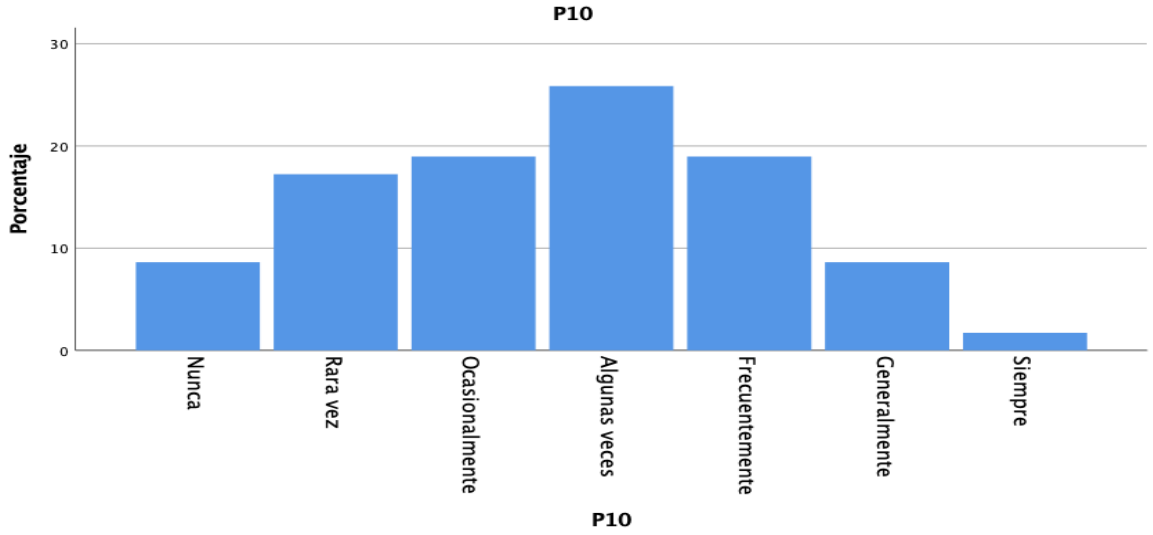
El segundo factor analizado del clima organizacional tiene que ver con “la Estrategia”, para lo cual obtuvimos los siguientes resultados:

Tabla 2:

P10	- La estrategia de la organización no es bien comprendida (clima 2).			
		Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	8.6	8.6	8.6
	Rara vez	17.2	17.2	25.9
	Ocasionalme	19	19	44.8
	Algunas vece	25.9	25.9	70.7
	Frecuenteme	19	19	89.7
	Generalmen	8.6	8.6	98.3
	Siempre	1.7	1.7	100
	Total	100	100	

Gráfica 2:

- La estrategia de la organización no es bien comprendida (clima 2).



En cuanto al segundo elemento del clima organizacional analizado, “estrategias organizacionales”, el resultado alcanzado un 44.8% de las respuestas de manera favorable, y a pesar de ser un indicador bueno en cuanto a la influencia que puede tener en el estrés de loas dicentes se nota un descenso respecto del entendimiento y aplicabilidad de la misión. La media 3.62 siendo el indicador más desfavorecido respecto del clima organizacional, en este caso es el único indicador que podría generar un nivel intermedio de estrés entre los estudiantes de universidades de Manabí, adicionalmente es el indicador con más acuerdo entre los alumnos alcanzando una desviación estándar de 1.497.

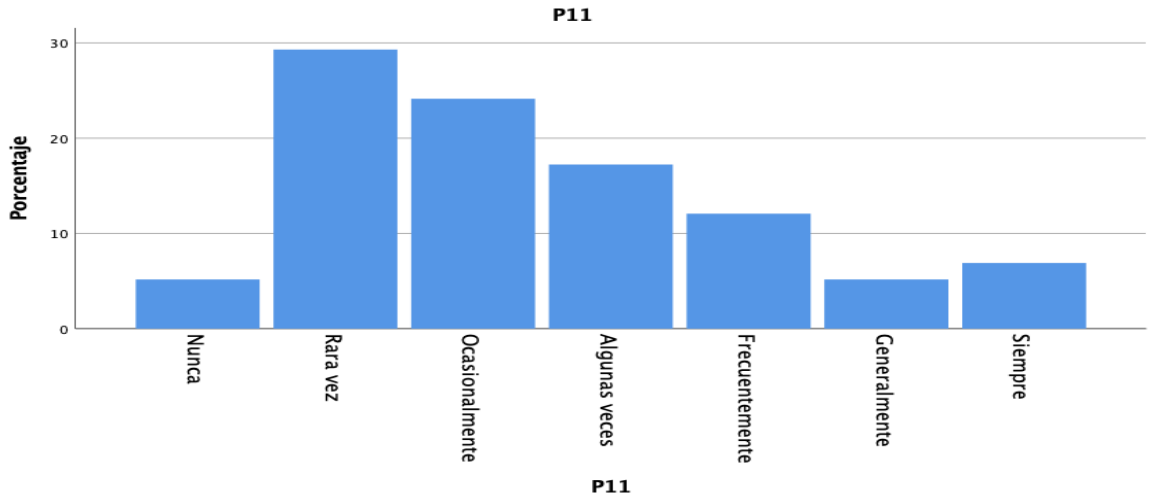
En cuanto al tercer indicador de clima organizacional que involucra las “políticas de la organización” tenemos lo siguiente:

Tabla 3:

P11	Las políticas generales iniciadas por la gerencia impiden el buen desempeño (clima3).			
		Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	5.2	5.2	5.2
	Rara vez	29.3	29.3	34.5
	Ocasionalme	24.1	24.1	58.6
	Algunas vece	17.2	17.2	75.9
	Frecuenteme	12.1	12.1	87.9
	Generalmen	5.2	5.2	93.1
	Siempre	6.9	6.9	100
	Total	100	100	

Gráfica 3:

Las políticas generales iniciadas por la gerencia impiden el buen desempeño (clima3).



En cuanto al tercer elemento del clima organizacional analizado, “políticas organizacionales”, el resultado alcanzado un 58.6% de las respuestas de manera favorable, siendo el indicador mejor evaluado en cuanto a la baja influencia que puede tener en el estrés de los dicentes, se nota un descenso respecto del entendimiento y aplicabilidad de la misión. La media 3.62 siendo el indicador más desfavorecido respecto del clima organizacional, en este caso es el único indicador que podría generar un nivel intermedio de estrés entre los estudiantes de las universidades de Manabí, adicionalmente es el indicador con más acuerdo entre los alumnos alcanzando una desviación estándar de 1.497.

En cuanto al desarrollo del cuarto componente estudiado del clima organizacional conocido como "Dirección y objetivos" se tiene lo siguiente:

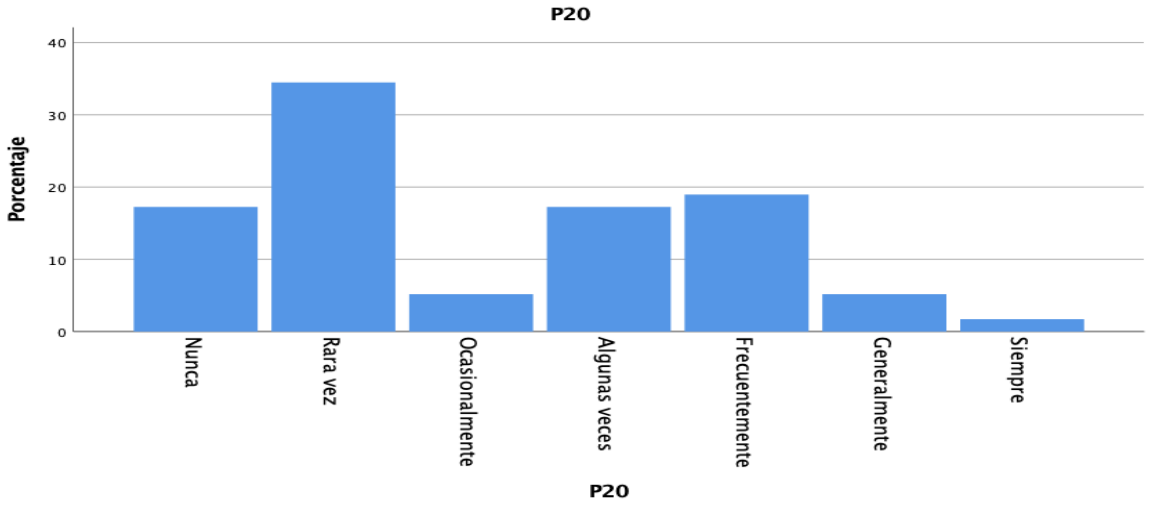
Tabla 4:

La organización carece de dirección y objetivo (clima4).

P20	- La organización carece de dirección y objetivo (clima4).			
		Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	17.2	17.2	17.2
	Rara vez	34.5	34.5	51.7
	Ocasionalme	5.2	5.2	56.9
	Algunas vece	17.2	17.2	74.1
	Frecuenteme	19	19	93.1
	Generalmen	5.2	5.2	98.3
	Siempre	1.7	1.7	100
	Total	100	100	

Gráfica 4:

- La organización carece de dirección y objetivo (clima4).



En cuanto al tercer elemento del clima organizacional analizado, "dirección y objetivos organizacionales", el resultado alcanzado un 56.9% de las respuestas de manera favorable, siendo un indicador evaluado muy favorablemente en cuanto a la baja influencia que puede tener en el estrés de los dicentes. La media de 3.09 muestra una muy buena evaluación respecto del clima organizacional, por tanto, genera un nivel bajo de estrés entre los estudiantes de las universidades de Manabí, adicionalmente es el indicador con acuerdo moderado entre los alumnos alcanzando una desviación estándar de 1.657.

RESULTADOS Y CONCLUSIONES

Respecto de la correlación respecto de otros factores causales de estrés entre los estudiantes de Manabí en Ecuador, tenemos una correlación moderada entre entre el clima organizacional con los factores de Estructura organizacional, Terriotorio organizacional y Tercnología, y una fuerte correlación con la Influencia del Líder, Falta de cohesión y Respaldo del grupo.

De lo anterior podemos mostrar que los factores que más influyen al estrés estudiantil el cual fue moderado, recae en la disponibilidad de tecnología para realizar la tarea laboral, y este a su vez influenciará la mejoría de la preocupación de los coordinadores sobre el bienestar de los estudiantes, así como la capacidad de planificar y controlar las actividades de los estudiantes.

En general se tiene un promedio ponderado de 3.285 para el cual se puede concluir que al menos este estresor tiene una influencia baja en el nivel de estrés provocado en los estudiantes de las Universidades de Manabí, Ecuador.

En cuanto a los niveles de acuerdo entre los estudianters de la universidasdes de Manabí en Ecuador, tenemos un rango de desviaciones estandar que oscilan entre 1.497 a 1.906 lo cual indica un acuerdo moderadamente alto entre los estudiantes en cuanto a las respuestas plasmadas en el instrumento.

Se espera continuar con estos estudios incorporando nuevas Instituciones de Educación Superior para identificar los parámetros de estrés que sean más significativos y poder ayudar en la toma de decisiones de estas instituciones para la incorporación de mejores apoyos tecnológicos y esto permita un mejor desempeño de los estudiantes universitarios.

Así también en siguientes estudios se incorporarán los estresores de sustentbilidad y desarrollo social entre estos grupso de la población, habando de estufiasntes de nivel superior.

BIBLIOGRAFÍA

Arón, A. (2004). Clima social escolar y desarrollo personal. En N. Milicic.. Santiago, Andrés Bello,.

CARBONELL, X. F. (2012). Adicción a Internet y móvil: una revisión de estudios empíricos

COPPARI, N. B. y Bagnoli, L. y Codas, G. y López, H. y otros (2018). Validez y confiabilidad del cuestionario de tecnoestrés en estudiantes paraguayos. Perspectivas en Psicología: Revista de Psicología y Ciencias Afines, 15 (2), 40-55. [Fecha de Consulta 29 de Septiembre de 2021]. ISSN: 1668-7175. Disponible en: https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=483558849004

EDEL, R. N. (2003). "El rendimiento académico: concepto, investigación y desarrollo", Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación. Obtenido de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1405-66662010000200003

HORGAN, A. y. (2012). niversity Students' Online Habits and Their Use of the Internet for Health Information. CIN: Computers, Informatics, Nursing.

J.Blacher. B, L. &. (2009). Student–teacher relationship stability across early school years for children with intellectual disability or typical development.

LLANEZA, J. (2009). Ergonomía y psicosociología aplicada Manual para la formación del especialista. España

Martínez, M. B. (2003). La universidad como espacio de aprendizaje ético. En: Monografías virtuales: Ciudadanía, democracia y valores en sociedades plurales.

PAREDES, M. J. (2010). *CULTURA ORGANIZACIONAL DOCENTE MEDICA Y ESTRES ACADÉMICO EN ESTUDIANTES DE MEDICINA.* Obtenido de http://dspace.unitru.edu.pe/bitstream/handle/UNITRU/2555/Cabrejo%20Paredes%20Jose%20Elías.pdf?sequence=1&isAllowed=y

SALANOVA, M. (2003). Trabajando con tecnologías y afrontando el tecnoestres: el rol de las creencias de eficacia. *Revista de psicología del trabajo y de las organisaciones*, 225-246.

UNESCO. (2002). Information and communication technologies in teacher education: a planning guide. PARIS.