



# empresa

Investigación y pensamiento crítico

Ed. 36\_Vol. 7\_nº4  
Noviembre'18\_febrero'19  
Publicación trimestral  
ISSN: 2254-3376



**3C Empresa. Investigación y pensamiento crítico.**

Periodicidad trimestral. *Quarterly periodicity.*

Edición 36. Volumen 7, Número 4 (Noviembre '18 - febrero '19). *Edition 36, Volume 7, Issue 4 (November '18 - February '19).*

Tirada nacional e internacional. *National and international circulation.*

Artículos revisados por el método de evaluación de pares de doble ciego. *Articles reviewed by the double blind peer evaluation method.*

ISSN: 2254-3376

Nº de Depósito Legal: A 268 – 2012

DOI: <http://dx.doi.org/10.17993/3cemp.2018.070436>

Edita:

Área de Innovación y Desarrollo, S.L.

C/ Els Alzamora 17, Alcoy, Alicante (España)

Tel: 965030572

[info@3ciencias.com](mailto:info@3ciencias.com) [www.3ciencias.com](http://www.3ciencias.com)

Todos los derechos reservados. Se autoriza la reproducción total o parcial de los artículos citando la fuente y el autor. *This publication may be reproduced by mentioning the source and the authors.*  
Copyright © Área de Innovación y Desarrollo, S.L.





**empresa**

Investigación y pensamiento crítico

## **OBJETIVO EDITORIAL**

---

La Editorial científica 3Ciencias pretende transmitir a la sociedad ideas y proyectos innovadores, plasmados, o bien en artículos originales sometidos a revisión por expertos, o bien en los libros publicados con la más alta calidad científica y técnica.

## **NUESTRO PÚBLICO**

---

- Personal investigador.
- Doctorandos.
- Profesores de universidad.
- Oficinas de transferencia de resultados de investigación (OTRI).
- Empresas que desarrollan labor investigadora y quieran publicar alguno de sus estudios.

## **COBERTURA TEMÁTICA**

---

3C Empresa es una revista de carácter científico-social, donde se difunden trabajos originales para su divulgación con análisis empíricos y teóricos sobre los mercados financieros, liderazgo, recursos humanos, microestructura de mercado, contabilidad pública y gestión empresarial.

## **INFORMACIÓN PARA AUTORES**

---

Toda la información sobre el envío de originales se puede encontrar en el siguiente enlace:  
<http://www.3ciencias.com/normas-de-publicacion/instrucciones-para-el-envio-de-articulos/>

## PUBLISHING GOAL

---

3Ciencias wants to transmit to society innovative projects and ideas. This goal is reached thought the publication of original articles which are subdue to peer review or thorough the publication of scientific books.

## OUR TARGET

---

- Research staff.
- PhD students.
- Professors.
- Research Results Transfer Office.
- Companies that develop research and want to publish some of their works.

## TEMATIC COVERAGE

---

3C Empresa is a scientific-social journal, where original works are spread for dissemination with empirical and theoretical analyzes on financial markets, leadership, human resources, market microstructure, public accounting and bussines management.

## INSTRUCTIONS FOR AUTHORS

---

All information about sending originals can be found at the following link:  
<https://www.3ciencias.com/en/regulations/instructions/>

# INDIZADO POR INDEXED BY

Plataforma de evaluación de revistas



Bases de datos internacionales selectivas



Directorios selectivos



Hemerotecas selectivas



Buscadores de literatura científica en acceso abierto



**DULCINEA**

*/SUMARIO/*

Metodología para la selección de sistemas ERP para pymes

*Methodology for the selection of ERP systems for SMEs*

Raúl Oltra-Badenes, Hermenegildo Gil-Gomez y Vicente Guerola-Navarro

10

Marketing de contenidos para el desarrollo de una cultura de investigación: Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad de Guayaquil

*Content Marketing for the development of a research culture: Faculty of Administrative Sciences of the University of Guayaquil*

Luisa María Herrera Rivas, Fabrizzio Jacinto Andrade Zamora y Cinthya Denisse Anamise Llumiquinga

34

Emprendimiento social y su relación con la base de la pirámide en Latinoamérica

*Social entrepreneurship and its relationship with the base of the pyramid in Latin America*

Marjorie Marcela Acosta Véliz, Verónica Coronel Pérez y María Jiménez Cercado

50

La responsabilidad social empresarial: un desafío para la sostenibilidad de las empresas del Ecuador

*Corporate social responsibility: a challenge for the sustainability of the companies of Ecuador*

Angelita Genoveva Tapia Bonifaz, María Isabel Gaviláñez Vega, Sandra Patricia Jácome Tamayo y Jacqueline Elizabeth Balseca Castro

68

La relación directa entre el poder económico, político y la sostenibilidad empresarial

*The direct relationship between economic, political power and business sustainability*

Colón Enrique Gutiérrez Cajás, Wendy Anabelle Bravo Ross y Boris Iván Delgado Litardo

90

/01/

# METODOLOGÍA PARA LA SELECCIÓN DE SISTEMAS ERP PARA PYMES

## METHODOLOGY FOR THE SELECTION OF ERP SYSTEMS FOR SMES

---

**Raúl Oltra-Badenes**

Dr. Ingeniero Industrial. Departamento de Organización de Empresas. Universitat Politècnica de València. Valencia. España.  
E-Mail: [rauloltra@doe.upv.es](mailto:rauloltra@doe.upv.es) ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1522-8230>

**Hermenegildo Gil-Gomez**

Dr. Ingeniero de Telecomunicaciones. Instituto de Automática e Informática Industrial (Ai2). Universitat Politècnica de València. Valencia. España.  
E-Mail: [hgil@ai2.upv.es](mailto:hgil@ai2.upv.es) ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-7985-2454>

**Vicente Guerola-Navarro**

Ingeniero Industrial.  
Departamento de Organización de Empresas. Universitat Politècnica de Valencia. España.  
E-mail: [viguena@omp.upv.es](mailto:viguena@omp.upv.es) ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-0367-6319>

**Recepción:** 04/07/2018. **Aceptación:** 03/09/2018. **Publicación:** 23/11/2018

**Citación sugerida:**

Oltra-Badenes, R., Gil-Gomez, H. y Guerola-Navarro, V. (2018). Metodología para la selección de sistemas ERP para pymes. *3C Empresa. Investigación y pensamiento crítico*, 7(4), pp. 10-33. doi:<http://dx.doi.org/10.17993/3cemp.2018.070436.10-33/>

## RESUMEN

Los Enterprise Resources Planning (ERP) son sistemas de información concebidos para gestionar todos los procesos de una organización, de forma que permiten y facilitan la toma de decisiones desde una perspectiva global de la organización en su conjunto, y no sólo desde un punto de vista departamental. Por ello, este tipo de sistemas se convierten en un factor clave en las organizaciones. Pero evidentemente, no todos los ERP son adecuados para todas las organizaciones, y es muy importante que cada organización implante el sistema ERP más adecuado a sus procesos y características. Para ello, establecer y seguir un proceso de selección es fundamental. Existen diferentes estudios que tratan de identificar y proponer los pasos más adecuados a seguir para una correcta selección de sistemas ERP, pero la mayoría se centran tan sólo en una parte del proceso, y están basados en casos de multinacionales o grandes empresas. Por este motivo, no son aplicables a las pequeñas y medianas empresas (PYMES) españolas. Por ello, en este artículo se presenta la metodología MSERP para la selección de un sistema ERP adecuado a una PYME española que puede servir de guía a este tipo de empresas en selección de un sistema ERP.

## ABSTRACT

*Enterprise Resources Planning (ERP) is an information system designed to manage all the processes of an organization, allowing and facilitating decision making from a global point of view, of the organization as a whole, and not only from a point of view. departmental view. Therefore, this type of systems becomes a key factor in organizations. Of course, not all ERPs are suitable for all organizations, and it is very important that each organization implement the ERP system that is most appropriate to its processes and characteristics. To do this, establishing and following a selection process is fundamental. However, many of the criteria can be considered, and it is very complex to take them into account. There are different studies that deal with the process for the selection of ERP systems. But most of them cover just part of this process, and are based on the requirements of multinational or large companies, and are not transferable to small and medium enterprises (SMEs) in Spain.*

*In this paper, we present the methodology MSERP for the selection of an ERP system suitable for a Spanish SME, for which, a serie of steps based on the existing literature and the experience of different experts in the sector.*

## PALABRAS CLAVE

Selección sistema ERP, ERP, Enterprise Resources Planning, Sistema de información para la Gestión, AHP.

## KEY WORDS

*ERP system selection, ERP Enterprise Resources Planning, Management Information System.*

## 1. INTRODUCCIÓN

Como indican Gil, *et al.*, (2010) se pueden considerar a los sistemas ERP como la consecuencia de la evolución y sofisticación de los sistemas de gestión de inventarios durante los últimos sesenta años. Fruto de esta evolución, surgen los ERP, que son sistemas capaces de gestionar de forma integrada la información y conocimiento de todos los procesos de una empresa, desde los más primarios como son, por ejemplo, los relacionados con la contabilidad, compras, ventas, producción hasta otros secundarios (aunque igual de importantes) como los relacionados con la gestión de recursos humanos, gestión de costes, calidad, etc. Los sistemas ERP son, por tanto, una plataforma de comunicación entre todas las áreas de la empresa, que pueden conseguir, mediante su explotación, una mayor eficiencia. Pero también son sistemas capaces de conectar entre sí y transferirse información de una forma automática, con el consiguiente ahorro de costes, tiempo, errores, y con la disponibilidad de información on-line en cualquier momento (Oltra, 2012). De este modo, los ERP, no sólo pueden mejorar el funcionamiento interno de una organización, sino que, bien implantados y explotados, pueden mejorar la relación de la empresa con su entorno, pudiendo incluso llegar a aumentar la eficiencia y capacidad de respuesta de una cadena de suministro (Oltra, *et al.*, 2012).

Evidentemente, no todos los ERP son iguales, no tienen las mismas características en cuanto a módulos, opciones, funcionalidades, costes, complejidad de implantación, usabilidad, etc. Existen muchos sistemas ERP en el mercado, y están enfocados a diferentes tipos de organizaciones, como pueden ser grandes empresas, multinacionales, empresas de sectores concretos (estos sistemas son conocidos como “verticales” o “sectoriales”), de un área geográfica, etc.

Por tanto, dado que, en muchas organizaciones, los sistemas ERP (Enterprise Resource Planning) son el motor de información que permite la ejecución de los procesos de negocio (Cunha, *et al.*, 2016), la selección del software ERP adecuado a una organización concreta, con sus características particulares, es una decisión extremadamente crítica para dicha organización. Sin embargo, muchas organizaciones, sobre todo las PYME, carecen en la mayoría de los casos del conocimiento adecuado para realizar esta selección. Para facilitar esta toma de decisión y, sobre todo, para poder tomar la decisión de forma más adecuada, se hace necesaria una metodología que proponga paso a paso las actividades a realizar.

Por tanto, el objetivo principal de este artículo es diseñar una metodología que pueda servir como guía de selección de sistemas ERP en las PYMES españolas.

Para ello, se ha realizado un análisis de la literatura científica relativa a la selección de sistemas de información y más en concreto de sistemas ERP, y posteriormente se ha contrastado la información

del estudio teórico en el entorno empresarial, entrevistando a consultores de implantación de sistemas ERP, así como a empresas que han implantado estos sistemas y a expertos reconocido en el sector.

Después de recopilar y analizar de forma conjunta toda la información recogida, y en base a ella, en el siguiente apartado se propone la metodología MSERP, una metodología de selección de sistemas ERP, orientada a las PYMEs españolas.

## 2. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Para poder proponer la metodología que se presenta a continuación, previamente se han revisado diferentes trabajos sobre selección de sistemas ERP y los pasos a seguir que se proponen para ello, como son, por ejemplo, la metodología Systematic Help for an ERP Acquisition (SHERPA) (Sistach, 1998) o los trabajos de Pérez-Salazar (2013), Wei, *et al.*, (2005), Bradford (2016) o López e Ishizaka (2017). Estos artículos también recogen referencias a otros trabajos anteriores que tratan sobre la metodología de selección de sistemas ERP, con lo que se puede tener una idea global de las propuestas realizadas en los últimos años. Sin embargo, en todos estos estudios se hace hincapié en una u otra parte del modelo de selección, en alguna de las actividades o fases, pero no se aprecia ninguna metodología propuesta que incluya todas las actividades necesarias con un mínimo nivel de detalle para que pueda llevarse a cabo todo el proceso. Por ejemplo, la metodología SHERPA, pese a ser una metodología específica y muy detallada, no hace comentarios sobre el equipo de proyecto y los perfiles que en él deben participar, además de tener unos criterios funcionales que podrían ser actualizados a la situación actual. En el caso de Bradford (2016) su propuesta comienza directamente por el análisis de requerimientos, sin tener en cuenta pasos previos. En el caso de Wei et al (2005) se centra mucho en la valoración comparativa entre alternativas, aunque no indica nada de actividades como las demostraciones de producto, visitas o negociación, entre otras. Rivera y Pérez Salazar (2013) hacen una revisión de la literatura muy interesante, proponen en su trabajo una serie de actividades a realizar para seleccionar un ERP en base a las diferentes fases identificadas en diversos trabajos. Pero su trabajo se centra más en la revisión bibliográfica, y se presenta una metodología en la que se entra en poco detalle a cada actividad, pasando directamente de la constitución del equipo de trabajo al análisis de requerimientos y criterios a evaluar. Tampoco propone un método para la evaluación y comparación de las diferentes alternativas. Por tanto, no llega a ser una propuesta operativa para una PYME.

En la investigación que se presenta en este artículo, se recogió toda la información de estas propuestas revisadas, así como de los trabajos que se citan, y se contrastó con la experiencia de expertos y

empresas usuarias de ERP, que evidentemente, habían tenido que seleccionar previamente el sistema. El panel de expertos se compuso de dos perfiles. Por una parte, académicos especialistas en el área de los sistemas de información, y por otra, profesionales, consultores y responsables de empresas implantadoras y fabricantes de sistemas ERP. Con ello, se compuso un panel de 10 expertos y se utilizó el método Delphi, uno de los métodos que mejor se adapta para abordar campos científicos en continua evolución, como es el que aquí se investiga, fundamentalmente para detectar factores claves en la gestión de los Sistemas de Información, y predecir su evolución futura (Luna Huertas, *et al.*, 2005).

En función de las propuestas de las investigaciones citadas, y de las aportaciones y experiencia de los expertos y empresas usuarias de sistemas ERP con los que se ha contado en esta investigación, se proponen una serie de actividades que se han de llevar a cabo secuencialmente como metodología para la selección de un sistema ERP. En este caso, no se está haciendo desde un punto de vista de gran empresa, ni desde un nivel estratégico, como suele suceder en los estudios revisados, sino que se hace desde un punto de vista de las necesidades de una PYME, y a nivel operativo.

### **3. PROPUESTA METODOLÓGICA PARA LA SELECCIÓN DE UN SISTEMA ERP**

En primer lugar, cabe decir que, antes de comenzar a aplicar la metodología de selección del ERP, la empresa u organización que lo quiere implantar, debería plantarse la siguiente pregunta: ¿está la organización realmente preparada para implantar un ERP? Implantar un sistema ERP no es ni mucho menos como instalar un nuevo software, ni como otro proyecto del departamento de TI. Hay que tener en cuenta que supone un cambio estratégico y organizativo que afectará a toda la empresa y que necesitará un proyecto que involucre a toda la organización, que debe estar dispuesta al cambio, impulsado por la más alta dirección. Si no es así, el proyecto debería directamente descartarse y quizás optar por otra alternativa, como puede ser el desarrollo personalizado (interno o externo), la integración de paquetes de software específicos por áreas, el mantenimiento de los sistemas existentes, etc.

Si la respuesta a esta pregunta es afirmativa, y la empresa está preparada para asumir un cambio de estas características, lo primero que debe hacer es seleccionar el ERP más adecuado a su situación y características particulares, para lo que se propone seguir la metodología compuesta por las actividades que se presentan en la Figura 2 y que se describen a continuación en los apartados siguientes:



**Figura 1.** Metodología propuesta.  
Fuente: elaboración propia.

### 3.1. CONSTITUIR EQUIPO DE TRABAJO PARA LA SELECCIÓN DEL ERP

Una vez tomada la decisión de implantar un ERP, el primer paso debe ser formar un equipo de proyecto. Es importante destacar en este instante que el equipo al que aquí se hace referencia no es el equipo de “implantación” del ERP. El equipo de implantación se formará posteriormente, en el inicio de la fase de implantación, una vez realizada la selección. En este punto se trata de establecer el equipo del “proyecto de selección del ERP”, que evidentemente deberá tener integrantes en común con el de implantación, pero que no tiene por qué ser el mismo. El equipo del proyecto de selección del ERP debe estar liderado por la alta dirección y debe incluir representantes de todos los departamentos al más alto nivel, así como expertos funcionales de los diferentes procesos. Evidentemente, también es necesario un punto de vista técnico, pero no hay que olvidar que la implantación de un sistema ERP entraña en sí mismo una reingeniería de procesos (Bradford, 2016) y, por tanto, debe tenerse en cuenta desde este punto de vista, y no desde un aspecto meramente tecnológico.

En ocasiones, resulta interesante incluir dentro del equipo la figura de un asesor externo. Pero hay que tener mucho cuidado con ello, dado que estos asesores externos, y las empresas que se dedican a este tipo de trabajos (hay empresas y organizaciones que asesoran en los proyectos de selección de ERP) suelen estar alineados con algún sistema, producto o empresa implantadora determinado, siendo incluso muchas veces la propia empresa asesora.

Sin embargo, esta figura puede ser muy interesante como componente del equipo, dado que los integrantes del equipo de proyecto de la organización en la que se selecciona el ERP no tienen por qué ser expertos en este tipo de sistemas (y generalmente no lo son) y una visión profesional especializada, como lo es la de un asesor externo, puede ser muy valiosa. Pero en su justa medida. El asesor no debe tomar la decisión en ningún caso, es simplemente una fuente de información y conocimiento, una opinión de vista externa y experta, que puede a ser tenida en cuenta.

Por otra parte, hay que resaltar que la alta dirección no puede delegar su papel de liderazgo del proyecto. Es importante destacar de nuevo que es una decisión estratégica, no técnica, y como tal debe acometerse. Este es uno de los principales problemas cuando se selecciona un ERP para una PYME. Habitualmente, al ser un sistema tecnológico, suele dejarse la selección del ERP a los técnicos. Pero eso no debe ser así, porque son necesarios muchos puntos de vista para una decisión como esta, y la técnica es tan sólo una visión más a tener en cuenta, y generalmente, no la más importante.

### 3.2. RECOPIALAR LA INFORMACIÓN RELEVANTE DE SISTEMAS ERP

En esta etapa, el equipo del proyecto de selección debe recopilar información relevante sobre los sistemas ERP en general, y la situación del sector y el mercado.

Possiblemente el equipo no sea experto en este tipo de sistemas. Pero si se va a abordar un proyecto de esta magnitud, deben empezar a convertirse en ello, formándose en los conceptos básicos (y los no tan básicos) de los sistemas ERP. Para ello, se puede obtener mucha información sobre los sistemas ERP, proyectos, beneficios, desventajas, riesgos a tener en cuenta etc. y a través de libros especializados, revistas profesionales, congresos, exposiciones, anuarios, Internet y otras fuentes.

El equipo de proyecto debe organizarse para saber todo lo necesario antes de comenzar el proceso de selección de un ERP, ya que, una vez implantado, esta será la herramienta que gestione toda la información de su empresa, y se convertirá en un factor crítico para su éxito y desarrollo futuro. Por tanto, todo el tiempo que se emplee para la formación del equipo de proyecto, y que haga que éste sea capaz de seleccionar el ERP más adecuado, será bien invertido.

En este apartado, es también muy interesante la ayuda de un posible asesor externo, experto en la materia, que pueda facilitar la información y formación, siempre que sea de forma no partidista ni interesada. Y no sólo en cuanto a sistemas ERP únicamente, sino también en las diferentes áreas que pueden ser necesarias para la implantación y utilización de este tipo de sistemas, y posibilidades que ofrecen en el momento de la selección. Por ejemplo, en las posibilidades de las diferentes modalidades *cloud* que se pueden utilizar, las opciones de software libre que existen, los diferentes tipos de implantación, etc.

### 3.3. IDENTIFICAR EL OBJETIVO ESTRATÉGICO Y LAS CARACTERÍSTICAS BÁSICAS DEL PROYECTO

En ocasiones, el motivo fundamental del proyecto de implantación de un ERP no está definido, o no es conocido de forma adecuada por el equipo. Sin embargo, este es un punto primordial que, si no está claro y debidamente transmitido en el momento de hacer la selección, puede llevar a una selección totalmente errónea, basada en criterios no adecuados a ese motivo fundamental. Por ello, en la metodología propuesta se le dedica expresamente un punto específico a esta actividad, debido a la importancia que tiene.

Por tanto, el fin de este paso de la metodología es establecer el objetivo estratégico, el motivo real de la decisión de implantar un ERP. En una gran empresa, por lo general, al llegar a este paso esto ya está más que definido, desde la decisión de abordar un proyecto como este, y luego ya se concreta

y transmite al plan de selección e implantación, como se ve en muchos trabajos de investigación publicados. Pero en una PYME, esto no está tan claro, y muchas veces no se sabe realmente por qué se desea implantar un ERP, cuál es el cometido final de ese camino a recorrer.

Diferentes compañías pueden adoptar un sistema ERP por razones completamente diferentes, incluyendo entre otras, desde razones técnicas y comerciales, a imposiciones por parte de socios o miembros dominantes en una cadena de suministro. El motivo fundamental inicial para adoptar un sistema de ERP influye en la definición del problema, la definición de los objetivos, los métodos para alcanzar dichos objetivos y el resto actividades posteriores.

El equipo de proyecto debe organizarse para saber todo lo necesario antes de comenzar el proceso de selección de un ERP, ya que, una vez implantado, esta será la herramienta que gestione toda la información de su empresa, y se convertirá en un factor crítico para su éxito y desarrollo futuro.

No es lo mismo implantar un ERP por la necesidad de poder hacer frente a un cambio legislativo en un tema contable que el sistema existente no puede cubrir, que por la necesidad de establecer un nuevo modelo de trabajo en la gestión logística, o por la obsolescencia técnica de los sistemas actuales. Evidentemente, el planteamiento de proyecto es muy diferente en cada uno de estos casos, y puede que el ERP a seleccionar también lo sea.

En este paso se pueden utilizar técnicas de identificación y definición de problemas, como por ejemplo las 5W (o los 5 por qué) de Toyota, que pese a ser muy sencillas, pueden aclarar en gran medida esta cuestión (liker, 2005).

Y llegado a este punto, posiblemente sería interesante volver a reflexionar, en base al resultado obtenido, si la empresa realmente necesita un ERP para alcanzar ese “objetivo fundamental”. Además, una vez conocida toda la información recogida hasta el momento, tanto interna como externa, es un buen momento para replantear la pregunta “*¿está la organización realmente preparada para implantar un ERP?*”

Si esto es así, todo el equipo de proyecto debe asimilar ese objetivo estratégico, y todas las actividades del proyecto de selección (y posteriormente de implantación) deben establecerse en base a él, sin perderlo de vista como punto de referencia al que se debe llegar.

Una vez definido ese objetivo estratégico y asumido como tal por todo el equipo de proyecto, y después de procesar y asimilar la información obtenida en la fase anterior, posiblemente se puedan identificar algunas características básicas para encontrar las soluciones más adecuadas a las

limitaciones de la organización y sus recursos. En este momento se hace referencia a características muy globales, como si interesa que el ERP funcione en modo SaaS, o en una instalación propia en la misma empresa, o si es necesario o deseable un acceso al código fuente. Son cuestiones que, dependiendo del proyecto y su objetivo estratégico, pueden tomarse como criterios de selección en pasos posteriores de la metodología, pero que, en ocasiones, en base al objetivo estratégico del proyecto, como podría ser perfectamente la eliminación del departamento de TI, pueden suponer un punto fundamental a tener en cuenta antes siquiera de pensar en los objetivos detallados del proyecto, que se identifican y estructuran en la siguiente fase.

### **3.4. ESTABLECER Y ESTRUCTURAR LOS OBJETIVOS DEL PROYECTO**

Una vez conocidos los motivos de la implantación del ERP, y en función de ellos el objetivo estratégico, el equipo de proyecto debe identificar y definir los objetivos que se esperan alcanzar mediante la utilización del ERP. Estos objetivos pueden ser diversos y de una magnitud e importancia variable. Además, seguramente están relacionados en cierta medida entre ellos. Por tanto, es interesante establecer una estructura que pueda relacionarlos.

Estructurar los objetivos implica organizarlos, para que el equipo del proyecto pueda describir en detalle lo que la empresa quiere lograr mediante la implantación del ERP, y luego incorporar estos objetivos de manera adecuada en el modelo de decisión.

El objetivo estratégico debe en todo momento guiar los objetivos finales que el equipo del proyecto debe esforzarse por lograr; por lo tanto, estos objetivos también sirven como mecanismo para armonizar las opiniones de diferentes personas dentro del equipo del proyecto. Muchas veces se pierden de vista al entrar al detalle de los objetivos particulares, por ejemplo, al establecer los objetivos a cumplir por el sistema a nivel funcional en un área o departamento concreto de la empresa. Si no contribuye al objetivo estratégico, a través de la estructura de objetivos, seguramente no es muy importante. Por tanto, todos los objetivos deben estar alineados para conseguir el alcance del objetivo estratégico y se estructurarán sistemáticamente en base a éste.

Se pueden usar dos métodos para establecer la jerarquía de los objetivos fundamentales del sistema ERP, como son, la descomposición descendente y la síntesis ascendente. En el procedimiento de descomposición de arriba hacia abajo, el equipo del proyecto discute “¿Qué es lo que realmente se quiere decir con ese objetivo de nivel superior?” Las respuestas revelan los objetivos fundamentales de nivel inferior, que ayudan a conseguir el objetivo de nivel superior.

Alternativamente, el equipo de proyecto puede comenzar desde los objetivos de nivel inferior preguntando: “¿De qué objetivo más general es este aspecto?” para encontrar un objetivo más

general y avanzar hacia arriba mediante el procedimiento de síntesis ascendente. Los niveles superiores en la jerarquía se refieren a objetivos más generales y los niveles inferiores contienen elaboraciones más detalladas de los objetivos superiores.

Es importante que los objetivos establecidos tengan las características que proponen Doran (1981), que utilizó la palabra SMART (inteligente) como regla mnemotécnica de las siguientes características que debe cumplir un objetivo:

- S: Specific / Específico
- M: Measurable / Medible
- A: Attainable / Alcanzable
- R: Relevant / Relevantes
- T: Time-Related / Con un tiempo determinado

### 3.5. CLASIFICAR LOS OBJETIVOS EN FUNCIÓN DE SU PRIORIDAD

Después de crear la estructura de objetivos, el equipo del proyecto debe priorizarlos, determinando cuales son totalmente necesarios para alcanzar el objetivo estratégico, y cuales son deseables, pero con una prioridad menor. Hay que recordar que los recursos son limitados, y que muchas veces no es posible alcanzar todos los objetivos por problemas presupuestarios o de plazos temporales. Pero sí deben alcanzarse los objetivos mínimos para conseguir llegar al objetivo estratégico del proyecto, y por ello, habrá algunos más importantes que otros.

En base a esta priorización, posiblemente ya se pueden identificar atributos pertinentes para evaluar los sistemas ERP. Deberían participar tanto atributos cuantitativos como cualitativos que satisfagan las estrategias y objetivos de la empresa.

### 3.6. REALIZAR EL ANÁLISIS DE REQUERIMIENTOS

El análisis de requerimientos es un paso fundamental en este tipo de proyectos, que permitirá conocer las necesidades que tiene la organización para llevar a cabo sus procesos, y que deberán ser cubiertas por el ERP. Por tanto, es en este momento cuando se establecen los requerimientos detallados que el sistema ERP debe cumplir, tomando en cuenta como punto de partida los objetivos establecidos.

Para ello es imprescindible un conocimiento detallado de los procesos que se llevan a cabo en la empresa. Muchas veces este es el paso más complejo de la selección, sobre todo en el caso de las PYME, ya que, por lo general, estas no tienen documentados los procesos, y es complejo hacer el análisis de requerimientos. De hecho, en muchas ocasiones, los procesos no están ni siquiera

identificados. Por tanto, en primer lugar, habrá que identificar los procesos, definirlos y modelarlos, si es que esto no está hecho ya.

En ocasiones, debido a su envergadura y la posible complejidad que pueda llevar, este paso supone un “subproyecto” del proyecto principal, centrado en la Gestión por Procesos. En muchos casos, no se le da la importancia suficiente a este paso, y se trata de analizar las necesidades concretas que el sistema ERP debe tener, en base a las “formas de hacer” de la empresa, pero sin tener en cuenta que pueden no ser las correctas, o las más idóneas. Por ello, es importante cuestionarse la idoneidad de los procesos de la empresa y actuar en consecuencia.

Una vez los procesos están perfectamente identificados, definidos y modelados, se puede hacer un análisis de requerimientos, empleando para ellos herramientas de análisis de requerimientos tipo, como pueden ser los casos de uso que propone el lenguaje UML (Lenguaje Unificado de Modelado) o la estructura del estándar IEEE/ANSI 830-1998.

Por lo general, los requerimientos serán funcionales, aunque estos puedan derivar en otros requerimientos no funcionales, de naturaleza más bien técnica.

### 3.7. INVESTIGACIÓN DE MERCADO DE SISTEMAS ERP

Basado en los requerimientos establecidos en la fase anterior, el equipo de proyecto debe buscar sistemas ERP candidatos a ser implantados en la empresa. Por lo general, además de tener en cuenta los requerimientos, se debe establecer un filtro en base a ciertos parámetros básicos (coste máximo asequible, plataforma, módulos cubiertos etc.) y que sea adecuado a la organización y al tipo de proyecto que se plantea.

El equipo del proyecto debe obtener la información mínima suficiente sobre cada ERP que pueda considerar, aplicando los requisitos requeridos. Esta información puede obtenerse mediante diferentes canales, como puede ser inicialmente a través de internet y las páginas oficiales de los sistemas ERP, empresas consultoras, Universidades, foros, asociaciones sectoriales y empresariales, contacto con otras empresas similares que hayan tenido una experiencia similar, o el contacto directo con el fabricante o distribuidor del ERP.

Puede darse el caso de que un sistema ERP sea distribuido e implantado por dos (o más) empresas consultoras. Esto sucede sobre todo en los sistemas ERP más conocidos e implantados. En ese caso, además de información sobre el sistema ERP en sí mismo, hay que buscar también información sobre los “Partners”, las empresas consultoras que se encargan de la implantación. Hay que tener en cuenta que el éxito de un proyecto de implantación de un ERP depende más del Partner que del propio ERP.

### 3.8. ESTABLECER LISTA DE POSIBLES SISTEMAS ERP

Una vez conocido la información de los diferentes sistemas ERP que pueden ser susceptibles de ser seleccionados, hay que establecer una lista inicial, con un número de candidatos reducido. Debe ser un número pequeño, recomendablemente entre 5 y 8, según recogen Bradford (2016) y la metodología SHERPA.

Posteriormente, se debe ampliar la información sobre los ERP seleccionados en primera instancia, y establecer en base a ello un segundo filtro para reducir la lista. Aquí, el equipo del proyecto necesita mucha más información sobre los ERP obtenidos en la fase anterior. Esta información debe obtenerse mediante entrevistas directas con los proveedores y partners, obteniendo tantas hojas de datos del sistema, catálogos, artículos, etc. como sea posible. Toda esa información se contrasta con los requerimientos y objetivos establecidos para reducir la lista de posibles candidatos.

Finalmente, el equipo del proyecto debe seleccionar 2 o 3 (máximo 4) soluciones ERP candidatas.

### 3.9. SOLICITUD DE PROPUESTAS

En esta fase se deben solicitar propuestas de proyecto de implantación de los ERP que han quedado en la lista resultado de la fase anterior. Esta solicitud de propuestas debe conseguir que quede reflejado por escrito el alcance, las áreas que se cubren, los plazos, hitos de control, etc. del proyecto, así como los costes desglosados al máximo nivel de detalle, con los términos de pago también incluidos.

En las propuestas, los costes deben recoger todo el proyecto de implantación, completo, incluyendo tanto software como hardware, horas de consultor o programador, las licencias del software y sus posibles actualizaciones. En el apartado de software hay que tener en cuenta que a veces, además del software ERP concreto, hace falta otro tipo de software para su buen funcionamiento, como pueden ser sistemas de gestión de bases de datos, o herramientas de desarrollo. Y por supuesto, también debe incluir el futuro mantenimiento, tanto en servicios de soporte o desarrollo, como en actualizaciones de licencias.

Además, se deben cerrar al máximo los posibles desarrollos para solucionar los posibles “GAP’s” que puedan existir entre los procesos del ERP y los requisitos de la empresa. Ninguna empresa encaja al 100% con un ERP, y muchas veces, por no decir siempre, es necesario hacer desarrollos o modificaciones en el sistema, aunque sean mínimos. Los desarrollos que puedan ser necesarios para cubrir los requerimientos identificados, deben estar perfectamente definidos y presupuestados.

También es más que recomendable que la propuesta solicitada a los proveedores incluya información del equipo de proyecto que va a participar en la implantación si su propuesta resulta seleccionada.

En esa información debe constar la estructura y composición del equipo que participaría, su currículum y experiencia en implantaciones del ERP en empresas con características similares, y garantías para asegurar que ese equipo de proyecto será estable y realmente el que se haga cargo del proyecto durante toda su duración. En muchas ocasiones, las empresas implantadoras de ERP presentan unos equipos de proyecto compuestos por personas, consultores, que posteriormente no son los que llevan a cabo la implantación por diferentes motivos (por ejemplo, que los consultores han sido asignados a otro proyecto, o que hayan abandonado la empresa consultora). Debe quedar asegurado que puede cambiar la persona, pero el perfil que se encargará de la implantación debe ser similar.

### **3.10. DEMOSTRACIONES DE LOS ERP**

En este punto, los proveedores de los ERP que han resultado seleccionados en la fase anterior, deben de mostrar sus productos, sus ERP, de forma que quede clara su validez para llevar a cabo los procesos de la empresa. Esta demostración debe hacerse en una sesión para cada ERP en las que estén presentes: el equipo del proyecto de selección, la alta dirección, la dirección de nivel medio (directores o jefes de departamento) y un grupo seleccionado de futuros usuarios finales. El objetivo aquí es obtener un conocimiento mucho más profundo sobre cada solución, específicamente sobre su funcionalidad y adaptabilidad a la organización.

Es imprescindible que la empresa, para la demostración, tenga identificados sus principales procesos y las características particulares de cada uno de ellos, para poder observar cómo el sistema ERP que se va a mostrar puede gestionar dichos procesos. También es muy interesante facilitar un juego de datos a la empresa que va a hacer la demostración, de forma que esta se haga ya con datos lo más reales posibles, y que los asistentes a la demostración se hagan una idea de cómo podría funcionar el ERP en un entorno lo más similar posible al suyo.

Si es necesario, se pueden hacer demostraciones de un ERP en varias sesiones. Por ejemplo, por área funcional, para que los directores de departamento y usuarios finales puedan ir pasando por turnos tan sólo a la sesión en que se vea cómo van a ser cubiertas sus necesidades.

Por supuesto, se debe ir recogiendo la información extraída de cada una de las demostraciones, tanto en el aspecto técnico del ERP como de respuesta del equipo de consultoría.

### **3.11. ANÁLISIS DE ADECUACIÓN DE LOS ERP AL NEGOCIO**

Una vez realizadas todas las demostraciones, el equipo del proyecto reúne toda la información y las opiniones, para revisar la adecuación de cada ERP a la lista de requerimientos.

Si hay dudas en cuanto a la adecuación del sistema a la empresa y viceversa, debe resolverlas, bien contactando con la empresa del ERP, o la consultora que lo implantará, o de forma interna, según sea el origen de la posible duda. Pero debe quedar clara la adecuación de cada ERP a los procesos y requisitos de la empresa.

Es interesante en este caso utilizar tablas comparativas para recoger la adecuación de los ERP a los requisitos. Además, estas tablas pueden servir para hacer comparativas entre diferentes sistemas.

### **3.12. VISITAS A EMPRESAS DE REFERENCIA**

En este paso, se pretende observar cómo el ERP que se quiere evaluar funciona en un entorno real. Para ello, se hacen visitas a empresas en las que cada uno de los ERP hayan sido implantados y estén funcionando. Evidentemente es interesante que la empresa que se visita tenga unos requerimientos lo más parecidos posibles a los establecidos, y tenga unas características (de tamaño, sector, zona geográfica, etc.) lo más similar posible.

Si es posible, también es muy aconsejable hacer la visita sin la compañía de la empresa consultora, de forma que los interlocutores de la referencia que se visita puedan expresar sus opiniones de forma totalmente libre. Aunque eso es realmente difícil en la inmensa mayoría de los casos.

### **3.13. EVALUACIÓN COMPARATIVA DE LOS ERP (MÉTODO AHP Y CRITERIOS BÁSICOS)**

Llegado a este punto, ya se tiene toda la información de los diferentes sistemas ERP y las empresas consultoras que los implantan. Ahora es necesario comparar las opciones, para tomar una decisión.

Esta decisión se basa en múltiples criterios, que no siempre son iguales ni con la misma importancia para cada organización. Depende de los objetivos establecidos, de los requerimientos asociados y de cómo se cubren cada uno de ellos en cada ERP. Por tanto, la decisión es muy compleja y difiere en cada caso, con lo que se hace muy útil una herramienta o método que ayude a la toma de decisión, teniendo en cuenta que debe ser capaz de considerar diferentes criterios y prioridades entre ellos.

En la literatura científica hay muchos estudios sobre la aplicación de diferentes métodos para la selección de paquetes de software. Concretamente, Jadhav y Sonar (2009) realizaron un estudio sobre la evaluación y selección de paquetes de software que incluye una revisión sistemática de metodologías para seleccionar paquetes y técnicas de evaluación de software. Dicho estudio concluye que la aplicación del método del “proceso de análisis jerárquico” (más conocido como AHP por sus siglas en inglés Analytic Hierarchy Process) a la evaluación de paquetes de software se ha aplicado

con éxito en muchos estudios de investigación.

De hecho, el método AHP se ha aplicado en diferentes ocasiones a la selección de un sistema ERP, pero desde el punto de vista de grandes empresas y multinacionales, y en base a criterios de selección adecuados a estas. Posiblemente esto es debido a que los ERP, en el pasado, han estado dirigidos a grandes empresas. Sin embargo, actualmente los fabricantes de ERP's, buscan ampliar su mercado de clientes, acercándose y adecuándose al mercado de las PYMES (Ferran y Salim 2008), y es en este tipo de empresas donde se enmarca la metodología que se presenta en este trabajo, MSERP.

Cabe decir que el método AHP fue presentado por Thomas Saaty (1990) y ha sido utilizado ampliamente como herramienta toma de decisiones multicriterio en áreas tan diversas como Sociedad, Ciencia, Educación, Economía, Transporte, Localización y Asignación de Recursos, Marketing, Producción, Aplicaciones ambientales, Planificación urbana, Sector Público, Sanidad, Evaluación de sistemas, Decisión en grupo, Resolución de conflictos internacionales, Nuevas Tecnologías, Pensamiento y Ética, entre otros como se puede observar en Vaidya y Kurnar (2006).

El potencial del método se debe a que se adapta a distintas situaciones, su cálculo es sencillo, y puede utilizarse tanto individualmente como en grupo. En el caso de la metodología que se propone, MSERP, esto es esencial, ya que está enfocada principalmente a las PYME, y la capacidad de adaptación y sencillez se hacen imprescindibles para su uso. En esencia, puede afirmarse que el método AHP es un método de selección de alternativas (estrategias, inversiones, etc.) en función de una serie de criterios o variables, las cuales suelen estar en conflicto. Para ello, pondera tanto los criterios como las distintas alternativas, utilizando una serie de matrices de comparación pareadas y la Escala Fundamental para comparaciones por pares. De este modo, el método AHP permite una comparación sistemática de alternativas y es aplicable a prácticamente todas las áreas de toma de decisiones (Saaty y Vargas, 2006).

El principio central de AHP es dividir el problema de decisión en una jerarquía de subproblemas, estructurando así la decisión, lo que lo hace adecuado para manejar decisiones complejas (Saaty, 1990).

De este modo, primero se descompone el problema de decisión en una serie sub-problemas o criterios de decisión jerarquizados, cada uno de los cuales puede ser analizado de forma independiente en relación a cada alternativa. Evidentemente, de este modo, la decisión multicriterio compleja se descompone en decisiones en base a un criterio, siendo más fáciles de comprender y analizar.

En la metodología que se expone en este trabajo se propone el uso del AHP como herramienta para

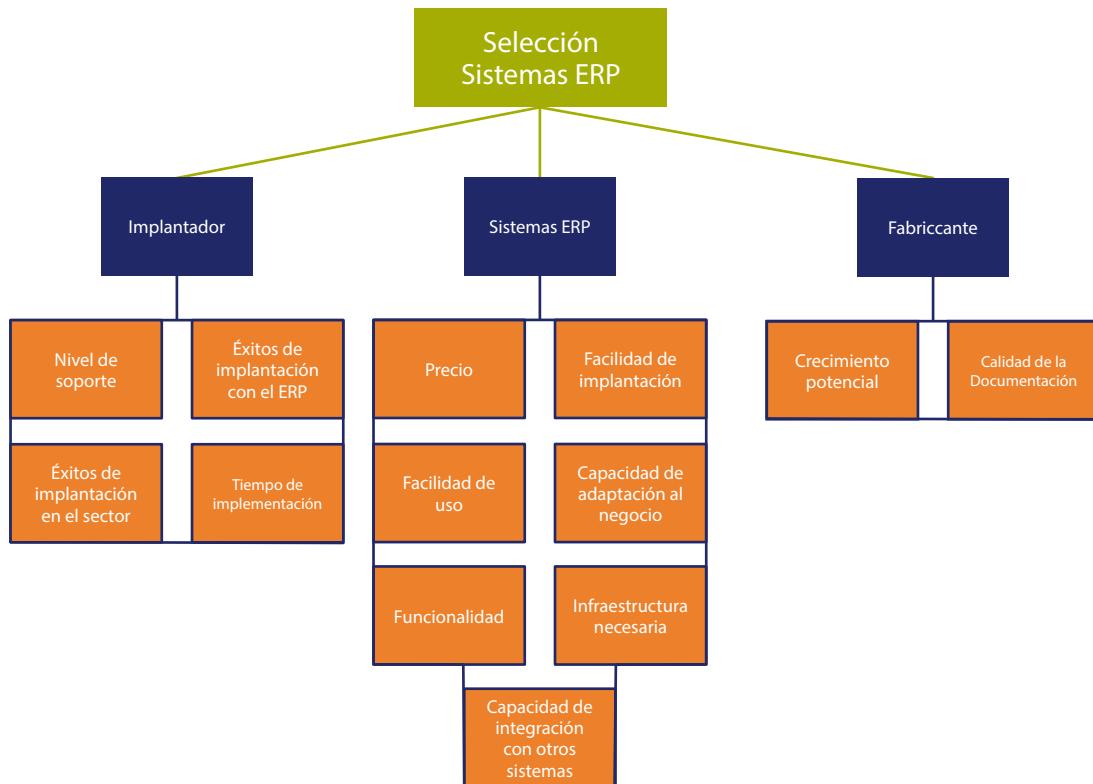
comparar las alternativas y decidir, en función de los criterios establecidos, la opción más adecuada. Por tanto, hay que establecer, los criterios que se van a aplicar en el método AHP, así como sus relaciones y sus pesos relativos. Esto, evidentemente se extrae de los objetivos y su estructura y prioridad, así como de los requerimientos, previamente establecidos. Por supuesto, en estos criterios no sólo entran en juego características del ERP, del software en sí, sino que también hay que considerar criterios en relación al fabricante del software y al partner o empresa implantadora, muchas veces más importantes en el éxito del proyecto que el ERP en sí mismo.

Se presenta a continuación una clasificación de criterios extraídos de los trabajos de Wei, *et al.*, (2005) Tsai, *et al.*, (2012) y Cruz-Cunha, *et al.*, (2016) que a su vez estudian la literatura existente al respecto. Estos criterios fueron consensuados con el grupo de expertos, y además se les presentaron a un grupo de 15 gerentes/CIO de empresas que habían seleccionado e implantado recientemente un sistema ERP.

Después de ello, como resultado, la metodología MSERP establece una serie de criterios básicos que las PYME pueden tener en cuenta en la selección del sistema ERP. Cabe decir que, en esta propuesta, se estructuran los criterios en 3 categorías, bien sean relativos al Sistema ERP, al fabricante del mismo, o al partner o empresa implantadora. La clasificación en 3 categorías que se presenta en la metodología MSERP y que se puede ver a continuación en la figura 2 no se observa en ninguno de los trabajos publicados.

Estos criterios propuestos pueden ser adaptados en función de las necesidades de cada una de las empresas que apliquen la metodología, que también deberán establecer los pesos relativos de importancia de cada uno de ellos, en función de los requerimientos de cada caso concreto.

La metodología MSERP establece una serie de criterios básicos que las PYME pueden tener en cuenta en la selección del sistema ERP.



**Figura 2.** Jerarquía de criterios básicos.

**Fuente:** elaboración propia.

### 3.14. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

En este momento, ya se tiene un resultado de evaluación de cada ERP, fruto de toda la recogida de información sobre cada sistema, y su comparativa con los requerimientos concretos de la empresa, para alcanzar sus objetivos.

Este resultado debe ser analizado por el equipo del proyecto y por la dirección. Puede ser que haya algún error de apreciación, o en el establecimiento de criterios o requerimientos. Incluso que haya todavía alguna duda sin resolver, o que no haya quedado suficientemente documentada. Este es el momento de revisar todas esas cuestiones, antes de pasar a la siguiente fase de negociación con el proveedor seleccionado.

### 3.15. NEGOCIACIÓN

Finalmente, ya se tiene una decisión sobre el ERP más adecuado. Una vez seleccionado el ERP (o la combinación del ERP y la empresa consultora, si fuera el caso) el equipo del proyecto negocia el contrato con el proveedor de ERP seleccionado. Aquí se debe revisar todo el futuro proyecto de implantación de nuevo, incluida la planificación, las fases, recursos, costes, etc. Finalmente, la alta dirección da su aprobación final, por supuesto con el beneplácito del equipo de proyecto, y se realiza la firma del contrato con el proveedor de ERP.

En esta fase de negociación, es posible que, en base a ella, cambien algunos parámetros de los tenidos en cuenta en el proceso de selección. Es frecuente que algunos proveedores, si no han sido seleccionados, puedan “reformular” sus propuestas de proyecto, sobre todo en el área económica, o en cuanto a plazos y dedicación de recursos. Si esto es así, hay que volver a la fase de “Evaluación comparativa de los ERP”, y modificar los valores necesarios para obtener la decisión en base a la nueva situación.

Estas negociaciones se pueden extender bastante, e incluso pueden llegar a modificar la decisión, si es que realmente se ven modificados los valores de los criterios de selección. Hay que tener en cuenta que, por lo general, el tiempo dedicado por los proveedores de ERP a facilitar información, resolver dudas, realizar demostraciones y visitas a empresas referencia es bastante, y muchas veces, les resulta rentable modificar los costes o los plazos de ejecución, para obtener finalmente la firma del contrato, y no perder al cliente frente a la competencia.

### 3.16. DECISIÓN FINAL Y FIRMA DEL CONTRATO

Finalmente, se toma la decisión del ERP que va a ser implantado, y se firma el contrato. Con ello, ya se puede dar comienzo al proyecto de implantación, en función de la planificación establecida.

## 4. CONCLUSIONES

En este trabajo se ha presentado una propuesta la metodología MSERP, que puede ser utilizada en una PYME para la selección de un sistema ERP adecuado a sus necesidades.

La metodología planteada se basa en diferentes propuestas existentes en cuanto a metodologías de selección de sistemas ERP. La información de esas propuestas ha sido contrastada con un equipo de expertos en la materia, compuesto por académicos especialistas, consultores y empresas que utilizan (y por tanto han seleccionado) sistemas ERP. La metodología propuesta, de alguna forma, agrupa y escoge el nivel más detallado en cada fase de cada una de ellas, para desarrollarlo y llevarla

a un nivel más operativo en una PYME. De esta forma, es una metodología formada por 16 fases, muy concretas y delimitadas cada una de ellas, que la hacen muy sencilla de seguir, guiando a la empresa que debe hacer la selección desde el primer momento hasta el final del proceso. Además, se proponen algunas herramientas que puedan dar soporte a algunas de esas fases, como puede ser la aplicación del método AHP, o la utilización de casos de uso.

Finalmente, cabe decir que, como línea de trabajo futura, se está trabajando en la aplicación de esta metodología en la selección de sistemas ERP en PYMES españolas con el objeto de comprobar su validez y extraer posibles mejoras.

## 5. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Bradford, M.** (2016). *Modern ERP: select, implement, and use today's advanced business systems*. Raleigh, EE.UU: North Carolina State University, cop. 2015. 3rd Ed.
- Cruz-Cunha, M.M., Silva, J.P., Goncalves, J.J., Fernandes, J.A. y Silva, P.** (2016). ERP Selection using an AHP-based Decision Support System. *Information Resources Management Journal*, 29(4), pp. 65-81.
- Doran, G.T.** (1981). There's a S.M.A.R.T. way to write management's goals and objectives. *Management Review*, pp. 70-11 (35-36).
- Ferran, C. y Salim, R.,** (2008). *Enterprise Resource Planning for Global Economies*. Managerial Issues and Challenges NetLibrary, Inc Premier Reference Source, Idea Group Inc (IGI).
- Gil-Gómez, H., Arango, MD. y Oltra-Badenes, R.** (2010) Evolution and trends of information systems for business management: the mbusiness. A review. *Dyna*, 77(163), pp. 181-193.
- Jadhav, A. S. y Sonar, R. M.** (2009). Evaluating and selecting software packages: A review. *Information and Software Technology*, 51(3), pp. 555–563.
- Liker, J.** (2006). *Las claves del éxito de Toyota*. Barcelona, España: Gestión 2000.
- López, C. y Ishizaka, A.** (2017). GAHPSort: A new group multi-criteria decision method for sorting a large number of the cloud-based ERP solutions. *Computers in Industry*, pp. 92–93, pp. 12-24.
- Luna Huertas, P., Infante Moro, A., y Martínez López, F.** (2005). Los delphi como fundamento metodológico predictivo para la investigación en sistemas de información y tecnologías de la información (IS/IT). *Pixel-Bit. Revista de Medios y Educación*, 26, pp. 89-112.

**Muñiz, L.** (2014). *ERP: guía práctica para la selección e implantación: ERP: enterprise resource planning o sistema de planificación de recursos empresariales*. Barcelona, España: Gestión 2000.

**Oltra-Badenes, R.** (2012). *Sistemas Integrados de Gestión Empresarial. Evolución histórica y tendencias de futuro*. Valencia, España: Editorial Universitat Politècnica de València.

**Pérez-Salazar, M. D. R., Rivera, I. y Cristóbal-Vázquez, I. M.** (2013). ERP selection: a literature review. *International Journal of Industrial and Systems Engineering*, pp. 13-3, pp. 309-324.

**Saaty T. L. y Vargas, L. G.** (2006). Decision making with the analytic network process: Economic, political, social and technological applications with benefits, opportunities, costs and risks. Berlín, Alemania: Springer.

**Saaty, L. T.** (1990). How to make a decision: the analytic hierarchy process. *European Journal of Operational Research*, 48(1), pp. 9–26.

**Sistach, F., Fernández, L. y Pastor, J.** (1998). SHERPA: Towards a methodological acquisition of ERP solutions. doi:<http://hdl.handle.net/2117/97896>

**Tsai, W. H., Lee, P. L., Shen, Y. S. y Lin, H. L.** (2012). A comprehensive study of the relationship between enterprise resource planning selection criteria and enterprise resource planning system success. *Information & Management*, 49(1), pp. 36-46.

**Vaidya, O. S. y Kumar, S.** (2006). Analytic hierarchy process: An overview of applications. *European Journal of Operational Research*, 169(1), pp. 1-29.

**Wei, C. C., Chien, C. F. y Wang, M. J. J.** (2005). An AHP-based approach to ERP system selection. *International Journal of Production Economics*, 96, pp. 47-62.



/02/

# MARKETING DE CONTENIDOS PARA EL DESARROLLO DE UNA CULTURA DE INVESTIGACIÓN: FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS DE LA UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL

## CONTENT MARKETING FOR THE DEVELOPMENT OF A RESEARCH CULTURE: FACULTY OF ADMINISTRATIVE SCIENCES OF THE UNIVERSITY OF GUAYAQUIL

---

**Luisa María Herrera Rivas**

Docente de la Universidad de Guayaquil, Máster en Administración de Empresas e Ingeniería Comercial. Universidad de Guayaquil. (Ecuador).

E-mail: [luisa.herrrar@ug.edu.ec](mailto:luisa.herrrar@ug.edu.ec) ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8936-3091>

**Fabrizio Jacinto Andrade Zamora**

Docente de la Universidad de Guayaquil, Máster en Administración de Empresas e Ingeniero Comercial. Universidad de Guayaquil. (Ecuador).

E-mail: [fabrizzio.andradez@ug.edu.ec](mailto:fabrizzio.andradez@ug.edu.ec) ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2081-4186>

**Cinthya Denisse Anamise Llumiquinga**

Ingeniera en Marketing y Negociación Comercial. Facultad de Ciencias Administrativas. Universidad de Guayaquil. (Ecuador).

E-mail: [cinthyaanamise@hotmail.com](mailto:cinthyaanamise@hotmail.com) ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4326-7106>

**Recepción:** 12/07/2017. **Aceptación:** 24/07/2018. **Publicación:** 23/11/2018

### **Citación sugerida:**

Herrera Rivas, L. M., Andrade Zamora, F. J. y Anamise Llumiquinga, C. D. (2018). Marketing de Contenidos para el desarrollo de una cultura de investigación: Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad de Guayaquil. *3C Empresa. Investigación y pensamiento crítico*, 7(4), pp. 34-49. doi:<http://dx.doi.org/10.17993/3cemp.2018.070436.34-49/>

## RESUMEN

La investigación se lleva a cabo en la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad de Guayaquil en el año 2017 a un total de 372 estudiantes, con una muestra obtenida de una población de 11.666 estudiantes legalmente matriculados de edades entre 17 a 35 años edad asistentes a jornadas de clases matutinas y vespertinas. El objetivo es analizar el estado actual de su cultura investigativa, los factores que influyen en su participación en actividades de investigación y cómo el marketing de contenidos puede promover el desarrollo de cultura de investigación utilizándolo como estrategia de comunicación de marketing y ventaja diferenciadora. Para esto, se analizaron teorías relacionadas que permitiesen una mejor comprensión de las variables participantes, desde los cambios acaecidos en el tiempo, evolución de la publicidad y la comunicación, la investigación universitaria y su progreso e importancia en Ecuador, explicando más a detalle la metodología utilizada con los respectivos resultados obtenidos de esta investigación, detallando y explicando las conclusiones obtenidas y las respectivas recomendaciones para una mejora del panorama actual.

## ABSTRACT

*The research is carried out in the Faculty of Administrative Sciences of the University of Guayaquil in the year 2017 to a total of 372 students, with a sample obtained from a population of 11,666 legally enrolled students between the ages of 17 and 35, attending morning classes and evening sessions. The aim is to analyze the current state of their research culture, the factors that influence their participation in research activities and how content marketing can promote the development of research culture using it as a marketing communication strategy and differentiating advantage. For this, we analyzed related theories that allow a better understanding of the variables involved, from the changes that took place over time, the evolution of advertising and communication, university research and its progress and importance in Ecuador, explaining in more detail the methodology used. With the respective Results obtained from this research, detailing and explaining the obtained conclusions and the respective recommendations for an improvement of the current panorama.*

## PALABRAS CLAVE

Contenido, Cultura, Investigación, Marketing, Relevante.

## KEY WORDS

*Content, Culture, Marketing, Relevant, Research.*

## 1. INTRODUCCIÓN

Para algunos expertos el marketing ha evolucionado, siendo la comunicación el principal protagonista de este cambio. Dicho de otra forma, el marketing tradicional desarrollado en los años sesenta con pocos medios de comunicación de alta cobertura y clientes homogéneos ya no existe, es cosa del pasado (De Aguilera-Moyano, Baños-González, y Ramírez-Perdigero, 2015). Ahora, el centro de la atención ya no radica en el producto, el factor fundamental es el consumidor.

Los nuevos escenarios de comunicación del marketing colocan al consumidor como buscador de experiencias positivas y de beneficios para él, ya que él mismo considera su tiempo como algo valioso y que este debe ser retribuido con algo de valor, que le brinde a una solución a un conflicto, necesidad, temor o el simple hecho de sentirse identificado con lo el producto o marca.

En los últimos años, el ecosistemas de medios del que forma parte el consumidor ha tenido fuertes impactos, ya que el panorama de los medios comunicación ha experimentado cambios notorios debido al avance de la tecnología. Con la aparición de la *World Wide Web* a finales de los años 90 el acceso a información puede darse en grandes volúmenes, de forma instantánea y desde cualquier lugar que se desee, trayendo consigo cambios a los hábitos de consumo de información y promoviendo cambios en los modelos negocios (Anamise, 2017).

Los nuevos escenarios de comunicación del marketing colocan al consumidor como buscador de experiencias positivas y de beneficios para él, ya que él mismo considera su tiempo como algo valioso.

La explosión digital ha generado una transformación en los medios de comunicación, motivando cambios en su modelos para adaptarse y sobrevivir. Un claro ejemplo es el periódico, utilizado por años para publicidad ha visto su mercado caer, motivándolos a utilizar las plataformas digitales. La televisión también empieza a sentir los golpes de la digitalización, con una audiencia cada día más fragmentada por la competencia que ahora representa el Internet, con menos inversiones de publicidad, el desarrollo de la auto-programación y de softwares especializados en bloqueos de publicidad como *Adblock Plus*. Ahora se trata con un consumidor más preparado para bloquear lo que no desea y consciente de lo importancia de tiene para una marca (Ron, Álvarez, y Nuñez, 2014).

Donde se pueden observar los cambios es en la publicidad, una de las principales herramientas a la hora de una estrategia de marketing, usada tradicionalmente solo para comunicar el producto a los consumidores, ahora busca generar *engagement* o que el consumidor actual o bien llamado consumidor 2.0 se sienta relacionado con la marca (Perezbolde, 2011).

La Web ha provocado el surgimiento de nuevas herramientas que han generado el debate entre especialistas sobre si en publicidad se debe seguir usando acciones de comunicación como el *push*, que son mensajes publicitarios no solicitados por la audiencia considerados también como intrusas o agresivas (Ron, Álvarez, & Nuñez, 2014). Por otro lado tenemos las acciones de *pull*, catalogadas como no agresivas, ya que no hablamos de la publicidad tradicional sino de mensajes relevantes que al ser de beneficio son buscados por el consumidor (Regueira, 2015).

Las técnicas para comunicar información o en términos de marketing, de hacer publicidad, ha cambiado y en referencia ha estudiantes universitarios de posgrado tampoco es la excepción, a simple vista se puede palpar la realidad de inmersión de estos estudiantes en la digitalización. Siendo considerados nativos digitales, el estudiante actual no es el mismo de hace veinte años, su perfil ha cambiado, entre ello la forma que tiene de comunicarse y de obtener información.

En datos estadísticos de la Agencia de Regulación y Control de las Telecomunicaciones (2017), en Ecuador el 56,83% de la población tiene acceso Internet, de este porcentaje el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC, 2016) establece que el 38% utiliza el Internet como fuente de información y el 31,5% como medio de comunicación. También indica que 8 de cada 10 jóvenes en edades de 16 y 24 años, edad promedio que tiene un estudiante universitario, utiliza Internet, de ellos más del 70% posee una computadora, tablet o teléfono inteligente (*Smarphone*).

La exposición de los jóvenes universitarios a los avances digitales han provocado un cambio en sus hábitos entre ellos la investigación, mejorando sus técnicas, herramientas y permitiendo el acceso a grandes cantidades de información de forma fácil y directa, jamás imaginado hace 20 años. No obstante, estos recursos están siendo desperdiciados por la actual comunidad universitaria convirtiéndose en una barrera para el desarrollo de la investigación.

La investigación es parte una importante para el crecimiento de un país lleno de oportunidades de desarrollo científico como lo es Ecuador, por lo tanto el ente fundamental para su cumplir con este objetivo son la instituciones de educación superior o bien llamada Universidad, considerada el lugar idóneo para la generación de conocimiento. Esto ha representado un reto para la misma, consecuencia de una ausencia notable de una cultura investigativa, entendiéndose por ella todas las manifestaciones organizacionales, culturales, métodos, técnicas, actitudes que se encuentren directamente relacionados con el fomento, desarrollo, divulgación de la investigación incluyendo la práctica de la misma (Bracho Pérez y Ureña Villamizar, 2012).

La presente investigación se realizó en la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad de Guayaquil, que cuenta con una población de 11.666 estudiantes y que actualmente presenta

este problema: un bajo nivel de cultura investigativa provocada por la desmotivación de los estudiantes y su tendencia a mantenerse en su zona de confort, la falta de una infraestructura y recursos para la realización de investigaciones dentro de la facultad, carencia de estrategias de difusión de alto alcance acorde a los cambios producidos por la explosión digital, generando a su vez el desconocimiento en la comunidad estudiantil de las actividades de investigación que promueve dentro de la facultad. Tras estas causas vienen más consecuencias como el desperdicio de talento intelectual, demora y falta de innovación científica creando brechas intelectuales en los estudiantes debido a conocimientos desactualizados, disminución de competitividad de la facultad frente otras universidades y de los estudiantes por la poca obtención de conocimientos significativos para su desarrollo como profesionales.

## 2. MARCO TEÓRICO

### 2.1. BRANDED CONTENT

Cuando se habla de *Branded Content*, los expertos lo consideran un mensaje híbrido acorde a la revolución digital que ha generado nuevas formas de comunicación, también como una herramienta que tiene como objetivo dar al consumidor contenidos informativos o educativos como entretenidos que sean relevantes para él, buscando de esta forma persuadir, generando interés a partir y alrededor de una marca (De Aguilera-Moyano, Baños-González, y Ramírez-Perdiguero, 2015).

Duncan (2012) agrega que en *Branded Content* el contenido además de relevante debe ser de utilidad o que consumidor lo perciba de esa manera siempre bajo la primicia de generar una experiencia satisfactoria con el contenido para de esta forma generar sentimientos positivos hacia la marca o servicio responsable del contenido. Es una forma de hacerle frente a resistencia que ahora el consumidor tiene hacia la publicidad tradicional para de esta forma darle respuesta a las transformaciones que experimenta la misma que son: el objetivo (para qué), la forma (el cómo) y el mensaje (el qué) (Costa, 2014).

Para muchos el término *Branded Content* es el último grito de la publicidad, pero la realidad es muy distinta, ya que ha sido utilizada en comunicación publicitaria desde hace más de 80 años. Un ejemplo pionero de ello y sin proponérselo fue la historieta de Popeye, en el año 1929, y cuyo éxito lo llevó a ser cortometraje y después un filme de larga duración que hizo que las ventas de espinacas en Estados Unidos se multiplicaran por diez, debido al que el contenido estaba dentro de un contexto de entretenimiento que informaba haciendo que el público lo recordara y simpatizara con el personaje y su universo al que pertenecía las espinacas (Ron, Álvarez, y Nuñez, 2014). Otro ejemplo son las

*soap operas* de los años 20 y 30 del siglo pasado como *Oxydol's Own Ma Perkins*, una exitosa serie por tres décadas que contaba las peripecias que tenía que pasar una joven viuda norteamericana para sacar adelante su familia. Fue producida por *Oxydol* de *Procter & Gamble*, en los años 50 las *soap operas* cambiaban al formato televisivo con dramas como *Colgate Comedy Hour*; hoy en día se han sumado diversas plataformas de Internet para crear *Branded Content*.

El *Branded Content*, para su mayor efectividad ha sido dividido en dos sub-formas, el *branded entertainment*, que es cuando el contenido propuesto es netamente de entretenimiento y puede ser difundido en diversos canales de comunicación y plataformas digitales. El *content marketing* o marketing de contenidos hace referencia cuando el contenido es informativo o educativo y sus principales canales de difusión son online (De Aguilera, Baños, y Ramírez, 2016).

## 2.2. MARKETING DE CONTENIDOS

El primer caso aceptado como marketing de contenidos se remonta a 1897, con la revista *The Furrow*, exitosa hasta hoy día, del fabricante de tractores *John Deere*, cuyo objetivo en lugar de vender era proporcionar información relevante sobre agricultura que resultara beneficiosa para los agricultores. De esta forma se convirtió en un experto del sector (agricultura) y una fuente de información especializada provocando que sus lectores lo buscaran cuando necesitaban de equipamiento (De Aguilera y Baños, 2016).

El marketing de contenidos es un enfoque estratégico de marketing que está centrado en la “creación y distribución de contenido valioso, pertinente y coherente para atraer y retener a un público claramente definido” (CMI, 2016) y este puede ser informativo y/o educativo. Para adquirir, atraer, educar y *engage* a una audiencia o público objetivo claramente definido a través de medios propios o pagados, principalmente digitales, el objetivo no es llamar a la acción de compra, en su lugar se busca generar *engagement* para la marca por parte del consumidor (De Aguilera & Baños, 2016). El creador de *Content Marketing Institute* Joe Pulizzi (2012) agrega qué contenido debe ser generado por la propia marca para que esta tenga un mayor control del contenido que compartirá con su audiencia. Los objetivos a alcanzar por el marketing de contenidos son:

- Conocimiento o refuerzo de marca o servicio
- Servicio al cliente
- Generación de *leads* y *engagement*
- Conversión
- Disminución en costos

El marketing de contenidos puede ser de varios tipos y con los años se han ido adaptando a los cambios, razón por la que el Content Marketing Institute (CMI, 2016) da a conocer cada año las tendencias más utilizadas cuando a tipos de marketing de contenidos se refiere. Las más utilizadas son los contenidos producidos para ser difundidos en social media, blogs, artículos en sitios web, e-book, videos, ilustraciones e infografía, *webinars* y las aplicaciones móviles. Para la correcta utilización de los tipos de contenidos es necesario establecer una estrategia en la se defina los objetivos a alcanzar con el contenido para la marca, establecer métricas adecuadas desde un inicio, conocer el público objetivo estableciendo un perfil de los consumidores, determinar una linea editorial para la creación del contenido, y una vez creado el contenido escoger los canales adecuados y el calendario para la hora de medir los resultado de la estrategia utilizada (Ramos, 2013).

## 2.3. RELACIÓN ENTRE LA INVESTIGACIÓN UNIVERSITARIA Y LA CULTURA INVESTIGATIVA

Tamayo (2002) mencionó que la investigación es un proceso de búsqueda de información fidedigna, utilizando el método científico con el propósito de entender, verificar, corregir y aplicar conocimientos, llevándola a cabo a través de una serie de pasos para cumplir un objetivo. La investigación es algo valioso para el desarrollo y progreso de una sociedad, permitiendo el contacto de la misma con la realidad que le rodea, siendo esta una de las misiones más importante de la universidad moderna, ya que si careciera de ella simplemente se reduciría a un establecimiento de enseñanza (Marrero Pérez y Pérez Pérez, 2013). La Universidad es el lugar indicado y creado con el fin de permitir el proceso creativo, que es una base para el desarrollo, siendo su responsabilidad preparar profesionales ideóneos que la sociedad necesita. Se puede entonces definir que la investigación universitaria es la que el deber que tiene la universidad con la sociedad de producir, generar y mantener conocimientos científicos para beneficio de la misma.

Para el desarrollo de la investigación dentro de las universidades se ha podido evidenciar que es necesario una cultura investigativa. Se entiende por cultura al conjunto que incluye conocimientos, creencias, la moral, costumbres, habilidades y hábitos adquiridos por la sociedad que lo rodea (Altieri Megale, 2001). La cultura investigativa se compone entonces por manifestaciones organizacionales, culturales, de valores, técnicas, actitudes que estén directamente relacionadas con el fomento, práctica y difusión de la investigación. Para que ésta se desarrolle en una Universidad es necesario que se inicie desde el sistema, iniciando a partir de los docentes e ir integrando progresivamente a los demás grupos, involucrando dentro de ellos a los estudiantes. Sin embargo, se debe recalcar que una cultura de investigación no podrá florecer sin la disposición, deseo, curiosidad, conversación,

hábitos y búsqueda permanente (Bracho Pérez y Ureña Villamizar, 2012).

La investigación universitaria en Ecuador tuvo sus primeros inicios en 1926 con la realización de tesis de grado en el área de Derecho que ese entonces era la la que cubría la mayor parte del conocimiento, pero fue en los años 60 que la investigación científica fue institucionalizada en Ecuador (Ayala Mora, 2015). En la actualidad, durante el gobierno de ex-presidente Rafael Correa se motivó el crecimiento de la investigación tomando diversas medidas en la principalmente se impulsaron procesos de acreditación para las universidades del país, estableciendo requisitos para esta el desarrollo de investigación y actividades relacionadas a ella (Universidad Politécnica Salesiana del Ecuador, 2016).

La investigación en la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad ha ido progresando paulatinamente en los últimos 5 años, con el desarrollo de proyectos de investigación se ha logrado involucrar a los estudiantes en el desarrollo de productos científicos, pero a pesar de los esfuerzos presenta un bajo nivel de cultura investigativa. Esto se ve reflejado en el bajo índice (3%) de participación de su comunidad estudiantil en las actividades que promueve la investigación, según datos proporcionados por Coordinación de Investigación, departamento encargado de la investigación en la Facultad, en la alta migración de estudiantes durante el desarrollo de proyectos representando un problema para el desarrollo científico de la Facultad y Universidad.

### 3. METODOLOGÍA

#### 3.1. TIPOS DE INVESTIGACIÓN

El tipo de investigación utilizada es descriptiva porque analizamos hechos reales, exploratoria, ya que se realizó una investigación sobre un tema poco estudiado, puesto que el marketing de contenidos es una estrategia en marketing poco estudiada en cuanto su aplicación y utilización en el área de educación como un recurso para su beneficio. Para la investigación, se utilizaron técnicas de investigación e instrumentos como: entrevistas a profundidad realizadas a expertos relacionados a investigación universitaria y marketing de contenidos para la comprensión clara de ambas variables y de la realidad a la que se enfrenta la facultad. Entre los expertos entrevistados están docentes investigadores, investigadores independientes y un experto en estrategias de marketing, especializados en el desarrollo de contenidos.

La investigación busca resolver el problema de una baja cultura investigativa, el ente más importante son los estudiantes por lo que a ellos se les realizó una encuesta, técnica utilizada para recoger datos importantes mediante la aplicación de cuestionarios (CIS, 2017). Para ello se utilizó la plataforma

Google Drive, con el objetivo de conocer el estado actual de la cultura de investigación y conocer cuáles son necesidades para participantes de un proyecto de investigación.

### 3.2. MEDICIÓN DE POBLACIÓN FINITA

La encuesta consistió en un cuestionario de 13 preguntas cerradas y de selección múltiple, la primera parte se estructuró en preguntas de conocimientos sobre los proyectos de investigación que promueve la Facultad que son: Proyectos de Fondo Competitivo de Investigación (FCI), Proyectos Semilla, Concurso Galardones y Proyectos Integrador de Saberes (DIUG, 2017). La segunda parte se enfocó en preguntas para conocer cuáles son las necesidades de los estudiantes en relación a investigación y su percepción de las técnicas utilizadas por la Facultad para promover la investigación, y la última parte se realizaron preguntas para saber qué prefieren y cuáles podrían ser los medios indicados para una estrategia de marketing idónea.

La población utilizada para la investigación es finita puesto que contamos con un número determinado de 11.666 estudiantes legalmente matriculados en la facultad, determinando una muestra de 372 estudiantes que fueron elegidos de acuerdo al porcentaje de estudiantes matriculados por las nueve carreras que ofrece la facultad, en edad de 17 a 35 años, que asistan a las jornadas de estudio matutino y vespertino, ya que estos son estudiantes más predisuestos a realizar actividades de investigación.

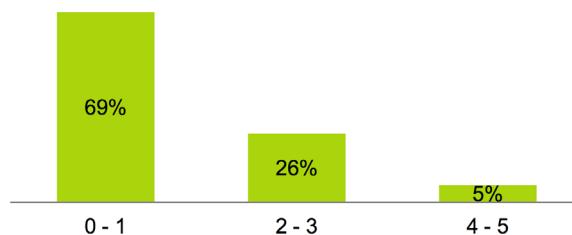
**Tabla 1.** Población a encuestar.

CARRERA	CANTIDAD	PORCENTAJE	% PARA MUESTRA
Ingeniería Comercial	3005	26%	96
Contaduría Pública Autorizado	2874	25%	92
Ingeniería en Marketing y Negociación	1402	12%	45
Ingeniería en Comercio Exterior	1154	10%	37
Ingeniería en Gestión empresarial	1082	9%	35
Ingeniería en Tributación y Finanzas	649	6%	21
Ingeniería en Sistemas Administrativos Computacionales	658	6%	21
Ingeniería Comercial (distancia y virtual)	487	4%	16
Contador Público Autorizado (distancia y virtual)	355	3%	11
<b>Total de estudiantes</b>	<b>11666</b>	<b>100%</b>	<b>372</b>

**Fuente:** Dirección de Gestión Tecnológica de la Información "Reporte de Matriculación UG 2016 – 2017 CII" (2017).

## 4. RESULTADOS

La población encuestada muestra que los estudiantes más predispuestos a participar en proyectos de investigaciones son aquellos que estudian en la jornada matutina siendo el 67% de los encuestados frente al 33% que fueron estudiantes de la jornada vespertina. El 100% considera la investigación como algo importante para desarrollo profesional, pero de ellos el 69% realiza entre cero y un proyecto de investigación evidenciando claramente la baja participación de los estudiantes en el ámbito de investigación.



**Figura 1:** Número de proyectos de investigación que realiza un estudiante por semestre.

**Fuente:** encuesta realizada en Abril – Mayo (2017). Elaboración propia.

En relación a cuánta información manejaban los estudiantes acerca de las actividades de investigación, se obtuvo que un total de 85% posee entre poca o muy poca información sobre estas actividades, dando a evidenciar que la información no ha llegado de la forma en la que Facultad esperaba.



**Figura 2:** Conocimiento de los estudiantes sobre las actividades de investigación.

**Fuente:** encuesta realizada en Abril – Mayo (2017). Elaboración propia.

A los estudiantes también se les pidió evaluar las técnicas de comunicación utilizadas para dar a conocer las actividades de investigación, dando el resultado en una escala de uno a cinco (siendo cinco como positivo y uno negativo). Las capacitaciones ofrecidas por parte de los encargados

fueron calificadas con una valoración de tres con el 46%. Se puede agregar que a criterio propio de los estudiantes lo que aseguran necesitar para mejorar su participación investigativa es mayor motivación e información y en un 100% afirma que la forma de comunicación en relación a la investigación y sus actividades debe mejorar.

## 5. CONCLUSIONES

Desde todos los puntos que se puede observar, la investigación es un factor importante para el desarrollo, ya sea de un país o personal específicamente en el área profesional. Los estudiantes son conscientes de ello, pero al carecer de información sobre las actividades de investigación y los beneficios de participar en ellas, su interés, motivación y permanencia en dichas actividades es baja, retrasando el progreso en ámbitos de investigación de la Facultad porque sus principales productores de investigaciones no están participando del proceso de una forma más activa y transcendental.

**El marketing de contenidos puede ser usado como una herramienta de comunicación con la comunidad de estudiantes (...), aparte de informar y servir para promocionar, permitirá educar a los estudiantes sobre actividades de investigación.**

El marketing de contenidos puede ser usado como una herramienta de comunicación con la comunidad de estudiantes, ya que como se explicó anteriormente son mensajes híbridos con la función de dar información relevante de una manera menos agresiva que la publicidad tradicional, aparte de informar y servir para promocionar permitirá educar a los estudiantes sobre lo que abarca las actividades de investigación generando que el estudiante se identifique con los mensajes. Éstos deberán ser diseñados acorde a las necesidades de los estudiantes y lo que la universidad puede brindarles para su desarrollo investigativo.

Este es un desarrollo importante que puede motivar un cambio positivo hacia el desarrollo de una cultura investigativa fuerte y prometedora para Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad de Guayaquil, basándose lo que arroja esta investigación podemos plantear las siguientes recomendaciones:

- Elaborar un plan estratégico de marketing de contenidos acorde a las necesidades de los estudiantes, usando las herramientas y canales de comunicación adecuadas tomando en cuenta el perfil de los estudiantes y sus preferencias para de esta forma generarles una experiencia positiva y relevante para ellos en relación a la investigación.
- Las estrategias de marketing de contenidos deben ser controladas y medidas para conocer los

resultados y las posibles correcciones y mejoras, estas además pueden ser utilizadas no solo para promover la investigación sino para otros fines también relacionadas con la facultad, la única limitante es la creatividad de quienes estén a cargo de este tipo de estrategias y su determinación para alcanzar los objetivos. La puerta para futuras investigaciones está abierta para diferentes sectores, propósitos y objetivos en las que se busque dar a conocer de una manera menos intrusiva y crear *engage* los consumidores.

## 6. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

**Altieri Megale, A.** (2001). ¿Qué es la Cultura? *La Lámpara de Diógenes*, pp. 15-20.

**Anamise, C.** (2017). Diseño de estrategias de Marketing de Contenidos para el fomento de la investigación en la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad de Guayaquil. Año 2017. *Diseño de una estrategias de Marketing de Contenidos para el fomento de la investigación en la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad de Guayaquil. Año 2017*. Guayaquil, Guayas, Ecuador.

**Ayala Mora, E.** (julio de 2015). La investigación científica en la universidades ecuatorianas. *Revista de la Universidad de Cuenca*(57), pp. 61-72.

**Balasubramanian, S.** (1994). Beyond Advertising and Publicity: Hybrid Messages and Public Policy issues. *Journal of Advertising*, 23(4), pp. 29-46.

**Bracho Pérez , K. J., y Ureña Villamizar, Y. C.** (2012). Ontología para el desarrollo de la investigación como cultura. *En-claves del Pensamiento*, 12(VI), pp. 11-29.

**CIS.** (11 de Mayo de 2017). *Centro de Investigaciones Sociológicas* . Recuperado de: [http://www.cis.es/cis/opencms/ES/1\\_encuestas/ComoSeHacen/queesunaencuesta.html](http://www.cis.es/cis/opencms/ES/1_encuestas/ComoSeHacen/queesunaencuesta.html)

**Clemente, C., Ferrer, J., y Araujo, R.** (02 de Diciembre de 2004). La investigación universitaria como vía de fortalecimiento de la relación Universidad- Sector Productivo. Caso: La universidad de Zulia. *Multiciencias*, 4(2), pp. 1-15.

**CMI.** (27 de abril de 2016). *ContentMarketingInstitute*. Recuperado de: <http://contentmarketinginstitute.com/2016/04/tactical-content-marketing-playbook/>

**Costa, C.** (2014). Branded Content Audiovisual. *TELOS: Revista de Pensamiento sobre comunicación, Tecnología y Sociedad*, pp. 84-93.

**De Aguilera, J., y Baños, M.** (2016). *Branded entertainment Cuando el Branded Content se convierte en entretenimiento* (Primera ed.). Madrid, España: ESIC.

**De Aguilera, J., Baños, M., y Ramírez, F.** (2016). Los Mensajes Híbridos en el marketing posmoderno: Una propuesta de taxonomía. *ICONO14*, 14, pp. 26-57.

**De Aguilera-Moyano, J., Baños-González, M., y Ramírez-Perdiguero, J.** (2015). Branded entertainment: los contenidos de entretenimiento como herramienta de comunicación de marketing. Un estudio de su situación actual en España. *Revista Latina de Comunicación Social*, pp. 519-538.

**Dirección de Gestión Tecnológica de la Información.** (16 de Marzo de 2017). Reporte Matriculación UG. Guayaquil, Guayas, Ecuador.

**DIUG.** (15 de Febrero de 2017). *Dirección de Investigación Al Servicio De La UG*. Recuperado de: <http://www.dipa.ug.edu.ec/>

**Duncan, T.** (28 de Noviembre de 2012). *Content Marketing Institute*. Recuperado de: <http://contentmarketinginstitute.com/2012/02/history-content-marketinginfographic/> Entertainment and Resources Marketing Association (2014)

**INEC.** (Diciembre de 2016). *Instituto nacional de estadísticas y censos*. Recuperado de: [http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas\\_Sociales/TIC/2016/170125\\_Presentacion\\_Tics\\_2016.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/TIC/2016/170125_Presentacion_Tics_2016.pdf)

**Marrero Pérez, M. D., y Pérez Pérez, G.** (2013). Papel de la investigación en la formación de recursos humanos de la carrera de Medicina. *EDUMECENTRO*, 5(3), pp. 197-211.

**Martinez, R.** (Diciembre de 2011). Silogismos Revista de Investigación. *Silogismos Revista de Investigación*, 34.

**Perezbolde, G.** (12 de Julio de 2011). *Merca 2.0: mercadotecnia, publicidad, medios*. Recuperado de: mercadotecnia, publicidad, medios: <https://www.merca20.com/entendiendo-al-consumidor-2-0/>

**Pulizzi, J.** (Diciembre de 2012). *EContent*. Recuperado de: <http://www.econtentmag.com/Articles/Editorial/Commentary/The-Transformation-of-Content-Marketing-86389.htm>

**Ramos, J.** (2013). *Marketing de contenidos. Guía práctica* (1a ed.). Smashwords.

**Regueira, J.** (18 de Febrero de 2015). *No Content.No Brand*. Recuperado de: <http://www.javierregueira.com/bc-marketing-contenidos/>

**Ron, R., Álvarez, A., y Nuñez, P.** (2014). *Bajo la influencia del Branded Content*. Madrid, España: ESIC.

- Scolari, C.** (10 de Marzo de 2011). Cambios en el ecosistema mediático (A. Ferreyra, Entrevistador).
- SIETEL- ARCOTEL.** (Enero de 2017). *Agencia de Regulación y Control de las Telecomunicaciones*. Recuperado de: <http://www.arcotel.gob.ec/estadisticas-2/>
- Tamayo, M.** (2002). *El proceso de la investigación científica*. México D.F., México: Limusa.
- Toumi, C.** (05 de Marzo de 2010). *HELDA - Repositorio Digital de la Universidad de Helsinki*. Recuperado de: <https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10227/532/tuomi.pdf?sequence=1>
- Universidad de Guayaquil.** (02 de Mayo de 2017). Recuperado de: <http://www.ug.edu.ec/nosotros/>
- Universidad Politécnica Salesiana del Ecuador.** (2016). Recuperado de: <http://www.ups.edu.ec/noticias?articleId=5291918>



/03/

# EMPRENDIMIENTO SOCIAL Y SU RELACIÓN CON LA BASE DE LA PIRÁMIDE EN LATINOAMÉRICA SOCIAL ENTREPRENEURSHIP AND ITS RELATIONSHIP WITH THE BASE OF THE PYRAMID IN LATIN AMERICA

---

**Marjorie Marcela Acosta Véliz**

Docente en la Universidad de Guayaquil-Facultad de Ciencias Administrativas. Ingeniera Comercial, Magíster en Administración y Dirección de Empresas. (Ecuador).  
E-mail: [marjorie.acostavq@ug.edu.ec](mailto:marjorie.acostavq@ug.edu.ec) ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-9462-1881>

**Verónica Coronel Pérez**

Docente en la Universidad de Guayaquil-Facultad de Ciencias Administrativas. Economista, Magíster en Administración y Dirección de Empresas. (Ecuador).  
E-mail: [veronica.coronelpe@ug.edu.ec](mailto:veronica.coronelpe@ug.edu.ec) ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9771-367X>

**María Jiménez Cercado**

Magíster en Administración de Empresas Mención en Recursos Humanos y Marketing, Ingeniera Comercial con Especialidad en Recursos Humanos y Marketing, Docente de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad de Guayaquil. (Ecuador).  
E-mail: [jimenezcme@ug.edu.ec](mailto:jimenezcme@ug.edu.ec) ORCID: <http://orcid.org/0000-0003-1404-6731>

**Recepción:** 19/02/2018. **Aceptación:** 25/06/2018. **Publicación:** 23/11/2018

**Citación sugerida:**

Acosta Véliz, M. M., Coronel Pérez, V. y Jiménez Cercado, M. (2018). Emprendimiento social y su relación con la base de la pirámide en Latinoamérica. *3C Empresa. Investigación y pensamiento crítico*, 7(4), pp. 50-67. doi:<http://dx.doi.org/10.17993/3cemp.2018.070436.50-67>

## RESUMEN

El presente estudio permite conceptualizar dentro del contexto actual, las connotaciones del emprendimiento social dentro del escenario internacional, sus implicaciones en la sociedad y la sinergia de conceptos como los de responsabilidad social corporativa. Se evidenció con éste el rápido crecimiento que estas iniciativas emprendedoras están generándose a nivel mundial y como los procesos y modelos de gestión de estos emprendimientos cobran vital importancia en la economías actuales y futuras.

## ABSTRACT

*The present study allows to conceptualize within the current context, the connotations of social entrepreneurship within the international scenario, its implications in society and the synergy of concepts such as corporate social responsibility. The rapid growth that these entrepreneurial initiatives are generating worldwide was evidenced and how the processes and management models of these enterprises are vitally important in the current and future economies.*

## PALABRAS CLAVE

Innovación, Emprendimiento social, Responsabilidad Social.

## KEY WORDS

*Innovation, Social Entrepreneurship, Social Responsibility.*

## 1. INTRODUCCIÓN

Una característica que se está incrementando en el emprendimiento de las últimas décadas es que se busca no solo generar rentabilidad, también se promueve la realización de un proyecto que puede dar un beneficio hacia la comunidad, sin necesariamente ser una organización pública, de voluntariado u otro tipo. Se vive en un entorno digital que evoluciona constantemente, por tanto, se requieren empresas y proyectos nuevos que aporten a solucionar las necesidades de la sociedad. La gran novedad de este panorama es el auge del emprendimiento social como una disposición para activar redes de colaboración y provocar cambios sociales (Jiménez, 2015).

No todos los emprendedores quieren emprender y ser sus propios jefes, hay muchos que desean implementar ideas que cambien e impacten al mundo de una forma positiva y constante en el tiempo, reinventando sus ideas y acoplándolas a las nuevas necesidades de los usuarios. Según Mixideas (2017) emprendimiento social suele alcanzar el éxito en aquellos sectores económicos donde el mercado no ha funcionado como se esperaba de él y además se suma que el Estado actúa de manera ineficiente sobre él.

El emprendimiento social ha cambiado los esquemas presentes y futuros, ya que generan una oportunidad única para transcender más allá de convertirte en empresario hacia un empresario social preocupado por quienes están a su alrededor.

El emprendimiento social ha cambiado los esquemas presentes y futuros, ya que generan una oportunidad única para transcender más allá de convertirte en empresario hacia un empresario social preocupado por quienes están a su alrededor en disconformidad con el modelo económico actual. Por lo tanto, el emprendimiento social no encaja en el paradigma de las empresas públicas del sector estatal ni en el de las empresas privadas del sector capitalista ni el de las organizaciones no gubernamentales (ONGs), (EmprendeSocial, 2017). Este emprendimiento tiende a un objetivo de desarrollo social y ambiental a través de estrategias sostenibles que solucionan temáticas de índole socioeconómico.

Si hablábamos de empresas constituidas, ¿cómo aportan éstas al desarrollo social?, aplicando programas, planes y actividades de responsabilidad social, pues no solo los emprendedores están contribuyendo al desarrollo social de la sociedad, también los empresarios ven este proceso como una contribución para con los ciudadanos menos favorecidos, pero debe considerarse que su objetivo como empresa es distinto, solo el emprendimiento social se focaliza en contribuir con la sociedad y su entorno. Las empresas sociales son el futuro y por esto la tendencia hacia este modelo

de negocios, según Pisaroni (2013) estas empresas están aportando valor y atendiendo los graves problemas de sectores marginados y desfavorecidos, a los que la filantropía o el gobierno no llegan a cubrir y lo hacen conviviendo con el mercado y con una economía capitalista.

La empresa social ayuda a cumplir el propósito, el sueño del emprendedor y dado que cambiar el mundo no resulta sencillo, existen muchas herramientas a disposición del emprendedor como los modelos Canvas, los mapas de empatía, el Diseño Centrado en Personas, entre otras, sin embargo, nada puede sustituir la combinación de pasión, propósito y disciplina en un emprendedor (Velasco, 2015).

Existen entonces un sinnúmero de desafíos para eliminar la desigualdad, y los índices de pobreza y todos ellos aparecen en la base de la pirámide, en la cual deben ser considerados todos los aspectos que la componen, población, patrones de gasto, formas y tipos de consumo, demandas, su cultura y su predisposición al cambio. En este contexto el presente estudio pretenderá visualizar el panorama del emprendimiento social a través de la sinergia con la responsabilidad social, sus diferenciaciones conceptuales y sus oportunidades de desarrollo en la dinámica de mercado actual.

## 2. METODOLOGÍA

Esta fase crucial responde a la pregunta: ¿cómo se va a realizar la investigación? Se fundamenta en revisiones bibliográfica, la hemerográfica y la archivística para determinar los aspectos claves del marco teórico de la investigación con una metodología inductiva-deductiva, analítico-sintética e histórica-lógica.

### **Tipo de Investigación**

Según García, *et al.*, (2016) este tipo de investigación es descriptivo: pretenden describir un hecho, observacional: el investigador solo observa la realidad de forma natural para describirla o analizarla, retrospectivo: los efectos ya han sucedido antes del inicio del estudio; los datos se recogen de algún registro anterior, transversal: los datos se obtienen en un tiempo determinado; las variables se miden simultáneamente, por lo que no se puede establecer cuál es la causa y el efecto.

### **Técnicas de Investigación**

Se utilizará la técnica documental, según Quezada, (2010) esta técnica permite la elaboración de un marco conceptual para formar el cuerpo de ideas sobre el objeto de estudio, utilizando fuentes como libros, revistas, informes técnicos, tesis. Estos pueden ser de tipo general, textual y especializado como monografías, diarios y periódicos.

### 3. HISTORIA

Bill Drayton se ha constituido como el pionero del emprendimiento social, ya que fue quien acuñó el término Emprendedor Social para referirse a personas que se enfrentan de manera innovadora, con toda su energía, pasión, y tenacidad a resolver los problemas más importantes de nuestras sociedades (Tena, 2015).

Este emprendedor hace más de 30 años funda Ashoka, eligiendo a su primer emprendedor social en 1983, a la fecha cuenta con una red de más de 3000 emprendedores y su lema es:

construye y cultiva una comunidad de líderes de cambio que ven que el mundo ahora requiere que todos sean un cambiador. Juntos, colaboramos para transformar instituciones y culturas en todo el mundo para que apoyen la elaboración de cambios para el bien de la sociedad (Ashoka, 2017).

Tena (2015) también menciona a otro de los grandes exponentes del emprendimiento social Muhammad Yunus, “emprendedor social, banquero, economista y líder social bangladesí condecorado con el Premio Nobel de la Paz en 2006 por desarrollar el Banco Grameen y ser el desarrollador del concepto de microcrédito. El modelo de Yunus conocido como el “banquero de los pobres” ha se puesta en marcha con éxito en muchos países del mundo.

A partir de ellos, en el mundo se ha generado múltiple emprendimiento de índole social y se conoce que en 1993 aparece el primer documento académico sobre emprendimiento social proponiendo cooperativas de trabajadores de la salud y rehabilitación. Se requiere participar en un desarrollo sostenible y generar valor no solamente económico sino también social y humano (Chica, Posso, y Montoya, 2016), proyectos de carácter rural o con vocación de servicio público, todas estas ideas llevan denominadores comunes relacionados con el compromiso con la comunidad, la necesidad de la innovación social y un imprescindible uso de la creatividad (RedCreActiva, 2014). La Figura 1 detalla los principales términos de la tendencia del emprendimiento social.



**Figura 1.** Emprendimiento Social.

Entre las condiciones necesarias de todo emprendimiento social destacan (Nchama y Pérez, 2015):

1. La sostenibilidad económica y el uso de herramientas empresariales.
  2. La respuesta a una necesidad social a través de los bienes y servicios que crea, el colectivo al que emplea o a quién pertenece.
  3. La reinversión de los beneficios.
  4. La renuncia a repartir dividendos.
  5. Talento e innovación puestos al servicio del cambio social.
  6. Búsqueda de soluciones sistémicas (encontrar el punto de palanca y no las respuestas a corto plazo).
  7. Gestión democrática y transparente.

Como indica Santos, Barroso y Guzmán (2013) existe un evidente entorno dominado por los valores del “paradigma de la competencia”, por ello se necesitan emprendedores que tengan capacidad de iniciativa, creatividad y sean proactivos para superar la habitual aversión al riesgo que supone todo proyecto empresarial y más aún de índole social.

## 4. DEFINICIONES

### **Emprendimiento Social**

Es una forma innovadora de abordar un problema social al que la economía de mercado no llega, la acción de las administraciones públicas es insuficiente o no existe, o hay en el mercado espacio para la intensificación/mejora de servicios con objetivos sociales (Egesocial, 2017). El emprendedor social identifica oportunidades que se presentan a sí mismas como problemas que requieren soluciones y se esfuerza por crear emprendimientos para resolverlos (Alexander y Trujillo, 2008).

Los emprendedores sociales son entendidos como “fuerzas transformadoras”, agentes con nuevas ideas para abordar problemas importantes y que son incansables en la consecución de sus ideas, gente que sencillamente no aceptará un “no” por respuesta, que no abandonará hasta que haya difundido sus ideas todo lo posible (Bornstein, 2005).

### **Responsabilidad Social**

De acuerdo a Cajiga, la Responsabilidad Social integra el respeto por las personas, los valores éticos, la comunidad y el medioambiente con la gestión misma de la empresa, independientemente de los productos o servicios que ésta ofrece, del sector al que pertenece, de su tamaño o nacionalidad (Cajiga, 2017).

### **Innovación Social**

Velasco (2015), indica que la Innovación Social es la innovación centrada a solucionar problemas públicos: sociales, ambientales, culturales con verdadero propósito. Todo emprendedor social tiene una potencial participación en innovación que apalanca su naciente modelo de negocios.

### **Base de la Pirámide**

Se denomina Base de la Pirámide al conjunto de consumidores que actualmente representan el 70% de la población de América Latina y el Caribe, unas 405 millones de personas que significan un mercado de más de US\$ 750.000 millones anuales (BID, 2015).

## 5. EVOLUCIÓN DEL EMPRENDIMIENTO SOCIAL

El emprendimiento hace que aparezcan organizaciones híbridas que convergen en lo social, lo privado y lo público. Estas nuevas empresas que se conforman con objetivo social pero que alcanzan sus metas a través de una amalgama de modelos de gestión capitalistas y competitivos. Una aportación a estos conceptos es muy tácita a través de la sostenibilidad y la transformación que la autora (Fournier, 2011) ejemplifica en la Figura 2.



**Figura 2.** Campos del Emprendimiento Social.

**Fuente:** Fournier (2011).

El emprendedor social debe considerar la interrelación de varios factores, los mismos que se resumen en la Tabla 1 y muestran la convergencia desde la idea hasta su ejecución, puesto que se trata de trasladar al mercado único la tendencia de establecimiento de nuevos modelos económicos en los que las consideraciones sociales prevalecen sobre el mero beneficio económico (Enciso, Gómez, y Mugarra, 2012).

**Tabla 1.** Factores del Éxito del Emprendimiento Social.

Factores
Consolidar la Idea
Establecer objetivos
Definir alianzas y apoyos para el financiamiento
Determinar la formalización jurídica
Elegir el Talento Humano
Elegir el Modelo de Negocio a desarrollar
Determinar las estrategias de Marketing del Proyecto

En este aspecto, el emprendedor social no tiene propiedad exclusiva sobre los factores de cambio que se desarrollen, dado que todo emprendedor o empresario que quiera y esté dispuesto a sacrificar parte de sus beneficios económicos a cambio de asumir una determinada responsabilidad social corporativa juega ese papel de agente de cambio y generador de beneficios a la sociedad (Melián, Campos, y Sanchis, 2011).

Para autores como Stevenson (1983), el emprendedor define su cultura de trabajo a través de las siguientes aristas, las cuales son mencionadas en los trabajos de investigación de Vega y Mera (2016).

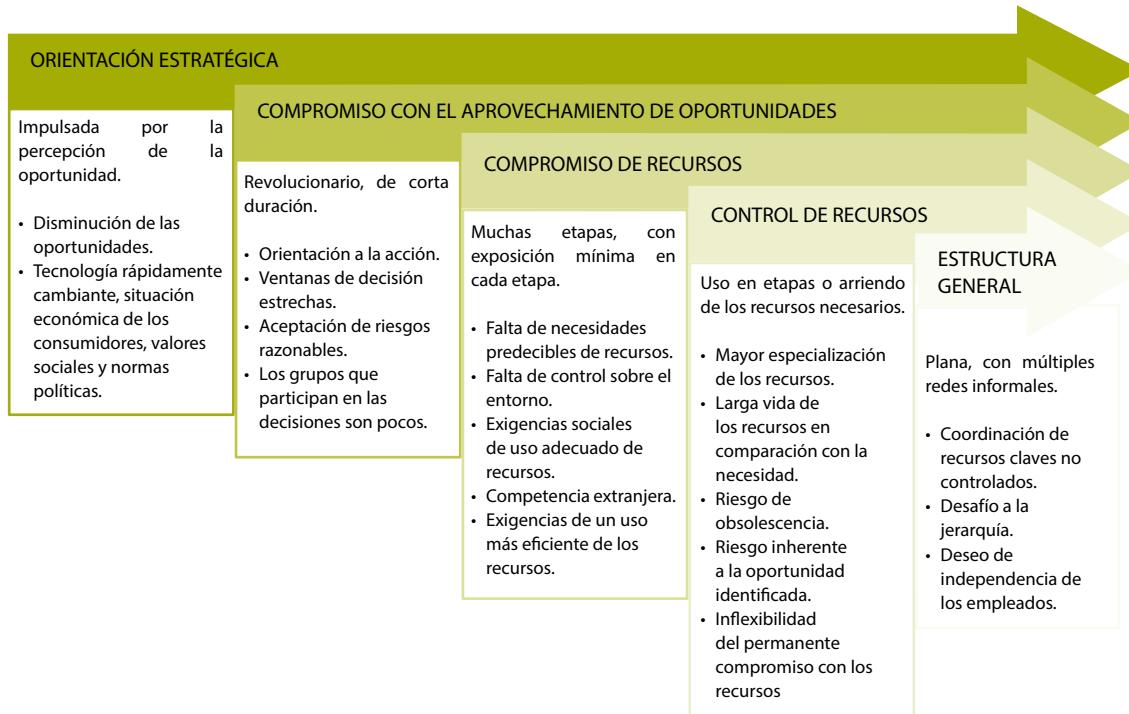


Figura 3. Cultura del Emprendedor.

Fuente: Stevenson (1983).

## 6. RELACIÓN CON LA BASE DE LA PIRÁMIDE

Construir un emprendimiento a partir de contribuir o mejorar una condición de vida es, sin lugar a dudas, uno de los objetivos más importantes del emprendedor social, y justamente en esa base se encuentra el mercado potencial para este tipo de emprendedores. La base de la Pirámide se compone de 12 principios clave de acuerdo al autor C. K. Prahalad en su libro *La Riqueza en la Base de la Pirámide* (LeaderSummaries, 2017):

1. Enfoque en el rendimiento basado en el precio.
2. La innovación requiere soluciones híbridas.
3. La ampliación a los mercados desfavorecidos requiere soluciones extensibles y exportables a varios países.

4. Desarrollo sostenible y respetuoso con el medio ambiente.
5. El desarrollo de productos para estos mercados debe partir del entendimiento de las necesidades específicas de funcionalidad.
6. Innovación en los procesos.
7. Des-cualificar el trabajo.
8. Educación de los clientes.
9. Los productos deben estar adaptados a medios hostiles.
10. La investigación en interfaces es determinante por la naturaleza de la población.
11. Las innovaciones deben llegar hasta el consumidor.
12. Los mercados desfavorecidos permiten y obligan a desafiar los paradigmas existentes en innovación y oferta de productos y servicios.

LeaderSummaries (2017), indica que el desarrollo de este mercado y de modelos empresariales eficientes puede acabar con la dependencia de ayudas y subsidios dominante hasta ahora en estos países, e iniciar el camino de la creación de la riqueza. Así mismo el BID (2015) indica que el mercado de la base de la pirámide asciende a US\$759.000 millones y presenta oportunidades de negocio sumamente prometedoras para el sector privado. Un mercado de grandes oportunidades insatisfecho social y económicamente que promueve las iniciativas del emprendedor social. La Figura 4 detalla la composición de la base de la pirámide a partir de los datos del BID Redacción\_VMX (2015), en la cual la base vive con menos de \$2,00 diarios.

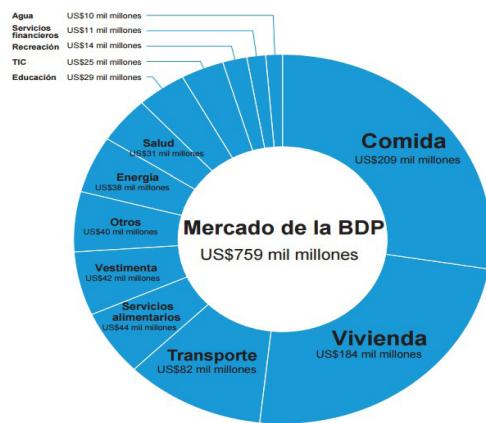


**Figura 4.** Base de la Pirámide.  
**Fuente:** Redacción\_VMX (2015).

## 6.1. CARACTERÍSTICAS DE LA COMPOSICIÓN DE LA PIRÁMIDE

Los emprendedores que quieren vincularse hacia estos mercados y responder a sus necesidades deben tener en consideración las siguientes características de acuerdo al BID (2015), ya que el análisis de estos factores es clave para el éxito del emprendimiento: composición, heterogeneidad, gasto discrecional, migraciones, mercado, gastos y hogares.

En concordancia con la información proporcionada por el BID, la Figura 5 muestra datos clave sobre los sectores de salud, educación, alimentos, tecnologías de la información, servicios financieros y vivienda, el informe plasma factores sobre el consumidor indicando que están más urbanizados, más conectados, más educados y disponen de más ingreso para realizar gastos discretionales que antes (Redacción\_VMX, 2015), sin embargo, sus necesidades siguen latentes.



**Figura 5.** Información del Mercado de la Base de la Pirámide.

Fuente: Redacción\_VMX (2015).

A continuación, se detallan algunos de los principales emprendimientos sociales en el mundo y que pueden replicarse con mucho éxito en economías latinoamericanas. Su característica principal la disruptión, hacer las cosas de formas distintas y aportar a la sociedad. La Figura 6 detalla algunas de las empresas que han aplicado estas formas.

	La cooperativa L'Olivera, situada en el pueblo leridense de Vallbona de les Monges, es un buen ejemplo de cómo las empresas pueden recurrir a la innovación social con Ayuda a personas con discapacidades psíquicas y en riesgo de exclusión.
	Fundada en el año 2000 en Buenos Aires, Interrupcion (así, sin tilde) es una organización dedicada a difundir el comercio justo y a colaborar en la comercialización de productos agrícolas que se certifiquen bajo esta premisa internacional, la cual incluye condiciones laborales y mercantiles éticas.
	En la tarea que lleva a cabo Arbusta, una empresa social surgida a principios de 2013 en la ciudad argentina de Rosario, conceptos como la inclusión y el empoderamiento tienen una relevancia fundamental, ya que ofrece soluciones digitales al mundo corporativo (funciona como empresa de outsourcing o tercerización) brindando, al mismo tiempo, oportunidades de empleo a mujeres y jóvenes en situación de vulnerabilidad social.
	La Fábrica Social es una de esas iniciativas que demuestran que la creatividad y la innovación social pueden generar realidades nuevas y verdaderamente inspiradoras. Esta empresa mexicana creada en 2007 revaloriza el oficio tradicional de tejedoras y bordadoras, brindando empleo a más de 150 mujeres indígenas de cinco estados.
	El proyecto Encore.org no es exactamente una empresa social sino una organización no lucrativa (ONG), un tipo de iniciativa cuya diferencia fundamental con la primera es que su financiación procede muchas veces de donaciones de personas, empresas, instituciones estatales y organizaciones de todo tipo.
	Una marca peruana de agua embotellada que, ofreciendo a las empresas distribuidoras el mismo margen de ganancia que la competencia, dedica el 100% de sus beneficios a la implementación de sistemas de agua apta para el consumo en pequeñas comunidades que carecen de este servicio básico.
	Nobleza obliga es una plataforma argentina de financiación colectiva orientada a iniciativas solidarias, como «tratamientos médicos, becas de estudio o instalar un tobogán en la plaza».

**Figura 6.** Principales ejemplos de emprendimientos sociales.

**Fuente:** adaptado de: (RedCreActiva, 2014).

## 6.2. PRINCIPALES FORMAS DE FINANCIAMIENTO DEL EMPRENDEDOR SOCIAL

Entre las principales formas de encontrar financiamiento se puede determinar, de acuerdo a Emprendedores (2017), que éste se puede agrupar dependiendo de la naturaleza del apoyo recibido, entre las cuales se menciona:

- Apoyo Integral
- Aceleradoras o Incubadoras

- Bancos
- Financiación alternativa
- Business angel/Capital de Riesgo
- Formación
- Premios
- Networking
- Internacionalización

Estas formas de financiamiento constituyen las formas más modernas y eficientes en la sociedad actual y cientos de emprendedores se han favorecido de los múltiples beneficios para desarrollar sus implementaciones sociales, inclusivas y de impacto socio-económico.

## 7. EMPRENDIMIENTO SOCIAL EN EL ECUADOR

El tema en el Ecuador no es nuevo, pero no se potencia como en otros países, siendo aún una nación de economía emergente, con grandes sectores llenos de necesidades básicas insatisfechas. Algunos exponentes en este tema se mencionaron en el Diario el Comercio a través de Líderes (2011) entre quienes se destacan Ximena Costales, quien desde hace 20 años trabaja con personas privadas de libertad, o el de Amparo de Páez, directora de la Fundación Fudis. Otros emprendimientos están relacionados con cooperativas y comunicas en sector rurales y el apoyo a labores principalmente agrícolas, haciendo de la tecnificación el eje para su desarrollo y trabajando con mujeres, quienes constituyen una fuerte mano de obra pero sin el apoyo necesario a nivel gubernamental. Los emprendimientos sociales han llegado a fortalecer a este sector internacionalizando incluso sus productos y llevando progreso a muchos territorios del Ecuador que no tenían la oportunidad de ser reconocidos en el mapa mundial.

## 8. CONCLUSIONES

El estudio muestra una nueva visión ya manifestada por varios autores, donde se observa que la sociedad del siglo XXI vive una época de transformaciones en que los emprendedores forman parte integral de estos procesos de cambio y mejora para los menos favorecidos.

El seguimiento de los principios contenidos dentro de la base de la pirámide no representan una receta mágica, pero las pequeñas acciones y los pequeños proyectos pueden generar un cambio profundo en la sociedad, atrayendo alianzas, talento humano que generen un entorno favorable

para el éxito del emprendimiento social en los distintos campos de aplicación, salud, educación, comercio, construcción, manufactura, agricultura, etc.

La sociedad del siglo XXI vive una época de transformaciones en que los emprendedores forman parte integral de estos procesos de cambio y mejora para los menos favorecidos.

El futuro del emprendedor social avizora éxitos, el cambiante desarrollo de las economías requiere la conformación de empresas más profundas, con más sentido social, para llegar a la anhelada inclusión de todos los individuos en las sociedades en las que desempeñan sus funciones sociales y económicas.

Finalmente, en el Ecuador poco a poco se está abriendo espacio a distintos emprendimientos vinculados a un objetivo social, profesionales de distinta índole como salud, agricultura, tecnología, están incursionando en estos temas y el emprendimiento conlleva mucha tenacidad y constancia, ya que si bien al inicio los retornos no son los esperados, las empresas de este tipo comienzan a fortalecerse y consolidarse en el mercado y generando no solo recursos para cubrir la operatividad, sino para crecer y obtener rentabilidad.

## 9. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

**Alexander, G. y Trujillo, M.** (2008). Emprendimiento Social- Revisión de la Literatura. *Estudios Gerenciales*, 24(109), pp. 105-125.

**Ashoka.** (5 de Septiembre de 2017). *Ashoka*. Recuperado de: <https://www.ashoka.org/en/our-network>

**Bornstein, D.** (2005). *Cómo cambiar el mundo: el poder de los emprendedores sociales*. Barcelona, España: Limperfraf.

**BID.** (28 de Julio de 2015). *Banco Interamericano de Desarrollo*. Recuperado de: <http://www.iadb.org/es/noticias/comunicados-de-prensa/2015-07-28/informe-sobre-la-base-de-la-piramide,11215.html>

**Cajiga, J.** (1 de Septiembre de 2017). *El concepto de responsabilidad social empresarial*. Recuperado de: [https://www.cemefi.org/esr/images/stories/pdf/esr/concepto\\_esr.pdf](https://www.cemefi.org/esr/images/stories/pdf/esr/concepto_esr.pdf)

**Chica, M., Posso, M., y Montoya, J.** (2016). Importancia del emprendimiento social en Colombia. *Working Papers*, pp. 1-9.

**Egesocial.** (1 de Septiembre de 2017). *Egesocial*. Recuperado de: <http://www.escuelaegesocial.es/index.php/emprendimiento-social>

**Emprendedores.** (2017). *¿Quién te ayuda a emprender?* Madrid, España: Emprendedores.

**EmprendeSocial.** (10 de Septiembre de 2017). *Emprende Social*. Recuperado de: <https://emprendesocial.com/sobre-nosotros/que-es-el-emprendimiento-social/>

**Enciso, M., Gómez, L., y Mugarría, A.** (2012). La iniciativa comunitaria en favor del emprendimiento social y su vinculación con la economía social:una aproximación a su delimitación conceptual. CIRIEC-España. *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, (75), pp. 54-80.

**Fournier, A.** (2011). *Emprendimiento Social*. Bogotá, Colombia: Universidad Central.

García, L., Guerrero, S., Antón, I., Tabueña, J., Juárez, R., y Pellecer, B. (2016). Guía de Elaboración de un Proyecto de Investigación. *Revista ROL de Enfermería*, 39(2), pp. 126-135.

**Grupo El Comercio.** (29 de Agosto de 2011). Los emprendedores sociales tienen más campo de acción. *El Comercio*, p. 1.

**Jiménez, M.** (2015). *El emprendimiento social ¿un mecanismo de integración de la población migrante?* Madrid, España: Universidad Pontificia Comillas.

**LeaderSummaries.** (10 de Septiembre de 2017 ). *LeaderSummaries*. Recuperado de: <https://www.leadersummaries.com/ver-resumen/la-riqueza-en-la-base-de-la-piramide>

**Melián, A., Campos, V., y Sanchis, J.** (2011). Emprendimiento Social y empresas de inserción en España. aplicación del método delphi para la determinación del perfil del emprendedor y las empresas sociales creadas por emprendedores. *REVESCO. Revista de Estudios Cooperativos*, 106, pp. 150-172.

**Mixideas.** (18 de Mayo de 2017). *Mixideas*. Recuperado de: <http://www.mixideas.com/que-es-el-emprendimiento-social-definicion-y-objetivos/>

**Nchama, H., y Pérez, V.** (2015). Emprendimiento Social: un equilibrio entre lo social y lo económico (Trabajo Final de Grado). Recuperado de: <https://riull.ull.es/xmlui/bitstream/handle/915/1591/Emprendimiento%20social%20un%20equilibrio%20entre%20lo%20social%20y%20lo%20economico%20.pdf?sequence=1>

**Pisaroni, N.** (9 de Noviembre de 2013). *Emprendimiento y Educación*. Recuperado de: <https://lpisaroni.com/2013/06/06/que-es-un-emprendimiento-social/>

**Quezada, N.** (2010). *Metodología de la Investigación*. Lima, Perú: Macro E.I.R.L.

**Redacción\_VMx.** (28 de Julio de 2015). *Ventura MX*. Recuperado de: <http://venturamexico.com/2015/07/base-de-la-piramide-oportunidad-de-negocio-en-america-latina-bid/>

**RedCreActiva.** (18 de Noviembre de 2014). *RedCreActiva*. Recuperado de: <http://www.redcreactiva.org/noticia/10-ejemplos-de-emprendimientos-sociales>

**Santos, F. J., Barroso, M. d., y Guzmán, C.** (2013). La economía global y los emprendimientos sociales. *Revista de Economía Mundial*, (35), pp. 177-196.

**Stevenson, H.** (1983). A Perspective on Entrepreneurship. *Harvard Business School Working*, 9, pp. 384-131.

**Tena, M.** (2015). Un recorrido por el emprendimiento social (Trabajo Final de Grado). Recuperado de: <https://riull.ull.es/xmlui/bitstream/handle/915/2828/Un%20recorrido%20por%20el%20Emprendimiento%20Social..pdf?sequence=1>

**Vega Guerrero, J. C., y Mera Rodríguez, C. W.** (2016). Modelo de formación en emprendimiento social para Instituciones de Educación Superior en Colombia. *Revista EAN*, (81), pp. 29-44.

**Velasco, M.** (26 de Noviembre de 2015). *IMPAKTO*. Recuperado de: <http://www.impaqto.net/innovacion-social-emprendedores>



/04/

# LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL: UN DESAFÍO PARA LA SOSTENIBILIDAD DE LAS EMPRESAS DEL ECUADOR

## CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY: A CHALLENGE FOR THE SUSTAINABILITY OF THE COMPANIES OF ECUADOR

---

**Angelita Genoveva Tapia Bonifaz**

Escuela Superior Politécnica de Chimborazo. Facultad de Ciencias. Riobamba, Chimborazo.  
(Ecuador).

E-mail: [genovevatapiab@gmail.com](mailto:genovevatapiab@gmail.com) ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8668-8023>

**María Isabel Gavilánez Vega**

Escuela Superior Politécnica de Chimborazo. Facultad de Administración de Empresas.  
Riobamba, Chimborazo. (Ecuador).

E-mail: [jewelmarygv@yahoo.com](mailto:jewelmarygv@yahoo.com) ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4835-6244>

**Sandra Patricia Jácome Tamayo**

Escuela Superior Politécnica de Chimborazo. Unidad de Admisión y Nivelación. Riobamba,  
Chimborazo. (Ecuador).

E-mail: [sandrita\\_jacomet@yahoo.com](mailto:sandrita_jacomet@yahoo.com) ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5096-7274>

**Jacqueline Elizabeth Balseca Castro**

Escuela Superior Politécnica de Chimborazo. Facultad de Salud Pública. Riobamba, Chimborazo.  
(Ecuador).

E-mail: [jacquelinebalseca@yahoo.es](mailto:jacquelinebalseca@yahoo.es) ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8402-770X>

**Recepción:** 23/02/2018. **Aceptación:** 02/10/2018. **Publicación:** 23/11/2018

### **Citación sugerida:**

Tapia Bonifaz, A. G., Gavilánez Vega, M. I., Jácome Tamayo, S. P. y Balseca Castro, J. E. (2018). La responsabilidad social empresarial: un desafío para la sostenibilidad de las empresas del Ecuador. *3C Empresa. Investigación y pensamiento crítico*, 7(4), pp. 68-89. doi:<http://dx.doi.org/10.17993/3cemp.2018.070436.68-89/>

## RESUMEN

La presente investigación analiza el rol de la responsabilidad social empresarial (RSE) como un desafío para la sostenibilidad de las empresas del Ecuador. El objetivo del estudio es conocer las actividades de RSE que desarrollan las organizaciones en el país y el nivel de contribución a los agentes sociales que tienen relación con la empresa: Clientes, trabajadores, sociedad y medio ambiente. Se efectuó un estudio empírico aplicando una encuesta a 50 empresas, orientando sus esfuerzos en beneficio de los diferentes stakeholders. Los resultados encontrados se enfocan a los productos y servicios de calidad para atraer más clientes en un 97%, contribución con la sociedad para lograr una buena imagen corporativa con el 76%, calidad de vida de los empleados y mejora del ambiente laboral en un 86%. También se determina que uno de los aspectos que necesita mayor atención es el cuidado y protección del medio ambiente con una evaluación baja del 22%. Asimismo, algunos empresarios perciben a la RSE como una oportunidad para incrementar los réditos económicos, mientras que a los inversionistas la práctica de la RSE les parece atractiva.

## ABSTRACT

*The present investigation analyzes the role of corporate social responsibility (CSR) as a challenge for the sustainability of Ecuadorian companies. The objective of the study is to identify the activities in development by organizations in the country and the level of social contribution of these agents applied to: clients, workers, society and environment. A study was conducted empirically applying a poll of 50 businesses, orienting their efforts in benefiting different stakeholders. The results showed that RSE focus was 97% on products and services designed to attract more clients, 76% towards garnering a positive corporate image through societal contribution and 86% in bettering work environment and worker quality of life. <in addition, it was determined that one of the aspects that needs major attention is the care and protection of the environment with a result of 22%. Likewise, some businesses perceived RSE as an opportunity for increasing economic revenue while investors while investors found RSE attractive.*

## PALABRAS CLAVE

Responsabilidad social empresarial (RSE), Conducta ética empresarial, Sostenibilidad, Stakeholders, Estrategia de gestión, Competitividad empresarial.

## KEY WORDS

*Corporate social responsibility (CSR), Ethical business conduct, Sustainability, Stakeholders, management strategy, Business competitiveness.*

## 1. INTRODUCCIÓN

Pesáñez (2013) señala que la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) surge en Estados Unidos en la década de los 50 y 60 como una corriente ética, moral y una tendencia de gestión administrativa de las empresas modernas, que permite alcanzar una mayor ventaja competitiva en el mercado reflejando el compromiso con la sociedad. El presente estudio efectúa un análisis de las empresas que realizan actividades de RSE en el Ecuador para contribuir con los diferentes stakeholders: Clientes, trabajadores, sociedad y medio ambiente.

En el Ecuador existen 50 empresas que son miembros del Consorcio Ecuatoriano para la Responsabilidad Social (CERES), este organismo es una red de empresas privadas, públicas, fundaciones y organizaciones que tiene como objetivo principal difundir y apoyar la práctica de RSE. En nuestro país, el Instituto de Responsabilidad Social del Ecuador (IRSE) proporciona la certificación del sistema de gestión ética y socialmente responsable con base en la norma SGE21:2008, apoyándose en estándares internacionales ISO 26000, AA 1000, ISO 8000 que contribuyen con acciones y estrategias para un cambio positivo de la sociedad ecuatoriana.

Los datos provienen de una encuesta, pudiéndose determinar que ofertan productos y servicios de calidad, capacitan a sus empleados por la gran competencia existente, han disminuido la propaganda manual y evolucionan a la era digital, persistiendo los problemas con respecto al cuidado del medio ambiente y en brindar productos para personas de bajos ingresos. El objetivo final de las empresas es crecer y generar beneficios económicos siendo fundamental brindar una atención de calidad a los clientes. Hoy en día los inversionistas conocen que la RSE no es un acto de filantropía y buscan invertir en este tipo de empresas. Sin embargo, por parte del Estado no existen incentivos para las empresas que desarrollan actividades de RSE.

## 2. RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL (RSE)

La RSE surge hace más de un siglo, los estados junto con la iglesia católica influyeron en los empresarios de aquella época para el desarrollo de actividades socialmente responsables con sus trabajadores. A finales del siglo XIX, en Europa y Estados Unidos, durante la revolución industrial inversores con fortuna y creencias filosóficas o religiosas efectuaron donaciones humanitarias y sociales que fueron caracterizadas como filantropía empresarial, considerándose estas acciones como el nacimiento de la RSE que permitió el progreso de la sociedad. La crisis económica mundial de 1930, la Segunda Guerra Mundial, la recesión económica y social del mundo occidental, como también los movimientos sociales de los años sesenta en Estados Unidos dieron mayor relevancia

a la RSE, involucrando a los clientes, proveedores y a la sociedad para el mejoramiento del papel protagónico de las organizaciones. En 1966 en Estados Unidos, surge el balance social como instrumento que mide la responsabilidad social y ambiental de las empresas, con el objetivo de fortalecer la imagen empresarial que posteriormente se propagó en algunos países de Europa como Alemania y Francia (Fuenzalida, 2008).

Para Correa (2007), la evolución histórica de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) se sintetiza en cuatro fases que se detallan a continuación en la Tabla 1.

**Tabla 1.** Evolución histórica de la RSE.

Fases	Evolución histórica
Inicial	A finales del siglo XIX y principios del siglo XX, no existía la RSE como tal, las empresas solucionaban problemas sociales.
Primera	En la primera mitad del siglo XX, las empresas de manera voluntaria se involucran en el bienestar de la sociedad y realizan acciones de filantropía.
Segunda	En la segunda mitad del siglo XX, las organizaciones ayudan a la sociedad y al cuidado del medio ambiente, además por parte del estado se inicia un proceso de vigilancia y control.
Tercera	La década de los años 60, se caracteriza por una interrelación entre estado, empresa y sociedad con una serie de obligaciones y normas dictadas por el gobierno y la sensibilidad de las empresas hacia la sociedad.

**Fuente:** elaboración propia con información de Correa, (2007).

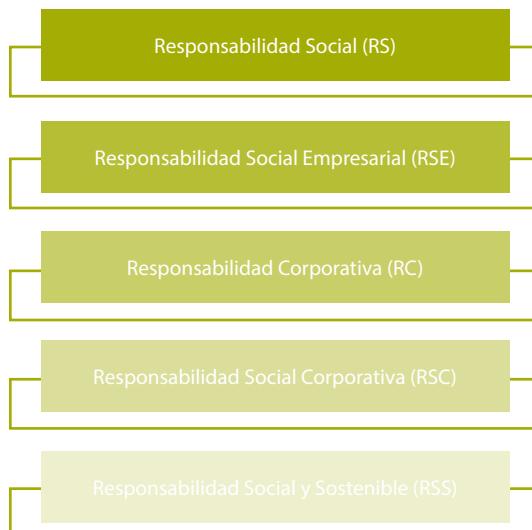
Según el Libro Verde de la Unión Europea (2001), la integración voluntaria de las empresas se da en varios aspectos como: En el desarrollo de sus operaciones, en la búsqueda de solución a los problemas sociales, medioambientales y en las relaciones con sus participantes, lo que significa invertir más en el capital humano y en el entorno, consecuentemente ser socialmente responsables.

El Instituto Ethos y Centro de Divulgación del Conocimiento Económico (2005) establece como indicadores de RSE a ser evaluados por las organizaciones los siguientes:

- Adoptar valores y trabajar con transparencia
- Valorizar al público interno
- Aportar siempre al medio ambiente
- Involucrar a todos los socios y proveedores
- Proteger a clientes y consumidores
- Promover a la comunidad y
- Comprometerse con el bien común

La ISO 26000 (2010), indica que la RSE corresponde a las actividades que realizan las empresas en favor de la sociedad, especialmente las que se dirigen a la protección del medio ambiente desarrolladas con ética y transparencia aportando al avance sostenible, la salud y bienestar de la sociedad, considerando las expectativas de los actores interesados y cumpliendo con la legislación y normativa internacional vigente para el mejoramiento de las interrelaciones sociales. Según Torresano (2012), en Ecuador se utilizan varios términos que se visualizan en el Gráfico 1.

**Gráfico 1.** Terminología de responsabilidad social empresarial en el Ecuador.



**Fuente:** elaboración propia con información de Torresano (2012).

La RSE persigue beneficios corporativos dirigidos al mejoramiento de las comunidades, entorno y sociedad.

La Dirección de Trabajo de Chile (DT, 2005), señala la diferencia entre filantropía y RSE: la primera es una acción social realizada con principios de carácter altruista, utilizando recursos provenientes de las utilidades de la organización, que no afecta al desempeño de la empresa y sin esperar ningún beneficio como resultado de esta gestión. Mientras que la RSE persigue beneficios corporativos dirigidos al mejoramiento de las comunidades, entorno y sociedad. Los fondos proceden de las ganancias, presupuesto, equipos y capital humano de las instituciones, contribuyendo a los intereses

de la empresa, comunidad, sociedad, al mejoramiento de la imagen empresarial, aumento de la productividad y rentabilidad con la participación de todos los miembros que conforman la empresa, como se describe en la Tabla 2.

**Tabla 2.** Diferencias entre filantropía y RSE.

Filantropía	Responsabilidad social empresarial
Acciones voluntarias que no están sujetas a evaluaciones ni a control social.	Política empresarial voluntaria y permanente, sujeta a evaluación y control social.
Se dirige a la dimensión externa de ayuda solidaria a instituciones, fundaciones, universidades y organizaciones.	La externa que se destina al beneficio de la comunidad y sociedad. La interna se dirige a los trabajadores, proveedores y clientes.
Se basa en principios altruistas como la solidaridad y la ayuda.	Se basa en principios éticos y de transparencia, reconociendo los derechos de las personas.
Las acciones solidarias no mejoran la economía de la empresa.	Mejoran la economía de la empresa para lograr mayor productividad, ventas y ganancias.
Los recursos financieros provienen de las utilidades de las empresas.	Los recursos financieros provienen del presupuesto de la empresa.
Las acciones filantrópicas no mejoran las relaciones en la cadena productiva de la empresa, con la sociedad y otros agentes.	Genera mejores relaciones entre la empresa la comunidad, sociedad, gobierno y medio ambiente.

**Fuente:** elaboración propia con información de Dirección del trabajo, (2005).

Finalmente, Barroso (2008), menciona que la mayoría de empresas destinan parte de sus ganancias en la RSE, afectando a las decisiones potenciales y atractivas para inversionistas, empleados y clientes. Los escépticos citados por Medina (2006), piensan que las empresas aumentan los beneficios, respetando las reglas del juego evitando el engaño y fraude.

## 2.1. CONDUCTA ÉTICA EMPRESARIAL

Pérez y Merino (2012), mencionan que la conducta de una persona es la actitud y su comportamiento. Algunos autores lo consideran como sinónimo de comportamiento y se refiere a las acciones que tiene un individuo frente a un estímulo y a las relaciones con el medio en que habita y se desenvuelve. La conducta corporativa o empresarial es la forma de proyectar los actos y comportamientos de las empresas, constituyéndose en la plataforma principal de la imagen corporativa que presenta a la sociedad, la buena reputación y la inserción en nuevos mercados que ofertan productos o servicios de calidad (Flores, Ogliastri, Peinado-Vara y Petry, 2007).

Rodríguez (2004), indica que la ética estudia el fenómeno de cómo la toma de decisiones de unas personas afecta a otras, deben hacerlo pensando en los derechos, obligaciones, normas, valores morales que afectan a su entorno, siendo indispensable el respeto a los demás para mejorar la calidad de la vida humana, para vivir en sociedad y en el medio ambiente. La ética empresarial o en los negocios está vinculada con la RSE que nace por la necesidad de recobrar la confianza en las instituciones y una responsabilidad moral con la sociedad (Cortina, 1994). Por lo tanto, la ética empresarial o ética en los negocios es la conexión que garantiza la permanencia de la empresa con personas responsables y de valores, capaces de tomar decisiones y colaborar en equipos, para el progreso de los grupos de interés y del entorno (Herrera, 2005).

Pérez (2016), sostiene que la conducta ética empresarial comprende el comportamiento de las personas sin considerar su rango, con base en las normas y valores determinados por el entorno organizacional. También se refiere al conjunto de normas establecidas por la organización y dirigidas a los empleados con la finalidad de proporcionarles los valores para la correcta toma de decisiones (Sullivan, 2009).

## 2.2. SOSTENIBILIDAD

La sostenibilidad es una perspectiva de negocios orientada a generar valor a largo plazo para los accionistas y demás grupos de interés, mediante una gestión objetiva: Económica, social y ambiental.

Para Doppelt (2003), la sostenibilidad moderna para realizar negocios promueve la inclusión social, optimizando la utilización de los recursos naturales y reduciendo el impacto sobre el medio ambiente para preservar la integridad del planeta en beneficio de las futuras generaciones sin perjudicar el desarrollo económico y financiero de la empresa. Es una perspectiva de negocios orientada a generar valor a largo plazo para los accionistas y demás grupos de interés, mediante una gestión objetiva: Económica, social y ambiental, para crecer en un ambiente de negocios cambiante y competitivo, orientándose a la calidad, innovación y productividad para crear ventajas competitivas, anticipándose, gestionando riesgos, oportunidades presentes y a futuro, como se señala en el Gráfico 2.

**Gráfico 2.** Sostenibilidad.



**Fuente:** elaboración propia con información de Gutiérrez, (2012).

### 2.3. STAKEHOLDERS

Carroll y Buchholtz (2006), señalan que las empresas modernas cumplen roles económicos, jurídicos y sociales respondiendo a las exigencias y necesidades de todos los participantes con los que se relaciona, creando vínculos con personas y grupos de intereses comunes, conocidos como stakeholders, que se encuentran directamente vinculados con prácticas, políticas, decisiones, acciones y negocios. Existen tres grupos de stakeholders: Los primarios, que influyen en las estrategias de la organización y en las decisiones políticas, constituido por los dueños, empleados, proveedores, accionistas, inversores y clientes. En segundo lugar, el gobierno con sus organismos y el tercer grupo conformado por los medios de comunicación, las comunidades, las organizaciones y sindicatos que no son vitales para la empresa, pero movilizan la opinión pública (Sturzenegger, Vidal y Sturzenegger, 2003).

- Payne y Calton (2004), sostienen que los stakeholders se refieren a un individuo o grupos que puede afectar a los objetivos de la organización. Navarro (2012), afirma que los stakeholders asumen una posición activa en las actividades y decisiones de la empresa y clasifica en dos categorías:
- Stakeholders internos o grupos de agentes sociales relacionados directamente a la empresa como: Accionistas, socios, directivos, colaboradores, sindicatos y proveedores.

- Stakeholders externos o grupos de agentes sociales no relacionados directamente a la empresa como: Consumidores, gobierno, competencia.

Para Granda y Trujillo (2011), la gestión de los stakeholders constituye la habilidad de identificar e integrar las necesidades y los valores como la transparencia, la comunicación y el diálogo de los grupos de interés, elementos estimados por los funcionarios para fortalecer la sostenibilidad de la empresa a largo plazo. La teoría de los stakeholders corresponde a la creación de valor para los negocios y la sociedad, por medio del compromiso de los grupos de interés. La organización debe mantener una política de relación y diálogo que permita superar los conflictos, encontrando respuestas a cuestiones como el cambio climático, los derechos humanos, el trabajo infantil y el poder de las empresas (Capriotti y Schulze, 2010).

## 2.4. ESTRATEGIA DE GESTIÓN

Johnson y Scholes (2001), mencionan que la estrategia permite ejecutar una dirección a largo plazo para conseguir ventajas competitivas a través de los recursos en un entorno dinámico, con la finalidad de satisfacer las necesidades de los mercados y las expectativas de los stakeholders.

Anzola (2002), define la gestión como las actividades que se emprenden para coordinar el esfuerzo de un grupo y alcanzar los objetivos, mediante el desempeño de ciertas labores esenciales como la planeación, organización, dirección y control. Por su parte, Milgrom y Roberts (1992), señalan que la gestión es la coordinación y motivación de los miembros de una organización para conseguir las metas planteadas.

Amaru (2012), explica la estrategia de gestión como un proceso que permite a una empresa delinear su propio futuro, ayudándole a plantear las mejores tácticas para obtener ventajas competitivas sostenibles que se desarrolla en tres fases: Formulación, implantación y evaluación. Varios autores plantean definiciones sobre la estrategia de gestión como se establece en la Tabla 3.

**Tabla 3.** Estrategia de gestión.

<b>Autor</b>	<b>Definiciones</b>
Barry (1995)	Reemplaza los planteamientos operacionales por una planificación estratégica de calidad. El criterio estratégico es crear un ambiente que proporcione a los gerentes el tiempo y los recursos para promover la eficacia global del negocio.
Betancourt (2006)	Es el arte y/o ciencia de anticipar y gerenciar participativamente el cambio con el propósito de crear estrategias que permitan garantizar el futuro del negocio.

Autor	Definiciones
Sallenave (2007)	Demanda la generación de planificación y control de acciones que permitan a un negocio sobrevivir a corto plazo y mantenerse competitivos a largo plazo.

**Fuente:** elaboración propia con información de los autores.

Por lo tanto, la gestión estratégica se encarga de conducir a la empresa a un futuro deseado y mantener la unidad del equipo directivo para llevar a cabo la misión, visión y estrategia en resultados tangibles, fomentando la participación y el compromiso de todos los niveles de la organización para hacer realidad el futuro que se desea (Muñiz, 2006).

## 2.5. COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL

Para establecer si la empresa es superior a sus competidores en relación a la competitividad se deben analizar variables como: productividad, innovación, recursos humanos, mejoramiento continuo, ventas internacionales, mejores prácticas, ventas por empleado, retorno por activos, participación de mercado. Además, se debe considerar las percepciones del gerente con respecto a los competidores, productividad, rentabilidad, participación de mercado y satisfacción del cliente (Cabrera, López y Ramírez, 2011).

Una empresa exitosa debe aplicar estrategias para su desarrollo que evidencie los beneficios en el mercado cambiante, con la finalidad de proporcionar a los clientes productos y servicios renovados (Gordon, 2014). Las empresas de hoy están en permanente aprendizaje e innovación para ofrecer productos que no causen daño al medio ambiente y a la salud de los consumidores, permitiendo incrementar clientes, inversores y superar a la competencia, siendo la RSE un mecanismo que conduce a la competitividad empresarial (Arroyo, 2006).

Antolín y Gago (2004), conciben a la RSE ligada a la competitividad empresarial cuando las decisiones de la organización se dirigen a los intereses económicos y técnicos de la empresa y sobre todo a los intereses sociales sostenibles. Finalmente Cuesta (2004) afirma que las empresas que van más allá de cumplir con obligaciones legales, desarrollando estrategias de RSE dinámicas alcanzan mayores beneficios a largo plazo y ventajas competitivas en el mercado.

## 3. METODOLOGÍA

El estudio se realizó en el año 2017, mediante un diseño de tipo transversal, con un enfoque cualitativo y cuantitativo en relación al análisis de los datos numéricos y su respectiva interpretación, se efectuó una investigación bibliográfica de varios autores con respecto a la Responsabilidad Social

Empresarial. La población objeto de estudio son 50 empresas miembros del Consorcio Ecuatoriano para la Responsabilidad Social (CERES), que respondieron el cuestionario dispuesto para el efecto, a través de un correo electrónico en un total de 37 empresas, a los 13 restantes se efectuó de manera presencial. Las preguntas se estructuraron con base a las necesidades del tema y además tomando como referencia investigaciones existentes en relación a la responsabilidad social empresarial, iniciativas para la reducción de la pobreza eficiente y sostenible a través de una cooperación innovadora entre ONG, personas, sector público y universidades del Ecuador.

## 4. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Con la aplicación de la encuesta a 50 empresas del Ecuador que cumplen con la RSE se obtienen los siguientes resultados:

### 1. Actividades que cumple su empresa con relación a la RSE

**Gráfico 3.** Actividades de RSE que cumple la empresa.



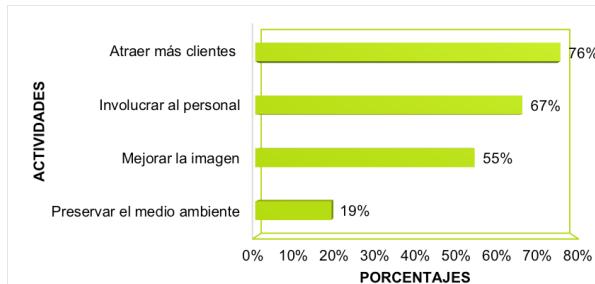
**Fuente:** encuestas aplicadas a las empresas que cumplen RSE.

**Elaboración:** autores.

Mediante la encuesta se determina que las empresas proporcionan un servicio de calidad en un 100%. Brindan un trato ético a los clientes en un 98%. Buscan mejorar la calidad de vida de sus empleados en un 95%. Ofrecen productos de calidad en un 93%. Contribuyen con la sociedad en un 76%. Realizan pagos oportunos a los proveedores en un 69%. Aportan a la preservación del medio ambiente en un 19% y el 17% asiste a otros stakeholders. Por los resultados obtenidos los servicios de calidad que entregan las empresas encuestadas constituyen la acción más importante de RSE.

## 2. Las actividades de RSE que realiza su empresa permiten

Gráfico 4. Las actividades de RSE permiten a la empresa.



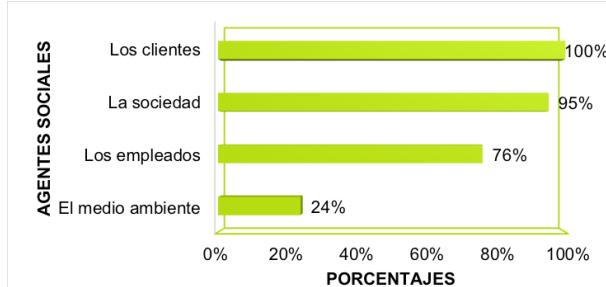
Fuente: encuestas aplicadas a las empresas que cumplen RSE.

Elaboración: autores.

Las actividades de RSE que realizan las empresas permiten atraer más clientes en un 76%. Involucrar al personal en un 67%. Mejorar la imagen en un 55% y en un 19% ayudan a preservar el medioambiente. Los resultados evidencian que las actividades efectuadas traen consigo grandes beneficios en relación a clientes, personal y mejoramiento de la imagen, sin embargo, la contribución para preservar el medio ambiente es mínima.

## 3. A qué agentes sociales contribuyen las actividades de RSE que desarrolla su empresa

Gráfico 5. Agentes sociales beneficiarios de las actividades de RSE.



Fuente: encuestas aplicadas a las empresas que cumplen RSE.

Elaboración: autores.

Los resultados reflejan el 100% de contribución con los clientes. Con la sociedad en un 95%. El 76% con los empleados y con el medio ambiente el 24%. Los clientes son los beneficiarios más importantes, mientras que el aporte con el cuidado del medio ambiente es bajo.

#### 4. Actividades de RSE que cumple su empresa con los empleados

Gráfico 6. Actividades de RSE con los empleados.



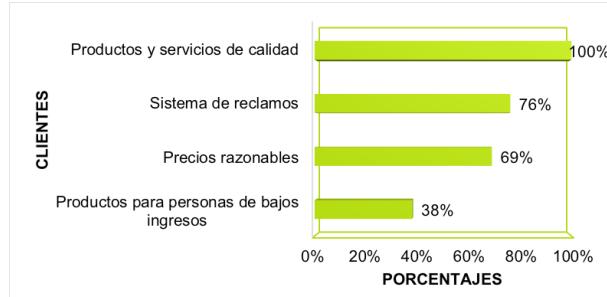
Fuente: encuestas aplicadas a las empresas que cumplen RSE.

Elaboración: autores.

Las actividades de RSE que cumple la empresa con los empleados arrojan los siguientes resultados: Procesos de capacitación en un 100%. Contratación de empleados con discapacidad en un 79%. Sanciones al acoso sexual o laboral en un 79%. Contratación con equidad de género en un 76%. Inserción de empleados con prestigio en un 71% y aplicación de un código de conducta y anti soborno en un 48%. Por los resultados registrados se evidencia que los procesos de capacitación ocupan el primer lugar mientras que a la aplicación del código de conducta y anti soborno se debe prestar más atención.

#### 5. Actividades de RSE que cumple su empresa con los clientes

Gráfico 7. Actividades de RSE con los clientes.



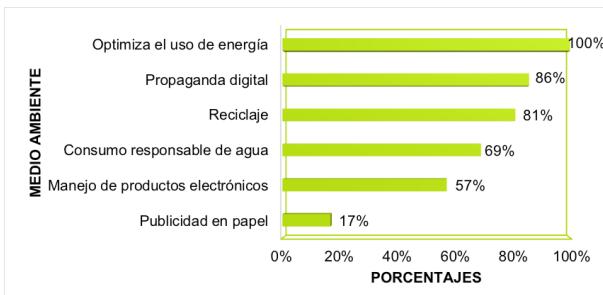
Fuente: encuestas aplicadas a las empresas que cumplen RSE.

Elaboración: autores.

Al efectuar el análisis de las actividades de RSE que cumple la empresa con los clientes el 100% corresponde a ofertar productos y servicios de calidad, el sistema de reclamos representa el 76%. Los precios razonables que ofrece la empresa alcanzan el 69% y los productos para personas de bajos ingresos tienen un 38%. Para las empresas encuestadas entregar productos y servicios de calidad a sus clientes es lo primordial, pensando en satisfacer al mercado de clientes con bajos ingresos.

## 6. Para conservar el medio ambiente que actividades realiza su empresa

**Gráfico 8.** Conservación del medio ambiente.



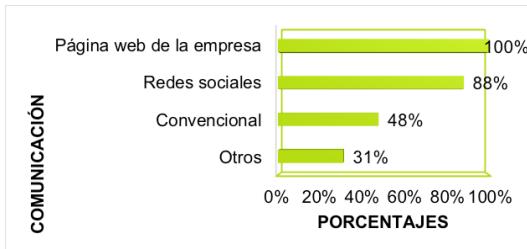
**Fuente:** encuestas aplicadas a las empresas que cumplen RSE.

**Elaboración:** autores.

Los resultados que realiza la empresa con el medio ambiente reflejan que la optimización del uso de energía representa el 100%. La utilización de propaganda digital el 86%. Programas de reciclaje el 81%. Consumo responsable de agua el 69%. Manejo de productos electrónico el 57% y la publicidad en papel representa el 17%. Las empresas contribuyen a la optimización del uso de energía y la reducción considerable de la publicidad en papel con el objetivo de preservar el medio ambiente.

## 7. Qué tipos de comunicación utiliza su empresa

**Gráfico 9.** Tipos de comunicación.



**Fuente:** encuestas aplicadas a las empresas que cumplen RSE.

**Elaboración:** autores.

Actualmente los tipos de comunicación que utilizan con mayor frecuencia para atraer clientes es la

página web que ocupa el 100%. Las redes sociales el 88%. El teléfono convencional el 48%. El uso de celular se ubica en la opción otros con el 31%. Los resultados afirman la importancia de la página web empresarial, seguidamente del uso de las redes sociales, siendo necesaria la comunicación mediante el teléfono convencional y celular en un porcentaje menor para atraer más clientes.

## 8. Beneficios que obtiene su empresa por el desarrollo de actividades inherentes a la RSE

**Gráfico 10.** Beneficios por actividades de RSE.



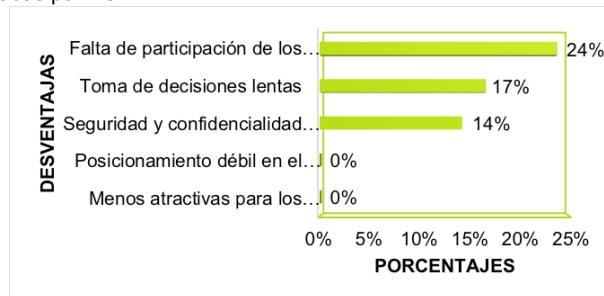
**Fuente:** encuestas aplicadas a las empresas que cumplen RSE.

**Elaboración:** autores.

Con relación a los beneficios que obtiene la empresa por el desarrollo de actividades inherentes a la RSE se distingue la lealtad de los clientes con el 88%, aumento de la productividad 83%. Mejora del ambiente laboral 76%. Incremento de ventas 50%. Preservación del medio ambiente 12%. Capacidad para atraer talento 10%. Disminución de costos 7%. Entre los beneficios más relevantes se encuentran la lealtad de los clientes y el incremento de la productividad, entre las ventajas que necesitan mayor énfasis están la preservación del medio ambiente, atraer talento y la disminución de costos.

## 9. Desventajas generadas para la empresa por el desarrollo de actividades de RSE

Gráfica 11. Desventajas generadas por RSE.



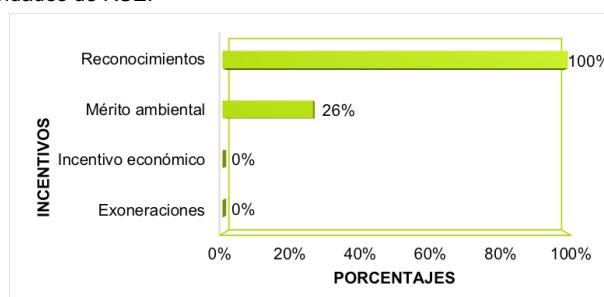
Fuente: encuestas aplicadas a las empresas que cumplen RSE.

Elaboración: autores.

Observamos que existen desventajas generadas por el desarrollo de actividades de RSE, el primer lugar ocupa la falta de participación de los empleados con un 24%, la toma de decisiones de forma lenta el 17%, la seguridad y confidencialidad de la información muestra un 14%. No se genera desventajas por posicionamiento débil en el mercado y menos atractivas para los inversionistas. Entre las que sobresalen están la falta de participación de los empleados y la toma de decisiones lentas, en todo caso son más los beneficios en favor de la empresa y de los agentes sociales.

## 10. Incentivos que recibe su empresa por el desarrollo de actividades de RSE

Gráfica 12. Incentivos por actividades de RSE.



Fuente: encuestas aplicadas a las empresas que cumplen RSE.

Elaboración: autores.

Con relación a los incentivos que las empresas reciben por el desarrollo de actividades de RSE se visualizan reconocimientos al 100%, mérito ambiental el 26%. No existen reconocimientos económicos ni exoneraciones de ningún tipo por parte del estado.

## 5. CONCLUSIONES

Para las empresas en el Ecuador el desarrollo de actividades de RSE han permitido proporcionar a los grupos de interés: Servicios y productos de calidad en un 100%, un trato ético a los clientes en un 98%, mejorar la calidad de vida de los empleados con un 97%. Los resultados muestran que para las organizaciones los clientes son la razón de ser de la empresa, brindar productos y servicios de calidad para mantener la fidelidad de los clientes es una prioridad. Sin embargo, el 22% de estas empresas no prestan la atención que se merece la preservación y cuidado del medio ambiente.

De acuerdo a los resultados, las actividades de RSE más relevantes en relación a los empleados en términos generales son: Procesos de capacitación, contratación de empleados con discapacidad, sanciones al acoso sexual o laboral, contratación con equidad de género e inserción de empleados con prestigio. Demostrando el respeto a los derechos de los trabajadores que benefician la estabilidad laboral, para mejorar su calidad de vida.

Con relación al cuidado y preservación del medio ambiente las actividades de RSE desarrolladas por las empresas entrevistadas son: la optimización del uso de energía en un 100%, evolución digital en un 86%, consumo responsable del agua en un 69% y publicidad en papel con un 17%. Siendo sus fortalezas el uso de la página web empresarial y las redes sociales, lo que disminuye la utilización del teléfono celular o convencional, estos resultados ameritan mayor atención por parte de las empresas en estudio para contribuir eficientemente al cuidado del planeta.

Las actividades de RSE más relevantes en relación a los empleados son: Procesos de capacitación, contratación de empleados con discapacidad, sanciones al acoso sexual o laboral, contratación con equidad de género e inserción de empleados con prestigio.

Entre los resultados positivos que han obtenido las empresas por la práctica de actividades de RSE están: La lealtad de los clientes en un 88%, el aumento de la productividad 83%, además los inversionistas buscan ubicar sus capitales en este tipo de organizaciones que ofrecen ventajas competitivas, imagen corporativa reconocida y sostenibilidad a largo plazo.

Las desventajas de acuerdo a la encuesta aplicada que se generan para las empresas que desarrollan actividades de RSE son: La falta de participación de los empleados en un 24%, toma de decisiones de forma lenta el 17%, además es necesario mencionar que todas las empresas vinculadas han recibido reconocimientos en un 100%, distinguiéndoles como compañías que gestionan responsablemente y que constituyen una motivación para otras empresas. Finalmente, hace falta el buen sentido de

pertinencia, compromiso social y ambiental de otras empresas interesadas en adherirse al CERES como un proceso permanente de construcción y mejoramiento de la RSE.

## 6. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Amaru, A.** (2012). Administración para emprendedores: Fundamentos para la creación y gestión de nuevos negocios. México D.F., México: Pearson Educación.
- Antolín, M. y Gago, R.** (2004). Responsabilidad social corporativa: la última innovación en management, Universia Business Review, 1.
- Anzola, S.** (2002). Administración de Pequeñas Empresas. Segunda Edición. México D.F., México: Editorial McGraw Hill.
- Arroyo, G.** (2007). La Empresa Globalizada ¿y su Responsabilidad Social? MSJ. Recuperado de: [http://www7.uc.cl/facteo/centromanuellarrain/download/arroyo\\_empresa\\_globalizada.pdf](http://www7.uc.cl/facteo/centromanuellarrain/download/arroyo_empresa_globalizada.pdf)
- Barroso, F.** (2008). La responsabilidad social empresarial. Un estudio en cuarenta empresas de la ciudad de Mérida, Yucatán. Contad. Adm., 226.
- Barry, T.** (1995). La Excelencia como Hábito: la calidad no es un objetivo sino una estrategia. México D.F., México: Panorama Editorial.
- Betancourt, T.** (2006). Gestión Estratégica: Navegando Hacia El Cuarto Paradigma. Recuperado de: [www.eumed.net/libros/2006c/220/](http://www.eumed.net/libros/2006c/220/)
- Cabrera, A. López, P. y Ramírez, C.** (2011). La competitividad empresarial: un marco conceptual para su estudio. Bogotá, Colombia: Ediciones Universidad Central.
- Capriotti, P. y Schulze F.** (2010). Responsabilidad social empresarial. Barcelona, España: Executive Business School.
- Carroll, A. y Buchholtz, A.** (2006). Business and Society: ethics and stakeholders management. Mason, EE.UU.: Thomson South Western.
- Correa, J.** (2007). Evolución histórica de los conceptos de responsabilidad social empresarial y balance social. Semestre Económico, 10(20).
- Cuesta, M.** (2004). El porqué de la responsabilidad social corporativa. Boletín económico de ICE. Información Comercial Española, (2813), pp. 48-58.

- Cortina, A.** (1994). Ética de la empresa: claves para una nueva cultura empresarial. Madrid, España: Trotta.
- Dirección del Trabajo.** (2005). Responsabilidad Social Empresarial. Alcances y potencialidades en materia laboral. Santiago, Chile: Departamento de Estudios, Gobierno de Chile, 25.
- Doppelt, B.** (2003). Leading change toward sustainability. A change management guide for Business, Government and Civil Society. Sheffield, Inglaterra: Greenleaf Publishing Limited.
- Fuenzalida, C.** (2008). Responsabilidad social empresarial en Chile. Trabajo de investigación. Departamento de contabilidad y auditoría. Santiago, Chile: Universidad Santiago de Chile.
- Granda y Trujillo** (2011). La gestión de los grupos de interés (Stakeholders) en la estrategia de las organizaciones. Revista Económica Industrial, 381, pp. 71-76.
- Gordon, D.** (2014). Competencia empresarial. Cartagena, Colombia: Corporación Educativa Colegio Británico de Cartagena.
- Gutiérrez, J.** (2012). Sostenibilidad Empresarial: Caso Ecopetrol. Recuperado de: <https://www.utp.edu.co/cms-utp/data/bin/UTP/web/uploads/media/comunicaciones/documentos/Ecopetrol-S-A.pdf>
- Instituto Ethos de Empresas y Responsabilidad Social y Centro de Divulgación del Conocimiento Económico.** (2005). Conceptos básicos e indicadores de Responsabilidad Social Empresarial: manual de apoyo para periodistas. Caracas, Venezuela: Centro de Ética y Ciudadanía Corporativa (CEyCC) de CEDICE y el Instituto Ethos.
- ISO 26000.** (2010). Organización Internacional de Estandarización. Guía de responsabilidad social. Recuperado de: <https://www.iso.org/obp/ui#iso:std:iso:26000:ed-1:v1:es>
- Johnson, G. y Scholes, K.** (2001). Dirección estratégica. Madrid, España: Editorial Prentice Hall.
- Libro verde de la Unión Europea.** (2001). Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas. Barcelona, España: Estudi6.
- Martínez, H.** (2005). La ética empresarial al comienzo del nuevo milenio: una aproximación bibliográfica y pedagógica. Bogotá, Colombia: Documentos de administración.
- Medina, L.** (2006). La responsabilidad social de la empresa. En X Congreso Anual de la Academia de Ciencias Administrativas A.C. (ACACIA). San Luis Potosí, México: Universidad Autónoma de San Luis Potosí.

- Milgrom, P. y Roberts, J.** (1992). Economics, Organization and Management. Madrid, España: Editorial Prentice Hall.
- Muñiz, E.** (2006). La planificación estratégica (CINF 6415). Recinto de Río Piedras Escuela Graduada de Ciencias y Tecnologías de la Información. Recuperado de: [https://blogs.uprm.edu/ericupr/files/2009/02/ensayo-planificacion-estrategica\\_-\\_eric\\_1.pdf](https://blogs.uprm.edu/ericupr/files/2009/02/ensayo-planificacion-estrategica_-_eric_1.pdf)
- Navarro, F.** (2012). Responsabilidad Social Corporativa. Madrid, España: ESIC Editorial.
- Ogliastri, E., et al.** (2007). El argumento empresarial de la RSE: 9 casos de América Latina y el Caribe. Alajuela, Costa Rica: INCAE Business School.
- Payne, S. y Calton, J.** (2004). Exploring research potentials and applications for multistakeholders. Amsterdam, Holanda: Academic Publisher.
- Pérez, J. y Merino, M.** (2012). Definición de conducta. Recuperado de: <https://definicion.de/conducta>
- Pérez, M.** (2016). La Conducta Organizacional ¿Es necesario instaurar el código de conducta organizacional? Revista Empresarial, 37(1), pp. 21-26.
- Pesáñez, M.** (2013). Análisis de la Responsabilidad Social como modelo de gestión empresarial y ventaja competitiva aplicado al sector agroindustrial ecuatoriano. (Trabajo de Final de Grado). Universidad del Azuay, Cuenca, Ecuador.
- Rodríguez, M.** (2004). Una aproximación conceptual a la ética y a la ética empresarial, Revista Innovar Journal.
- Sallenave, J.** (2007). Gerencia y planeación estratégica. Bogotá, Colombia: Editorial Norma.
- Sturzenegger, A., Vidal, M. y Sturzenegger, G.** (2003). Hacia una Cultura de la RSE en la Argentina. Recuperado de: [www.foroecumenico.com.ar/i/DocumentoRSE.pdf](http://www.foroecumenico.com.ar/i/DocumentoRSE.pdf)
- Sullivan, J.** (2009). The Moral Compass of Companies: Business Ethics and Corporate Governance as Anti-Corruption Tools. Washington, EE.UU.: Global Corporate Governance Forum, The International Finance Corporation.
- Torresano, M.** (2012). Estudio de Responsabilidad Social de Empresa del Ecuador. Quito: Ecuador, IDE Business School.



/05/

# LA RELACIÓN DIRECTA ENTRE EL PODER ECONÓMICO, POLÍTICO Y LA SOSTENIBILIDAD EMPRESARIAL

## THE DIRECT RELATIONSHIP BETWEEN ECONOMIC, POLITICAL POWER AND BUSINESS SUSTAINABILITY

**Colón Enrique Gutiérrez Cajás**

Facultad de Ciencias Administrativas. Universidad de Guayaquil. Ingeniero comercial, Analista de operaciones contables. Terpel. (Ecuador).

E-mail: [c\\_gutierrez89@hotmail.com](mailto:c_gutierrez89@hotmail.com) ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5284-7620>

**Wendy Anabelle Bravo Ross**

Facultad de Ciencias Administrativas. Universidad de Guayaquil. Ingeniera comercial, Magíster en Psicología Laboral con especialización en Desarrollo humano y organización. (Ecuador)

E-mail: [wendy.bravor@ug.edu.ec](mailto:wendy.bravor@ug.edu.ec) ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0980-5342>

**Boris Iván Delgado Litardo**

Facultad de Ciencias Administrativas. Universidad de Guayaquil. Ingeniero comercial, Magíster en seguridad higiene industrial y salud ocupacional. Maestría en administración de empresas. (Ecuador)

E-mail: [boris.delgadol@ug.edu.ec](mailto:boris.delgadol@ug.edu.ec) ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4287-0744>

**Recepción:** 20/07/2018. **Aceptación:** 03/10/2018. **Publicación:** 23/11/2018

### Citación sugerida:

Gutiérrez Cajás, C. E., Bravo Ross, W. A. y Delgado Litardo, B. I. (2018). La relación directa entre el poder económico, político y la sostenibilidad empresarial. *3C Empresa. Investigación y pensamiento crítico*, 7(4), pp. 90-101. doi:<http://dx.doi.org/10.17993/3cemp.2018.070436.90-101/>

## RESUMEN

En el campo de los negocios siempre se ha querido buscar la alquimia para el éxito corporativo. El artículo trae a relucir el trasfondo de los negocios y determinar las razones de la sostenibilidad de las empresas a través del tiempo. Para poder identificar lo mencionado acerca de las continuidades de los negocios, se ha revisado la literatura relacionada al tema, en las que se incluyen artículos académicos, revistas y libros, de algunas naciones, tales como: Ecuador, Estados Unidos de Norteamérica, Uruguay, Honduras, España, México, Perú y Panamá. La metodología realizada es teórica con una perspectiva histórica, se comparan las claves de éxito tradicionales con los puntos que no han sido divulgados abiertamente en la que los resultados y el análisis realizado, indican que las mayores probabilidades del éxito corporativo dependen y están estrechamente relacionadas con el poder económico y político que poseen los dueños de las empresas.

## ABSTRACT

*In the field of business, the alchemy for corporate success has always been sought. The article brings to light the background of business and determine the reasons for the sustainability of companies over time. In order to identify what has been mentioned about business continuities, the literature related to the subject has been reviewed, which includes academic articles, magazines and books, with publication dates from 2010 to the present, in some nations, such as: Ecuador, United States of America, Uruguay, Honduras, Spain, Mexico, Peru and Panama. The methodology carried out is theoretical with a historical perspective, the traditional success keys are compared with the points that have not been disclosed openly in which the results and the analysis carried out, indicate that the greater probabilities of the corporate success depend and are closely related to the economic and political power that the owners of the companies possess.*

## PALABRAS CLAVE

Élites de poder, Poder político, Poder económico, Sostenibilidad empresarial, Éxito corporativo, Activismo corporativo.

## KEY WORDS

*Power elites, Political power, Economic power, Corporate sustainability, Corporate success, Corporate activism.*

## 1. INTRODUCCIÓN

En el mundo de los negocios siempre se ha querido buscar la alquimia para el éxito empresarial. Toda una vida se han recomendado estrategias como “aumentar el rendimiento de los activos sin invertir más” o “incentivar la rotación de los activos” o “incrementar las inversiones en activos que rindan por encima del coste del pasivo” (Amat, 2014). También tenemos las claves determinadas como: cercanía con el cliente, innovación continua, internacionalización, especialización, gestión del talento, calidad y servicio, liderazgo y identidad y flexibilidad (Muñoz y Alcón, 2016).

El artículo trae a relucir el trasfondo de los negocios, las cosas que no se ven, los factores que no son sacados a la luz, y así poder determinar las razones de la perdurabilidad de las corporaciones en el tiempo. Para poder identificar lo mencionado acerca de las continuidades de los negocios, se ha revisado la literatura relacionada al tema, en las que se incluyen artículos académicos, revistas y libros, con fechas de publicación del 2010 hasta la actualidad, en relación a países, tales como: Ecuador (Varios, 2015), Estados Unidos (Prins, 2014), Uruguay (Serna, 2013), Honduras (Cálix, Martínez, Vigier, y Núñez, 2016), España (Muñoz y Alcón, 2016), México, Perú y Panamá (Durand, 2010). Se redactan las claves tradicionales, reinventarse (Betancourt, 2015), implementación de herramientas de control (Teixeira, 2014), entre otros, y los factores ocultos como el poder (Varios, 2015), para determinar qué es lo que realmente ayuda a las empresas para llegar al poder y sostenerse a través del tiempo. La metodología realizada es teórica, en la que se buscaron fuentes de los motores de búsqueda EBSCO y PROQUEST, a través de los accesos que brinda la Universidad de Especialidades Espíritu Santo.

Intentando determinar los aspectos importantes relacionados al éxito corporativo tenemos que empezar con analogías, es decir, relacionar el mundo ecológico con el mundo de los negocios. En ambos escenarios, el 1% de la población acapara la riqueza del 50% de la comunidad, dando lugar a la inequidad. En la sociedad, las pérdidas y ganancias están determinadas por el valor de las acciones, los dueños de los negocios y otras formas de riqueza, que tienen un carácter multiplicador. Por el lado de la naturaleza, el clima y los enemigos naturales, influyen sobre la tasa de natalidad y muerte, todo esto tiene un efecto multiplicativo en el tamaño de la población de todas las especies (Scheffer, Bavel, Leemput, y Nes, 2017). Esto se evalúa como: la especie más poderosa es la que sobrevive.

Ahora bien, el poder en las organizaciones se estudia como una entidad claramente establecida y definida por políticas internas, procesos y reglamentos, que se ajustan dependiendo de cada corporación (Gómez y Romero, 2010). Otro tema para revisar es el origen de las clases empresariales por medio de puntos definidos de los cuales se han tomado los más relevantes, tales como: el destino de las riquezas empresariales, la corrupción, el narcotráfico y el crimen organizado (Montesinos, 2016).

La finalidad del presente texto es revisar ambos bandos, es decir, los dos puntos de vista posibles y poder llegar a los juicios de valor, de acuerdo a los trabajos investigados. Los resultados y el análisis efectuado indican que las mayores probabilidades del éxito corporativo dependen o están estrechamente relacionadas con el poder económico y político que poseen los dueños de las empresas.

## 2. METODOLOGÍA

Las determinaciones de los resultados son el producto de una revisión y análisis de dieciocho fuentes bibliográficas, las cuales se detallan al final del documento. Se escogió la cantidad mencionada a partir de la relación del título del presente archivo, con los resúmenes de cada uno de los materiales encontrados en las bases de datos. Dichas fuentes de información fueron direccionaladas por medio de la biblioteca virtual de la Universidad de Especialidades Espíritu Santo, lo que conllevó a revisar los motores de búsqueda de EBSCO y PROQUEST. Dentro de los parámetros a ingresar en los motores mencionados, se colocaron las palabras claves, tales como: poder económico, sostenibilidad empresarial, poder político, éxito corporativo, lobbying y élites.

Posteriormente, se procedió con la descarga de cada uno de los documentos; por otro lado, se realizó la búsqueda de textos impresos relacionados con la temática central, y se pudo hallar el libro idóneo, cuyo nombre es: Monopolios y Poder en la Historia del Ecuador. Cabe indicar que las fuentes hacen referencia a algunos países, los cuales son: Ecuador, Estados Unidos de Norteamérica, Uruguay, Honduras, España, México, Perú y Panamá, que son los delimitantes para el análisis y revisión de los documentos, al igual que el planteamiento de la línea de tiempo desde el 2010 hasta la presente fecha.

En el siguiente bloque del archivo se revisará el marco conceptual de las ideas centrales para poder ampliar el panorama del tema central.

## 3. RESULTADOS

¿A qué se denomina éxito empresarial?, pues aquello que se determina a través del mercado, la capacidad de poder ingresar, mantenerse e incrementar la posición dentro del mencionado campo de acción (Cálix, Martínez, Vigier, y Núñez, 2016).

¿Cómo se define al poder?, uno de los referentes para analizar el poder, es el autor Michel Foucault, y lo evalúa a través de dos técnicas: 1) la disciplina y 2) la vigilancia (Gómez y Romero, 2010). Dichas técnicas están presentes en el tejido de los lazos de la relación entre sus miembros, las cuales garantizan el seguimiento al detalle de todas las operaciones.

¿Qué es el abuso de poder, en un contexto corporativo?, pues se la define como aquella práctica monopólica, como estrategia intencional, en la que persigue la maximización de la rentabilidad y la desaparición de la competencia mediante los recursos económicos y acaparando el mercado (Varios, 2015).

Una vez revisados los conceptos centrales en forma de cuestionamientos, se dará pauta para a la revisión de las claves para alcanzar el éxito de los negocios.

### 3.1. LAS CLAVES TRADICIONALES DEL ÉXITO

En este bloque se identificarán los textos relacionados al éxito, desde una perspectiva tradicional. Una de las principales explicaciones del éxito es la cercanía con los clientes, donde se les ofrecen soluciones de manera oportuna para la total satisfacción, la innovación en todo el sentido de lo que es la corporación el enfoque global, mediante alianzas estratégicas y considerando al planeta como la cancha en la que se juega, la esencia del producto, el equipo de trabajo, como lo máspreciado en la corporación, la ventaja competitiva y diferenciadora, comparada con la competencia y, finalmente el tan trillado liderazgo (Muñoz y Alcón, 2016).

Las empresas exitosas no solo dependen de la innovación en el servicio o el producto que se ofrece, tampoco solo de la calidad, los plazos, el recurso humano o los costos y gastos asociados, sino que también dependen del buen uso de las finanzas (Amat, 2014). Las distinciones de las corporaciones se basan en incrementar las ventas y las utilidades de manera sólida, para aumentar aún más los beneficios se necesitan un manejo óptimo de los activos, del capital y de la deuda.

Incluso existen textos referentes a que el éxito se logra a través del fracaso, se alega que es parte del aprendizaje e incluso necesario. Se generan puntos clave como echarse al ruedo y no renunciar, se vale fallar, pero generando aprendizaje, no obsesionarse con una sola idea y experimentar con pequeñas pruebas (Velázquez, 2017). En otros textos se profesa que la obtención del éxito de las empresas se encuentra relacionada con las correctas implementaciones de las estrategias y el enfoque a resultados, para maximizar los beneficios de los accionistas. El empowerment también se juega un papel importante al momento de evaluar a las corporaciones con mayor éxito, pues el aplicar el empoderamiento como herramienta de gestión, incrementan las probabilidades del éxito corporativo hondureño (Cálix, Martínez, Vigier, y Núñez, 2016). La inclusión de los trabajadores, alineándolos con los objetivos globales de la organización y mezclando con los sistemas de control de gestión, uno de ellos el cuadro de mando integral, se convierten en herramientas poderosas para alcanzar la sostenibilidad de cualquier negocio (Teixeira, 2014).

Otros artículos tienen una perspectiva algo más alentadora y creativa, se indica que, si se quiere sobrevivir, se debe realizar una reinención, re imaginarse o redefinirse (Betancourt, 2015). También le apuestan a la constante expansión como clave en busca del éxito, no son las empresas que tienen más unidades, sino las que tienen un plan de crecimiento firme, apostando a la apertura de puntos de venta en lugares clave y las capacitaciones a los franquiciatarios (Daley, 2015).

### 3.2. LAS VARIABLES QUE PERMANECEN EN LA PENUMBRA

Uno de los aspectos fundamentales para poder expandir el conocimiento con una mezcla eficaz entre las nuevas perspectivas y el pensamiento desde hace más de sesenta años, es el libro del sociólogo Wright Mills C., un material con un valor incalculable de aportación para el tema principal del presente archivo. Se considera como punto principal de partida, a pesar que dicha fuente de información, tiene como fecha de elaboración el final de los años ochenta. Se ha colocado en relevancia el capítulo siete del libro en mención, en la que dicha parte del libro se titula: los ricos corporativos.

Este segmento parte con una frase digna de destacar: '*nadie puede llegar a ser rico o seguir siéndolo en los Estados Unidos sin ingresar, de una u otra manera en el mundo de los ricos corporativos*' (Wright Mills, 1986). Se hace una revisión rápida pero precisa del estilo de vida de los grandes empresarios, los cuales llenos de poder económico pueden contratar a especialistas en materia tributaria, contable y legal, los cuales son capaces de ahorrarles grandes cantidades de dinero evitando pagar al fisco o a la entidad recaudadora de impuestos.

Fuentes de información más actualizadas y alineadas a los parámetros establecidos, se considera el documento titulado: Globalización: aspectos políticos, económicos y sociales. Como aspecto fundamental del *paper*, se destaca la investigación del enfoque realizado a las dificultades que existen para el desarrollo humano cuando predomina el capitalismo, dado que predomina el interés de un grupo reducido de personas en comparación con la cantidad de la población. Esto se maximiza, llevándolo a un carácter mundial, dando lugar a la globalización (García y Pulgar, 2010), la cual se ejemplifica de manera categórica, donde los actores de los cambios políticos, económicos y sociales son determinados por las naciones altamente desarrolladas y poderosas en términos económicos, donde los demás estados terminan siendo solo observadores vulnerables.

Adicionalmente, los países desarrollados promueven la disminución del gasto público, en la que se asegura el éxito de una nación con este precepto, pero la evaluación de los resultados demuestra que, en lugar de reducir la pobreza y las desigualdades sociales, más bien se incrementan (García y Pulgar, 2010). Se evalúa el hecho que, de estar en estos grupos de naciones o grupos elitistas, el éxito corporativo es casi que seguro.

Los actores de los cambios políticos, económicos y sociales son determinados por las naciones altamente desarrolladas en términos económicos, donde los demás estados terminan siendo solo observadores vulnerables.

La situación se repite en una nación de escala económica relativamente pequeña como la de Uruguay, recolectando información de análisis comparativo sobre las élites económicas. Se destacan cinco puntos: convergencias y divergencias de los poderes políticos y económicos, funcionalidad y diversificación de grupos dirigentes en las distintas fuentes de poder económico, dominación de los reducidos grupos privilegiados, combinación de capital económico y simbólico, y la transnacionalización de los capitales (Serna, 2013). Como punto a destacar es la terminología poliarquías, las cuales son defendidas por los creyentes en la existencia de competencias entre líderes y grupos de intereses con diversas maneras de influenciar.

A nivel de expansión de elementos, el artículo señala partes específicas, élites tales como: bancaria, agraria e industrial. En consecuencia, también se menciona a los medios de comunicación y adicional las influencias que se tienen en la educación. Se destaca que, si se mantiene algún tipo de conexión con algunos de estos sectores de poder económico, más altas son las probabilidades de que una corporación se mantenga en el tiempo.

El siguiente punto, también se puede encontrar a través de un documental colgado en la web. El resumen se relaciona estrechamente con los citados anteriormente, en que las grandes corporaciones, lideradas por personas poderosas, que ganan treinta veces más en ingresos que el resto de los trabajadores, no solo tienen el alcance de sus decisiones al interior de sus empresas, sino que también debido a los excedentes de dinero procedentes de sus negocios, tienen capacidad de influenciar en la política de un estado (Griswold, 2015).

Los poderes económicos (mercados/empresas) y políticos (partidos/gobiernos) se imponen ante la ciudadanía (conglomerados sociales), la cual no tiene posibilidad de decidir frente a las fuerzas mencionadas y se genera la sociedad del riesgo (Toledo, 2010), y se define como aquellas reformas, debates y estrategias, producto de la pérdida de los componentes centrales de un estado. Por otro lado, el apéndice pone en relevancia las acciones llevadas a cabo por la sociedad para generar un ambiente más equitativo en un estado, se proponen la expansión del tema cultural, el preservar el ambiente y la regeneración del entramado social. Se coloca el escenario que, si la sociedad es la protagonista y no lo grupos de élite económico, la sostenibilidad de la empresa se ve amenazada.

### 3.3. UNA REVISIÓN DE LA HISTORIA

En consecuencia, de lo acotado en los párrafos anteriores, se analiza la literatura y la historia del Ecuador, que hace referencia a un cisma en la línea del tiempo, específicamente entre la época colonial y la independentista bajo el deseo del tan anhelado poder económico y político, originado en Europa, inicialmente con España a través del colonialismo, y de Gran Bretaña por medio de la independencia.

El cisma indicado pertenece a la revolución industrial que se hallaba en Gran Bretaña a comienzos del siglo XIX, el poder político se coloca en la mesa bajo el mensaje de contribuir a la conformación de naciones y estados independientes, mientras que, en relación a lo económico, se financiaron las guerras separatistas a lo largo de Sudamérica para que el capital figure como tema de atadura para una de las patrias, como la ecuatoriana (Varios, 2015). Detrás del escenario, se disputaba una lucha campal entre los poderes españoles e ingleses, resultando vencedor, en aquella línea de tiempo, el segundo.

Se entiende como un claro ejemplo de las estructuras de poder a los empresarios- presidentes que son netamente administradores de un estado, apalancados por las grandes multinacionales. Esto es síntoma de la era neoliberal, lo cual hace que lleguen al sillón del jefe de estado los empresarios (Durand, 2010). La evidencia del tramo corporativo moviendo los hilos de la política es reflejada en los 80, cuando se vieron afectados por el ataque de los regímenes a la propiedad privada. Esto sucedió en las naciones de México (1982), Perú (1987) y Panamá (1987). Lo curioso es la continuidad de la fortaleza corporativa aun cuando existen giros en las tendencias políticas, es decir, en los 90 se produjo un cambio y enfoque de izquierda, pero el peso político permaneció constante en la estructura del poder empresarial. Se refleja un juego de poderes entre la oposición o el acomodo.

Revisando los documentos relacionados al poder, en este caso político, se encuentran textos que hacen una evaluación de este sentido y la tendencia de una fuerza motora, interesada en las elecciones, los llamados activistas empresarios. En México, en el año 1982, los sectores sociales privilegiados y las clases propietarias hicieron protestas, y esto dio lugar al “neopanismo”, un efecto resultante de la acomodación de los empresarios en las candidaturas presidenciales.

Lo mismo sucedió en Perú, en 1987, donde se conoció a una protesta como “la marcha banquera”, producto de la resistencia a la nacionalización. Todo esto le dio paso a Alberto Fujimori, para que pueda realizar las reformas económicas, en 1990. En Panamá, en el año 1987, se definió a este tipo de protestas como “la protesta de los Mercedes Benz”, denominado de esta manera por la localización con sede en el barrio financiero de este país. El resultado fue la declaración de Guillermo Endara, abogado empresarial, como el presidente legítimo del país mencionado, apoyado por los EE.UU. (Durand, 2010).

El poder político tiene un alcance letal, tan característico que en Estados Unidos de Norteamérica se

hizo presente al momento de salvar al sector financiero mediante las reservas federales, en el desplome de la bolsa de 1987. El éxito de los banqueros se determinó cuando la Casa Blanca respaldó las pérdidas producidas por las deudas del Tercer Mundo, los créditos de los bancos se detuvieron debido a la exposición de los capitales comprometidos (Prins, 2014).

### 3.4. ANÁLISIS DE LAS REVISIONES REALIZADAS

Analizar el tema en un sentido empresarial y encontrar respuestas para la pregunta: ¿cómo puede sostenerse una empresa en el tiempo?, uno puede tomar como referencia lo mencionado por los autores Scheffer, van Bavel, van de Leemput y van Nes, en su artículo denominado “Inequality in nature and society”. Se realiza una analogía con un juego de clase, en el que se le da a cada uno de los participantes los mismos recursos, en este caso \$100. Cada vez que el dado gira, va determinando, de manera fraccionada, las victorias y derrotas de cada miembro. Lo sorprendente de esta comparación es que uno de los jugadores termina teniendo casi todo el dinero del resto, pero no por superioridad, sino por la oportunidad (Scheffer, Bavel, Leemput, y Nes, 2017). En otras palabras, es como comparar esa oportunidad en otro juego, como el monopolio, en el que se parten en igual de condiciones pero en el tiempo uno termina acaparando más propiedades producto de las estrategias utilizadas. En la vida cotidiana, se traducirían estos movimientos como los poderes económicos y políticos. ¿Se puede seguir creyendo en los puntos tradicionales de éxito? O ¿es mejor realizar un giro radical y centrarse en lo oculto, lo que está detrás del telón? Los cuestionados poderes políticos y económicos.

¿Se puede seguir creyendo en los puntos tradicionales de éxito? O ¿es mejor realizar un giro radical y centrarse en lo oculto, lo que está detrás del telón?

## 4. CONCLUSIONES

El objetivo principal del tema es generar conciencia, disruptión o incomodidad en el sector administrativo y de negocios, acerca de lo que han querido fomentar especialistas en esta materia, que mientras se incrementen las ventas, se reduzcan costos y gastos, se realicen estrategias, planificaciones, presupuestos y las implementaciones de controles de mando, se asegurará el “éxito” corporativo. Eso va más allá, es cuestión de *poder*. Esta visión se aplica en cualquier empresa del mundo, pues para mantenerse con sus riquezas, y dado a los excedentes provenientes de dichos ahorros, son capaces de colocarlos en la política. Se crean leyes, estatutos y demás artimañas, con la finalidad de conservar su poder y así, sostener sus empresas a través del tiempo.

Con el presente archivo se hace un llamamiento a que se analice la historia de la humanidad, y que las estrategias utilizadas, basándose en el poder, ya sea político o económico, se apliquen y converjan en el mundo de los negocios. Basta de vender ideas falsas, relacionadas a las claves tradicionales de éxito, y más bien, si se desea la sostenibilidad del negocio, centren sus energías en fortalecer los poderes ocultos, los que mueven los hilos del planeta.

## 5. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Almeida Reyes, E., et al.** (2015). *Monopolios y Poder en la Historia del Ecuador* (Superintendencia de Control del Poder de Mercado, 1). Quito, Ecuador: Superintendencia de Control del Poder de Mercado.
- Amat, O.** (2014). El modelo financiero en las empresas exitosas. *Revista Contable*(52), pp. 83-88.
- Betancourt, A.** (2015). Los alquimistas de la reinvención organizacional. *Debates IESA*, XX(4), pp. 20-21.
- Cálix, C., Martínez, L., Vigier, H., y Núñez, J.** (2016). El rol del empowerment en el éxito empresarial. *IA Investigación Administrativa*, 45(117), pp. 24-36.
- Daley, J.** (2015). Las claves de una expansión constante. *Entrepreneur*, pp. 68-72.
- Durand, F.** (2010). Empresarios a la presidencia. *Nueva Sociedad*, 225, pp. 68-85.
- García, J. y Pulgar, N.** (2010). Globalización: aspectos políticos, económicos y sociales. *Revista de Ciencias Sociales (RCS)*, 16(4), pp. 721-726.
- Gómez, J. Y., y Romero, C. H.** (2010). El poder en Foucault: bases analíticas para el estudio de las organizaciones. *Cuadernos de Administración*(44), pp. 57-70.
- Griswold, A.** (13 de Noviembre de 2015). *The New York Times*. Recuperado de Robert Reich's 'Saving Capitalism': <https://www.nytimes.com/2015/11/15/books/review/robert-reichs-saving-capitalism.html>
- Montesinos, R.** (2016). Empresarios: una historia de lujuria y vergüenza por el poder. *El Cotidiano*, 200, pp. 119-127.
- Muñoz, E. P., y Alcón, J. R.** (2016). Campeones ocultos en España: el desconocido éxito empresarial. *Estrategia Financiera*,(344). Recuperado de: <http://revistas.laley.es>
- Prins, N.** (2014). Las alianzas ocultas que impulsan el poder en Estados Unidos. En N. Prins, *Los banqueros del presidente* (pp. 55-79). Nueva York, EE.UU.: Nation Books.
- Scheffer, M., Bavel, B. v., Leemput, I. v., y Nes, E. v.** (2017). Inequality in nature and society.

*PNAS Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America*, 114(50), pp. 13154–13157.  
Recuperado de: <http://www.pnas.org/content/pnas/114/50/13154.full.pdf?with-ds=yes>

**Serna, M.** (2013). Globalización, cambios en la estructura de poder y nuevas élites empresariales: una mirada comparada de Uruguay. *Revista de sociología e política*, 21(46), pp. 93-103.

**Teixeira, N. M.** (2014). La contribución de los sistemas de control de gestión para el éxito empresarial. *Cuadernos de Contabilidad*, 15(39), pp. 853-881. doi:[10.11144/Javeriana.cc15-39.cscg](https://doi.org/10.11144/Javeriana.cc15-39.cscg)

**Toledo, V. M.** (2010). Las claves ocultas de la sostenibilidad: transformación cultural, conciencia de especie y poder social. *La situación del mundo*(2010), pp. 355-432.

**Velázquez, F.** (2017). Los fracasos detrás del éxito. *Entrepreneur*, 20.

**Wright Mills, C.** (1986). Los ricos corporativos. En C. Wright Mills, *La Élite del Poder* (pp. 144-165). Nueva York, EE.UU.: Fondo de Cultura Económica.

## CONSEJO EDITORIAL

---

Director

Víctor Gisbert Soler

Editores adjuntos

María J. Vilaplana Aparicio  
Inés Poveda Pastor  
Vicente Sánchez Rico

Editores asociados

David Juárez Varón  
F. Javier Cárcel Carrasco

## COMITÉ CIENTÍFICO TÉCNICO

---

Área textil

Prof. Dr. Josep Valldeperas Morell  
*Universidad Politécnica de Cataluña, España*

Área financiera

Prof. Dr. Juan Ángel Lafuente Luengo  
*Universidad Jaume I; Castellón de la Plana, España*

Organización de empresas y RRHH

Prof. Dr. Francisco Llopis Vañó  
*Universidad de Alicante, España*

Estadística; investigación operativa

Prof. Dra. Elena Pérez Bernabéu  
*Universidad Politécnica de Valencia, España*

Derecho

Prof. Dra. María del Carmen Pastor Sempere  
*Universidad de Alicante, España*

Ingeniería y tecnología

Prof. Dr. David Juárez Varón  
*Universidad Politécnica de Valencia, España*

Tec. de la información y la comunicación

Prof. Dr. Manuel Llorca Alcón  
*Universidad Politécnica de Valencia, España*

Medicina y salud

Dra. Mar Arlandis Domingo  
*Hospital de San Juan de Alicante, España*



**empresa**

Investigación y pensamiento crítico