

Volumen 11 (2), Número 22

ISSN 16594059

Diciembre, 2020



Revista Nacional DE ADMINISTRACIÓN

Escuela de Ciencias de la Administración
Universidad Estatal a Distancia





Créditos



Director

Gustavo Hernández Castro

Edición

María Teresa Franco Poveda

Corrección de pruebas

Gustavo Hernández Castro

María Teresa Franco Poveda

Revisión filológica

Axa Charline Ramírez Retana

Daniel Garro Sánchez

Revisión de abstract

Bernal Guillen Contreras

Gaetan Jean Bruynen

Diseño, Diagramación y artes finales

Jonathan Mariño González

José Andrés Parajeles Chavarria

Juan Pablo Cordero Araya

Portada

Jonathan Mariño González

Editor Gráfico

Ely Marín Hernández

Imposición digital

Andrea Salazar Mesén

**Impreso en los Talleres Gráficos
de la editorial EUNED**

Correspondencia dirigirse a:

Gustavo Hernández Castro

Revista Nacional de Administración

Universidad Estatal a Distancia

Mercedes de Montes de Oca, San José

Costa Rica, Apartado 474-2050

Tel: (506) 2527-2730

ghernandezc@uned.ac.cr

María Teresa Franco Poveda

Revista Nacional de Administración

Universidad Estatal a Distancia

Mercedes de Montes de Oca, San José

Costa Rica, Apartado 474-2050

Tel: (506) 2527-2730

mfranco@uned.ac.cr

Dirección del Correo electrónico de la RNA:

revadministracion@uned.ac.cr

<https://revistas.uned.ac.cr/index.php/rna>

Consejo Editorial

Gustavo Hernández Castro

Director

Revista Nacional de Administración

Universidad Estatal a Distancia, Costa Rica

ghernandezc@uned.ac.cr

María Teresa Franco Poveda

Revista Nacional de Administración

Universidad Estatal a Distancia, Costa Rica

mfranco@uned.ac.cr

Melanie Parravano Baro,

Economía Aplicada

Newcastle University, Inglaterra

melanie.parravano@ncl.ac.uk

Shirley Saunders

Dirección y Gestión de Organizaciones

Universidad de Córdoba, Argentina

direccionmba@ubp.edu.ar

Milagro Castro Solano

Facultad de Ciencias Sociales

Universidad Nacional, Costa Rica

revistaabra@una.cr

Alfredo Pérez Paredes

Investigación Administración Aplicada

Benemérita Universidad Autónoma de Puebla, México

Alfredo.perez@correo.buap.mx

Raúl Canay Pazos

Economía Financiera y Contabilidad

Universidad Santiago de Compostela, España

Raul.canay@usc.es

Fernando Zúñiga Umaña

Doctorado en Ciencias de la Administración

Universidad Estatal a Distancia, Costa Rica

fzuniga@uned.ac.cr

Jean Jacques Oguilve Pérez,

Escuela de Administración

Universidad Nacional, Costa Rica

joguilve@una.ac.cr

Mauricio Monge Agüero

Vicerrectoría de Investigación y Extensión

Instituto Tecnológico de Costa Rica, Costa Rica

mmonge@itcr.ac.cr

Comité Científico

Nacional

Susana Fernández Alfaro
Cátedra de Finanzas
Escuela Ciencias de la Administración
Universidad Estatal a Distancia, Costa Rica
sfernandez@uned.ac.cr

Velia Govaere Vicarioli
Observatorio de Comercio Exterior
Universidad Estatal a Distancia, Costa Rica
vgovaere@uned.ac.cr

Mayela Cubillo Mora
Centro de Investigación y Administración Pública
Universidad de Costa Rica, Costa Rica
mayela.cubillo@ucr.ac.cr

Carlos Carranza Villalobos
Escuela de Administración Pública
Universidad de Costa Rica, Costa Rica
carlos.carranza@ucr.ac.cr

Federico Quesada Chaves
Escuela Ciencias de la Administración
Universidad Estatal a Distancia, Costa Rica
fquesada@uned.ac.cr

Luis Barboza Blanco, Escuela Ciencias de la Administración
Universidad Estatal a Distancia, Costa Rica
lbarboza@uned.ac.cr

Carlos Murillo Scott, Escuela de Administración de Negocios
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad de Costa Rica, Costa Rica
carlos.murillo@ucr.ac.cr

Gabael Armas Vallejos, Escuela de Administración de Negocios
Universidad Nacional, Costa Rica
garmasv@hotmail.com

Carlos Castro Quesada,
Universidad Tecnológica Costarricense, Costa Rica
carlosque2001@yahoo.com

Javier Torres Vindas
Instituto Centroamericano de Administración Pública, Costa Rica
jtorres@icap.ac.cr

Internacional

Sara Fernández López
Departamento de Finanzas y Contabilidad
Universidad Santiago de Compostela, España
sara.fernandez.lopez@usc.es

María del Pino Domínguez Cabrera,
Derecho Mercantil
Universidad de Las Palmas de Gran Canaria, España
mariaelpino.dominguez@ulpgc.es

Leonor González Menorca
Departamento de Economía y Empresa
Universidad de Rioja, España
leonor.gonzalez@unirioja.es

Eugenia Suárez Serrano
Departamento Dirección de Empresas
Universidad de Oviedo, España
meugenia@uniovi.es

Graciela Lara Gómez
Facultad de Contaduría y Administración
Universidad Autónoma de Querétaro, México
glaragomez@yahoo.com.mx

Sandra Mena Candelaria
Accounting, Finance, Project Management
Keiser University, Miami, Estados Unidos
smenacandelaria@keiseruniversity.edu

Juan Fernando Álvarez Rodríguez
Economía Social
Pontificia Universidad Javeriana, Colombia
juanfernandoalvarez@gmail.com

Pablo Baisotti
Instituciones Políticas
Sun Yat-sen University, Zhuhai, China
pablo.a.baisotti@hotmail.com

Daniel Nagao Menezes
Faculdade de Direito
Universidade Presbiteriana Mackenzie, Brasil
nagao.menezes@gmail.com

Enrique Pastor Seller
Facultad de Trabajo Social
Universidad de Murcia, España
epastor@um.es

CONTENIDO

 Artículos	Pág 11	Benefit valuation for a Cost-Benefit Analysis in the context of developing nations.
	Pág 21	Clima organización y desempeño laboral, caso: Empresa lechera peruana
	Pág 31	Prácticas de Talento Humano que aumentan el compromiso laboral: caso de estudio empresa de tecnología de Quito
	Pág 45	La relación entre la Responsabilidad Social y la Rendición de Cuentas, desde la percepción del empresario de la provincia de Imbabura-Ecuador
	Pág 57	Planeación Estratégica, instrumento funcional al interior de las organizaciones.
	Pág 69	Énfasis del control interno y su ámbito en las deducciones fiscales
 Ensayos	Pág 87	Modelo Boliviano de excelencia y su relación con el modelo Iberoamericano y con el vivir bien propuesto por el gobierno
	Pág 105	Efecto en los resultados operacionales de la tasa de interés en colones por financiamiento en las Pymes de Costa Rica.
 Experiencias	Pág 123	¿Podría la Universidad Estatal a Distancia de Costa Rica establecer un modelo incubación regional?
	Pág 131	Especialización inteligente: una estrategia posible para Costa Rica

PRESENTACIÓN

En el contexto en que las economías del mundo, incluida Costa Rica, han tenido afectaciones estructurales, provocadas por distintas variables (políticas, económicas, sociales, entre otras), y sumadas a las avivadas por la Covid-19, cobra relevancia el tópico del análisis costo-beneficio. Ciertamente, el artículo titulado Benefit valuation for a Cost-Benefit Analysis in the context of developing nations, escrito por Luis Enrique Loría Rebolledo, académico e investigador de la Universidad Aberdeen de Escocia, trae una discusión teórica respecto de diseñar herramientas útiles para la evaluación de proyectos y políticas de infraestructura, con miras al mejoramiento de la competitividad. El artículo en cuestión, ofrece una conceptualización general acerca de un ejercicio de valoración de beneficios que proporcione una herramienta útil para evaluar proyectos en el contexto de una nación en desarrollo, como el caso de las economías latinoamericanas.

En una sociedad productora de bienes y servicios, la valoración de un bien, desde la perspectiva de mirarlo como un beneficio tiene su cimiento en el valor que el individuo le asigna a esos bienes. Sin duda, las preferencias de las personas se obtienen al determinar cuánto están dispuestos a pagar en términos monetarios por el beneficio que obtienen del bien; o cuánto están dispuestos a aceptar al renunciar a un beneficio o incurrir en las pérdidas. Tal y como lo señala el autor, un ejercicio de valoración de beneficios de calidad requerirán una revisión por pares independientes para garantizar que los métodos se apliquen correctamente. La realización de una valoración rigurosa de los beneficios, puede actuar como experiencias de aprendizaje para aumentar la creación de capacidad de gestión local para nuevas valoraciones de beneficios que brinden réditos tangibles e intangibles a la sociedad como un todo y con esto elevar las capacidades sociales de los países.

Este volumen 11, número 2 (2020) de la Revista Nacional de Administración (RNA), recopila diez trabajos de investigación, en la cual se reflexiona sobre temáticas como clima laboral, desempeño laboral, talento humano, responsabilidad social, planificación estratégica, control interno, excelencia empresarial, modelo de incubación y la especialización inteligente. Todos los artículos tienen en común a las personas, los sujetos que hacen posible las relaciones sociales y económicas. No es un sujeto abstracto que se desliga de las relaciones económicas, es un sujeto individual y colectivo que cotidianamente produce, y que con su trabajo y su reproductibilidad intenta salir del ciclo de las constantes universales (eficiencia, crecimiento económico, competencia perfecta, planificación perfecta, entre otras) y procura la convivencia humana, expresada en la búsqueda el bien común, de lo imposible que es lo posible.

El presente número tiene contribuciones de las siguientes universidades: University of Aberdeen; Escocia; Universidad Nacional Agraria la Molina, Perú; Universidad Tecnológica (UTE), Ecuador; Universidad Humanitas Campus Ciudad de México; Universidad Juárez Autónoma de Tabasco, México; Universidad Privada del Valle, Bolivia; Universidad Técnica Nacional, Costa Rica; Universidad de Costa Rica y Universidad Estatal a Distancia, Costa Rica.

Finalmente, es necesario reconocer, por un lado, a las personas revisoras (par doble ciego) que, con su labor desinteresada en el proceso de arbitraje, contribuyen a elevar el nivel académico de la RNA y de la UNED; y, por otro lado, al Consejo Editorial, al Comité Científico Nacional e Internacional que con sus aportes brindan la solidez científica a la revista. Agradecimiento especial a las personas que participaron en la edición, diagramación, corrección de estilo y traducción para que la RNA fuera publicada en el tiempo requerido.



ARTÍCULOS
ACADÉMICOS



Revista Nacional
DE ADMINISTRACIÓN
Escuela de Ciencias de la Administración
Universidad Estatal a Distancia

Benefit valuation for a Cost-Benefit Analysis in the context of developing nations



Evaluación de beneficios para un Análisis de Coste-Beneficio en el contexto de naciones en desarrollo

Doi: <https://doi.org/10.22458/rna.v11i2.3219>

Dr. Luis Loría Rebolledo, L.E.
Health Economics Research Unit, University of Aberdeen, Scotland
luis.loria@abdn.ac.uk
<https://orcid.org/0000-0002-1391-6478>

Fecha de recepción: 14 de setiembre de 2020

Fecha de aceptación: 01 de octubre de 2020

ABSTRACT

Cost Benefit Analyses can be useful tools for the appraisal of infrastructure projects and policies. The literature and guidance documents on the application of the CBA methodology are extensive. Moreover, the vast majority of this literature is focused on applications in upper and upper-middle countries (developed nations). This paper adds to this literature by exploring the issues of undertaking a benefit valuation exercise, as part of a CBA, in the context of developing nations. It provides an overview of the different methodologies to value benefits and offers guidance on some of the issues that may arise when such methodologies are implemented in a developing nation. This paper also offers general guidance to ensure a benefit valuation exercise provides a helpful tool to appraise a project in the context of a developing nation.

RESUMEN

Los Análisis de Coste-Beneficio pueden constituir herramientas útiles para la valoración de proyectos y políticas de infraestructura. La literatura y los documentos de orientación sobre la aplicación de la metodología ACB son extensos. Además, la gran mayoría de esta literatura está centrada en aplicaciones en países de ingresos altos y medio altos (naciones desarrolladas). Este ensayo se suma a dicha literatura al examinar los problemas relacionados con emprender un ejercicio de evaluación de beneficios, como parte de un ACB, en el contexto de naciones en desarrollo. Ofrece una visión de las diferentes metodologías para valorar los beneficios y proporciona una orientación sobre algunos de los problemas que pueden surgir al momento de implementar esas metodologías en una nación en desarrollo. Este ensayo también ofrece una orientación general para asegurar que un ejercicio de evaluación de beneficios provea una herramienta útil para valorar un proyecto en el contexto de una nación en desarrollo.

RÉSUMÉ

Les Analyses de Coût-Bénéfice peuvent constituer des outils utiles pour l'évaluation de projets et de politiques d'infrastructure. La littérature et les documents d'orientation sur l'application de la méthodologie ACB sont vastes. En outre, la grande majorité de cette littérature est centrée sur des applications dans des pays aux revenus élevés et moyennement élevés (nations développées). Cet essai s'ajoute à cette littérature en examinant les problèmes d'effectuer un exercice d'évaluation de bénéfices, faisant partie d'un ACB, dans le contexte de nations en développement. Il offre une vision des différentes méthodologies pour évaluer les bénéfices et donne une orientation sur certains problèmes qui peuvent surgir au moment d'appliquer ces méthodologies dans une nation en développement. Cet essai offre également une orientation générale pour assurer qu'un exercice d'évaluation de bénéfices fournisse un outil utile pour évaluer un projet dans le contexte d'une nation en développement.

RESUMO

A análise de custo-benefício pode ser uma ferramenta útil para avaliar projetos e políticas de infraestrutura. A literatura e os documentos de orientação sobre a aplicação da metodologia CBA são extensos. Além disso, a grande maioria desta literatura está focada em aplicações em países de renda alta e média alta (nações desenvolvidas). Este ensaio acrescenta-se a essa literatura ao examinar os problemas relacionados com emprender um exercício de avaliação de benefícios, como parte de um CBA, no contexto das nações em desenvolvimento. Ele oferece uma visão das diferentes metodologias para avaliar os benefícios e fornece uma orientação sobre alguns dos problemas que podem surgir ao implementar essas metodologias em uma nação em desenvolvimento. Este ensaio também oferece uma orientação geral para garantir que um exercício de avaliação de benefícios forneça uma ferramenta útil para avaliar um projeto no contexto de uma nação em desenvolvimento.

KEY WORDS:

PUBLIC POLICIES,
INFRASTRUCTURE
POLICIES, DEVELOPING
NATIONS.

PALABRAS CLAVE:

POLÍTICAS PÚBLICAS,
POLÍTICAS DE INFRAE-
STRUCTURA, NACIONES
EN DESARROLLO.

PALAVRAS CHAVE:

POLÍTICAS PÚBLI-
CAS, POLÍTICAS DE
INFRAESTRUTURA,
NAÇÕES EM DESEN-
VOLVIMENTO.

MOTS CLÉS:

POLITIQUES PUBLIQUES,
POLITIQUES D'INFRA-
STRUCTURE, NATIONS EN
DÉVELOPPEMENT.

INTRODUCTION

A Cost-Benefit Analysis (CBA) offers an analytical and systematic mechanism to decide and inform the undertaking of a project (Layard, 1994). The premise of a CBA, a subtraction of the value of benefits minus the costs, is relatively simple. Moreover, the valuation exercise needed for a CBA can be a complex undertaking (Ray, 1990). This complexity stems for the fact that this exercise must account for all possible direct and indirect items, which often includes externalities (Hanley, 1996). The valuation of costs is relatively simpler, as they are typically made up of goods and services that are frequently traded. Benefits, on the other hand, are more difficult as it involves placing monetary values on goods that often are not traded in formal markets. For example, it can be difficult to place a value to an hour of travel time or to a reduction in local pollutants. Benefit valuation therefore requires non-market valuation techniques.

Non-market valuation techniques typically follow the same principles across disciplines (Hanley, 1996). In that sense, the literature has benefited from multi- and interdisciplinary research in fields such as transport, environment, health and marketing. This in turn has fostered the development of guidance documents that can inform the application of non-market valuation and, more generally, CBAs (Pearce, Atkinson, Mourato, 2006, Warner, 2010, Sartori, Catalano, Genco, Pancotti, Sirtori, Vignetti, 2020). Moreover, while guides can be useful to provide the theoretical grounding for the application of non-market valuation, there are practical and contextual implications that are worth considering when applying these to infrastructure projects or policies in different countries. Specifically, the majority of guides and, more generally, the literature, focus on applications based in high and upper-middle income countries. Guidance specifically based on the context of developing nations is relative scarce (Caroline, Dinwiddie, 1996, Quah, 2013).

It is expected infrastructure expenditure in developing nations will increase over the next years. In order to ensure these projects and policies are well designed and provide the intended benefits to society, they need to be subject to rigorous appraisal processes that reflect the local context (Warner, 2010, Sartori, Catalano, Genco, Pancotti, Sirtori, Vignetti, 2014). A mechanism to ensure this is undertaking quality CBAs as part of the design and appraisal process. The context of developing nations can vary dramatically from that of more developed nations (Pearce, Atkinson, Mourato, 2014; Pearce, Pearce, Palmer, Valuing, 2002; Abelson, 1996). Many suffer from structural governance issues, ranging from weakened institutions to a lack of public trust. Their macroeconomic performance is often very different from that of developed nations, with much more pronounced and unstable economic cycles, and, usually, reduced financial resources. From a societal perspective, there are usually high levels of inequity and overall less access to information. These conditions make developing nations particularly vulnerable to the approval of ill-designed or, even, pork barrel projects or policies. In this sense, existing CBA guidance may fall short of the needs of developing nations.

This paper will draw upon existing guidance and literature on benefit valuation for CBA, and discuss some of the issues that are likely to arise when using these techniques in the context of a developing nation. It will also offer guidance to overcome some of the issues and ensure the valuation exercise, and overall CBA delivers on its intended aims and objectives of ensuring infrastructure projects are well done. The paper is set out as follows: provide an overview of benefit valuation, a review of issues specific to methods to benefit valuation, guidance on the methods to aggregate these values for a CBA and an discussion of general issues regarding benefit valuation (and CBA) and a conclusion.

Overview of benefit valuation

Non-market valuation is concerned with the value of goods and services that are not traded in formal markets. Thus, it uses economic methods to infer the individual values and provide a monetary value that can be used as part of CBA or valuation exercise. The value of a non-market good is derived from welfare economics and particularly, theory of value. Welfare economics' main goal is to measure the well-being individuals, which in turn depends on

their consumption of goods and services. A premise to achieve this is that individuals are the best judge of how well off they are in a particular situation and that welfare inferences can be made from the individual's consumption decisions (Freeman, Herriges, Kling, 2014).

The valuation of a good (such as a benefit) is based on the intrinsic value that the individual places on it. The individual's preferences can be obtained by eliciting how much they are willing to pay (WTP) in monetary terms for the benefit they obtain from the good or how much they are willing to accept (WTA) a forego a benefit or incur a loss. If the levels of provision of the good are changed, the individual will vary its expenditure to stay indifferent in terms of welfare. Changes in price and quantities of the good can in turn be used to observe the WTP and WTA and elicit the economic value of the good. Thus, the individuals' reactions to changes in prices and quantities of a good can be used to estimate welfare changes.

When individuals cannot adjust their consumption, consumer surplus measures are used. Hicks (1943) redefined consumer surplus and suggested four alternative measures of welfare gain that hold utility constant: compensating variation, equivalent variation, compensating surplus, and equivalent surplus (Hicks, 1943). They differ depending on which level utility is held constant (initial or another level) and on the consumers' property right with the good in question. Welfare economics and benefit valuation aims to measure these Hicksian welfare measures and, overall, consumer surplus. Economists have a set of empirical tools to measure this, which observe choices to reveal information about people's preferences.

Methods of benefit valuation

Non-market valuation methods can be categorised into two main types: revealed and stated preference. Revealed preference methods rely on observational (and existing) data from formal markets to infer goods and services' values. These methods assume individual values can be elicited from market transactions. There are three main approaches: hedonic price, travel cost and averting behaviour. Hedonic price uses transactions of a specific market good to extract individual values using statistical methods (Rosen, 1974). The most common application of this method is using real estate data. For example, the value of proximity to a park can be inferred from property prices. Travel cost method uses a similar approach and infers values from data about travel costs to a particular site (Champ, Boyle, Brown, 2003). The idea being that the value can be inferred from how much a person spends to visit a site. This approach is, however, limited to recreational use values. Averting behaviour, which sometimes is considered as a special kind of hedonic pricing, elicits values from transactions that are meant to prevent or protect from an adverse effect (WB, 2002; Dickie, 2017). These observed transactions thus reveal the value of avoiding said event or externality. For example, purchasing personal protective equipment to prevent a work-related injury.

The main advantage of revealed preference methods is that they use transaction data from formal markets and therefore rely on observed behaviour. However, revealed preference is prone to endogeneity, multi-collinearity and omitted variable bias, which make the inference of individual values difficult. In other words, the individual effect cannot be properly separated from the transaction data. These limitations can be dampened using more (complementing) data and more advanced econometric models. Moreover, this requires the existence and access to comprehensive and reliable datasets, which can be often difficult to find in developing nations. In some cases, it is not uncommon to find incomplete or missing accounting in financial, labour and commodity markets, which can even further magnify the limitations of revealed preference methods. The reason for the lack of information can be structural or even political. Other assumptions of revealed preference methods, such as access to perfect information for the economic agents are limited in developing nation contexts. For example, lack of knowledge of the risks from a dangerous workplace.

Stated preference methods make use of people's reported behaviour. This method uses survey to directly ask people or implicitly elicit their values for the goods and services (i.e. benefits) that wished to be valued (Johnston, Boyle, Adamowicz, Bennett, Brouwer, Cameron, et al, 2017). There are different methods, such as contingent valuation and choice experiments. Contingent valuation directly asks people for a monetary value (Carson, 2012). Choice experiments asks people to choose between different bundles of goods and uses the trade-offs for each of the attributes that make up the bundles to estimate monetary values as marginal rates of substitution (Hoyos, 2010; Hanley, Mourato, Wright, 2001). Amongst choice experiments, these can be either discrete (where respondents choose one alternative) or ranking (where respondents rank the alternatives).

Stated preference has the advantage that they can focus on the valuation of a specific good or service. They do not have to infer values from existing data, thus avoiding the multicollinearity limitations of revealed preference methods. They can also be used to elicit values for non-use values of goods or services (i.e. things which the respondent will never get to make use of) or goods that do not yet exist. Moreover, given stated preference is not based on observed behaviour; it is prone to hypothetical bias and other methodological implications that if not accounted for can lead to unreliable data (Diamond, Hausman, 1994). Furthermore, the success of a stated preference study is dependent on a robust survey instrument. This often requires the work of a multidisciplinary team that focuses on survey development and administration. Stated preference studies are context dependent and thus it is unlikely a same study (e.g. survey instrument) can be repeated across different settings. Stated preference methods are therefore resource intensive.

The context of developing nations can increase the limitations of stated preference and thus require special consideration (Hanemann, 1999). The design and implementation of stated preference usually requires specialised knowledge that is not often found in developing nations. While outside experts can help design the study, likely there will be a need for local collaboration. The context on which the survey will be implemented must be taken into account. For example, there is a need for local expertise in the community to find ways to adapt the survey instrument to the local setting so that potential sources of bias (sample-selection, interviewer, mode, etc.) are minimised. The survey instrument must also ensure there is incentive compatibility. Mechanisms typically identified in the literature to ensure respondents answer in their best interest and feel engaged with the survey might need to be adapted to the local context. Payments vehicle might need to be adapted to the local context. Hypothetical bias mitigations (cheap talks, consequentiality scripts, etc.) need to reflect the setting of the community. These adaptations require in depth knowledge of the sample characteristics and thus will benefit from the collaboration of local officials. At the same time, it can be expensive to implement a stated preference study. This can be a limitation when financial resources to develop a project are scarce. Practitioners should ensure stated preference methods are used only when there are enough resources to undertake a good quality study.

There are two other, albeit less used, approaches should revealed or stated preference not be possible. The first alternative approach is to use avoided costs. This quantifies the benefits in terms of the no consumption of substitute good (Hanley, 1999). While it might not be appropriate in many cases, it is an alternative when such a proxy good can be used. For example, the avoided cost of transporting residual water from a community with no sewage infrastructure. It is important to ensure the avoided cost corresponds to an actual substitute of the good's benefit being valued. This approach also requires the existence of formal and functioning markets for the goods for which the avoided cost is being measured. In developing nations there might be no such markets or there might be market distortions that make this approach difficult to use.

The second, alternative, approach is to quantify benefits in terms of (expected) value added. This quantifies the benefits in terms the expected gains for users. For example, increased worker productivity from the implementation of improved Internet connectivity in a region (Sartori, Catalano, Genco, Pancotti, Sirtori, Vignetti et al, 2020).

This approach involves looking at experiences for other countries and settings to draw an estimation of what the benefits of a project would be. As with the avoided costs, this could be impacted by potential market distortions. Furthermore, this approach is susceptible to the same limitations of revealed preference. For example, for the Internet connectivity case, gains in productivity will likely be affected by other factors. The practitioner must ensure they are able disentangle these effects. This might not be possible in the absence of comprehensive data. Similarly, care should be taken when estimating the potential benefits from a project that was done in another (from a more developed country) context.

There exists another method to conduct non-market valuation, which is to use value or benefit transfer. Benefit transfer involves taking values from another project and adapting them to the local context (Hanley, 1992; Rolfe, Windle, Bennett, Benefit, 2015). This approach is used when it is not possible to obtain valuation measures directly from the users (using the methods described above). Sometimes benefit transfer is not considered one of the main types to undertake benefit valuation, as the original values being transferred will likely have been obtained using revealed or stated preference, but benefit transfer offers a practical and less expensive approach to value benefits. This approach is, however, still relatively new and has therefore been less explored in the literature. This is particularly important when dealing with transfers between developed and developing nations.

The literature has found that valuation measures in developing nations are typically lower than in developed nations (Whittington, 2010). Given the majority of studies (and projects) dealing with benefit valuation are published in the context of developed nations, most value transfers will likely happen from an upper-income nation to a lower-income nation setting. Benefit transfer will then require adjusting existing values from one setting to another. The adjustment should be done to accommodate the specifications of both the project and the setting. Appropriate adjustment measures should be used. For example, only adjusting using gross national product per capita might not be enough when dealing with countries with vastly different societal inequalities. The transfer process should endeavour to account for a number of socio-demographic characteristics of the users. Furthermore, the source data's quality and reliability is key. Practitioners should compile data from published studies and conduct a review to focus on those with settings as close as possible as the one where it is to be implemented. This requires a comprehensive characterisation of both the source and target setting. This might be an issue in the context of lack of data in developing nations.

Aggregating the benefit values

Once benefits have been quantified, these need to be entered into the CBA calculation. This step again will require some additional considerations when dealing with developing nations. First, practitioners must ensure there is no double counting. This is especially the case for projects with many types of benefits (as it is in the vast majority of cases) and for which different approaches have been used. Double counting is also common when indirect and secondary markets are considered in the benefit valuation. An example of double counting would be when added value of commercial property is counted together with increased sales in the property. Transactionally, the two are mutually exclusive and thus must not be included together. Similarly, labour from project construction typically should not be included as a benefit, as the benefits to society are usually already captured through other economic values in the benefit exercise. While the methodological steps to avoid double counting are the same irrespective of the context of the project, the importance of this issue becomes salient when focusing on the motivations behind a project. Double counting is a common issue when trying to justify pork barrel projects. Developing nations, especially those with weakened institutional and political structures, can be prone to the advancement of pork barrel projects using overestimated benefits. Practitioners and reviewers should thus pay special attention to the issue of double counting when conducting a benefit valuation exercise or project appraisal.

Another issue, particularly relevant for developing nations, relates to the monetary unit used for the valuation and, specifically, on the use of exchange rates. Typically, in developing nations valuation exercises are done in terms of a hard currency (e.g. United States Dollar, Great British Pound, Euro, etc.). Developing nations usually have soft currencies, which are susceptible to cyclical fluctuations. Given the analysis of infrastructure projects is over long lifespans, any currency fluctuation (e.g. devaluation) could impact the findings and, in extreme cases, the conclusions of a CBA exercise. When the benefit valuation is done in a non-national currency or there are values in different currencies, practitioners should aim to use historical and/or forecast exchange rates from official central financial institutions. Ideally, a sensitivity analysis of exchange rate fluctuations should be undertaken to explore the implications on the CBA findings and conclusions.

Non-market valuation of benefits involves estimating values over different periods of time, which need to be aggregated to conduct the CBA exercise. Bringing these values to a specific point in time (i.e. typically present value) involves discounting. The choice of discount factor raises both methodological and ethical issues. There is uncertainty on what the time horizon for a project will be and the discount rate to use. For example, there is a question of how long should the benefits in terms of reduced greenhouse gas emissions for environmentally focused projects be measured for. Similarly, if societal benefits are to be measured, then social discount rates should be used. The majority of guidance of discount rates focuses on developed nations, which has implications if used for developing nations. High discount rates minimise future benefits, and costs. This can be an issue considering projects with high maintenance costs. Practitioners should use local guidance in terms of which discount rate to use. If no guidance exists, practitioners should engage with local stakeholders to discuss the context of the project and agree on a discount rate that reflects the needs and capabilities of the nation. Furthermore, there has also been recent discussion that goes beyond fixed discount rates and instead proposes the use of time-varying discount rates or multiple discount rates for different benefit values.

A benefit valuation, and CBA exercise, will also need to deal with the uncertainty of any infrastructure project. The estimation of non-market benefit values is uncertain by nature. This uncertainty can be in the form of the actual benefit value and also in how the value is achieved over time. While uncertainty can be accounted for using sensitivity analysis, there are questions of how to set the parameters of this analysis. Typically, past experience will offer some guidance to design the sensitivity analysis. Guidance suggests that sensitivity analysis for the benefits, and costs, needs to model reasonable scenarios (Gollier, 2013; Hamilton, Clemens, 1999). Moreover, in developing nations, its likely similar projects have never or seldom been done before, thus it is difficult to ascertain what is a reasonable scenario is in the local context. In other words, what is reasonable in a developed nation might not be in a developing one (i.e. economic growth, macroeconomic performance, etc.). The sensitivity analysis should then, ideally, model extreme scenarios that ensure the robustness of the CBA findings in the local context. As more projects are undertaken, subsequent uncertainty analysis can be adjusted to reflect on the local experience and define what is reasonable and not for a given setting.

General issues with benefit valuation.

As it has been outlined in this paper, CBAs, and benefit valuation, are subject to numerous assumptions and choice of methodologies. Practitioners should err on the conservative side and ensure these decisions do not result in an overestimation of benefits. In other words, choice of methods and their assumptions should not be done to systematically favour the project. CBAs are not just decorative exercises to be undertaken as part of a project checklist process. They are done to inform the convenience and design of an infrastructure project or policy. Policymakers must then ensure that CBAs are done with validated and robust methodology. This is of particular importance in the setting of developing nations, where it is likely similar projects are rare and/or there are structural institutional challenges that make independent project appraisal difficult. Thus, CBAs should undergo a peer-review process from an independent reviewer to ensure their methodological rigor. The reviewers' role overall is to ensure the qua-

lity of the CBA. This review should be multidisciplinary and undertaken by an independent party with no conflict of interest or incentive that may influence the conclusions of the CBA. They must verify the assumptions; make sure the methods are applied based on accepted theoretical and practical methods; and replicate the results using these. It is important this review is completely independent to the parties interested in the outcome of the CBA analysis. Independent reviewers must also be familiar with the topic and methods. In the case of developing nations, this might require international or foreign participation.

Another way to ensure the quality of a CBA, and its benefit valuation exercise, is to ensure its transparency. This means making the CBA methods and underlying the data available to third parties and the public. This open access could facilitate local authorities to collaborate with independent researchers and academic institutions in the review and the overall project appraisal. At the same time, this could bring about synergies that allow institutions to build capacity with local professionals. In the case of developing nations, where this type of projects are relatively scarce, open access to project appraisals can help act as case studies to build the local expertise and create expertise networks in areas that go beyond the benefit valuation exercise itself. It is also a way to build public trust and facilitate the communication of the benefits of an infrastructure project or policy. Benefit valuation must be as transparent and special care should be taken to ensure its accessibility.

Benefit valuation exercises must adapt both the project and nation's context. While existing guidance can serve as a template to undertake these exercises, the choice of methodology and its parameters must reflect to the nature of the project. When it comes to the type of benefit valuation approach used, this might involve trading off direct methods (such as revealed and stated preference) with value transfer methods. There is no one right choice of method. It will be dependent on the resources and, crucially, context of the type of value within the project. A benefit value that is key to the conclusions of the CBA requires a more robust method than one that is only marginally important. For example, benefits from value of time in a transport project are expected to be the most significant contribution to the overall benefits, therefore their calculation should be done using more advanced methods. At the same time, while the use of a resource intensive approach, such as stated preference, can be initially prohibitive; local authorities must also weigh the fact that this type of studies could be used to inform values for multiple projects. For example, a robust study to estimate value of time could be used to inform multiple transport infrastructure projects. Furthermore, values obtained from a direct method, if possible, should be compared and validated against existing values. These values, preferably, would be from local and robust studies. In some cases, it will not be possible or feasible to use direct methods (as part of a revealed preference or stated preference study). Values obtained from benefit transfer must be adjusted to the local context. Practitioners must avoid simply assuming two countries (or contexts) are similar enough to justify a value or proxy. These should be adjusted using criteria obtained from official sources and/or local research. Furthermore, in the context of developing nations, this process will likely require the use of multiple adjustment measures. Any value transfer should be complemented with a robust sensitivity analysis.

There are also political and structural issues worth discussing when conducting a benefit valuation in the context of a developing nation. The presence of weakened institutions or regulatory bodies could have an impact on the choice of methodology and, even, the overall conclusions. For example, an overburdened or ineffective regulatory body may delay the issuance of necessary permits required for the project, thus affecting the timeline of the estimated values. These types of structural issues, and how they translate to potential uncertainties in the valuation process, must be explored at length with local stakeholders. It is key this process is carried out transparently. Stakeholders, and the wider public, must be able to not only access, but also understand the assumptions and methods behind the valuation exercise. The stakeholder engagement must shape and inform the valuation process, not just act as a dissemination exercise. Furthermore, it would be expected that institutional learning will occur as more projects, and their respective valuation exercises, are undertaken. Increased institutional learning, and added capacity building, will reduce the uncertainty these issues could have in the valuation and project appraisal process.

Also related to potential structural issues of developing nations, is the topic of societal inequities. Current CBA guidance is based on case studies in nations with relatively low societal inequalities (at least compared to developing nations). This has implications not only on how benefits are distributed amongst users, but also, crucially, how these should be quantified in a valuation exercise. A possible way to account for this is using weights to allocate potential benefits within the society. This, however, brings about methodological challenges and the potential of either biasing the findings or, in the case of weakened institutions, encourage these biases to favour a particular policy or project. The issue of equity, in the context of developing nations, is an on-going one that requires more research. A way to do put this research into practice, for example as part of a case study, is to ensure project appraisals are done with transparency and with independent peer-reviews to ensure their quality.

CONCLUDING REMARKS

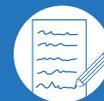
Benefit valuation is a key component to CBA analysis. The majority of literature, and guidance that stemmed from it, has however focused on applications in upper and upper-middle countries. This is a limitation, given the importance and frequency with which these types of analyses are likely to happen as developing nations engage in more infrastructure projects. This paper has outlined some of the implications of key features of benefit valuation when applied in developing nations. In sum, benefit valuation exercises are multidisciplinary tasks that require methodological rigor and, crucially, adapt to the local context. The choice of methods and underlying assumptions must reflect the project's nature and the local setting. A good quality benefit valuation exercise, and overall CBA, will require an independent peer review to ensure the methods are applied correctly. The undertaking of rigorous benefit valuation can act as learning mechanisms to increase local capacity building. The recommendations in this paper are intended to ensure CBA valuation is not only an academic exercise, but actually ensure projects are well done and they deliver the intended benefits to society

REFERENCE

- Abelson P. Project appraisal and valuation of the environment: general principles and six case-studies in developing countries.: Springer; 1996.
- Caroline D, Dinwiddy CL, Teal FJ. Principles of cost-benefit analysis for developing countries.: Cambridge University Press; 1996.
- Champ PA, Boyle KJ, Brown TC, Peterson LG. A primer on nonmarket valuation.: Springer; 2003.
- Diamond PA, Hausman JA. Contingent valuation: is some number better than no number? *Journal of economic perspectives* 1994;8(4):45-64.
- Dickie M. Averting behavior methods. *A Primer on Nonmarket Valuation*: Springer; 2017. p. 293-346.
- Freeman III AM, Herriges JA, Kling CL. The measurement of environmental and resource values: theory and methods.: Routledge; 2014.
- Gollier C. Pricing the planet's future: the economics of discounting in an uncertain world.: Princeton University Press; 2013.
- Hanley N, Spash C. Cost benefit analysis and the environment. 1996.
- Hanley N, Mourato S, Wright RE. Choice modelling approaches: a superior alternative for environmental valuation? *Journal of economic surveys* 2001;15(3):435-462.
- Hanley N. Are there environmental limits to cost benefit analysis? *Environmental and Resource Economics* 1992;2(1):33-59.
- Hanemann WM. The economic theory of WTP and WTA. Valuing environmental preferences: Theory and practice of the contingent valuation method in the US, EU, and developing countries 1999:42-96.
- Hausman J. Contingent valuation: from dubious to hopeless. *Journal of Economic Perspectives* 2012;26(4):43-56.

- Hamilton K, Clemens M. Genuine savings rates in developing countries. *The World Bank Economic Review* 1999;13(2):333-356
- Hicks JR. The four consumer's surpluses. *The review of economic studies* 1943;11(1):31-41.
- Hoyos D. The state of the art of environmental valuation with discrete choice experiments. *Ecol Econ* 2010;69(8):1595-1603.
- Johnston RJ, Boyle KJ, Adamowicz W, Bennett J, Brouwer R, Cameron TA, et al. Contemporary guidance for stated preference studies. *Journal of the Association of Environmental and Resource Economists* 2017;4(2):319-405.
- Layard PRG. *Cost-benefit analysis*.: Cambridge University Press; 1994.
- Ray A. *Cost-benefit analysis: Issues and methodologies*.: The World Bank; 1990.
- Rosen S. Hedonic prices and implicit markets: product differentiation in pure competition. *Journal of political economy* 1974;82(1):34-55.
- Rolfe J. Theoretical issues in using choice modelling data for benefit transfer. *Choice modelling and the transfer of environmental values* 2006; 1:28-51.
- Rolfe J, Windle J, Bennett J. Benefit transfer: insights from choice experiments. *Benefit Transfer of Environmental and Resource Values*: Springer; 2015. p. 191-208.
- Sartori D, Catalano G, Genco M, Pancotti C, Sirtori E, Vignetti S, et al. Guide to cost-benefit analysis of investment projects. *Economic appraisal tool for Cohesion Policy* 2014;2020.
- Pearce D, Pearce C, Palmer C. *Valuing the environment in developing countries: case studies*.: Edward Elgar Publishing; 2002.
- Pearce D, Atkinson G, Mourato S, Carson R *Cost-benefit analysis and the environment: recent developments*.: Organization for Economic Co-operation and development; 2006. *Contingent valuation: a comprehensive bibliography and history*.: Edward Elgar Publishing; 2012.
- Quah E. Cost-Benefit Analysis in Developing Countries. *The Globalization of Cost-Benefit Analysis in Environmental Policy* 2013:19.
- Warner AM. *Cost-benefit analysis in World Bank projects* 2010.
- World Bank. Willingness to pay for reduced morbidity. Unpublished manuscript prepared for the workshop, "Economic valuation of health for environmental policy: assessing alternative approaches; 2002.
- Whittington D. What have we learned from 20 years of stated preference research in less-developed countries? *Annu. Rev. Resour. Econ.* 2010;2(1):209-236.

Clima organizacional y desempeño laboral, caso: empresa Lechera Peruana



Organizational environment and work performance, case: Peruvian dairy company

Doi: <https://doi.org/10.22458/rna.v11i2.3297>

Ing. Néstor Humberto Chagray Ameri
Universidad Nacional José Faustino
Sánchez Carrión, Perú
nestorameri7@gmail.com
<https://orcid.org/0000-0002-4962-8582>

Dr. Santiago Ernesto Ramos Y Yovera
Universidad Nacional José Faustino
Sánchez Carrión, Perú
sramos@unjfsc.edu.pe
<https://orcid.org/0000-0003-3674-0302>

Dr. Abrahan Cesar Neri Ayala
Universidad Nacional José Faustino
Sánchez Carrión, Perú
aneri@unjfsc.edu.pe
<https://orcid.org/0000-0003-2799-3244>

Ing. Rufino Máximo Maguina Maza
Universidad Nacional José Faustino
Sánchez Carrión, Perú
rmaguina@unjfsc.edu.pe
<https://orcid.org/0000-0001-7795-5727>

Mg. Sc. Yaneline Nilda Hidalgo Vasquez
Universidad Nacional José Faustino
Sánchez Carrión, Perú
yanihiva@gmail.com
<https://orcid.org/0000-0002-8258-5991>

Fecha de recepción: 10 de abril de 2020

Fecha de aceptación: 24 de agosto de 2020

RESUMEN

El ambiente existente entre los miembros de una empresa determina un clima organizacional, el cual se basa en estados emocionales como resultado de la percepción de los trabajadores sobre los diferentes aspectos dentro de su empresa. Por lo tanto, el clima organizacional se refleja en el comportamiento y desempeño de los trabajadores. Este estudio muestra las relaciones encontradas entre las dimensiones del clima organizacional y el desempeño laboral. Los resultados demuestran que el liderazgo y las relaciones interpersonales se correlacionan significativamente con el desempeño laboral.

ABSTRACT

The current environment among the members of a company determines an organizational environment based on emotional states as a result of the workers' perception of various aspects within their company. Therefore, the organizational environment is reflected in the workers' behavior and performance. This study shows the relationships found between the dimensions of organizational environment and work performance. The results demonstrate that leadership and interpersonal relationships are significantly correlated with work performance.

RÉSUMÉ

L'ambiance qui existe entre les membres d'une entreprise détermine un climat organisationnel qui est basé sur des états émotionnels comme résultat de la perception des travailleurs sur les différents aspects au sein de leur entreprise. Par conséquent, le climat organisationnel se reflète dans le comportement et rendement des travailleurs. Cette étude montre les relations identifiées entre les dimensions du climat organisationnel et le rendement professionnel. Les résultats démontrent que la capacité de diriger et les relations interpersonnelles sont en corrélation significative avec le rendement professionnel.

RESUMO

O ambiente entre os membros de uma empresa determina um clima organizacional, o qual se baseia nos estados emocionais decorrentes da percepção dos trabalhadores sobre os diferentes aspectos de sua empresa. Portanto, o clima organizacional se reflete no comportamento e desempenho dos trabalhadores. Este estudo mostra as relações encontradas entre as dimensões do clima organizacional e o desempenho no trabalho. Os resultados demonstram que a liderança e o relacionamento interpessoal estão significativamente correlacionados com o desempenho no trabalho.

PALABRAS CLAVE:

ADMINISTRACIÓN,
DESEMPEÑO,
ORGANIZACIÓN,
COLABORADORES.

KEYWORDS:

ADMINISTRATION,
PERFORMANCE,
ORGANIZATION,
COLLABORATORS.

PALAVRAS CHAVE:

ADMINISTRAÇÃO,
DESEMPENHO,
ORGANIZAÇÃO,
COLABORADORES.

MOTS CLÉS:

ÉTHIQUE,
FINANCES,
PERTINENCE,
RESSOURCES,
SÉCURITÉ.

INTRODUCCIÓN

La actividad ganadera en el Perú tiene gran importancia, ya que representa cerca del 40% del Valor Bruto de la Producción Agropecuaria, siendo fundamental en la seguridad alimentaria. Esta actividad se realiza en las regiones de la Costa, Sierra y Selva, bajo diferentes sistemas de producción, con base en los recursos disponibles de cada región, aplicando tecnologías, con la finalidad de lograr una ganadería competitiva (Minagri, 2017).

Es así que las empresas dedicadas a la producción de leche, al igual que las empresas de todo rubro, están en constante búsqueda de innovación y de un crecimiento tanto interno como externo para lograr ser competitivas. Por ello, el clima organizacional y el desempeño laboral son indicadores que se pueden analizar para encaminar la toma de decisiones, la resolución de conflictos y lograr el éxito de la organización.

La identificación y análisis del clima organizacional en las empresas lecheras permite el mejoramiento continuo del ambiente de trabajo. El tener conocimiento de aquellos factores que repercuten en el clima organizacional, permite la detección de las causas de los conflictos que generan una actitud negativa por parte del personal. Por ello, el análisis del clima organizacional, permite lograr la eficiencia y productividad de sus sistemas de producción, el desarrollo del talento humano y la calidad de vida del personal (Beltrán y Téllez, 2018).

Para Lucano (2013), el clima organizacional es un sistema de fundamental existencia dentro de las organizaciones, el cual brinda un direccionamiento a todos los empleados de la misma, ya sea compartiendo significados, valores, creencias, ideas e información. Establece también, la forma como los empleados piensan y actúan dentro de su puesto de trabajo, generando un clima de confianza, cooperación y ayuda mutua.

De acuerdo con Beltrán (2017), la calidad de vida del personal es pieza fundamental en la gestión del cambio, para el desarrollo del sector lechero. En estos procesos de cambio, se deben dar importancia al componente humano de las unidades productivas, lo cual repercutirá en el elevado rendimiento individual y colectivo del grupo de trabajo, todo en función del mejoramiento continuo.

Un buen clima organizacional ayuda y alienta a los trabajadores a ser competentes entre ellos, creando una conducta madura de todos los miembros, permitiendo que ellos se comprometan a ser responsables de sus asignaciones laborales dentro de la empresa (Calvache, 2014). La existencia de un grato ambiente laboral generará buenas relaciones laborales dentro de la organización, conllevando a trabajadores integrados, facilitando la cooperación entre todos (Carazas, 2017).

Asimismo, Quispe y Carlos (2014) resaltan la importancia de tener un buen clima laboral para lograr que el personal se encuentre altamente motivado, comprometido y productivo, a su vez esto se traduce a un mejor desempeño y óptima satisfacción laboral. Por otro lado, los comportamientos y consecuencias adversos a un clima organizacional armonioso que se presentan en una empresa lechera son la presencia de pensamientos cerrados, rechazo de las opiniones y sugerencias de los compañeros, generando discordancias y una mentalidad negativa de mejora.

Según lo mencionado anteriormente, resulta importante realizar el análisis del clima organizacional en empresas lecheras. En el Perú, por ejemplo, Quispe y Carlos (2014) realizaron el diagnóstico del clima organizacional de una empresa del sector agropecuario, dando a conocer que los recursos humanos no son considerados por la empresa de manera adecuada, existe poca motivación, las actividades son realizadas con desconfianza porque el entorno laboral es tenso, no se cuenta un plan de capacitación, malas relaciones entre trabajadores, chismes, incomodidades por condiciones laborales, y muchas otras situaciones que demuestran la poca identificación de los trabajadores con la empresa.

Se puede inferir que el talento humano es el capital más importante para el cumplimiento de cada uno de los objetivos de la empresa, ya que le dan un valor agregado a los productos y servicios (Quispe y Carlos (2014), por lo que se debe implementar un buen clima organizacional, caso contrario puede llegar a afectar la productividad. Por lo tanto, el clima organizacional tiene una repercusión directa en el bienestar de los empleados y debe ser tomado en cuenta en las diferentes empresas.

La presente investigación se realizó en una empresa lechera, dedicada a la comercialización de leche fresca en la provincia de Huaura, Perú. Esta empresa constituida desde el año 1982 se posiciona dentro de los mejores establos en el ranking de productividad de la cuenca lechera de Lima, por lo que se convierte en una empresa referente. Por ello, la presente investigación tiene como objetivo identificar la relación que existe entre el clima organizacional y el

desempeño laboral de los colaboradores de esta empresa mediante un análisis correlacional. Con este fin, se aplicó un cuestionario a 40 colaboradores de las diferentes áreas de la empresa.

DESARROLLO

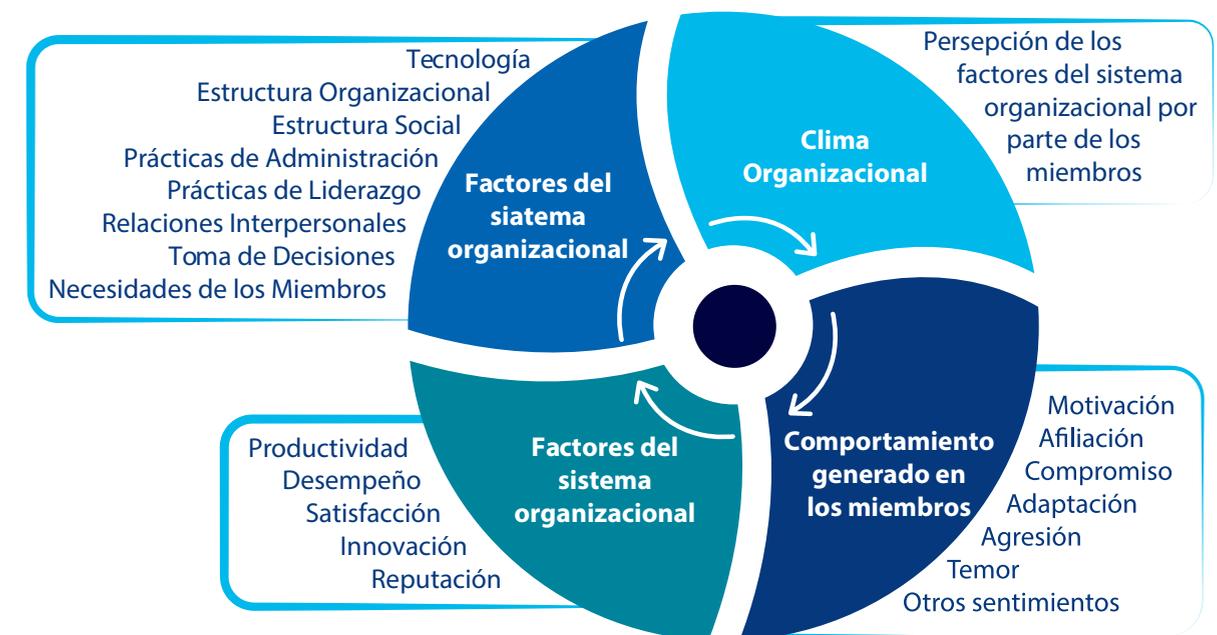
1. Conceptualización de clima organizacional

El ambiente existente entre los miembros de una organización se denomina “clima organizacional” o “clima laboral”, el cual está relacionado con el grado de motivación de las personas. Es decir, se basa en los estados emocionales de los trabajadores. A su vez, estos estados son el resultado de la forma en como ellos perciben diferentes aspectos dentro de su empresa, por ejemplo, la comunicación con sus compañeros, el liderazgo de los jefes, sus relaciones interpersonales, la motivación que reciben, etc. (Chiavenato, 2011).

Para Osorio (2013), el clima organizacional interviene en los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales, esto trae resultados sobre la productividad de la organización.

Asimismo, Gonçalves (2018) afirma que el comportamiento de un trabajador no es resultado de los factores organizacionales, sino de cómo el trabajador percibe estos factores. Estas percepciones dependen en buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la empresa. Los factores y la estructura del sistema organizacional generan a un determinado clima. Este clima resultante se ve reflejado en determinados comportamientos en los trabajadores. Estos comportamientos tienen un efecto en la organización y, por ende, en el clima organizacional, completando el circuito (ver figura 1).

Figura 1
Circuito de Interacciones del Clima Organizacional



Fuente: elaboración propia.

A partir de este esquema, podemos entender la importancia de generar un buen clima organizacional porque permite incrementar la productividad, disminuir el ausentismo, reducir costos y aumentar el desempeño que permita alcanzar el éxito (Salguero y García, 2017). Si bien, el clima organizacional busca ofrecer calidad de vida al trabajador, el administrador o encargado de una empresa debe saber identificar de donde nacen los conflictos, problemas e insatisfacciones que ocasionan que el trabajador tenga actitudes negativas hacia la empresa; es decir, identificar el clima que prevalece en la empresa que tiene a cargo (Córdova, 2017).

2. Conceptualización de desempeño laboral

El desempeño define el rendimiento laboral, es decir, la capacidad de una persona para producir, hacer, elaborar, acabar y generar trabajo en menos tiempo, con menor esfuerzo y mejor calidad, estando dirigido a la evaluación la cual dará como resultado su desenvolvimiento. El desempeño laboral es la eficacia del personal que trabaja dentro de las organizaciones, funcionando la persona con una gran labor y satisfacción laboral (Chiavenato, 2002, citado en Bonifacio y Falconi, 2016).

Para Chiavenato (2000), la evaluación del desempeño constituye una técnica de dirección imprescindible en la actividad administrativa. Es un medio que permite localizar problemas de supervisión de personal, integración del empleado a la organización o al cargo que ocupa en la actualidad, desacuerdos, desaprovechamiento de empleados con potencial más elevado al requerido por el cargo, motivación, etc.

Por otro lado, Quispe (2015) señala que, la productividad, eficacia y eficiencia laboral son dimensiones del desempeño laboral.

METODOLOGÍA

Para el desarrollo de esta investigación, se inició con la revisión bibliográfica para identificar las dimensiones del clima organizacional: liderazgo, relaciones interpersonales y motivación. La metodología que se utilizó es de tipo descriptiva, transversal y correlacional, porque se quiere conocer la influencia que tiene el clima organizacional sobre el desempeño laboral. La muestra estuvo conformada por 40 trabajadores de la empresa Inversiones Pecuarias Granados S.A.C, a quienes se le realizó un cuestionario de 17 preguntas abarcando las 3 dimensiones del clima organizacional, además de un cuestionario de 15 preguntas para la variable desempeño laboral (Tabla 1).

Tabla 1
Dimensiones de las Variables Utilizadas para el Cuestionario

Definición operacional	Dimensiones	N° de preguntas
Clima Organizacional	Liderazgo	5
	Relaciones Interpersonales	6
	Motivación	6
Desempeño Laboral	Productividad	5
	Competitividad	5
	Satisfacción laboral	5

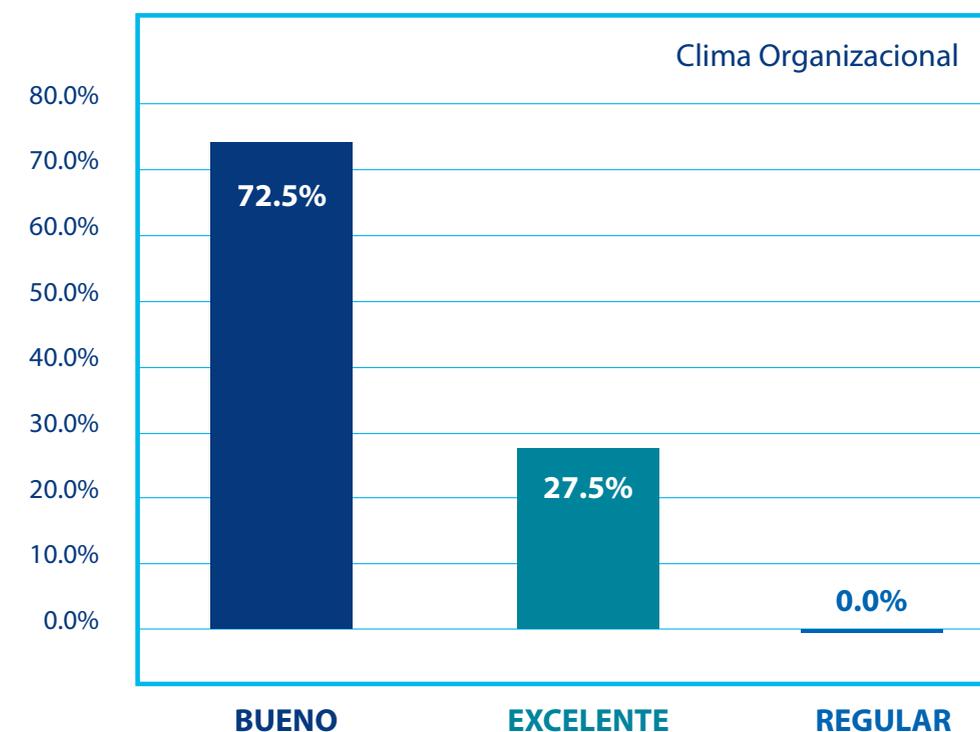
Fuente: elaboración propia.

Para el análisis de correlación entre estas dos variables, se halló el coeficiente de correlación de Spearman, que es una medida para calcular la correlación (la asociación o interdependencia) entre dos variables aleatorias continuas. Para el cálculo de estos valores, se empleó el procesador Statistical Package of Social Sciences (SPSS versión 24), versión en español, con ayuda del EXCEL 2010 para la tabulación de los datos. Además, se elaboró una tabla de doble entrada para una interpretación comprensible.

RESULTADOS

Se analizó de manera individual el Clima organizacional y el desempeño laboral, así como cada una de sus dimensiones y se generaron gráficas de los resultados para una mejor observación de resultados. A continuación, se muestran los resultados obtenidos de la encuesta aplicada a 40 trabajadores que laboran en la empresa Inversiones Pecuarias Granados S.A.C.

Figura 2
Respuesta Sobre el Clima Organizacional



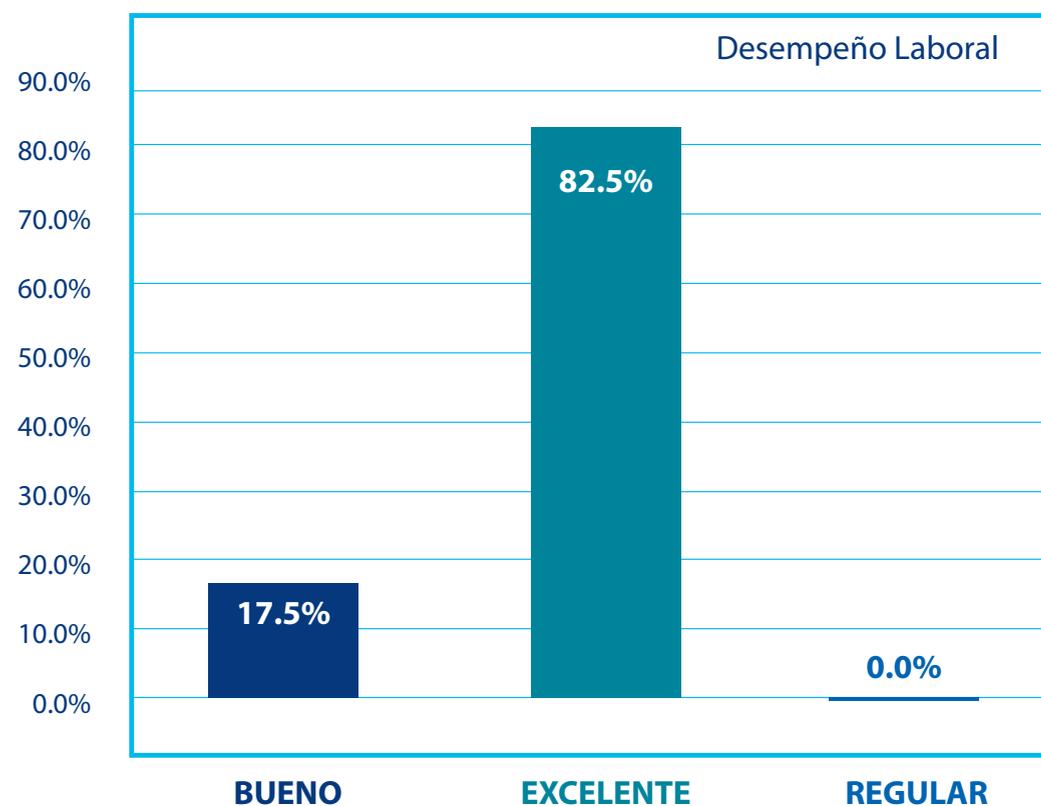
Fuente: elaboración propia.

Para la variable Clima organizacional, en la Figura 2 se observa que según las encuestas realizadas, el 72.5% de los trabajadores expresan que existe buen clima organizacional, mientras que un 27.5% perciben la existencia de un excelente clima organizacional. Esto se reafirma con las dimensiones; para el liderazgo, el 97.5% de trabajadores indican que su jefe cuenta con aptitudes necesarias, capacidad para resolver conflictos, fomenta la mejora continua en la tecnología y los incentiva. Asimismo, el 97.5% afirma que existen buenas relaciones interpersonales entre trabajadores. Por otro lado, 67.5% manifiesta que la motivación es buena porque la empresa reconoce y valora sus esfuerzos brindándoles beneficios económicos.

Para la variable Desempeño laboral, en la Figura 3 se observa que según las encuestas realizadas, el 82.5% de los trabajadores demuestran un excelente desempeño laboral y un 17.5% un buen desempeño. Esto es reflejo de las dimensiones evaluadas para esta variable; así para la productividad se registró un 92.5% de trabajadores con excelente productividad, un 80% con excelente competencia y habilidades, y un 57.5% percibe una buena satisfacción laboral.

Por otro lado, se obtuvieron los valores para el coeficiente de correlación de Spearman (Rho de Spearman) para evaluar el grado de relación existente entre la variable Clima organizacional y cada una de sus dimensiones con la variable Desempeño laboral. (Tabla 2).

Figura 3
Respuesta Sobre el Desempeño Laboral



Fuente: elaboración propia.

Los coeficientes de correlación demuestran que existe una relación moderada, positiva y significativa entre las diferentes dimensiones del clima organizacional y desempeño laboral; es decir, el clima organizacional tiene una influencia positiva sobre el desempeño laboral de los trabajadores en la empresa Inversiones Pecuarias Granados S.A.C. De forma similar, Jaya (2018) obtuvo una correlación positiva de 0.942 entre el clima organizacional y el desempeño laboral, confirmando que existe una relación directa entre estas dos variables.

Tabla 2
Rho de Spearman para Clima Organizacional y Desempeño Laboral.

Variables	Desempeño laboral
Liderazgo	0.373**
Relaciones interpersonales	0.523**
Motivación	0.183
Clima Organizacional	0.511**

(**) La correlación es significativa



En la presente investigación, el liderazgo tiene influencia positiva sobre el desempeño laboral, Bonifacio y Falconi (2016) indican que, si bien la relación entre estas variables es de grado bajo, el liderazgo tiene influencia positiva sobre el desempeño laboral. De acuerdo con Calvache (2014), el desempeño laboral de los trabajadores se ve afectado en gran parte por la aplicación del liderazgo autoritario porque impide que aporten nuevas ideas y en cierto los cohibe, afectando el desarrollo del clima organizacional.

Para la empresa evaluada, la dimensión de las relaciones interpersonales, tiene una correlación que indica influencia positiva sobre el desempeño laboral de los trabajadores. Por ello, la calidad de vida laboral del personal, debe ser considerada como un componente fundamental de la gestión del cambio para el desarrollo del sector, lo cual repercutirá en el elevado rendimiento individual y colectivo del grupo humano de trabajo, todo en función del mejoramiento continuo (Beltrán, 2017). Es necesario monitorear las relaciones interpersonales entre los trabajadores, ya que uno de los principales problemas de toda empresa, es que muchas veces, una vez realizada la selección del personal, no hay un posterior seguimiento de cómo es que los nuevos trabajadores se acoplan con sus compañeros y cómo interactúa con las demás áreas de la empresa (Gamez, 2015).

En cuanto a los pensamientos cerrados, rechazo de las opiniones y sugerencias de los compañeros, generando discordancias y una mentalidad negativa de mejora, son considerados como comportamientos y consecuencias adversas a un clima laboral armonioso. Se sugiere que la existencia de un grato ambiente laboral generará buenas relaciones laborales dentro de la organización, conllevando a trabajadores integrados, facilitando la cooperación entre todos. (Carazas, 2017).

La dimensión de motivación obtuvo una correlación baja, sin embargo; esto sugiere que la motivación tiene influencia positiva sobre el desempeño laboral y si la empresa desarrolla factores que implican motivación positiva, se generará un comportamiento positivo en el desempeño de los trabajadores.

CONCLUSIONES

Después de realizar el análisis de los resultados obtenidos en esta investigación, se concluye que la empresa cuenta con un Clima organizacional favorable que influye positivamente en el desempeño de sus trabajadores. Además, con base en los resultados es necesario promover un programa de mejora continua del clima organizacional, incluyendo actividades extras como capacitaciones y talleres que permitan a la empresa encaminar mejores resultados y con ello un mejor desempeño laboral de sus trabajadores, lo cual se traduce en el logro de sus objetivos.

Por otra parte, los líderes de cada jefatura deben tomar en cuenta la opinión de los trabajadores con el fin de generar nuevas ideas lo cual les permitirá tener plena confianza en sí mismos, de manera tal que se beneficie el desarrollo y crecimiento de la empresa.

También, es necesario desarrollar actividades recreacionales y capacitaciones a todo el personal de la empresa, con el propósito de mejorar la comunicación y las relaciones entre trabajadores y optimizar el desempeño laboral de cada uno con miras a conseguir las metas trazadas por la empresa.

Implementar charlas motivacionales a todos los trabajadores con la finalidad de elevar la autorrealización, y del mismo modo, implementar escala de incentivos para mejorar la motivación de los trabajadores más destacados, lo cual los impulsará a conseguir los logros esperados para el nivel de productividad de la empresa.

REFERENCIAS

- Bonifacio, W. y Falconi, M. (2016). Clima organizacional y desempeño laboral de los empleados en la empresa sociedad agrícola Virú S.A – Año 2016. Universidad Inca Garcilaso de la Vega, Chinchá, Perú.
- Beltrán, D. (2017). Caracterización del clima organizacional de las empresas tecnificadas de ganadería de leche de la provincia del Tundama en el departamento de Boyacá. Universidad Nacional de Colombia, Bogotá, Colombia.
- Beltrán, D. y Téllez, G. (2018). Estudio de percepción del clima organizacional de las empresas tecnificadas de ganadería de leche de la provincia del Tundama, Boyacá, Colombia. Revista de la Facultad de Medicina Veterinaria y de Zootecnia, 65(1).
- Calvache, J. (2014). El clima organizacional y su incidencia en el trabajo en equipo de la empresa de productos lácteos el paraíso de la ciudad de Salcedo. Universidad Técnica de Ambato, Ecuador.
- Carazas, N. (2017). Valoración y percepción de roles legitimados en la cotidianidad del trabajo y competitividad laboral, de los trabajadores de la empresa Laive S.A. Planta Arequipa – 2017. Universidad Nacional de San Agustín, Arequipa, Perú.
- Chiavenato, I. (2000). Introducción a la Teoría General de la Administración. Editorial McGrawHill, México.
- Chiavenato, I. (2011). Administración de Recursos Humanos: El Capital Humano de las Organizaciones. Editorial McGrawHill, México.
- Córdova, D. F. (2017). Clima organizacional y satisfacción laboral de los asesores del centro mejor atención al ciudadano, Callao 2016. Universidad César Vallejo, Perú.
- Gamez, R. (2015). Cultura y clima organizacional en empresas agrícolas. Revista Administración & Finanzas, 2(2), 159-169.
- Gonçalves, A. (19 de Julio del 2018). Dimensiones del Clima Organizacional. Recuperado de <http://www.geocities.ws/janethqr/liderazgo/130.html>
- Jaya, S. (2018). Clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral en las Pymes del sector lácteo de la Parroquia Belisario Quevedo. Universidad Técnica de Cotopaxi, Latacunga, Ecuador.
- Lucano, I. (2013). Clima Organizacional y valores en la empresa Gloria S.A.-La Libertad. Universidad Nacional de Trujillo, Perú.
- Ministerio de Agricultura. (2017). Diagnóstico de crianzas priorizadas para el Plan Ganadero 2017-2021.
- Osorio, J. R. (2013). Influencia del clima organizacional en el desempeño laboral del personal de la sede de la dirección regional de agricultura Junín. Universidad Nacional del Centro del Perú, Huancayo, Perú.
- Quispe, H. y Carlos, J. (2015). Diagnóstico del clima organizacional, para incrementar el nivel de satisfacción de los trabajadores de la empresa Agropecuaria Chimú SRL, Trujillo - 2014. Universidad Privada Antenor Orrego, Trujillo, Perú.
- Quispe, E. (2015). Clima organizacional y el desempeño laboral en la Municipalidad distrital de Pacucha, Andahuaylas, 2015. Universidad Nacional José María Arguedas, Andahuaylas, Perú.
- Salguero, N. y García, C. (2017). Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional en las instituciones de educación superior. Boletín virtual, (6-4), 135-149.



Gestión del compromiso, prácticas laborales que la fortalecen. Caso de estudio



Commitment management, labor practices strengthening it. Study case

Doi: 10.22458/rna.v11i2.2646

Ing. Stefanya Leonela Arias Pérez
Universidad Tecnológica Equinoccial, Ecuador
slap-995@hotmail.com
<https://orcid.org/0000-0002-4570-6272>

Mag. Héctor López Paredes
Universidad Internacional del Ecuador, Ecuador
helopezpa@uide.edu.ec
<https://orcid.org/0000-0003-0456-5271>

Fecha de recepción: 27 de setiembre de 2019

Fecha de aceptación: 24 de agosto de 2020

RESUMEN

El propósito de este trabajo es analizar ¿Cuáles son las prácticas de talento humano (TTHH) que tienen una relación positiva con la gestión del compromiso? tomando como caso de estudio una empresa de tecnología de la ciudad de Quito – Ecuador. Se empleó el cuestionario como instrumento para la recolección de información y el análisis correlacional para responder la pregunta de investigación. Los resultados permiten identificar los factores que influyen de manera directa y positiva en el compromiso de los colaboradores con la organización y sus objetivos, evidenciando la influencia de la gestión de talento humano como un componente estratégico.

ABSTRACT

The purpose of this work is to analyze the kinds of human talent practices that have a positive relation on commitment management based on the study case of a technological company in Quito, Ecuador. A questionnaire was used as an instrument to gather information and make a correlational analysis to answer the research question. The results enable to identify the factors that have a direct and positive influence on the collaborators' commitment to the organization and its objectives while evidencing the influence of human talent management as a strategic component.

RÉSUMÉ

Le but de ce travail est d'analyser les types de pratiques de talent humain qui ont une relation positive sur la gestion des engagements sur base du sujet d'étude d'une entreprise technologique dans la ville de Quito, Équateur. Un questionnaire a été utilisé comme instrument de collecte d'informations et d'analyse corrélationnelle afin de répondre à la question de la recherche. Les résultats permettent d'identifier les facteurs qui influencent de manière directe et positive les engagements des collaborateurs envers l'organisation et ses objectifs, en mettant en évidence l'influence de la gestion du talent humain comme composante stratégique.

RESUMO

O objetivo deste trabalho é analisar quais são as práticas de talento humano (TTHH) que têm uma relação positiva com a gestão do compromisso?, tendo como estudo de caso uma empresa de tecnologia da cidade de Quito - Equador. O questionário foi utilizado como instrumento de coleta de informação e análise correlacional para responder à questão de investigação. Os resultados permitem identificar os fatores que influenciam de maneira direta e positivamente no compromisso dos colaboradores com a organização e os seus objetivos, evidenciando a influência da gestão do talento humano como componente estratégico.

PALABRAS CLAVE:

COMPROMISO ORGANIZACIONAL, GESTIÓN DE TALENTO HUMANO, BUENAS PRÁCTICAS DE TALENTO HUMANO, GESTIÓN DEL COMPROMISO.

KEY WORDS:

ORGANIZATIONAL COMMITMENT, HUMAN TALENT MANAGEMENT, GOOD PRACTICES OF HUMAN TALENT, COMMITMENT MANAGEMENT.

PALAVRAS CHAVE:

COMPROMISSO ORGANIZACIONAL, GESTÃO DE TALENTO HUMANO, BOAS PRÁCTICAS DE TALENTO HUMANO, GESTÃO DE COMPROMISSO.

MOTS CLÉS:

ENGAGEMENT ORGANISATIONNEL, GESTION DU TALENT HUMAIN, BONNES PRATIQUES DU TALENT HUMAIN, GESTION DES ENGAGEMENTS.

INTRODUCCIÓN

Harter et al. (2002) consideran que “el compromiso laboral incluye al denominado involucramiento de los individuos y la satisfacción y entusiasmo por el trabajo”, por tanto, el compromiso organizacional es el apego afectivo o emocional que tiene el colaborador hacia su organización en los diferentes factores: sentirse identificado con la organización en relación con metas, creencias, ideas etc. (Gatewood, R. y Riordan, C. 1997), sentir que es parte de la organización y finalmente fidelización y lealtad hacia la organización provocando defenderla como propia Claure y Bohrt (2015). Cuando existe un cambio organizacional, el diagnóstico es fundamental, este debe estar enfocado en conocer cultura, objetivos y esquemas organizacionales que permitan tener su identidad vigente, todo esto para aumentar la motivación, el compromiso y tener un clima de trabajo más agradable. Como lo menciona Rodríguez (2015), el personal requiere de tiempo para comprender, ajustarse e involucrarse al cambio, mostrándose como un aspecto positivo mediante la comunicación y confianza bilateral.

En la actualidad, el compromiso de los colaboradores con la organización constituye un activo importante (Vandenbergue, C.; Bentein, K., 2009), puede ser uno de los mecanismos que tiene la dirección de talento humano para analizar la lealtad y vinculación con su organización (Sandoval Duque, J. L., 2014), siendo importante para las organizaciones conocer no sólo el tipo, sino también el grado de compromiso de sus miembros (Golik, M., 2013), por ello, los debates actuales evidencian los problemas en el cumplimiento de resultados en las organizaciones, atribuidas a la falta de compromiso de los colaboradores con los propósitos estratégicos, siendo para Pardo y Porras (2011) necesario trabajar en la participación de la gestión del talento humano en el éxito de la organización, de esta manera, dicha gestión es vista como un conjunto de acciones tendientes a demostrar el nivel de relación causal entre el impacto de diversos programas y políticas de talento humano y los estados financieros de la empresa.

El presente trabajo considera importante destacar el papel fundamental del área de Talento humano en el diseño de los sistemas de gestión y procesos que ayudan a la ejecución de la estrategia de negocio (Gatewood, R. y Riordan, C., 1997), mediante la alineación de las funciones del área tales como: el reclutamiento, la contratación, la capacitación y desarrollo, la administración de beneficios y la planificación de la sucesión, con los objetivos organizacionales Héctor Macías, Nayeli Escobar (2013), reconociendo la relevancia de conocer a los colaboradores y saber ubicarlos estratégicamente, para un mayor desempeño y productividad, así como, desde la visión del colaborador el cumplimiento de su necesidad de sentirse útil, por ello, los resultados obtenidos, evidencian como (1) el compromiso afectivo del trabajador hacia la organización se relaciona a las variables de planes de desarrollo y carrera que estimulen la productividad y calidad en el trabajo; (2) la imagen corporativa se relaciona de manera positiva con el compromiso de los colaboradores cuando sienten que su trabajo brinda un aporte a la comunidad; (3) respecto al clima organizacional y conectividad si la empresa alinea los objetivos organizacionales con el trabajo genera importancia en el desarrollo de sus funciones y transmite empoderamiento mediante una comunicación efectiva.

Revisión de literatura

Meyer y Allen (1991), quienes definen al compromiso como “un estado psicológico que caracteriza la relación del colaborador con la organización, el cual tiene implicaciones para la decisión de continuar siendo parte de la misma” para estos autores, las características de las personas, las experiencias de socialización, las condiciones ambientales y las prácticas de talento humano son consideradas como variables antecedentes distales que impactan el desarrollo del compromiso con la organización, señalando algunos autores como (Netemeyer et al., 1996; Grandey et al., 2005) que puede generar conflicto en el trabajo, disminuyendo así la relación familiar y acarreando problemas que terminan afectando a la empresa directa e indirectamente.

Lo que genera compromiso, empoderamiento e identidad corporativa en los colaboradores parte de la influencia que ejercen los líderes en sus equipos de trabajo (Harter et al., 2002), este se convierte en puntos claves de la empresa, reconocido como capital humano, el cual es un activo más flexible, a través de él se puede implementar, reacomodar, adaptar y hacer factible cualquier adelanto tecnológico, concepto teórico o aplicación práctica, lo que le otorga mayor vitalidad a las organizaciones Pardo (2007), siendo fundamental en este contexto la influencia que ejerce el tipo de liderazgo como línea de supervisión (Vandenbergue, C.; Bentein, K., 2009).

El compromiso organizacional se ha convertido en un tema de fundamental importancia en relación con la productividad y actitudes de los colaboradores en la organización, respecto a los resultados que se han obtenido a partir de lograr este (Antón y González, 2000). Macías y Escobar (2013) mencionan que la atracción y retención del talento deberían ser prácticas complementarias que se alineen a la estrategia de la organización y a la estructura orgánico-funcional de su empresa, el punto clave para la atracción de talento es entender qué actividades se pueden aplicar para lograr un balance de la vida laboral y personal, que permita generar flexibilidad en el trabajo a sus colaboradores y al mismo tiempo alcanzar los objetivos planteados, las brechas generacionales han producido diferencias notables en las preferencias de los incentivos, siendo los factores de motivación diferente para cada uno.

Según Whitener (2001), los colaboradores vinculan las tareas y prácticas de gestión de talento humano como señales del compromiso de la organización y muestran reciprocidad, mejorando la percepción sobre su propio compromiso con la organización. Dorenbosch, Van Engen y Verhagen (2005) hallaron evidencias de una relación positiva entre las prácticas de talento humano orientadas al compromiso y el sentimiento de propiedad del trabajo por parte de los colaboradores, siendo según Pons y Ramos (2012) necesario identificar las prácticas de Talento Humano que generen compromiso, aumenten la productividad y mejoren el ambiente laboral como una de las tareas del responsable de gestionar al recurso humano, se toma en cuenta el tamaño, giro de negocio, posibilidades y necesidades de la empresa para alcanzar los objetivos planteados alineados a la organización, entre las generales encontramos:

La gestión del compromiso como una propuesta de valor competitiva

La compensación es una práctica por medio de la cual se evalúa la contribución de los colaboradores en la empresa mediante el cumplimiento de sus funciones para establecer recompensas que sean monetarias y no monetarias, directas e indirectas, de acuerdo con las normas laborales vigentes y con las políticas propias de la organización Dolan, Schuler y Valle (1999), una adecuada estrategia de compensación apoyará en la alineación y dirección del esfuerzo de los colaboradores hacia el logro de los objetivos estratégicos, recompensando y mejorando el desempeño individual y de equipo, para generar un mayor sentido de pertenencia, estimulando la colaboración y compromiso, incrementando la productividad, así como la optimización de recursos Macías y Escobar (2013), por supuesto se debe considerar la relación hacia las necesidades del colaborador y posibilidades de la organización, que permitan el desarrollo y mejora en el desempeño del colaborador y como resultado la organización atraiga y retenga el talento que necesita. La perspectiva estratégica de las compensaciones tiene relación con la retribución recibida por los colaboradores que permita aumentar la motivación y el desarrollo de las personas, así también se plantean acciones para fortalecer los objetivos, la filosofía y la cultura organizacional de la empresa, (Calderón y Álvarez, 2006; Richard y López, 2020).

En las organizaciones, los planes de desarrollo de personal como las promociones internas se toman en el marco de sistemas formal o informal Gueso H. (2010). Los sistemas formales de promoción se caracterizan porque han sido definidos y desarrollados formalmente a partir de un claro establecimiento de trayectorias profesionales por parte de la organización Gómez, Balkin y Cardy (2001); en contraste, los sistemas informales de promoción de personal no interponen criterios preestablecidos, se caracterizan por ser manejados con unas ases ad hoc y, debido a la ausencia de un procedimiento sistemático y estructurado, cada caso de promoción se analiza y decide de manera aislada Powell (1999).

La 4ª Encuesta de CEO en México (2013) mencionada por Macías y Escobar (2013), el 69% a nivel global expusieron estar dispuestos a responder a ofertas agresivas que la competencia hace a sus ejecutivos talentosos para mantenerlos en sus organizaciones. Cuando la empresa está planeando las carreras profesionales de sus colaboradores es más probable que sean ellos mismos quien se fijen metas profesionales y trabajen activamente por obtenerlas (Calderón y Álvarez, 2006). Según Werther y Davis (2000) las empresas que promueven el plan de carrera obtienen ventajas en el desarrollo de los colaboradores con potencial, en la disminución de la tasa de rotación de personal y más éxito en las promociones internas.

Entre las funciones de talento humano está la retención de personal, generar estabilidad y confianza en los colaboradores, ofrecer alternativas de crecimiento y desarrollo que estimulen la productividad y calidad en el trabajo que desempeñan (Golik, M., 2013), entre las mejores prácticas que proponen Héctor Macías, Nayeli Escobar (2013) se encuentran:

- Planes de desarrollo y carrera
- Planes de sucesión y continuidad del negocio
- Coaching y Mentoring ejecutivo

El desempeño define el rendimiento laboral, es decir, la capacidad de una persona para producir, hacer, elaborar, acabar y generar trabajo en menos tiempo, con menor esfuerzo y mejor calidad, estando dirigido a la evaluación la cual dará como resultado su desenvolvimiento. El desempeño laboral es la eficacia del personal que trabaja dentro de las organizaciones, funcionando la persona con una gran labor y satisfacción laboral (Chiavenato, 2002, citado en Bonifacio y Falconi, 2016).

Para Chiavenato (2000), la evaluación del desempeño constituye una técnica de dirección imprescindible en la actividad administrativa. Es un medio que permite localizar problemas de supervisión de personal, integración del empleado a la organización o al cargo que ocupa en la actualidad, desacuerdos, desaprovechamiento de empleados con potencial más elevado al requerido por el cargo, motivación, etc.

Por otro lado, Quispe (2015) señala que, la productividad, eficacia y eficiencia laboral son dimensiones del desempeño laboral.

Reconstruir confianza

La 4ª Encuesta de CEO en México (2013) señaló que el 56% de los CEO tienen como principal prioridad para los próximos 12 meses, enfocarse en el marco del clima y la cultura organizacional Macías y Escobar (2013).

Incentivar la participación de los colaboradores crea una empresa sólida, capaz de desarrollar colaboradores que aporten al desempeño de la organización, crear una cultura de confianza y apertura a ideas innovadoras y mejora continua, que mantenga un clima y cultura organizacional saludable para el desempeño de las funciones. Esto en definitiva es un ganar-ganar para la empresa, mientras incrementa el bienestar e impulsa una cultura de confianza, eleva el compromiso en los colaboradores e incrementa la productividad en el mercado, como menciona Macías y Escobar (2013), la correcta implementación de buenas prácticas puede permitir desarrollar estilos de liderazgo y una cultura que mantenga en alto los valores de la organización y su desempeño, incluso en momentos críticos, en donde se propone:

- 1) Fomentar una práctica participativa, donde todos los agentes relevantes colaboran en el proceso y luego apoyan las decisiones tomadas, establece una cultura organizacional ganadora.
- 2) Prácticas como el establecimiento de un tablero de indicadores, los programas wellness o incluso la creación de comités orientados al mantenimiento del clima organizacional, pueden ser detonadores de niveles de efectividad que contribuyan al desarrollo del capital humano en una organización.

La generación Millenials, que en la actualidad domina el sector laboral, se caracteriza por la búsqueda de una conexión emocional hacia su profesión, esta generación pretende encontrar algo más allá de una buena oportunidad laboral para desempeñar su carrera profesional, esperan además encontrar un ambiente laboral y prácticas que contribuyan con su calidad de vida Héctor Macías, Nayeli Escobar (2013) como:

- 1) Balance de vida personal y trabajo, que incorpora elementos tanto personales como laborales que atribuyen a dicho balance entre estos las horas trabajadas, las demandas de la dirección de la empresa, las expectativas familiares, el número de hijos o la situación conyugal Eby et al. (2005). Por un lado, el rol que cumple el colaborador en la empresa demanda un gran compromiso con la organización, lo cual se traduce en ocasiones en una mayor expectativa del Gerente de que sus colaboradores deben pasar largas jornadas en el trabajo y priorizar su vida laboral a su vida privada Hughes y Bozionelos (2007). De existir un conflicto de relación vida personal y trabajo Sánchez, Cegarra, y Cegarra (2011) propone estas tres variables dependientes que se deben a su carácter relevante a nivel empresarial: (1) El deseo de abandonar la empresa como variable fundamental que está relacionada directamente con la tasa de rotación o abandono de los colaboradores de la empresa; (2) El desempeño de los colaboradores que recoge el grado en que los colaboradores de forma individual cumplen con las exigencias y tareas asociadas al puesto de trabajo, calidad y cantidad de trabajo realizado y nivel adecuado de productividad; (3) El compromiso de los colaboradores o compromiso actitudinal, debido a que se espera que tenga importantes efectos sobre el comportamiento de los colaboradores en las empresas Vandenbergue y Bentein (2009). Twenge et al. (2010), señala que los valores relacionados al tiempo libre y al ocio, es decir, a la vida personal y familiar, se incrementan frecuentemente a través de las generaciones mientras que el interés específico de la realización de sus funciones en el trabajo decae.
- 2) Impacto en la carga de trabajo, relacionada al interés de explorar y encontrar respuestas a las expectativas de la generación Y adquiere relevante importancia en las empresas, las organizaciones deben ingeniarse estrategias para atraer a los jóvenes de alto potencial y lograr así una ventaja competitiva Batt y Valcour (2003); De Cieri et al. (2005). Como consecuencia, entre las características principales de este grupo encontramos que quieren tener éxito profesional, buscan un trabajo interesante que les brinde variedad, responsabilidad y desafío; es decir, valoran el significado en el trabajo Arnett (2004).
- 3) Manejabilidad de la carga de trabajo, con esto se refiere a la necesidad de acuerdos flexibles de trabajo, que les permitan además de cumplir con su trabajo atender su vida privada Jerkiewicz (2000). Rechazan la invasión de la vida privada por el trabajo, según la literatura, a diferencia de la generación anterior, donde las variables económicas eran dominantes, hoy se valoran otros beneficios, tales como flexibilidad temporal y espacial y entornos de trabajo informales Bosco y Bianco (2005), a pesar de que saben que tendrán que trabajar más de 40 horas semanales, valoran mucho más el tiempo destinado a actividades personales y familiares, trabajar con el modelo del cumplimiento de objetivos que les permita distribuir su tiempo en las diferentes metas establecidas, coordinando con los objetivos personales, genera flexibilidad en su espacio y eleva el desempeño Lewis et al. (2002).

Generar compromiso laboral, desarrollo y oportunidades

En la actualidad, generaciones como los millenials se caracterizan por ser profesionales con potencial, altamente preparados, empapados de todo lo referente a tecnología y con una mentalidad disruptiva, los aspectos que demandan de la empresa es transparencia y participación en la toma de decisiones (Sandoval Duque, J. L., 2014), no les interesan las jerarquías y creen en un sistema basado en la conciliación y la búsqueda de la felicidad Martín (2015). Brindarle a un Millenial la confianza y autonomía en la toma de decisiones aporta a su motivación, darle retos constantemente hace que su trabajo no caiga en monotonía o rutina y se sienta útil para la organización. La firma de consultoría en Talento humano Manpower Group, identificó 10 rasgos que caracterizan a esta generación, uno de ellos explicaba que en el ámbito laboral les gusta ser incluidos en la toma de decisiones importantes, así como, saber que están aportando un valor agregado a la empresa Rodríguez, Terán y García (2016). Esta generación también busca apoyo para el desarrollo profesional, para ser formados y guiados a lo largo de su carrera profesional por los líderes de las organizaciones Rodríguez et al. (2016), al ser una generación que busca siempre cambios continuos, es importante tener un plan de carrera definido y que la empresa le brinde las herramientas necesarias para el cumplimiento de este plan y que sientan el acompañamiento de su jefe.

Finalmente, es importante destacar el papel fundamental del área de Talento humano en el diseño de los sistemas de gestión del talento y procesos que ayudan a la ejecución de la estrategia de negocio de la organización, lograrán este objetivo mediante la alineación de las funciones del área, tales como el reclutamiento, la contratación, la capacitación y desarrollo, la administración de beneficios y la planificación de la sucesión, con los objetivos de negocio que son primordiales. Asimismo, se lanzan programas, políticas y algunos proyectos que se consolidan como elementos clave en la estrategia de talento humano de una organización Héctor Macías, Nayeli Escobar (2013). Es fundamental en el área de talento humano conocer a los colaboradores y saber ubicarlos estratégicamente, es positivo tanto para la empresa como para el colaborador, la empresa conseguirá resultados en el desempeño y productividad mientras que el colaborador al sentirse útil en la organización y cómodo en las tareas que realiza (alineación puesto/persona) sentirá que el aporte que hace es una retribución a la empresa (Villacrés y López, 2018). Las organizaciones que aplican buenas prácticas en su estrategia se vuelven parte integral del éxito de la organización Macías y Escobar (2013) considerando 4 pilares fundamentales:

Cultura: Fomentar comportamientos que reflejen la visión y estrategia organizacional.

Capacidad: Enfrentar los cambiantes requerimientos de los clientes y de la propia organización.

Conectividad: Asegurar la cercanía de la organización a sus clientes a través del uso de redes sociales.

Costo: Alinear los costos y el desempeño para aprovechar los recursos financieros.

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Para esta investigación, se utilizó el nivel de estudio correlacional, donde se relacionó las variables de buenas prácticas en el departamento de talento humano y compromiso laboral, para conocer cómo se pueden comportar si existiera la variable número uno en relación con la variable número dos, es decir, si el compromiso laboral depende de la aplicación correcta de las buenas prácticas en el departamento de talento humano, empleando el método inductivo - deductivo para analizar los resultados a partir de la información y situaciones que se recolectaron en la investigación.

Tabla 1

Distribución de la población

ÁREA	NÚMERO DE COLABORADORES	%
Administrativa	15	30%
Comercial	12	24%
Servicios	23	46%
TOTAL	50	100%

Fuente: elaboración propia.

Población y muestra.

La población objeto de estudio son los colaboradores de Quito y Guayaquil comprendidos entre los 22 y los 68 años de edad, que están en los 3 principales departamentos de la empresa, como resultado se obtiene una población total de 50 personas en el año 2018 - 2019, distribuidos de la siguiente manera (ver tabla 3):

Debido al tamaño de la población finita que se ha establecido se realiza una prueba piloto que según Malhotra (2004) la define como la aplicación de un cuestionario a una pequeña muestra de encuestados para identificar y eliminar los posibles problemas de la elaboración del cuestionario.

Selección de instrumentos.

Se definió la encuesta como instrumento de investigación con el objetivo de obtener la información lo más acertada a la realidad en opiniones y hechos determinados del estudio. Para el análisis de la primera variable referente al compromiso laboral, se tomó el instrumento de compromiso de Meyer, Allen y Smith (1993) que evalúa los tres tipos de compromisos mencionados en la presente investigación en el marco teórico: afectivo, normativo y de continuidad, este instrumento fue aplicado en un estudio realizado en la Pontificia Universidad Católica del Ecuador (PUCE), realizando una modificación que permitió adaptar las preguntas a la empresa en estudio Hidrovo y Espín (2016), consta de 6 ítems sumando un total de 18 preguntas debidamente clasificadas de la siguiente manera: del 1 al 6 se encuentran las preguntas correspondientes al compromiso afectivo, del 7 al 12 las del compromiso de continuidad y del 13 al 18 las del compromiso normativo, el formato de calificación Likert se estableció desde 5 (totalmente de acuerdo) hasta 1 (totalmente en desacuerdo).

En la segunda parte del instrumento, se construyó las preguntas para evaluar la segunda variable referente a buenas prácticas de Talento Humano, el formato de calificación para las preguntas emplea una escala de Likert desde 5 (totalmente de acuerdo) hasta 1 (totalmente en desacuerdo), tomando en cuenta los factores mencionados en el marco teórico de la presente investigación referente a buenas prácticas de Talento Humano. Para correr las encuestas a los colaboradores de la empresa de tecnología, se aplicó la prueba de fiabilidad del coeficiente Alfa de Cronbach en el programa estadístico SPSS versión 22 a fin de conocer los elementos que se deberían tomar en cuenta para medir la fiabilidad en la aplicación del instrumento.

Procesamiento de datos.

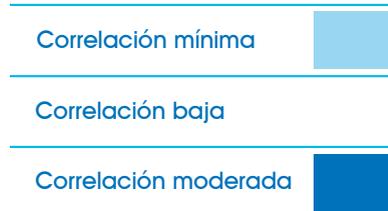
Para la recolección de la información, se realizó una explicación breve de los cuestionarios por aplicarse en los colaboradores de forma introductoria, se aplicó a 44 colaboradores, los cuales decidieron participar de forma voluntaria, los datos obtenidos fueron tabulados mediante la herramienta de SPSS que permitió realizar el análisis de correlación para determinar la relación entre las variables obtenidas y el grado de asociación entre las mismas, como cita Enriquez (2019) a LONG (1966) "El análisis de correlación estudia el grado de asociación de dos o más variables."

Para el procesamiento de información se procedió en primer lugar a ordenar los datos por área para facilitar el proceso de tabulación, ingresando la información en una base; en segundo lugar, se realizó la tabulación en el sistema SPSS, el cual ayudó a obtener el análisis de correlación de Pearson que según Levin y Rubin (1996) es un índice que mide el grado de variación existente de las dos variables en relación; en tercer lugar, se analizó e interpretó los resultados.

Tabla 2
Correlación entre compromiso laboral y buenas prácticas de talento humano

		Buenas prácticas de TTH											
		Ofrecer una propuesta de valor competitiva				Desarrollar talento desde adentro			Alinear El Talento Humano A La Estrategia Organizacional	Reconstruir la Confianza		Equilibrio vida personal y laboral	
		Sueldos y Salarios equitativos	Cumplimiento de indicadores	Motivación	Beneficios	Planes de desarrollo y carrera	Estimular la iniciativa	Capacitación	Clima Organizacional y conectividad	Participación de los colaboradores en la empresa	Imagen Corporativa	Calidad de vida	Flexibilidad de horarios y vida personal
Compromiso afectivo	Correlación de Pearson	0,231	0,457	0,282	0,389	0,594	0,397	0,364	0,427	0,460	0,703	0,473	0,450
	N	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44
Compromiso afectivo	Correlación de Pearson	0,219	0,379	0,142	0,398	0,555	0,423	0,379	0,424	0,410	0,542	0,414	0,382
	N	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44
Compromiso afectivo	Correlación de Pearson	0,228	0,374	0,054	0,471	0,629	0,418	0,326	0,528	0,506	0,652	0,364	0,368
	N	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44
Compromiso de continuidad	Correlación de Pearson	0,292	0,320	0,327	0,279	0,440	0,494	0,342	0,278	0,427	0,389	0,312	0,319
	N	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44
Compromiso de continuidad	Correlación de Pearson	0,282	0,183	0,318	0,296	0,421	0,441	0,365	0,203	0,342	0,398	0,382	0,307
	N	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44
Compromiso de continuidad	Correlación de Pearson	0,208	0,217	0,249	0,237	0,380	0,464	0,307	0,232	0,241	0,382	0,262	0,290
	N	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44
Compromiso normativo	Correlación de Pearson	0,228	0,318	0,274	0,432	0,402	0,473	0,491	0,523	0,411	0,530	0,366	0,428
	N	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44
Compromiso normativo	Correlación de Pearson	0,299	0,350	0,209	0,451	0,386	0,375	0,516	0,390	0,428	0,472	0,312	0,344
	N	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44
Compromiso normativo	Correlación de Pearson	0,286	0,253	0,169	0,519	0,377	0,340	0,444	0,319	0,443	0,388	0,429	0,304
	N	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44

Fuente: elaboración propia.



RESULTADOS

Entendiendo que las variables son características o cualidades que se presentan o no en las personas o grupos de personas y en modalidades diferentes (Bernal, 2010), en el presente estudio se consideran a los elementos detectados de las buenas prácticas de Talento Humano y las tres clases de compromiso propuestas por Meyer y Cols (1993), se registraron los siguientes resultados (Ver tabla 2)

Tabla 3
Correlaciones significativas

		Ofrecer una propuesta de valor competitiva	Desarrollar talento desde adentro		Alinear El Talento Humano a la Estrategia Organizacional	Reconstruir la Confianza	
		Beneficios	Planes de desarrollo y carrera	Capacitación	Clima Organizacional y conectividad	Participación de los colaboradores en la empresa	Imagen Corporativa
COMPROMISO LABORAL	Compromiso afectivo	Correlación de Pearson	N/A	0,594	N/A	N/A	0,703**
		N	N/A	44	N/A	N/A	44
	Compromiso afectivo	Correlación de Pearson	N/A	0,555	N/A	N/A	0,542
		N	N/A	44	N/A	N/A	44
Compromiso normativo	Compromiso afectivo	Correlación de Pearson	N/A	0,629**	N/A	0,528	0,506
		N	N/A	N/A	N/A	44	44
	Compromiso normativo	Correlación de Pearson	N/A	N/A	N/A	0,523	N/A
		N	N/A	N/A	N/A	44	N/A
COMPROMISO LABORAL	Compromiso normativo	Correlación de Pearson	N/A	N/A	0,516	N/A	N/A
		N	N/A	N/A	44	N/A	N/A
	Compromiso normativo	Correlación de Pearson	0,519	N/A	N/A	N/A	N/A
		N	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A

** La correlación es buena

Fuente: elaboración propia.

Análisis Correlacional

Para el análisis correlacional de los datos, se tomaron los valores significativos superiores a 0.6 correspondientes a correlación buena y correlación muy buena (ver tabla 2) de las variables del compromiso laboral con las buenas prácticas de talento humano, excluyendo los valores cuya correlación de Pearson es menor a 0.4 correspondientes a correlación baja y mínima, dicho esto se arrojan los datos con valores significativos:

Las correlaciones expresadas en la tabla 3, muestran el factor compromiso afectivo con una relación positiva de 0.629 con el desarrollo de planes de carrera, evidenciando que la empresa a pesar de ser pequeña ofrece alternativas de crecimiento y desarrollo que estimulen la productividad y calidad en el trabajo que desempeñan, desarrollando lealtad e identificando a las personas con los objetivos empresariales. Otro resultado importante es una correlación moderada de 0.594 y 0.555 donde la felicidad, lealtad y fidelización de los colaboradores, también, se crea mediante el ascenso o promoción en la organización mediante el factor desempeño, entendiéndose de acuerdo a (Martín, 2015; Rodríguez Garza et al., 2016; Richard y López, 2020) que la falta de planes de crecimiento y desarrollo disminuyen la lealtad referente al compromiso afectivo en el cual la persona establece lazos emocionales intensos con su organización.

El resultado obtenido en relación de la imagen corporativa analizada en las buenas prácticas de TTHH y el compromiso afectivo es de 0.703 de correlación buena, el cual se refiere a que los colaboradores son felices en la empresa si esta genera valor a la comunidad (Golik, M., 2013; Martín, 2015), como resultado de una estrategia efectiva de Responsabilidad Social (Héctor Macías, Nayeli Escobar, 2013). Los resultados respaldan el planteamiento de Claire, M., y Bohrt, M. (2015), respecto que los colaboradores generaran un compromiso afectivo en la organización cuando sientan que su trabajo brinda un aporte a la comunidad, de no ser así este disminuye (Pardo y Porras, 2011).

En el aspecto capacitación arroja una correlación de 0.516 en relación con el compromiso normativo, evidenciado en los planes y programas de capacitación individuales que, según Héctor Macías, Nayeli Escobar, A. R. (2013) van de acuerdo a las necesidades específicas del cargo, permitiendo desarrollar sentimientos de obligación del colaborador y un sentido del deber moral de continuar perteneciendo a la organización (Ríos Manríquez, M., Del, M., Téllez Ramírez, R., y Ferrer Guerra, J., 2010). Dicho de otra manera, el no capacitar a los colaboradores para el correcto desempeño de sus tareas, genera en los colaboradores el deseo de abandonar la empresa al no sentirse con las herramientas necesarias en su trabajo (Claire, M., y Bohrt, M., 2015).

Respecto al clima organizacional y conectividad tiene una correlación moderada de 0.528 en relación con el compromiso afectivo, entendiéndose que al alinear los objetivos organizacionales con el trabajo de los colaboradores se genera importancia en el desarrollo de sus funciones y transmite empoderamiento (Ríos Manríquez, M., Del, M., Téllez Ramírez, R., y Ferrer Guerra, J., 2010). En referencia al clima organizacional y conectividad existe una correlación moderada de 0.523 con el compromiso normativo, que se refiere al ambiente laboral que existe en la empresa, este contribuye al compromiso laboral de los colaboradores y al mismo tiempo crea compromiso por los beneficios que reciben (Héctor Macías, Nayeli Escobar, A. R., 2013). La participación de los colaboradores en la empresa tiene una correlación moderada de 0.506 con respecto del compromiso afectivo, donde se debe considerar que los objetivos de la organización hagan importante el trabajo de sus colaboradores (Claire, M., y Bohrt, M., 2015; Richard y López, 2020).

Los resultados muestran correlaciones moderadas pertenecientes a beneficios y compromiso normativo que es de 0.519, es decir, los colaboradores en la empresa muestran deseo de permanecer en la empresa siempre y cuando sientan que los beneficios que esta les brinda cubren sus necesidades (Merlin Patricia Grueso H., 2010; Ríos Manríquez, M., Del, M., Téllez Ramírez, R., y Ferrer Guerra, J., 2010; Sandoval Duque, J. L., 2014), debiendo orientar las prácticas de talento humano para fortalecer esta relación en favor de generar estabilidad laboral para el cumplimiento de actividades y metas (Claire, M., y Bohrt, M., 2015).

Existe una correlación buena de 0.652 referente a imagen corporativa y compromiso afectivo, donde los colaboradores consideran que al trabajar en la empresa generan valor a la comunidad, creando un ambiente familiar que permite su desarrollo en la sociedad, siendo para Héctor Macías, Nayeli Escobar, A. R. (2013) importante orientar prácticas de talento humano que permitan alinear los propósitos individuales a los colectivos y organizacionales, así como, generar valor a la comunidad crea lealtad y fidelización en los colaboradores (Sandoval Duque, J. L., 2014).

CONCLUSIONES

Una vez revisados y analizados los datos obtenidos por medio del cuestionario aplicado a la empresa de tecnología, se dependen resultados que muestran la relevancia del presente estudio en la generación de prácticas de talento humano que permitan alinear los esfuerzos individuales a los colectivos y organizacionales, siendo los planes de desarrollo y carrera con un 0.629 de correlación, la imagen corporativa con 0.703 y 0.652 de correlaciones prácticas del compromiso afectivo que permiten incrementar valor (Sandoval Duque, J. L., 2014), elevar el sentido de pertenencia (Golik, M., 2013; Claire, M., y Bohrt, M., 2015) y mejorar las condiciones de desarrollo profesional para las personas (Rodríguez Garza et al., 2016).

Los resultados muestran la importancia de la construcción de modelos de beneficios e incentivos, capacitación, clima organizacional, conectividad participación de los colaboradores en la empresa con resultados sobre el 0.5 de correlación, que con base en las actuales prácticas de Talento Humano analizadas en la empresa de tecnología motivo de estudio se deben mejorar, a efecto de buscar una mayor influencia del liderazgo en el clima organizacional (Pons Verdú, F. J., y Ramos López, J., 2012; Villacrés y López, 2018), el desarrollo de espacios de comunicación que permitan un mayor entendimiento y desarrollo del compromiso afectivo (Claire, M., y Bohrt, M., 2015) así como, la apertura de espacios para una participación activa de los colaboradores en las mejoras tanto laborales como de los resultados y metas planteados (Rodríguez Garza et al., 2016).

De las variables analizadas en el marco teórico que generan compromiso en los colaboradores de la empresa de tecnología se encuentran: ofrecer una propuesta de valor competitiva (Sandoval Duque, J. L., 2014), desarrollar talento desde adentro (Claire, M., y Bohrt, M., 2015), alinear el talento humano a la estrategia organizacional (Héctor Macías, Nayeli Escobar, A. R., 2013), reconstruir la confianza y equilibrio vida personal y laboral (Rodríguez Garza et al., 2016). Los resultados muestran la importancia de orientar prácticas de talento humano que permitan reconstruir la confianza y desarrollar talento desde adentro con referencia al compromiso afectivo (Héctor Macías, Nayeli Escobar, A. R., 2013; Richard y López, 2020), destacando el enfoque en imagen corporativa y planes de desarrollo y carrera, los mismos que se indican como parte de la propuesta (Sandoval Duque, J. L., 2014; Richard y López, 2020).

REFERENCIAS

- Antón, C. y González, I. (2000). evidencia empírica de la naturaleza multidimensional del compromiso con la organización.
- Arnett, J. (2004). *Emerging adulthood*. New York: Oxford University Press.
- Batt, R. y Valcour, P. (2003) Human resources practices as predictors of work-family outcomes and employee turnover. *Industrial Relations*, 42 (2), 189-196.
- Calderón, G., y Álvarez, C. (2006). Características y sentido. 42(142), 26-45.
- Claire, M., y Bohrt, M. (2015). Tres Dimensiones Del Compromiso Organizacional: Identificación, Membresía Y Lealtad. *Ajayu Órgano de Difusión Científica Del Departamento de Psicología UCBS*, 1991, 7.
- Cuenca, R. y López, H. (2020). Estudio de la gestión del compromiso y cultura organizacional de FLACSO Rotation of Public Managers. Problem of management or solution of political trust? 37, 43-56. <https://doi.org/10.31095/podium.202>
- Dorenbosch, L., Van Engen, M., y Verhagen, M. (2005). On- the-job Innovation: The Impact of Job Design and Human Resource Management through Production Ownership. *Creativity and Innovation Management*, 14, 129-141
- Dolan, S.; Schuler, R. y Valle, R. (1999). *La gestión de los Recursos Humanos*. Madrid: McGraw Hill
- Eby, L.T.; Casper, W.J.; Lockwood, A.; Bordeaux, C.; Brinley, A. (2005) "Work and family research in IO/OB: Content analysis and review of the literature", *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 66, p. 124-197.
- Gatewood, R. y Riordan, C. (1997). The development and test of a model of total quality: Organizational practices, TQ principles, employee attitudes and customer satisfaction. *Journal of Quality Management*, 2(1), 41-65.
- Gómez Mejía, L. R.; Balkin, D. y Cardy, R. (2001). *Dirección y gestión de Recursos Humanos (3a. ed.)*. Madrid: Prentice Hall.
- Grandey, A.; Cordeiro, B.L.; Crouter, A.C. (2005), A longitudinal and multisource test of the work-family conflict and job satisfaction, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol., 78, p. 305-323.
- Grueso, P. (2010). Implementación de buenas prácticas de promoción de personal y su relación con su cultura y el compromiso con la organización. 20, 79-90.
- Harter J., Schmidt F., Hayes T., (2002). Business unit level relationship between employee satisfaction, employee engagement and business outcomes a meta-analysis.
- Hughes, J.; Bozionelos, N. (2007), Work life balance as source of job dissatisfaction and withdrawal attitudes. An exploratory study on the views of male workers
- Jones, Bosco, S. y Bianco, C. (2005). Influence of maternal work patterns and socio-economic status on Gen Y lifestyle choice. *Journal of Career Development*, 32, 165-182.
- Lewis, S.; Smithson, J. y Kugelberg, C. (2002). In- to work: job insecurity and changing psychological contracts. In J. Brannen, S. Lewis, A. Nilsen and J. Smithson (Eds.), *Young Europeans, work and family*, 69-88, London: Routledge.
- LONG, R. A. (1966). Analisis Correlación y regresión. *Journal of Accountancy*, 121(4), 84-85.
- Macías y Escobar, A. R. (2013). Recursos Humanos People & Change. *Mejores Prácticas En Recursos Humanos*, 1.12.
- Martín, A. (2015). Horizonte 2020 ¿Esperanza o advertencia? *Revista Estudios de Juventud*. 108(6) 9-20. ISSN: 0211-4364. Obtenido de: http://www.injuve.es/sites/default/files/2015/39/publicaciones/Revista_108.pdf
- Meyer, J., Smith, C. y Allen, N. (1993). Commitment to organizations and occupations: extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 538-551.
- Meyer J.P., Allen N.J., (1991). A three component conceptualization of organizational commitment, *Human Resource Management Review* 1, 61-98
- Netemeyer, R. G.; J. S. Boles; R. McMurrin (1996), Development and Validation of Work- Family Conflict and Family-Work Conflict Scales, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 81, núm. 4, p.400-410.
- Pardo, C. (2007). *Gestión del talento humano basado en competencias, la clave para lograr el éxito empresarial [tesis de maestría]*. Bogotá: Universidad de La Salle.
- Pardo, C., y Porras, J. (2011). La gestión del talento humano ante el desafío de organizaciones competitivas. *Gestión & Sociedad*, 4(2), 167-183.
- Pons Verdú, F. J., y Ramos López, J. (2012). Influencia de los Estilos de Liderazgo y las Prácticas de Gestión de RRHH sobre el Clima Organizacional de Innovación Influence of Leadership Styles and Human Resources Management Practices on Innovation Climate in Organizations. *Revista de Psicología Del Trabajo y de Las Organizaciones*, 28(2), 81-98. <https://doi.org/10.5093/tr2012a7>
- Powell, G. (1999). Reflections on the glass ceiling: Recent trends and future prospects.
- Rodríguez-Garza, B. N., Terán-Cázares, M. M., y García-Dela Peña, M. E. (2016). Factores que influyen en el trabajo colaborativo de la generación Millennials: Estudio de alumnos universitarios en México. *VinculaTégica*, 3(1).
- Rodríguez, D. (2015). *Diagnóstico organizacional SupleEEMer \ Clase Ejecutiva*. 2015.
- Sánchez, E., Cegarra, D., y Cegarra, J. (2011). ¿Influye el conflicto trabajo-vida personal de los empleados en la empresa? Does the Work to Life Conflict Affect the Organization? *Universia Business Review*.
- Twenge, J., Campbell, S., Hoffman, B. y Lance, C. (2010). Generational differences in work values: leisure and extrinsic values increasing, social and intrinsic values decreasing. *Journal of Management*, 36 (5), 1117-1142.
- Vandenbergue, C.; Bentein, K. (2009) A closer look at the relationship between affective commitment to supervisors and organizations and turnover, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 82, p. 331-348
- Villacrés, J., y López, H. (2018). INCIDENCIA DEL TIPO DE LIDERAZGO EN EL CLIMA LABORAL CASO: ÁREA DE CAJAS DE LAS AGENCIAS DE QUITO DE UNA ENTIDAD FINANCIERA. *Economía y Negocios*, 9. <https://doi.org/https://doi.org/10.29019/eyn.v9i1.429>
- Werther, W. B. Jr. y Davis, K (2000) *Dirección de Personal y Recursos Humanos*. México: McGraw Hill
- Whitener, E. M. (2001). Do 'high commitment' human resource practices affect employee commitment? *Journal of Management*, 27, 515-535..

La relación entre la responsabilidad social y la rendición de cuentas, desde la percepción del empresario de la provincia de Imbabura-Ecuador



The relationship between social responsibility and accountability from the perception of entrepreneurs in the Imbabura province of Ecuador

Doi: 10.22458/rna.v11i2.2726

Mag. Wilmer Medardo Arias Collaguazo
Universidad Regional Autónoma de Los Andes, Ecuador
ui.wilmerarias@uniandes.edu.ec
<https://orcid.org/0000-0002-1438-4012>

Fecha de recepción: 05 de diciembre de 2019

Fecha de aceptación: 05 de junio de 2020

RESUMEN

La responsabilidad social se asume como un compromiso voluntario de las empresas, para asegurar un crecimiento económico, social y ambientalmente responsable por lo cual es necesario, determinar la percepción de los empresarios con respecto a la rendición de cuentas por sus actividades económicas realizadas, estudio que se enmarca dentro de la modalidad cualitativa y cuantitativa, aplicando métodos de nivel teórico, para el diagnóstico a varias empresas en la provincia de Imbabura-Ecuador, aplicándose la técnica de la encuesta, como resultados importantes de la percepción de los empresarios es que no hay suficiente compromiso en lo respecto a la rendición de cuentas.

ABSTRACT

Social responsibility is assumed as a voluntary commitment of companies to ensure economic, social and environmentally responsible growth for which it is necessary to determine the perception of entrepreneurs regarding accountability for their economic activities. This study is framed within the qualitative and quantitative modality, applying theoretical level methods, for the diagnosis to several companies in the province of Imbabura-Ecuador. The survey technique is used in relation to the perception of entrepreneurs. As a result, it is noted that there is not enough commitment regarding accountability.

RÉSUMÉ

La responsabilité sociale est assumée comme un engagement volontaire des entreprises pour assurer une croissance économique, sociale et environnementale responsable, afin de déterminer la perception des entrepreneurs en matière de reddition de comptes sur leurs activités économiques. Cette étude s'inscrit dans un cadre qualitatif et quantitatif, en appliquant des méthodes de niveau théorique pour le diagnostic de plusieurs entreprises de la province d'Imbabura en Équateur. La technique de sondage est utilisée au sujet de la perception des entrepreneurs. Il en ressort qu'il n'y a pas assez d'engagement en matière de reddition de comptes.

RESUMO

A responsabilidade social é assumida como um compromisso voluntário das empresas, para garantir o crescimento econômico, social e ambientalmente responsável pelo qual é necessário, para determinar a percepção dos empresários em relação à responsabilização por suas atividades econômicas, um estudo que Está enquadrado na modalidade qualitativa e quantitativa, aplicando métodos de nível teórico, para o diagnóstico de várias empresas da província de Imbabura-Ecuador, aplicando a técnica de pesquisa, pois resultados importantes da percepção dos empreendedores é que não há Compromisso suficiente em relação à prestação de contas.

PALABRAS CLAVE:

POLÍTICA Y BIENESTAR SOCIAL, RESPONSABILIDAD SOCIAL, COMPORTAMIENTO SOCIAL, NECESIDAD SOCIAL.

KEY WORDS:

SOCIAL POLICY AND WELFARE, SOCIAL RESPONSIBILITY, SOCIAL BEHAVIOR, SOCIAL ED.

PALAVRAS CHAVE:

POLÍTICA E BEM-ESTAR SOCIAL, RESPONSABILIDADE SOCIAL, COMPORTAMENTO SOCIAL, NECESSIDADE SOCIAL.

MOTS CLÉS:

POLITIQUE ET BIEN-ÊTRE SOCIAL, RESPONSABILITÉ SOCIALE, COMPORTEMENT SOCIAL, BESOIN SOCIAL.

INTRODUCCIÓN

Para tratar el tema de rendición de cuentas, es necesario profundizar en la materia de responsabilidad social empresarial y en sus orígenes que según Raufflet, Lozano, Barrera y García (2012) el concepto tuvo su origen en 1953 cuando Howard Bowen plantea por primera vez como una pregunta a la sociedad empresarial en su trabajo ¿cuáles son las responsabilidades de los empresarios?, iniciando un debate teórico de la responsabilidad de un empresario, sin embargo las acciones se materializarían décadas después, con la implementación de una normativa en firme conocida como la “La Directiva 2014/95 del Parlamento Europeo y del Consejo” (Bardel, 2019, pp. 46-48). Y aunque este concepto tuvo un largo recorrido para ser aceptado según Varela (2013); Correa (2007) ya para la década de 1960 la academia cubría temas como el desarrollo sustentable y sostenible de las empresas, respetando a la sociedad y al medio ambiente. En esta misma época Davis citado en (Monroy, 2013), propone que “la responsabilidad de las empresas se da en función de la cantidad de poder que éstas tienen sobre la sociedad” (p. 26), argumento que lleva a un intenso debate con Friedman (1970) quien afirma que la responsabilidad de los directivos no puede ser otra que aumentar los beneficios de sus accionistas; y declaró a la responsabilidad social empresarial (RSE) es una doctrina no apta para una empresa, argumentos que llevaría a desarrollar informes en la Unión Europea con enunciados donde “el principio rector de las empresas es que sean competitivas y rentables sin dejar de cumplir sus responsabilidades sociales” (Bardel, 2019, p. 36), y donde su rendición de cuentas no era todavía analizada sobre ninguna mesa de discusión.

Para el desarrollo de un informe no financiero “rendición de cuentas”, se necesitó el desarrollo teórico aportado durante la década de 1975 con estudios exploratorios para establecer las características y modelos como los de Sethi (1975), formado por tres etapas o el de Carroll (1979) constituido en cuatro categorías, que han sido útiles para llevar la teoría a la práctica. Sin embargo, Drucker (1984) presenta un avance teórico para implementar la responsabilidad social en las empresas que consiste en “que los negocios deben convertir la responsabilidad social en oportunidades de negocio” (Raufflet, Lozano, Barrera, & García, 2012, p. 5), concepto que se refleja en el desarrollo del Libro Verde “señalando que la RSE debe considerarse una inversión y no un gasto, al igual que la gestión de la calidad” (Bardel, 2019, p. 39).

Pero el mayor desarrollo hacia un informe sería con aportes de Cochran, Wood y Jones (1985), plantean que la RSE debe ser implementada bajo principios, iniciando el debate de hasta dónde debe llegar la responsabilidad con el ambiente social y natural que le rodea a la empresa, llegando a repercutir en la creación de principios y normas escritas por organismos e instituciones orientados hacia esa finalidad.

Para la década de 1990, se habla de la competitividad como factor clave en la supervivencia de las organizaciones, las cuales debe atraer a los clientes con argumentos diferenciadores, para lo cual Wood (1991) sugiere relacionar la RSE con otras teorías administrativas. En 1995, Donaldson y Preston ponen un énfasis en las relaciones y reconocen un valor intrínseco de los grupos de interés externos. Y de esta forma inicia el debate de la forma de gestionar las relaciones con los grupos de interés desde un aspecto normativo y operacional, Kramer y Porter (2002); Kotler y Lee (2005) consolidaron con un marco de referencia explicando los beneficios desde un punto de vista mercadológico.

En el 2000 la RSE integra dos paradigmas el primero donde las empresas deben lograr un modelo de desarrollo sustentable, vinculado con actores de índole pública, social, y ambiental, con un segundo paradigma en la cual las empresas deben buscar la mejora de las relaciones con sus grupos de interés reduciendo el impacto ambiental. Y es en esta década que se desarrolla el Libro Verde definiendo un concepto de Responsabilidad Social Empresarial como “la integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con los interlocutores” (Bardel, 2019, pp. 38-39). Definición que se traducía a un estándar mínimo, pues al ser voluntaria no era necesaria su aplicación.

Sin embargo, en las 2006 iniciativas como las de la Organización de Naciones Unidas (ONU) cuyo objetivo fue el de recopilar casos éxitos de RSE, se sumaron a los del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) que ha financiado proyectos para el desarrollo de normas nacionales y regionales de RSE, también organismos como la International Standardization Organization (ISO), desde el 2005 hasta el 2011, ha trabajado en la generación de la denominada ISO 26000, pero manteniéndose el concepto del Libro Verde donde la RSE seguía siendo de aplicación “voluntaria para las empresas” según “Comunicación puesta en marcha de una asociación para el crecimiento y la creación de empleo: hacer de Europa un polo de excelencia sobre Responsabilidad Social Corporativa, de 22 de marzo de 2006.” (Bardel, 2019, p. 42)

Pero es a partir del 2011 con el Comunicación “Puesta en marcha de una asociación para el crecimiento y la creación de empleo: hacer de Europa un polo de excelencia sobre Responsabilidad Social Corporativa”, de 22 de marzo de 2006. (Bardel, 2019, p. 45) que la responsabilidad social pasa a ser de una ley suave (soft Law) a una ley rigurosa (Hard Law), y cambia el concepto de RSE de voluntario al siguiente se considera RSE “la responsabilidad de las empresas por su impacto en la sociedad” (Bardel, 2019, p. 45), adicionalmente se suma La Directiva 2014/95 del Parlamento Europeo y del Consejo, que introduce y regula el informe no financiero, convirtiéndose en obligatorio para las empresas, dentro de la Unión Europea.

Pero que sucede en América Latina, en Asia y en África, las organizaciones están interesadas en la responsabilidad social de las empresas en la medida en que ésta puede contribuir positivamente a sus objetivos estratégicos. Y todavía a nivel legal se sigue considerando a la responsabilidad social como un compromiso “voluntario de las empresas”, para asegurar un crecimiento económico, social y ambientalmente responsable y por lo cual la generación de acciones sigue siendo considerados una carga que para las empresas (Villacís, Suarez, & Güillín, 2016).

Adicionalmente, la Responsabilidad Social en América Latina y sobre todo entre los empresarios ecuatorianos se suele confundir con filantropía. Es así que cuando se piensa en empresas socialmente responsables se trata de aquellas que son capaces de implementar una serie de prácticas relacionadas con aspectos tales como: buen gobierno dentro de la organización, desarrollo integral de sus colaboradores en el ámbito laboral e incluso en el familiar; desarrollo de proveedores, a quienes se los debe considerar como socios en su cadena de valor; buen relacionamiento con clientes y consumidores e incluso con la comunidad en la que opera la empresa; cuidado del ambiente; y aplicación de principios de derechos humanos, lo cual es transversal a las acciones de las empresas.

Según, Torres (2012) menciona que más del 50% de las empresas ecuatorianas se interesa sustancialmente por derechos humanos, prácticas laborales y responsabilidad del producto. Un menor número de empresas se preocupa por temas como proveedores o gobernanza de la organización.

Partiendo de ellos lo verdaderamente importante en las empresas es ser socialmente responsables, es así que los empresarios ecuatorianos conciben a la responsabilidad social como un modelo de gestión que pasa por varios procesos: planificación, ejecución, monitoreo y, finalmente, evaluación.

Actualmente se cuenta con distintos instrumentos para facilitar la implementación de la responsabilidad social y la medición de los resultados de ésta. Es así como se dispone de la Guía G3 del Global Reporting Initiative (GRI), como una metodología para elaborar un reporte de sostenibilidad.

Es de vital importancia para las empresas contar con un documento que contenga indicadores de medición de responsabilidad social, lo cual facilitaría el proceso de comunicación de los avances de la empresa en temas de responsabilidad social a los diferentes grupos de interés.

Lamentablemente en el país es bajo el porcentaje de empresas que disponen de un reporte o informe de sostenibilidad o de un documento similar. Es menor aún la cantidad de reportes elaborados con base en la metodología del GRI.

Considerando que menos del 1% de las memorias de las empresas ecuatorianas serían elaboradas con la metodología del GRI, existe una gran preocupación sobre todo por parte de los empresarios imbabureños, quienes no disponen de un modelo de RSE eficiente y sustentable que les permita satisfacer los requerimientos tanto sociales como empresariales.

Responsabilidad social: factor clave de la gestión de los recursos humanos en las organizaciones del siglo XXI.

Según (Cornejo, 2009) una empresa es responsable cuando alcance los siguientes aspectos: Ofrecer productos y servicios que respondan a necesidades de sus usuarios, contribuyendo al bienestar, tener un comportamiento que vaya más allá del cumplimiento de los mínimos reglamentarios, optimizando en forma y contenido la aplicación de todo lo que le es exigible, aplicar la ética en todas las decisiones de directivos y personal con mando, y formar parte fundamental de la cultura de empresa, así mismo las relaciones con los trabajadores han de ser prioritarias, asegurando unas condiciones de trabajo seguras y saludables, respetar con dedicación el medio ambiente y atender a las necesidades de la comunidad en general.

Sin embargo, es lamentable que las empresas de Imbabura no logren cumplir con los requerimientos antes mencionados, ya que no disponen de una herramienta que les dirija hacia el cumplimiento de prácticas socialmente responsables y tampoco han aplicado indicadores para la evaluación y seguimiento de la gestión de RSE

METODOLOGÍA

Diseño de la metodología

Para el presente estudio, según Hernández, et. al. (2014) el enfoque investigativo más adecuado para comprobar una hipótesis es el cuantitativo, y el tipo de alcance definido es el exploratorio, las técnicas utilizadas para la recolección de los datos se fundamenta en la medición del número de empresas que integran la responsabilidad social empresarial en su filosofía estratégica, y el número de gerentes y trabajadores que manifestaron a través de una encuesta su percepción acerca de la ejecución.

Los métodos que se utilizaron fueron el analítico sintético para resumir la bibliografía; el histórico lógico para fundamentar la trayectoria del antecedente de la responsabilidad social empresarial y el método inductivo y deductivo para analizar los resultados obtenidos a través de la encuesta.

Procedimientos de muestreo

Criterio de selección de la población y muestra.

La población seleccionada fueron todas las empresas que en la actualidad se encuentren activas, para lo cual se acudió a la base de datos de las Cámaras de Comercio de la Provincia, al del Servicio de Rentas Internas del Ecuador, a las Municipalidades de Antonio Ante, Cotacachi, Ibarra, Otavalo, Pimampiro, Urcuquí, en la Provincia de Imbabura-Ecuador, así como las del directorio de empresas del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos del Ecuador, llegando a determinar que existen datos poblacionales hasta el año 2017, por lo que fue necesario proyectar la población para el año 2018, utilizando el método de los mínimos cuadrados

Tabla 1
Proyección de las Empresas

Año	período	Número de Empresas	Variables	
	x	y	X ²	XY
2014	1	39 867	1	39 867
2015	2	44 887	4	89 774
2016	3	49 985	9	149 955
2017	4	54 856	16	219 424
Σ	10	189 595	30	499 020
2018				59 915

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2017.

$$y = a + bx$$

$$\bar{x} = \frac{x}{N} = 2,5; \bar{y} = \frac{y}{N} = 47398,5$$

$$b = \frac{\sum xy - N\bar{x}\bar{y}}{\sum x^2 - N\bar{x}^2} = 5006,50$$

$$a = y - bx = 34882,5$$

$$y = 59915$$

Por medio de este método de proyección se determinó que la población para el año 2018 serían 59 915 empresas activas, dato que ha servido como insumo para determinar la muestra para poblaciones finitas, para lo cual se aplica la siguiente fórmula:

$$n = \frac{P \cdot Q \cdot N}{(N - 1) \left[\frac{E^2}{K^2} \right] + P \cdot Q}$$

Dónde:

n= tamaño de la muestra

N= tamaño de la Población

P= probabilidad de que el evento ocurra (0,5) o 50%

Q= probabilidad de que el evento no ocurra (0,5) o 50%

E= 0,05 o 5%

K= 1,96

$$n = \frac{59915 \times 0,5 \times 0,5}{[(59915 - 1) \left(\frac{0,05^2}{1,96^2} \right)] + (0,5 \times 0,5)}$$

$$n = 381,73 \cong 382$$

Una vez aplicado la fórmula para muestras finitas se ha procedido a distribuir para los cinco cantones a nivel provincial, estableciendo que la mejor técnica a utilizar es la encuesta por el tamaño de la muestra que es de 382, así como por la distancia de las empresas entre sí, otro factor a considerar fue el tiempo debido que está dirigido al personal administrativo y que su disponibilidad para una entrevista era muy limitada y en algunos casos no había ninguna posibilidad.

Procedimiento para la selección de participantes

La información recogida durante el diagnóstico, se la clasificó en partiendo de una base de datos catastrales por unidades primarias (cantones), unidades secundarias (clasificador industrial internacional uniforme versión 4.0), y unidades finales (empresas), número que se selecciona de acuerdo con el tamaño proyectado de las unidades primarias.

Otro aspecto, que se consideró son los negocios que al momento de realizar la investigación se encontraban activos, por lo que se eliminó del estudio a las empresas que al momento de verificar teléfonos, direcciones que no coincidían con las bases de datos proporcionados por los catastros municipales.

Mediciones variables

Para la presente investigación se tomó como referencia los conceptos sobre Responsabilidad Social Empresarial plasmados en la norma ISO 26000 considerando las siguientes variables.

Tabla 2
Matriz de Operacionalización de Variables

Variable	Dimensión	Tipo	Escala	Pregunta
Gobernanza de la organización ¹	Dirección estratégica	Cuantitativa	Nominal	Desarrolla estrategias, objetivos y metas que reflejen su compromiso hacia la responsabilidad social.
		Cuantitativa	Nominal	Demuestra compromiso y rendición de cuentas por parte de los líderes.
	Crear una atmósfera	Cuantitativa	Nominal	Crea y promueve un ambiente en los que se practiquen los principios de la responsabilidad social.
		Cuantitativa	Nominal	Crea un sistema de incentivos económicos y no económicos asociados al desempeño en responsabilidad social.
	Nutrir la atmósfera	Cuantitativa	Nominal	Usa eficientemente los recursos financieros, naturales y humanos.
		Cuantitativa	Nominal	Promueve oportunidades justas para que los grupos minoritarios, (incluyendo mujeres y grupos raciales y étnicos), puedan ocupar cargos directivos de la organización.
		Cuantitativa	Nominal	Equilibra las necesidades de la organización y sus partes interesadas, incluidas las necesidades inmediatas y aquellas de las generaciones futuras.
	Promover la participación	Cuantitativa	Nominal	Establece procesos de comunicación en dos direcciones con sus partes interesadas, identificando áreas de acuerdo y desacuerdo y negociando para resolver posibles conflictos.
		Cuantitativa	Nominal	Promueve la participación eficaz de los empleados de todos los niveles, en las actividades de la organización relacionadas con la responsabilidad social. los empleados de todos los niveles,
		Cuantitativa	Nominal	Equilibrar el nivel de autoridad, responsabilidad y capacidad de las personas que toman decisiones en representación de la organización.
	Monitoreo	Cuantitativa	Nominal	Mantiene registro de la implementación de las decisiones para asegurar que dichas decisiones se lleven a cabo de manera socialmente responsable.
		Cuantitativa	Nominal	Revisa y evalúa, periódicamente, los procesos de gobernanza de la organización; adaptar los procesos en función del resultado de las revisiones y comunicar los cambios a toda la organización.

1 En la encuesta se cambió por "Prácticas administrativas" para que sea más entendible.

Procedimiento para recoger la información

El procedimiento muestral, que mejor se adaptó fue el probabilístico polietápico, con la selección al azar de las unidades primarias (cantones), de las unidades secundarias (parroquias) y las unidades finales (personas).

En la primera etapa se dividió la muestra calculada por actividad principal de acuerdo con la Clasificación Industrial Internacional Uniforme de todas las actividades económicas (CIIU). Posteriormente se distribuyó por cantones, parroquias y barrios en forma proporcional al catastro de cada cantón.

En la segunda etapa se seleccionó una muestra simple de los negocios identificados en las parroquias de cada uno de los seis cantones que conforman la provincia de Imbabura.

En una siguiente etapa de acuerdo con los sectores seleccionados, se aplicó al número de empresas que se estableció en la tabla de distribución de la muestra a través un procedimiento aleatorio contabilizando cada enésima vez, si el sector lo ameritaba. En caso de rechazo, inexistencia o inexactitud de las direcciones de las empresas, u otros impedimentos para realizar la encuesta, la empresa seleccionada fue remplazada, siguiendo el procedimiento aleatorio de cada enésima vez.

Finalmente, la cuarta etapa consistió en aplicar la encuesta a las unidades finales. Las empresas encuestadas fueron seleccionadas por su cercanía a los sectores empresariales de forma aleatoria tanto en el sector urbano como en el sector rural, a través de una tabla de asignación adecuada para cada cantón. Al encuestado elegido se aplicó un filtro para conocer si habita en el sector, de no ser así se finalizaba la encuesta.

RESULTADOS

Análisis inferencial del estudio. Planteamiento de la hipótesis nula de la percepción de las prácticas administrativas socialmente responsables.

La tratar de contestar la siguiente pregunta ¿La percepción de prácticas administrativas socialmente responsables depende de la rendición de cuentas por parte de los líderes?, La hipótesis parte del siguiente supuesto donde H0: La rendición de cuentas es independiente de la percepción de las prácticas administrativas socialmente responsables de los gerentes, caso contrario H1: La rendición de cuentas depende de la percepción de las prácticas administrativas socialmente responsables de los gerentes, para lo cual es necesario determinar su dependencia, y por lo tanto no están relacionadas entre sí. Considerando que para esta investigación se planteó un nivel de confianza del 95% lo que equivale a un margen de error del 5%. La comprobación de las hipótesis se aplicó a través de la prueba del Chi-Cuadrado, para lo cual se planteó la siguiente relación para la hipótesis nula H0: $p\text{-valor} < 0,05$, y para la hipótesis alterna H1: $p\text{-valor} > 0,05$.

Variable independiente: rendición de cuentas.

H0: $p\text{-valor} < 0,05$

H1: $p\text{-valor} > 0,05$

Prueba de significación de la hipótesis

Con el propósito de contestar los supuestos planteados en este estudio, se ha recolectado datos de una muestra de 382 observaciones, información que se usará para comprobar que tan probable es el parámetro de población hipotético con la afirmación del supuesto.

La prueba que se ha utilizado para comprobar la asociatividad entre las variables es la chi-cuadrado, es decir probar si más de dos proporciones de la población pueden ser consideradas iguales.

¿La rendición de cuentas depende de la percepción de práctica administrativas socialmente responsables?

El resultado demuestra que la hipótesis nula debe rechazarse, debido a que el chi-calculado es mayor que el chi-crítico, de acuerdo con los resultados de la prueba del chi-cuadrado obtenido en SPSS versión 23, este indica que la chi-calculada es de 175,82 en contraste al resultado de la chi-crítica que es de 3,84. Éste último resultado se obtuvo buscando en la tabla de la chi-cuadrada con un margen de error del 5% y 1 grado de libertad.

Tabla 3

Tabla Cruzada Demuestra Compromiso y Rendición de Cuentas por parte de los Gerentes.

*Implementación de prácticas administrativas socialmente responsable

Variables		Implementación de prácticas administrativas socialmente responsable			
		NO	SI	Total	
Demuestra compromiso y rendición de cuentas por parte de los gerentes.	NO	Recuento	234,00	49,00	283,00
		Recuento esperado	179,30	103,70	283,00
	SI	Recuento	8,00	91,00	99,00
		Recuento esperado	62,70	36,30	99,00
Total	Recuento	242,00	140,00	382,00	
	Recuento esperado	242,00	140,00	382,00	

Fuente: elaboración propia.

Tabla 4

Pruebas de Chi-cuadrado

	Valor	gl	Significación asintótica (bilateral)	Significación exacta (bilateral)	Significación exacta (unilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	175,82 ^a	1	,00		
Corrección de continuidad ^b	172,62	1	,00		
Razón de verosimilitud	185,57	1	,00		
Prueba exacta de Fisher				,00	,00
Asociación lineal por lineal	175,36	1	,00		
N de casos válidos	382,00				

a. 0 casillas (0,0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es 36,28.

b. Sólo se ha calculado para una tabla 2x2

Fuente: elaboración propia.

Por otra parte, si tomamos el criterio del p-valor, el planteamiento indica que debe rechazarse la Hipótesis nula, si el p-valor (Significación asintótica) que se obtiene en el SPSS versión 23, en este caso 0.00 es menor que el margen de error que corresponde al 5%, (0.05) este debe rechazarse; por lo tanto, la hipótesis nula planteada se rechaza, y se puede decir que la ejecución de consumo están relacionadas con la planificación de las prácticas administrativas.

DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

El análisis del estudio se basa en los datos obtenidos de la recolección de datos de una muestra poblacional, con el propósito de comprobar si los parámetros hipotéticos recogidos a través de un grupo de preguntas dicotómicas son independientes entre sí, para lo cual se plantean las siguientes hipótesis:

H0: La rendición de cuentas es independiente de la percepción de las prácticas administrativas socialmente responsables de los gerentes.

H1: La rendición de cuentas depende de la percepción de las prácticas administrativas socialmente responsables de los gerentes.

Esta hipótesis nula debe rechazarse si el chi-calculado es mayor que el chi-crítico, de acuerdo a los resultados de la prueba del chi-cuadrado obtenido en SPSS, este indica que la chi-calculada es de 175,82 en contraste al resultado de la chi-crítica que es de 3,841. Éste último resultado se obtuvo buscando en la tabla de la chi-cuadrada con un margen de error del 5% y 1 grado de libertad.

Por otra parte, si tomamos el criterio del p-valor, el planteamiento indica que debe rechazarse la Hipótesis nula, si el p-valor (Significación asintótica) que se obtiene en el SPSS es menor que el margen de error que corresponde al 5%. A continuación, se procedió a calcular el p-valor en el SPSS dando como resultado $0,000 < 0,05$ por lo tanto la hipótesis planteada se rechaza, y se puede decir que las prácticas administrativas socialmente responsables están relacionadas con la filosofía estratégica.

Existen varios trabajos que han investigado acerca de la responsabilidad social empresarial y han profundizado en la materia de gobernanza organizacional, como uno de esos trabajos relevantes se encuentra el Mancilla y Saavedra (2015), y explica la relación existente entre la responsabilidad social y las reglas de control interno que las empresas establecen en sus organizaciones y como su principal hallazgo es que las empresas estudiadas muestran un cumplimiento de la normatividad por obligación.

Otro trabajo relevante es el de Martínez, et al (2015) que es un estudio sobre el consejo de administración y sus prácticas en responsabilidad social empresarial, la materia en la que profundiza es la de gobernanza organizacional, como uno de sus conclusiones es que el comportamiento socialmente responsable está vinculado a la independencia y diversidad del consejo.

Por otra parte, Giraldo (2008) presenta un informe acerca de sus resultados de su investigación referente a si existe una relación entre la estrategia organizacional y la responsabilidad social empresarial, y se concluye que hay un desconocimiento acerca del tema y que no incluyen a la responsabilidad social empresarial como parte de la estrategia.

Luego de recoger los datos para el presente estudio empírico, y de comprobar que existe una relación entre las variables a través de la prueba del chi-cuadrado; se procedió a realizar el respectivo análisis de la estadística descriptiva de las variables correlacionadas, en donde se determinó que las empresas no aplican prácticas administrativas con responsabilidad social; adicionalmente a esta afirmación se suma la evidencia recogida durante la evaluación de las variables que han sido definidas en la ISO 26000 tales como: (1) filosofía estratégica, (2) rendición de cuentas, (3)

ambiente organizacional, (4) procesos de comunicación, y (5) participación de los empleados, demostrando que este tipo de prácticas no son de uso general en el sector empresarial de Imbabura.

La explicación de porque no se aplica este tipo de prácticas basados en la responsabilidad social se la puede tratar desde el punto de vista de la Teoría de los Costos de Transacción, Arrow (1974 citando por Brunet, 2011) realiza una pregunta ¿para qué coordinar actividades si los costos de recurrir al mercado son nulos? Es decir que rentabilidad obtiene un empresario por iniciar actividades de responsabilidad social si el costo que conlleva puede ser alto y la rentabilidad nula.

Así mismo se puede explicar este problema a través de la teoría de recursos y capacidades, en donde “Los recursos son medios aislados, necesarios pero no suficientes para alcanzar los fines de la empresa, mientras que las capacidades integran recursos de diferente naturaleza para llevar a cabo actividades productivas” (Brunet, 2011, p. 152), lo que quiere decir es que las empresas deben disponer de recursos y de capacidades para aplicar correctamente las prácticas administrativas con responsabilidad social, y que de acuerdo a la evidencia recogida la mayor parte de las empresas del sector Imbabureño no las poseen.

Así mismo la teoría de la contingencia es otro factor determinante para que las empresas de Imbabura apliquen actividades de responsabilidad social, ya que estos depende de factores contingentes, es decir que la empresa responde a factores externos propios del dinamismo económico de la cultura y del sector a la que pertenece, basados en oportunidades y amenazas que se presenten a los empresarios, quienes prefieren elaborar una estrategia en respuesta a estos factores externos, y no formular estrategias como parte de la conciencia ética en favor del entorno natural y social que le rodea.

Finalmente, la teoría de la apropiabilidad influye en la actitud de los empresarios, de la Cruz (2007) expone que “las empresas pueden disminuir o anular totalmente las inversiones en desarrollo social, porque la apropiabilidad en inversiones sociales puede ser muy escasa y no recibirían los beneficios deseados de la inversión”, teoría que va de la mano con la de los costos de transacción. Sobre todo, tomando en cuenta la te

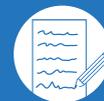
ndencia de la conducta racional del inversor que Markowitz (1957) planteo en su hipótesis “, el inversor prefiere aquellas carteras con una mayor rentabilidad y un menor riesgo”, por lo tanto, un empresario imbabureño, invertirá en proyectos que sean de fácil retorno, y mayor movimiento transaccional, que por lo general serán proyectos de compra y no desarrollo social.

REFERENCIAS

- Bardel, D. (2019). Una aproximación al desarrollo de la responsabilidad social empresarial en la Unión Europea: Rendición de cuentas y normas de derecho internacional privado. *Revista de Estudios Europeos*(73), 34-65.
- Brunet, I. (2011). *Creación de Empresas: emprendimiento e innovación*. Bogotá: Ediciones de la U.
- Carroll, A. (1979). A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance. *Academy of management*(4), 497-505. doi:https://doi.org/10.5465/amr.1979.4498296
- Cochran, P., Wood, R., & Jones, T. (1985). The Composition of Boards of Directors and Incidence of Golden Parachutes. *Academy of Management*, 28(3), 664-671. doi:https://doi.org/10.5465/256121

- Cornejo, A. (2009). Responsabilidad Social: Factor Clave de la Gestión de los Recursos Humanos en las organizaciones del siglo XXI. *Revista Crítica de Ciencias Sociales y Jurídicas*. Vol. 2, n.o 1, pp. 2-17.
- Correa, J. G. (2007). Evolución histórica de los conceptos de responsabilidad social empresarial y balance social. *Semestre Económico*, 10(20), 87-102.
- Cruz, C. (2007). Los determinantes y las consecuencias de las estrategias de innovación; un análisis del sector manufacturero y de servicios de España (Tesis doctoral). Universidad Autónoma de Barcelona. Ballaterra.
- Donaldson, T., & Preston, L. (1995). The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence, and implications. *Academy of Management Review*, 20(1), 65-91.
- Drucker, P. (1984). Converting Social Problems into Business Opportunities: The New Meaning of Corporate Social Responsibility. *California Management Review*, 26(2), 53. Obtenido de <https://search.proquest.com/openview/8dde78b449d8452c447619ddb82d15f9/1?pq-origsite=gscholar&cbl=42246>
- Friedman, M. (1970). The social responsibility of business is to increase its profits. *New York Times Magazine*, 122-126.
- Giraldo, G. (2008). Responsabilidad social empresarial en Antioquia. *Revista Universidad EAFIT*, 44(1), 38-59.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6a. ed.). México: McGraw- Hill.
- Kotler, P., & Lee, N. (2005). Best of Breed: When it Comes to Gaining a Market Edge While Supporting a Social Cause, "Corporate Social Marketing" Leads the Pack. *Social Marketing Quarterly*, 11(3-4), 91-103. doi:<https://doi.org/10.1080/15245000500414480>
- Kramer, M., & Porter, M. (2002). La ventaja competitiva de la filantropía corporativa. *Harvard Business Review*, 80(12), 49-62. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=1431332>
- Mancilla, M., & Saavedra, M. (2015). El gobierno corporativo y el comité de auditoría en el marco de la responsabilidad social empresarial. *Contaduría y Administración*, 60(1), 486-506.
- Martínez, J., Vaquero, L., Cuadrado, B., & García, I. (2015). El gobierno corporativo y la responsabilidad social empresarial corporativa en el sector bancario: el papel del consejo de administración. *Investigaciones Europeas, de Dirección y Economía de la Empresa*, 21(1), 129-138.
- Markowitz, H.M. and Manne, A.S. (1957) On the Solution of Discrete Programming Problems. *Econometrica*, 25, 84-110. Published By: The Econometric Society.
- Monroy, G. (2013). Estado del Arte de la RSE y su aplicabilidad al sector energía renovable y electricidad de Guatemala, Honduras y Nicaragua. Guatemala: OLADE.
- Raufflet, E., Lozano, J., Barrera, E., & García, C. (2012). *Responsabilidad Social Empresarial*. México: Pearson Educación.
- Sethi, S. P. (1975). Dimensions of Corporate Social Performance: An Analytical Framework. *California Management Review*, 17(3), 58-64. doi:<https://doi.org/10.2307/41162149>
- Torres, M. (2012). Estudio de Responsabilidad Social de Empresas en Ecuador.
- Varela, L. V. (2013). Estado del arte de la responsabilidad social. *Gestión y desarrollo*, 10(1), 55-73.
- Villacís, C., Suarez, Y., & Güllín, X. (2016). Análisis de la Responsabilidad Social en el Ecuador. *Revista Publicando*, 3(8), 452-466.
- Wood, D. (1991). Corporate Social Performance Revisited. *Academy of Management*(16), 691-718. doi:<https://doi.org/10.5465/amr.1991.4279616>

Planeación Estratégica, instrumento funcional al interior de las organizaciones



Strategic Planning, a functional instrument within organizations

Doi: 10.22458/rna.v11i2.2756

Lic. Miguel Ángel Palacios Rodríguez
Universidad Humanitas Campus Ciudad de México, México
mapiet04@hotmail.com
<https://orcid.org/0000-0002-0562-2226>

Fecha de recepción: 13 de diciembre de 2019

Fecha de aceptación: 09 de octubre de 2020

RESUMEN

En un mundo cada vez más incierto y de cara a los nuevos retos organizacionales, la importancia de la planeación estratégica es vital ya que sirve a catalizar el porvenir de las decisiones actuales al interior de las organizaciones. La esencia de la planeación estratégica consiste en la identificación sistemática de las oportunidades y amenazas que surgen en el futuro los cuales, combinados con otros datos relevantes, proporcionan la base sobre la que una empresa puede tomar mejores decisiones en el presente para explorar las oportunidades y evitar los peligros. El valor agregado que tiene el planear consiste en diseñar un futuro deseado identificando las formas para lograrlo.

ABSTRACT

In an increasingly uncertain world and in the face of new organizational challenges, the importance of strategic planning is vital as it serves as a catalyst for the future of current decisions within organizations. The essence of strategic planning consists of the systematic identification of opportunities and threats that may arise in the future, which, combined with other relevant data, provide the basis on which a company can make better decisions in the present to explore opportunities and avoid dangers. The added value of planning is to design a desired future by identifying the ways to reach it.

RÉSUMÉ

Dans un monde de plus en plus incertain et face aux nouveaux défis organisationnels, l'importance de la planification stratégique est vitale car elle sert à catalyser l'avenir des décisions actuelles au sein des organisations. L'essence de la planification stratégique consiste à identifier systématiquement les opportunités et les menaces qui peuvent surgir dans l'avenir et qui, liées à d'autres informations importantes, fournissent la base sur laquelle une entreprise peut prendre de meilleures décisions en ce moment en vue d'explorer les opportunités et éviter les dangers. La valeur ajoutée de la planification est de concevoir un avenir souhaité en identifiant les moyens d'y parvenir.

RESUMO

Em um mundo cada vez mais incerto em face aos novos desafios organizacionais, a importância do planejamento estratégico é vital; Ele serve como um catalisador no porvir das decisões atuais ao interior das organizações. A essência do planejamento estratégico consiste na identificação sistemática de oportunidades e perigos que surgem no futuro os quais, combinados com outros dados relevantes, fornecem a base sobre a qual uma empresa toma melhores decisões no presente para explorar as oportunidades e evitar os perigos. O valor agregado do planejamento consiste em projetar um futuro desejado, identificando maneiras de alcançá-lo.

PALABRAS CLAVE:

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA, ORGANIZACIONES, INFORMACIÓN, GESTIÓN DE INFORMACIÓN, TEORÍA DE SISTEMAS.

KEY WORDS:

STRATEGIC PLANNING, ORGANIZATIONS, INFORMATION, INFORMATION MANAGEMENT, SYSTEMS THEORY.

PALAVRAS CHAVE:

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO, ORGANIZAÇÕES, INFORMAÇÃO, GESTÃO DA INFORMAÇÃO, TEORIA DE SISTEMAS.

MOTS CLÉS:

PLANIFICATION STRATEGIQUE, ORGANISATIONS, INFORMATION, GESTION DE L'INFORMATION, THEORIE DE SYSTEMES.

INTRODUCCIÓN

Durante los cursos de historia ha sido posible conocer el surgimiento de grandes estrategias en el campo de batalla los cuales tuvieron a cargo algunos escenarios cruciales para el destino de naciones enteras. De acuerdo al sitio web (Interesante 2019), unos pocos elegidos fueron capaces de reunir todos los elementos que caracterizan a los grandes genios militares como la estrategia, táctica, capacidad de mando y ubicuidad histórica. El primero a tomar en cuenta es Napoleón Bonaparte (1769-1821), “pequeño corso”, quien era considerado por los especialistas como el mayor líder militar de la historia, ya que supo reunir como nadie la habilidad bélica con la capacidad política; Julio César (100-44 a.C.), gran protagonista de la historia romana, fue derrotado en algunas batallas pero resultó vencedor en todas las guerras; y Alejandro Magno (356-323 a.C.), gran conquistador imperial, destacado por la cantidad de territorio sobre el que se impuso, además, extendió sus dominios desde Grecia hasta la India. Pero ¿qué tienen en común estos tres grandes personajes dentro de la historia? La respuesta es muy simple, una gran mente estratégica.

Para Siegel (2017), la mente es todo lo relacionado con la experiencia sentida subjetivamente de estar vivos, desde los sentimientos a los pensamientos, desde las ideas intelectuales a las inmersiones sensoriales interiores antes de las palabras y por debajo de ellas, hasta las conexiones que tienen con otras personas y con el planeta. Este concepto también se refiere a la conciencia que tiene el ser humano al experimentar una sensación de vida. Es parte del software que lo rige el cual debe ser reorientado, sintonizado, y reeducado.

La “reeducación de la mente” tiene carácter “estratégico” porque apunta a desarrollar ventajas existenciales y competitivas frente a quienes no entren en ese proceso, según lo expuesto por el autor Guerra Bravo (2004). Este autor relata que esas ventajas están representadas por el sentido de orientación, por la reapropiación, el autocentramiento y la autoreferencialidad; además, por competencias, aptitudes, destrezas, habilidades, hábitos, actitudes, conocimientos y valores que conducen al ser humano a pensar por sí mismo, a obrar en consecuencia y a autoevaluarse apropiadamente.

En un mundo cada vez más hostil, la importancia en desarrollar este tipo de ventajas existenciales y competitivas es fundamental, no solo en la parte personal, también en lo laboral. Para algunas organizaciones, la adaptación al cambio y el desarrollo de estas ventajas significa seguir; y para las menos preparadas, en tiempos modernos, solo significa dejar de existir. El autor Ohmae (2004) menciona que las estrategias de negocios que llegan a tener éxito no provienen de un análisis riguroso, sino de un particular estado mental, la percepción y la consecuente determinación en pos de su cumplimiento. Es importante mencionar que el análisis es utilizado para estimular el proceso creativo y probar las ideas que surgen.

Por tanto, lo que confiere un extraordinario impacto competitivo a las estrategias es el elemento creativo de esos planes, así como la determinación y voluntad de la mente que los concibió. Esto es tan simple como decir: en dónde estoy y hacia dónde quiero llegar; o lo que comúnmente se conoce como “plan estratégico”.

Y es que lo que hoy puede ser una oportunidad, mañana puede representar una amenaza. De ahí radica la importancia sobre utilizar la planificación estratégica como herramienta que estimula facultades de percepción de las múltiples y complejas dimensiones y dinanismos sociales, con vistas a incrementar la fecundidad, además de la eficacia del pensamiento y acción. Es por ello la necesidad de que las organizaciones sustenten sus ventajas competitivas, mediante planes estratégicos, para poder llegar a la meta establecida. Hay que recordar que en un mundo cada vez más globalizado y competitivo la meta no solo es llegar, también es mantenerse; por ello, además de utilizar herramientas como las TIC'S, capacidad económica, marketing, etc., las organizaciones deberán contar con directrices que tengan claros la misión y el objetivo, además de poseer el capital intelectual adecuado para transformar la información en conocimiento y permear este a los distintos niveles organizacionales. Mientras más certero sea el conocimiento, habrá un mejor panorama del camino.

Estado del arte.

(Chavenato, 2001, págs. 1-3), detalla que uno de los primeros estudiosos modernos fue John Von Neumann quien ligó el concepto a la estrategia de los negocios. A comienzos de la década de 1940 trabajó con el economista Oskar

Morgenstern en las aplicaciones económicas de esa teoría. El libro que publicaron en 1944, *Theory of Games and Economic Behavior* (Neumann & Morgenstern, 1944), abrió un insospechadamente amplio campo de estudio en el que actualmente trabajan miles de especialistas de todo el mundo.

En el año 1954, Drucker (1991) menciona que la estrategia requiere que los gerentes analicen su situación presente y que la cambien en caso necesario. Además, deben saber qué recursos tiene la empresa y cuáles debería tener.

(Sainz de Vicuña Ancín, 2003) hace referencia que la Segunda mitad del siglo XX ha sido testigo de la importante evolución experimentada en la planeación empresarial. Lejos quedan los años cuando la mayor preocupación era poner un tope al gasto y controlar la tesorería de la empresa sin ningún tipo de análisis estratégico. Siendo tiempos del control presupuestario.

“La planeación estratégica de manera formal junto con sus características modernas fue introducida por primera vez en algunas empresas comerciales a mediados de 1950” (Steiner A., 1983, pág. 7), ya que en esos tiempos las empresas más importantes fueron las que desarrollaron sistemas de planeación estratégica formal a largo plazo en la década de los años sesenta.

En la década de los años setenta emerge la planificación estratégica, se formularon estrategias para ayudar a las empresas a posicionarse mejor en su mercado. Ya para la década de los años ochenta surge la dirección estratégica en busca de la interdependencia entre estrategia y organización; dando paso a la dirección estratégica en la década de los años noventa la cual plantea una integración del modelo ya asentado de orientación al mercado con los estilos organizativos japoneses basados en la mejora continua. Con la llegada del año dos mil aparecieron nuevas tecnologías, provocaron vértigo y turbulencias en los distintos escenarios políticos, económicos, sociales y culturales; además, cambiaron las formas de administración, organización y gestión de los organismos públicos y privados hasta la actualidad.

De esta forma es que actualmente se cuenta con herramientas tecnológicas para simplificar la vida de las personas, con la finalidad de vivir la experiencia a partir de la oferta de productos y servicios en un mercado cada vez más competitivo. Por ello, es necesario la integración de las normas ISO (International Organization for Standardization), definido por el sitio web, AJE (2018), como “organismo encargado de promover el desarrollo de normas internacionales, tanto de productos como de servicios, a través de la estandarización de normas voluntarias que se usan en las empresas para su mayor eficiencia y rentabilidad económica”(s.p), su objetivo es mejorar los resultados de la empresa, exponer liderazgo e innovación, y demostrar diferencia en el mercado.

Con la actualización de la nueva norma ISO 9001:2015, según Carreón (2016), dentro del Punto 6.2, enfocado a la Planeación para lograr los objetivos de la calidad surge el Punto 6.2.2 el cual menciona que, al realizar la planificación de los objetivos de la calidad, la organización debe determinar:

1. ¿Qué se va a hacer?
2. ¿Qué recursos se requerirán?
3. ¿Quién será el responsable?
4. ¿Cuándo se finalizará?
5. ¿Cómo se evaluarán los resultados?

Teniendo en cuenta que la organización debe determinar los objetivos más coherentes a su política de calidad y asumir el cumplimiento de estos para generar un producto o servicio que cumpla las expectativas del cliente.

DESARROLLO.

Según Ossorio (2003), el término “plan” proviene del latín y significa “espacio que ocupa la base de un edificio”, y más tarde se entendió como “diseño de un edificio”, o, más precisamente, “distribución del espacio que ocupa la base de un edificio”. Lo que podría equivaler a “esquema básico de diseño de cimientos y base de un edificio”.

Siglos después, en los años 1600, su sentido se amplió hasta significar la “representación gráfica de cualquier lugar”. El plan significaba entonces la prefiguración y el diseño de una planta edilicia, lo que hoy se conoce por “plano”. Era el resultado esperado y deseado de una obra por construirse. Más tarde, cerca del 1737, el plan es definido como “escrito en que se apuntan las grandes líneas de una cosa”.

Este autor menciona que el término “estrategia”, en su raíz etimológica, designa originalmente el nombre del “puesto” del titular del ejército, el lugar de mayor jerarquía. Con el correr del tiempo, el alcance del concepto se extendió hasta incorporar a su significado atributos de tipo psicológico, y conocimientos y habilidades que se supone deben formar parte de la personalidad del jefe de un ejército: con visión general, carácter, temple, destreza y pericia en el manejo o conducción de los hombres.

Hoy los conceptos de plan y de estrategia han sido incorporados al lenguaje habitual de las administraciones pública y privada, de la investigación y de la docencia, de la gerencia empresarial, de la política y, en general, de aquellas actividades humanas que requieran de una especial precisión y balanceo de factores a la hora de determinar fines y de organizar medios para alcanzarlos.

Pero ¿Qué es un plan estratégico? Este concepto tiene un común denominador, y es que hablar de planeación estratégica es hablar de decir lo que hoy se hará en el futuro. El plan estratégico,

“es el plan maestro en que la alta dirección recoge las decisiones estratégicas corporativas que han adoptado hoy (momento que se ha realizado la reflexión estratégica), en referencia a lo que hará en los próximos tres años (horizonte más habitual del plan estratégico)”. (Sainz de Vicuña Ancín, 2003, pág. 29)

Esto último, con el fin de lograr una empresa competitiva que permita satisfacer las expectativas de sus diferentes grupos de interés.

Según McDonald (1994), “es importante señalar que el plan estratégico realizado de una forma sistemática proporciona ventajas notables” (Sainz de Vicuña Ancín, 2003), además, da cuenta de algunas de ellas:

- Mejora de la coordinación de las actividades.
- Identifica los cambios y desarrollos que se pueden esperar.
- Aumenta la predisposición y preparación de la empresa para el cambio.
- Minimiza las respuestas no racionales a los eventos inesperados.
- Reduce los conflictos sobre el destino y los objetivos de la empresa.
- Mejora la comunicación.
- Obliga a la dirección de la empresa a pensar, de forma sistemática, en el futuro.
- Los recursos disponibles se pueden ajustar mejor a las oportunidades.
- El plan proporciona un marco general útil para la revisión continuada de las actividades.
- Un enfoque sistemático de la formación de las estrategias conduce a niveles más altos de rentabilidad sobre la inversión.

Por otro lado, este autor señala que cuando se habla de planificación estratégica, se refiere al proceso que arranca con la aplicación de un método para obtener el plan estratégico. Permite a la organización ser competitiva en un entorno cada vez más inclinado al cambio. La planeación estratégica comprende una serie de elementos que se plasman en el plan estratégico, también conocido como el plan de negocios (Business Plan), según apunta Münch Galindo (2013) quien añade que la planeación estratégica se realiza en la alta dirección y sirve como base para la elaboración de los planes tácticos y operacionales. La filosofía, visión, misión, objetivos estratégicos, estrategias, políticas, programa y presupuesto son los elementos que forman parte del plan estratégico. Estos elementos responden a las siguientes preguntas.

Figura 1 Preguntas a las que Responde el Plan Estratégico

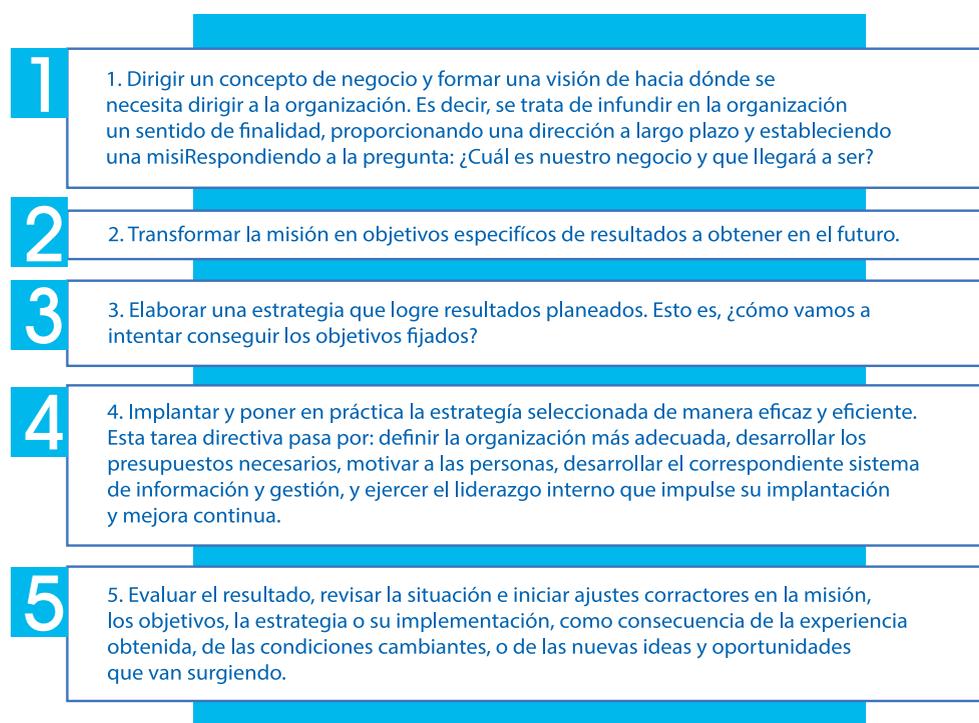


Fuente: elaboración propia a partir de los datos del autor: (Münch Galindo, 2013).

El plan de negocios, o también el plan económico y financiero, es un resumen “un instrumento sobre el que se apoya un proceso de planificación sistemático y eficaz” (Borello, 2000); por lo tanto, debe entenderse como un estudio que, por una parte, incluye un análisis del mercado, del sector y de la competencia, por otra, el plan desarrollado por la empresa para incursionar en el mercado con un producto o servicio, una estrategia, y un tipo de organización, proyectando esta visión de conjunto a corto plazo, a través de la cuantificación de las cifras que permitan determinar el nivel atractivo económico del negocio, y la factibilidad financiera de la iniciativa; y a largo plazo, mediante la definición de una visión empresarial clara y coherente.

La determinación de la factibilidad de una inversión o la gestión de la actividad empresarial son definitivos gracias a los elementos que componen el plan de negocios y a su naturaleza la cual es utilizada como instrumento de análisis y trabajo. La dirección estratégica, como el proceso continuo en el que cada una de sus cinco tareas inherentes a esta requieren de una evaluación constante y una decisión en cuanto a sí, se dejan las cosas como están definidas o se hacen cambios conforme cambian las condiciones del entorno y surgen formas nuevas de mejorar. Según Sainz (2003 como se citó en Thompson y Strickland 1995), estas son las cinco tareas inherentes a la dirección estratégica (2003 como se citó en Thompson y Strickland 1995) (figura No. 2):

Figura 2
Las Cinco Tareas Inherentes a la Dirección Estratégica



Fuente: elaboración propia a partir de los datos del autor:
Thompson y Strickland (1995), autores citados por (Sainz de Vicuña Ancín, 2003).

Pero, en verdad, ¿esta dirección estratégica es practicada hoy en día en la mayoría de las organizaciones? La respuesta es “NO”.

En el ámbito público y privado a nivel nacional e internacional, solo las grandes transnacionales son quienes se preocupan por desarrollar estos planes estratégicos cuya finalidad no solo ha sido el posicionarse en los mercados ya establecidos, sino que han tenido la visión de expandir sus productos o servicios incluso a otros continentes.

De acuerdo lo citado por el portal Forbes (2018), se lanza un ranking global basado en una puntuación compuesta de medidas ponderadas de ingresos, ganancias, activos y valor de mercado; se reitera que, por sexto año consecutivo, el Banco Industrial y Comercial de China y el Banco de construcción de China ocupan los puestos número uno y dos. Le siguen muy de cerca el estadounidense JP Morgan Chase y el de Warren Buffett, Berkshire Hathaway quienes ocuparon el tercer y cuarto lugar, respectivamente. Completan los 10 principales Bank of China (no. 5), Bank of America (No. 6), Wells Fargo (no. 7), Apple (no. 8), Bank of China (no. 9) y Ping An Insurance (no. 10).

Pero, aunque una empresa tenga buenos resultados, ¿te has preguntado cómo sería de exitosa y con qué nivel de utilidades si tus estrategias fueran más visionarias? Esto lo explica (Del Río Díaz, 2014), menciona que no existe duda respecto a la necesidad de tener anualmente las sesiones de planeación estratégica, sin importar el tamaño de la organización. Esto, si la organización está orientada a hacer mejor lo que actualmente se hace, incrementar clientes y utilidades, o simplemente sobrevivir en un mundo de negocios con cambios constantes, clientes demandantes y tecnología corriendo a velocidad extrema. Es importante subrayar que es resultado de este tipo de sesiones el bien estructurado y comunicado plan estratégico el cual solo vendrá a tener valor si es bien ejecutado y no olvidado, entonces la implementación de este plan viene a ser el complemento obligatorio de cualquier plan.

Parece ser que actualmente los ejecutivos de estas grandes transnacionales entienden bien lo que es planear de forma estratégica, aunque en algunos casos la operación diaria pone un reto más al objetivo de implementar lo planeado. En México hay una gran cantidad de pequeñas y medianas empresas que aun no entienden la importancia de planear a futuro, ni la supervivencia; por ejemplo, aun es común ver empresas que basan sus estrategias de mercado en métodos arcaicos y obsoletos que no responden a las necesidades de los mercados actuales.

Un claro ejemplo de esto es la empresa Ungerer and Company (de giro alimenticio), empresa familiar cuya filial en México, a partir del año 2008, inicio un nuevo proyecto que implicó incursionar en el mercado ya saturado de sabores, sin sustentar su proyecto en una correcta planeación estratégica.

Esto derivado en primer lugar por los directivos y mandos medios altos que, además de no estar implicados en los procesos de la empresa, incumplían con los perfiles de puesto adecuados para llevar a cabo estas tareas; por tanto, carecían de ambiciones y expectativas organizacionales donde, al no haber objetivos claros, medibles y alcanzables en su proyecto; tampoco tenían seguimiento y control a sus resultados de planificación. Como consecuencia de ello, actualmente este es un negocio en el que no han podido despuntar y lejos de lograr sus metas al tiempo que arrojan ganancias, están en pérdidas. Además de carecer de los criterios suficientes para decidir el seguir o cerrar dicho proyecto.

Es posible ver en este caso la importancia de contar con un plan estratégico, pero también lo es el factor humano que conforma dicho proyecto.

Por otro lado, Grupo Elektra, empresa mexicana líder en servicios financieros (compuesto por Banco Azteca, Avance América, Afore Azteca, Seguros Azteca y Punto Casa de Bolsa); y comercio (compuesto por los formatos de tienda Elektra y Salinas y Rocha) especializado en Latinoamérica, cuenta con una amplia tecnología de información y comunicación (TIC), definidas por (CEPAL, 2003), como sistemas tecnológicos, mediante los que se recibe, manipula, y procesa información, y que facilita la comunicación entre dos o más interlocutores (Yáñez & Pablo, 2005), además de la suma de elementos claros, tales como misión, visión y valores corporativos ligados a un plan estratégico de negocio les permitió llegar a sus objetivos empresariales. Es decir, lograron consolidarse en países de Centroamérica como Guatemala, Honduras, El Salvador y Panamá hasta abarcar países de Sudamérica como Argentina, Brasil y el Perú. México sería su base y al norte Estados Unidos, su fortaleza.

Al aperturar nuevas unidades de negocio en otros países la tarea no fue fácil, para el área de Recursos Humanos el reto era lograr que desde la Ciudad de México se manejara a distancia toda la gestión correspondiente a la administración de personal (reclutamiento y selección, contratación, inducción, capacitación, nóminas, compensación y beneficios etc.).

Factores importantes como el tiempo, costo y alcance además de la respuesta oportuna al cambio fueron decisivos para reaccionar de forma eficaz, sumado a la directriz sólida que logró hacer de la planeación, organización, dirección y control (proceso administrativo), definido por (Blandez Ricalde, 2014, págs. 1-3), “como herramienta principal para el trabajo que desarrollan los administradores dentro de una organización”, una herramienta que logro traer más claridad a preguntas como ¿en dónde estamos? y ¿hacia dónde vamos?, para decidir lo que se hará en el futuro.

El líder de este proyecto logro reunir un equipo de trabajo de alto desempeño cuyos perfiles y actividades fueron completamente definidos y acoplados a las necesidades de las tareas a desarrollar.

En la etapa de la planificación se estudiaron futuros campos de acción, movilización de recursos disponibles, desarrollo de estrategias y definición de objetivos (claros, medibles y alcanzables). Siempre teniendo en cuenta que cada acción tomada ayudaría a la construcción de esa futura gestión a distancia.

Con base en los posibles escenarios estudiados, se optó por la utilización estratégica de la información; es decir, se creó un mecanismo que permitió orientar la información hacia el control y consecución de los objetivos fijados en caminado siempre a la búsqueda de ventajas competitivas y de frente a la supervivencia de la organización a corto y mediano plazo.

Lo que comúnmente se conoce como ERP (Enterprise Resource Planning o Sistema de Planificación de Recursos Empresariales), definido por (Muñiz, 2004), como un sistema de planificación de los recursos y de gestión de la información que, de forma estructurada, satisface la demanda de necesidades de la gestión empresarial.

En otras palabras, es un programa de software integrado que permite a las organizaciones evaluar, controlar y gestionar más fácil su negocio en todos los ámbitos, ya que uno de sus objetivos principales es satisfacer las diferentes necesidades de información de la empresa para conseguir que los distintos responsables puedan tomar decisiones y controlar el cumplimiento de objetivos. Su complejidad no solo radica en la parte técnica, sino en un cambio de filosofía empresarial, definido por (Del Val Núñez, 1994, pág. 16), “como dar sentido a una institución definiendo su objetivo y contenido o misión, basándose en el sistema de valores con un alto grado de abstracción, concebido como un programa de gestión del cambio”.

Desde luego significa que no se trató de cambiar o mejorar el funcionamiento de la empresa u organización, sino de entender sus necesidades para acoplar, implantar y documentar este proceso. Normalmente, una empresa funciona porque su filosofía empresarial es correcta, aunque no siempre ocurre que las personas la conocen y, sobre todo, los flujos de información inherentes. Se trata de conseguir que la empresa siga funcionando adecuadamente y, además, se sepa porqué y así poder adaptarse con facilidad a cualquier contratiempo.

De tal modo que, este programa de gestión del cambio o ERP estuvo conformado por etapas.

Figura 3
Etapas del Programa de Gestión de cambio ERP

1 ETAPA	2 ETAPA	3 ETAPA	4 ETAPA	5 ETAPA
El candidato de acuerdo a la posición o vacante requerida llena los campos solicitados a través de la página web de grupo Elektra.	El gerente de tienda realiza una entrevista inicial, basada en el perfil del curriculum del candidato.	Segunda entrevista profunda tocando temas como la motivación, habilidades técnicas, competencias y aptitudes relevantes del candidato/a para el puesto.	Aplicación de pruebas psicométricas mediante la misma plataforma o ERP, si impacta arriba de 75% el candidato era viable y se conforma la terna.	Gerente de la tienda toma la decisión con base a los resultados de la primer y segunda entrevista; además del puntaje en las pruebas psicométricas y con solo un clic, el sistema imprime el contrato listo para firma.

Fuente: elaboración propia.

La metodología a seguir para la toma de decisión sobre ERP más adecuado y su proceso de implantación se detalla en Tabla 1:

Tabla 1
Etapas del Programa de Gestión del cambio ERP

No. De pasos	Partes del Proceso	CaracterísticasP	reguntas
1	Análisis de la situación actual.	Realizar un análisis de la situación actual: análisis de necesidades.	¿Qué necesitamos?
2	Análisis de los módulos del nuevo programa.	Elegir el programa que satisfice al máximo todas las necesidades, analizando el costo beneficio y de implantación razonable.	¿Qué características tiene el programa?
3	Toma de decisión: selección del programa.	Selección del programa de ERP.	¿Qué opción elegimos?
4	Gestión del proyecto de implantación.	Gestionar el análisis de requerimientos, la formación, configuración y pruebas.	¿Quién realiza la implantación?
5	Implantación del programa.	Implantación y puesta en marcha.	¿Cómo se implanta el programa?
6	Problemas de implantación.	Analizar y solucionar los problemas de implantación.	¿Qué dificultades presenta la implantación?

Fuente: elaboración propia a partir de los datos del autor: (Muñiz, 2004).

El tiempo requerido para el proceso de implantación y puesta en marcha fue de aproximadamente de ocho meses ya que, debido al número de módulos, el tamaño de la empresa y sus necesidades funcionales puede variar; por eso, analizarlas bien, junto a los puntos críticos a resolver o mejorar en la empresa, fue un aspecto importante ya que si no se toman en cuenta estos aspectos se producen errores en la implantación y eso alarga el tiempo de respuesta. Por tanto, este programa de gestión del cambio o ERP fue aplicado en el país de México y fue replicado hacia Centro y Sudamérica. Finalmente, se logró controlar toda la gestión sobre la administración de Recursos Humanos desde su sede inicial (México). Factores como la implicación de personas clave en el proyecto, ambiciones y expectativas alcanzables, revisión de objetivos de forma periódica, seguimiento y control de resultados de la planificación, así como el uso adecuado de los recursos lograron convertirse en una herramienta satisfactoria que conformó este plan estratégico.

Es importante mencionar que durante este proceso de implantación surgieron eventos inesperados en Brasil, esto debido a su inestabilidad política y social de aquel momento. Por tal motivo, para realizar las etapas de gestión del proyecto, evaluación del programa y problemas de control fue necesario replantear el plan estratégico original que consistía en realizar este proceso de implantación del ERP a distancia para llevarlo a cabo de forma presencial. Desde luego significó dos cosas, por un lado, soportar el plan estratégico original en otro plan que resolvería de fondo la problemática presentada, debido a las condiciones de incertidumbre con las que se contaba; y, por otro lado, se tuvo la ventaja de responder a estos riesgos mediante planes preventivos y correctivos cuya finalidad fue atenuar al máximo los riesgos del proyecto, con el fin de llegar al objetivo final.

CONCLUSIÓN

El plan estratégico es una herramienta que bien implementada al interior de las organizaciones, permite alcanzar las metas establecidas. Esta herramienta debe ser más desarrollada por las pequeñas y medianas empresas en México con el fin de potencializar su desarrollo en áreas de crecimiento o expansión, se tiene como ejes transversales el compromiso y la comunicación. Habilidades blandas tales como el liderazgo, comunicación asertiva, trabajo en equipo, resolución de conflictos y la suma de capital humano adecuado forman también parte de la combinación de un equipo que es sustancial para llevar a cabo de forma correcta estos procesos al interior de las organizaciones.

Es cierto que con certeza no es posible adivinar el escenario que le corresponde vivir a cada persona durante este proceso, pero mientras más preparados estén ante los distintos acontecimientos y se utilicen planes de contingencia, preventivos y correctivos, mayor será el éxito obtenido a fin de llegar a dichos objetivos.

La importancia de apegarse a nuevas normas como las ISO tienen fundamento de calidad, permiten que las empresas se comprometan a altos niveles de resultados, con la aceleración y optimización en los procesos de producción, así como de atención.

Crear una empresa, sea la que sea, exige no solo tener un buen producto o una buena idea que distribuir, sino una mente abierta con la capacidad de llevar a cabo una buena planificación para que esta funcione y, sobre todo, un modelo de gestión y organización muy claro. Hay que entender que las empresas de mayor reconocimiento del mundo y las que mayor crecimiento tienen son aquellas que se ocupan y preocupan de tener normas de calidad y gestión óptimas.

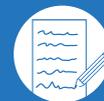
Es claro que actualmente, derivado de la experiencia que se está viviendo por la COVID-19, la forma de hacer y ver los proyectos organizacionales ha cambiado; es aquí donde entra en juego la planeación estratégica como herramienta de adaptación y evolución ante los cambios venideros. Un ejemplo de ello es el comercio electrónico (E-Commerce) el cual forma parte del e-business y engloba la compra-venta de productos y servicios en Internet. De cara a las nuevas necesidades del mercado se realiza un análisis basado en rasgos como entorno económico, entorno social y el entorno tecnológico con la finalidad de satisfacer dichas necesidades de productos o servicios por medio de plataformas digitales, así el usuario podrá vivir una experiencia única.

Sin duda alguna, la planeación estratégica también está en constante evolución, de esto depende que las organizaciones tomen lo mejor de ella para vivir; de lo contrario, estarán destinadas a simplemente dejar de existir.

REFERENCIAS:

- AJE. (01 de 01 de 2018). Madrid Jóvenes Empresarios. Empresarios: <http://ajemadrid.es/2015/03/02/para-que-sirven-las-normas-iso/>
- Blandez Ricalde, M. G. (2014). Proceso Administrativo. Estado de México: UNID.
- Borello, A. (2000). El plan de negocios . Santa Fe de Bogotá: McGRAW-HILL.
- Bravo Aparicio, H. (01 de 01 de 2016). SINCAL. <https://www.sincal.org/articulo53-planeacion-estrategica-una-herramienta-para-implementar-iso-9001-2015.html>
- Carreón, J. R. (17 de 06 de 2016). SINCAL. <https://sincalmx.wordpress.com/2016/06/17/planeacion-estrategica-herramienta-para-iso-9001-2015/>
- Del Río Díaz, M. (03 de Junio de 2014). Forbes. <https://www.forbes.com.mx/toda-empresa-requiere-una-planeacion-estrategica/>
- Del Val Núñez, M. T. (1994). Cultura Empresarial y estrategia de la empresa en España . Madrid : Ediciones Rialp.
- Drucker, P. . (1991). La gerencia de empresas. Edhasa.
- Forbes. (07 de Junio de 2018). Forbes Staff. <https://www.forbes.com.mx/global-2000-las-empresas-mas-grandes-del-mundo-de-2018/>
- Guerra Bravo, S. (2004). BASES PARA LA COMPETITIVIDAD Como reeducar la mente en contextos emergentes. Quito: Editorial Abya Yala.
- Interesante, M. (09 de 03 de 2019). History. <https://mx.tuhistory.com/noticias/los-grandes-estrategas-de-la-historia>
- J. Siegel, D. (2017). Viaje al centro de la Mente . España: PAIDOS IBERICA .
- Münch Galindo, L. (2013). Planeación Estratégica. Trillas: México.
- Muñiz, L. (2004). ERP: Guía Práctica para la selección e implementación. España: Ediciones Gestión 2000.
- Ohmae, K. (2004). La Mente del Estratega. España: Mcgraw-hill interamericana de españa s.l.
- Ossorio, A. (2003). Planeamiento estratégico. Buenos Aires: INAP.
- Sainz de Vicuña Ancín, J. M. (2003). El plan estratégico en la práctica. Madrid: ESIC EDITORIAL.
- Steiner A., G. (1983). Planeación Estratégica. México: Continental .
- Yáñez, M. R., & Pablo, V. S. (2005). Las nuevas tecnologías de la información y comunicación (TIC) y la institucionalidad social. Santiago de Chile : CEPAL.

Énfasis del control interno y su ámbito en las deducciones fiscales



Emphasis of internal control and its scope in tax deductions

Doi: 10.22458/ma.v11i2.3073

Lic. Luis Gerardo Grageola Santos
Universidad Juárez Autónoma de Tabasco, México
grage_ol@hotmail.com
<https://orcid.org/0000-0002-4881-3890>

Dr. Germán Martínez Prats
Universidad Juárez Autónoma de Tabasco, México
germmntzprats@hotmail.com
<https://orcid.org/0000-0001-6371-448X>

Dra. Candelaria Guzmán Fernández
Universidad Juárez Autónoma de Tabasco, México
candyguzmanfd@gmail.com
<https://orcid.org/0000-0002-6144-7397>

Dr. Tomás Francisco Morales Cárdenas
Universidad Juárez Autónoma de Tabasco, México
tomcard@hotmail.com
<https://orcid.org/0000-0002-5934-2748>

Fecha de recepción: 04 de agosto de 2020

Fecha de aceptación: 09 de octubre de 2020

RESUMEN

El control interno representa la espina dorsal de cualquier entidad económica en cualquier lugar del mundo; no solo soporta, sino que mantiene el equilibrio justo entre los objetivos y los resultados. A través de esta investigación, se analiza el control interno y sus componentes, para mostrar la influencia que tiene este en el ámbito de las deducciones fiscales. Se utiliza un enfoque cuantitativo con diseño de alcance explicativo para transmitir de manera clara y adecuada los datos e información obtenidos de cincuenta contribuyentes en el estado de Tabasco, México. Los resultados conducen a mostrar al control interno como catalizador empresarial que afecta el área legal, particularmente en materia fiscal, con el propósito de asumir la continuidad del negocio en marcha en un horizonte de tiempo ilimitado.

ABSTRACT

Internal control represents the backbone of any economic entity anywhere in the world. Not only does it support but it also maintains the right balance between goals and outcomes. Through this research, internal control and its components are analyzed to show its influence in the field of tax deductions. A quantitative approach is used with a fully explanatory design to clearly and adequately convey the data and information obtained from fifty taxpayers in the state of Tabasco, Mexico. The results lead to show that internal control is a business catalyst that affects the legal area, particularly in fiscal matters. It is the financial entities that, in order to assume business continuity, undertake this process to reach the objectives in an unlimited time horizon.

RÉSUMÉ

Le contrôle interne constitue l'épine dorsale de toute entité économique partout dans le monde. Non seulement elle soutient mais aussi maintient le juste équilibre entre les objectifs et les résultats. A travers cette recherche, le contrôle interne et ses composantes sont analysées pour montrer l'influence de ce contrôle dans le domaine des déductions fiscales. Une approche quantitative est utilisée au moyen d'un concept totalement explicatif pour transmettre de manière claire et adéquate les données et informations obtenues de cinquante contribuables dans l'état de Tabasco au Mexique. Les résultats mènent à montrer le contrôle interne comme un catalyseur d'entreprise qui affecte le domaine légal, particulièrement en matière fiscale. Ce sont les entités financières qui, dans le but d'assumer la continuité de l'entreprise, réalisent ce processus afin d'atteindre les objectifs dans un horizon de temps illimité.

RESUMO

O controle interno representa a espinha dorsal de qualquer entidade econômica em qualquer lugar do mundo; não apenas apoia, mas mantém o equilíbrio certo entre os objetivos e os resultados. Através desta investigação, o controle interno e seus componentes são analisados para mostrar a influência que ele tem no campo das deduções fiscais. Utiliza-se um enfoque quantitativo com desenho de alcance explicativo para transmitir de forma clara e adequada os dados e informações obtidos junto a cinquenta contribuintes do estado de Tabasco, México. Os resultados permitem evidenciar o controle interno como um catalisador empresarial que incide na área jurídica, particularmente em matéria fiscal, com o propósito de assumir a continuidade do negócio em curso num horizonte de tempo ilimitado.

PALABRAS CLAVE:

CONTROL INTERNO, DEDUCCIONES FISCALES, ENTIDAD ECONÓMICA.

KEY WORDS:

INTERNAL CONTROL, TAX DEDUCTIONS, ECONOMIC ENTITY.

PALAVRAS CHAVE:

PALAVRAS-CHAVE: CONTROLE INTERNO, DEDUÇÕES FISCAIS, ENTIDADE ECONÓMICA.

MOTS CLÉS:

CONTRÔLE INTERNE, DÉDUCTIONS FISCALES, ENTITÉ ÉCONOMIQUE.

INTRODUCCIÓN

Como parte del mundo globalizado en el cual se vive hoy, los empresarios contribuyentes requieren cumplir con una serie de regulaciones técnicas y legales en materia fiscal y financiera, las cuales son cada vez más exigentes y complejas. Lo anterior obedece a obligaciones con autoridades hacendarias, gremios de empresarios, instituciones financieras nacionales e internacionales, entre otras. Los propósitos para cumplir con estas regulaciones pueden ser diversos:

1. transparentar la contabilidad y su manifestación fundamental, que son los estados financieros,
2. contribuir al gasto público a través del pago de impuestos,
3. llenar formatos y cuestionarios en entidades económicas que cotizan en mercados internacionales,
4. obtención de certificados empresariales,
5. otros.

Sin embargo, en ciertos casos, se obedece a expectativas internas que tiene cada organización o funcionario en particular, las cuales están plasmadas en sus planeaciones administrativas mensuales, semestrales, anuales u otros períodos de tiempo considerados por la administración, hasta llegar a medirlas en sus informes finales presentados a los socios o accionistas y demás usuarios interesados.

Todos los empresarios buscan la obtención del éxito, el cual resulte en eficiencia operativa, en una administración organizada que logre sus objetivos y que al final se visualice en cifras y valores obtenidos sistemáticamente. Estos deberán permitir que se haga efectivo el postulado básico contable de negocio en marcha, el cual considera la existencia del negocio en el futuro y “se asume que la marcha de la actividad de la entidad económica continuará previsiblemente en el futuro” (CINIF, 2018, p. 22), si se consideran distintos factores como la rentabilidad y la capacidad de respuesta a deudas contraídas, así como las fuentes de financiamiento, tanto en el momento actual como en lo potencialmente esperado. Lo anterior es necesario tanto para el cumplimiento de las regulaciones legales y técnicas como para el cumplimiento de los objetivos de las entidades económicas¹ y se deben tomar en cuenta las herramientas y los mecanismos que puedan ser usados con este fin.

Un mecanismo al cual tiene acceso el empresario es el llamado control interno; este permitirá, entre muchas cosas, cumplir con el tratamiento de los impuestos federales y específicamente con las deducciones autorizadas a las cuales tiene derecho a acceder y con las que puede disminuir sus cargas tributarias sin violar ninguna norma vigente.

Con el afán de disminuir las bases gravables de impuestos, en ocasiones se puede llegar a evadir o eludir dichas contribuciones, esto debido a que, si se disminuyen las bases gravables con deducciones no autorizadas o incluso simuladas o vulnerables², puede colocarse en zona de peligro el prestigio y la continuidad del negocio en marcha y no se lograrían los objetivos propuestos en un inicio por la entidad económica, sea con fines de lucro, sin ellos o especulación comercial.

En el desarrollo de la presente investigación, se estudiarán y analizarán por separado los temas de control interno y las deducciones autorizadas, para finalmente mostrar la relación e influencia que tiene el primero sobre las segundas y su ámbito en el tema fiscal de las deducciones.

¹ Unidad identificable que realiza actividades económicas, constituida por recursos humanos, materiales y financieros administrados por un único centro de control que toma decisiones para el cumplimiento de los objetivos específicos, con personalidad independiente de sus socios, accionistas o propietarios.

² En México, deducciones de operaciones clasificadas en la Ley Federal para la Prevención e Identificación de Operaciones con Recursos de Procedencia Ilícita.

El control interno, un catalizador empresarial

Desde hace aproximadamente cincuenta años, cuando se le conocía como verificación interna o comprobación interna, el control interno ha sufrido diferentes modificaciones. Así, en el pasado, “describía las prácticas seguidas por los departamentos de contabilidad y finanzas para realizar el doble efectivo: reducir al mínimo los errores y proteger los objetivos” (Rodríguez Valencia, 2009, p. 46). Ciertos analistas lo conceptualizan como “los pasos que toma una empresa para prevenir el fraude, tanto la malversación de activos como los informes financieros fraudulentos y de otros procesos” (Whittington y Kurt, 2005, p. 212). Los cambios anteriores fueron originados por diversos casos fraudulentos en la década de los setenta y comienzos de los ochenta, por lo que las principales organizaciones contables internacionales participaron en la creación de organizaciones destinadas a estudiar los factores y causas de dichos informes fraudulentos.

Una de aquellas nuevas organizaciones fue el Committee of Sponsoring Organizations (COSO), con el cual se logró converger al término de control interno y permitió que se “atendiera las necesidades de varias partes y que ofreciera un criterio que permitiera a las empresas y a otras entidades evaluar su sistema de control y determinar la manera de mejorarlo” (Espino García, 2017, p. 31). De esa forma y con esta recién creada institución, se lograron muchos avances en el tema de control interno, hasta llegar a la actualidad, donde se persiguen objetivos específicos a través del modelo COSO y otros modelos particulares.

El control interno es “un proceso, realizado por el consejo de administración, los directivos y otro personal, cuyo fin es ofrecer una seguridad razonable en la consecución de los objetivos” (Whittington y Kurt, 2005, p. 213). Comprende el plan que tiene cada entidad en forma particular, con el cual se pretende “salvaguardar los activos, verificar la razonabilidad y confiabilidad de la información financiera” (Santillana González, 2015, p. 53), así como lograr eficacia administrativa y eficiencia operativa, entre muchas más. Con la anterior definición se puede visualizar el alcance del control interno y lo elemental que puede llegar a ser dentro de una entidad económica o empresa, con o sin especulación comercial, además de lo integral y universal que es en toda la entidad, “cualquiera que sea su clasificación, actividad, tamaño o conformación” (Tapia Iturriaga, Guevara Rojas, Castillo Prieto, Rojas Tamayo y Salomón Doroteo, 2016, p. 35).

Sin embargo, a pesar de ser un mecanismo esencial en toda la entidad,

el alcance del sistema de control interno estuvo limitado más a las áreas contables y financiera de la entidad, ya que se tenía la cultura de que era inherente a dichas áreas y de que el resto de las áreas operacionales y sus trabajadores no se sentían involucrados, situación equivocada en su totalidad, toda vez que el control interno es aplicable a todas las áreas y personas de la entidad (Tapia Iturriaga et al., 2016, p. 35).

Para lograr los objetivos particulares del control interno, este debe visualizarse con un enfoque integral y considerar todos los factores inmersos en la entidad económica. Dichos objetivos se categorizan de la siguiente forma:

- confiabilidad de la información financiera,
- eficacia y eficiencia de las operaciones,
- cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables.

Al considerar y comprender que el control interno es todo un proceso para alcanzar un fin y no un fin en sí mismo, nos enfocaremos en el tercero de los objetivos mencionados: el cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables, y de manera específica las regulaciones fiscales en el ámbito de las deducciones autorizadas que tienen los contribuyentes. Dentro de este objetivo, se deben incluir las regulaciones que emita la dirección de la entidad, las cuales, dicho sea de paso, son muy particulares y únicas en cada entidad, así como único es su control interno.

La estructura de control interno que usaremos está diseñada de acuerdo con el modelo COSO. El control interno no es un proceso únicamente secuencial, “donde alguno de los componentes afecta solo al siguiente, sino que es un proceso multidireccional repetitivo y permanente en el cual más de un componente influye en los otros y conforman un sistema integrado que reacciona dinámicamente” (Estupiñán, 2011, p. 26). Dichos componentes se muestran en la figura 1.

Figura 1
El Control Interno y sus Componentes Básicos



Fuente: Diagrama adaptado de la estructura de control interno del Committee of Sponsoring Organizations of Treadway Commission (Estupiñán, 2011).

1. Ambiente de control

En este componente, se sientan las bases de las cuales depende la eficacia del control interno, ya que integra los valores éticos del personal encargado de administrar, crear y vigilar los controles; estos deben ser comunicados a través de los medios apropiados. De igual manera, dentro de este componente salta a la vista la estructura organizacional, ya que, si está bien diseñada, se podrá planear, dirigir y controlar las operaciones.

En este componente se hace división de las responsabilidades, tanto del departamento de finanzas³ como del de contabilidad, ya que ambos tienen distintos encargos, entre los cuales mencionamos los siguientes:

- autorización de las transacciones (adquisición de bienes y servicios),
- registro de las operaciones de compra,
- custodia de los activos.

Dentro de este componente, además, se asigna autoridad y responsabilidad de manera específica y se describen funciones de puestos con sus alcances claramente definidos. “También se establecen políticas que describen las prácticas correctas de negocios, los conocimientos y las experiencias del personal clave, así como el uso de los recursos” (Espino García, 2017, p. 36). Aquí se definen las políticas del departamento de recursos humanos y se configuran criterios para contratar al personal más competente, tales como escolaridad, experiencia, integridad reconocida y verificable, conducta ética, etc.

2. Evaluación de riesgos.

Este componente describe el proceso en el cual los administradores y el gobierno corporativo identifican y responden a los riesgos del negocio, así como su resultado. Es precisamente aquí donde se evalúan los riesgos que amenazan la consecución de los objetivos⁴ y se trata de identificar primero los riesgos más relevantes, estimar el grado de importancia y seleccionar las medidas para enfrentarlos. A continuación, se enumeran algunos factores⁵ que pueden significar riesgos relevantes:

- cambios en el ambiente regulatorio fiscal,
- sistemas de información contable modernos o nuevos,
- crecimiento en las operaciones y transacciones que realiza la entidad con sus proveedores,
- cambio en el personal clave que realiza operaciones relevantes en la entidad, sobre todo en adquisiciones de bienes y servicios.

3. Actividades de control

Este componente es punto clave en nuestro desarrollo de la investigación, ya que las actividades de control son las políticas y procedimientos emitidos por la administración, con el propósito de que se cumplan los mecanismos de

³ El nombre del departamento puede variar de una entidad económica a otra, de acuerdo con las características propias de cada una; en algunas se denomina departamento o área de contraloría o administración.

⁴ La confiabilidad de los estados financieros, eficiencia operativa y cumplimientos de leyes y regulaciones.

⁵ Factores correspondientes al enfoque fiscal que se está desarrollando en la investigación.

control implementados para lograr los objetivos del negocio. Algunas actividades de control utilizadas en el ámbito fiscal de las deducciones pueden ser las siguientes:

- comprobación material de las adquisiciones en bienes y servicios;
- evidencias físicas y por escrito de las políticas utilizadas para seleccionar a los proveedores;
- evidencia documental de los presupuestos específicos comparados con los gastos;
- elaboración de documentos comprobables como bitácoras o itinerarios de los servicios que recibirá la entidad bajo cualquier concepto;
- conciliaciones mensuales entre los registros contables y lo efectivamente adquirido en forma física, de acuerdo con los períodos y plazos establecidos por la entidad;
- evidencia física y documental de las asignaciones de activos fijos entregados al personal de la entidad.

4. Información y comunicación

Una vez que el proceso haya avanzado hasta llegar a este componente, es imprescindible informar a toda la entidad y comunicar lo relevante sobre las actividades propias de la organización. En el caso de las deducciones fiscales, se informa con respecto a las nuevas disposiciones emitidas por la autoridad hacendaria y las resoluciones o cartas de invitación recibidas de la misma autoridad, entre otras, así como los modos y medios indicados para informarlos.

De igual forma, se comunican todos los documentos internos que deben utilizarse para el manejo de los controles, conforme estos se vayan actualizando. Esto permitirá una simetría entre las políticas y procedimientos de la organización y los resultados obtenidos.

5. Monitoreo de controles

Las actividades de monitoreo están encaminadas a supervisar y administrar la vigilancia continua de los demás componentes. Estas vigilancias no tienen que ser sistemáticas; no obstante, si se cuenta con un departamento de auditoría interna, se podrá efectuar una vigilancia constante.

Dentro de este componente, se evalúa en específico la parte de las deducciones:

- si estas son autorizadas,
- si cumplen con los requisitos fiscales y de control interno de la entidad,
- si corresponden al período y
- si han sido verificadas y autenticadas de manera formal y material.

Después, se comunican los resultados y los hallazgos al gobierno corporativo de la entidad, con el fin de evaluar el logro de los objetivos y tomar las medidas correctivas necesarias para alcanzarlos.

Sin duda alguna, el control interno es un catalizador empresarial, ya que inicia como un proceso que no tiene un fin en sí mismo, hasta llegar a un proceso que estimula el desarrollo de todas las demás actividades y provoca una reacción veloz.

Un sistema de control interno no puede ser evaluado si antes no ha sido implementado y se fortalece con el paso del tiempo y la experiencia obtenida. En el ámbito de las deducciones fiscales, este control requerirá un correcto desarrollo de cada componente dentro de la entidad, ya que, de no contar con un óptimo desarrollo de los componentes, se correrá el peligro de ser un blanco para la autoridad hacendaria; esto podría traducirse en pago de multas, actualizaciones, recargos, créditos fiscales y demás, todo lo cual pondría en riesgo la continuidad del negocio en marcha y la confiabilidad de la información financiera que se pone a disposición del gobierno corporativo de la entidad.

El ámbito de las deducciones fiscales

Después de un recorrido por el control interno y sus principales características, se pasará al tema de las deducciones fiscales, las cuales tienen relación directa tanto con los ingresos de la entidad económica como con los ingresos de cada nación. En cuanto a los ingresos de la entidad económica, tiene que ver con un “detrimento de la riqueza objeto del ingreso obtenido por el contribuyente” (Sánchez Miranda, 2018, p. 105); esta relación es fundamental en el cálculo del impuesto⁶ a cargo o, en su caso, con una pérdida fiscal. Con respecto a los ingresos de la nación, por pertenecer al ámbito del latín *fiscalis*, fiscal “es un adjetivo que guarda relación de cualidad con el erario o tesoro público. De aquí que fiscal tiene implícita la idea de pertenencia al tesoro público, pero no es el tesoro público”, (Islas Montes, 2012, p. 35); dicho de otra forma, no es el fisco en sí.

La palabra fiscal es igualmente definida por la Suprema Corte de Justicia de la Nación (SCJN):

Por fiscal debe entenderse lo perteneciente al fisco, y fisco significa, entre nosotros, la parte de la hacienda pública que se forma con las contribuciones, impuestos o derechos, siendo autoridades fiscales las que tienen intervención, por mandato legal, en la cuestación, dándose el caso de que haya autoridades hacendarias que no son autoridades fiscales, pues aun cuando tengan facultades de resolución en materia de hacienda, carecen de actividad en la cuestación, que es la característica de las fiscales, viniendo a ser el carácter de autoridad hacendaria, el género, y el de autoridad fiscal, la especie (Llanos Mendoza, 2014, p. 5).

Por lo visto hay una relación simétrica entre los ingresos y las deducciones, ambas en el ámbito fiscal. Cabe mencionar que el impuesto sobre la renta, en el cual nos enfocaremos, tiene características que nos permitirán establecer el papel de los gastos que, para efectos fiscales, se consideran deducciones autorizadas. Como es ya conocido, la renta es el producto del trabajo, del capital o de la combinación de ambos. Esta renta viene a ser la fuente natural de los impuestos, conformada por los ingresos en moneda nacional o en especies provenientes de las actividades propias del contribuyente o del patrimonio personal de este, por lo que “el sistema de renta es el impuesto directo conocido como ISR” (Orozco-Felgueres, 2017, p. XII) y cuenta con dos elementos complejos: los ingresos gravables y las deducciones autorizadas⁷. La diferencia entre ambos elementos se muestra en la figura 2:

6 Referido específicamente al impuesto sobre la renta (ISR), de acuerdo con la legislación mexicana.

7 En la legislación mexicana, las deducciones autorizadas están descritas en los artículos 25 y 26 de la Ley del Impuesto Sobre la Renta y se clasifican de la siguiente forma: a) gasto, inversión y costo; b) erogaciones condicionadas al cumplimiento de los requisitos para su posterior deducibilidad; y c) erogaciones de menor impacto en el resultado de la entidad al ser parcialmente deducibles. Las deducciones autorizadas se agrupan también como estructurales y no estructurales; las primeras se caracterizan por ser las erogaciones necesarias para la operación del negocio, por lo que cumplen con los principios de proporcionalidad y capacidad contributiva del gobernado. Las segundas son erogaciones que, por disposición de ley, el legislador las considera como deducciones autorizadas por cuestiones de extrafiscalidad en beneficio del interés público (como ejemplo de ello están los donativos). Las deducciones autorizadas más comunes son las erogaciones realizadas por concepto de gastos e inversiones en activos fijos.

Figura 2
Ecuación entre los Ingresos y las Deducciones Fiscales



Fuente: elaboración propia con base en Orozco-Felgueres (2017).

De este modo, el tema de las deducciones fiscales es vital para cualquier empresario o contribuyente, debido a que “una de las quejas frecuentes que tiene el empresario en México es que las tasas fiscales son altas, y en algunas ocasiones mortales, para las condiciones de los negocios” (Corona Funes, 2017, p.1). Como ejemplo de lo anterior, para las personas morales (PM), en las cuales nos enfocaremos, la tasa fiscal es de 30 % y, si a esto se adiciona un 10 % de participación de los trabajadores en las utilidades de las empresas (PTU) y las cuotas de seguridad social pagadas al Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS) o las aportaciones al Instituto del Fondo Nacional de Vivienda para los Trabajadores (Infonavit), así como los pagos por concepto de impuestos estatales sobre nóminas, se llega fácilmente a un conteo del 50 % de egresos en el que incurriría el empresario por concepto de contribuciones.

A lo anterior se agregan otros porcentajes, como el retiro de utilidades de algún socio o el pago de otros impuestos locales que tenga cada entidad federativa particularmente; estos egresos dejarían de destinarse a la inversión, desarrollo y crecimiento de las entidades económicas. He ahí la importancia de las deducciones fiscales, que, si bien no están definidas por la ley fiscal, existen fuentes que las definen. “La palabra deducir implica rebajar, restar, descontar alguna partida de una cantidad [...] son todas las erogaciones por concepto de gastos, inversiones y costo que la ley dispone para disminuir de los ingresos acumulables a efecto de determinar la utilidad fiscal” (Orozco-Felgueres, 2017, p. 46). Sin embargo, la ley mexicana enuncia los conceptos deducibles y los requisitos que las deducciones deben cumplir. A continuación, la tabla 1 presenta los conceptos que podrán considerarse como una deducción autorizada:

Tabla 1
Panorama de las Deducciones Autorizadas por la Ley del Impuesto Sobre la Renta (LISR)

N°	Conceptos deducibles	Artículo
1.	Las devoluciones que se reciban o los descuentos o bonificaciones que se hagan	25
2.	El costo de lo vendido	
3.	Los gastos	
4.	Las inversiones	
5.	Los créditos incobrables y las pérdidas por caso fortuito o fuerza mayor	
6.	Las cuotas pagadas por los patrones al Instituto Mexicano del Seguro Social	
7.	Los intereses devengados a cargo en el ejercicio, sin algún ajuste	
8.	Ajuste anual por inflación que resulte deducible	
9.	Anticipos y rendimientos que paguen las sociedades cooperativas de producción y los que entreguen las sociedades y asociaciones civiles a sus miembros	
10.	Aportaciones efectuadas para la creación de reservas para pensiones o jubilaciones, complementarias a las establecidas por la Ley del Seguro Social; que no excedan a la cantidad que resulte de aplicar el factor de 0,47 al monto de la aportación realizada en el ejercicio de que se trate o del 0,53 por las prestaciones que sean ingresos exentos para los trabajadores y no disminuyan con respecto a las otorgadas en el ejercicio inmediato anterior	

Nota: además de las deducciones mencionadas en el artículo, debe considerarse el reglamento de la Ley del Impuesto Sobre la Renta (LISR), las RMF, los estímulos fiscales, los decretos y demás artículos que mencionen deducciones particulares de acuerdo con el sector o régimen al que pertenezca la entidad económica.

Fuente: elaboración propia con base en Sánchez Miranda (2018).

Al igual que el control interno, las deducciones fiscales autorizadas han tenido diversos cambios a lo largo de la historia tributaria en México, todo con el objetivo de blindar el acto de recaudación, en el cual se han aplicado medidas de control para evitar o contrarrestar los actos de evasión fiscal. Esto ha traído como consecuencia un sinnúmero de nuevos requisitos, condiciones y tratamientos generales, como por ejemplo los montos máximos de deducción, también conocidos topes, o la facturación versión 3.3, que provoca diversos procedimientos antes de obtener una deducción fiscal.

Para que puedan ser efectivas, las deducciones tienen una serie de requisitos que se enumeran a continuación:

1. Deben ser estrictamente indispensables para los fines de la actividad del contribuyente, salvo donativos.
2. De las inversiones, hasta por los porcentajes máximos autorizados.
3. Que las erogaciones realizadas se amparen con comprobantes fiscales digitales por Internet (CFDI) y con las formas de pago.
4. Cada deducción debe ser registrada en la contabilidad y restada una sola vez.
5. Cumplir con retención y entero de impuestos a cargo de terceros (proveedores y trabajadores).
6. Separación del impuesto al valor agregado (IVA) en los CFDI, si fuese el caso, y adherir marbetes y precintos.
7. En el caso de intereses por capitales tomados en préstamo, que estos se hayan invertido en los fines del negocio.
8. Pagos efectivamente erogados en algunos casos (personas físicas, donativos, sociedades o asociaciones civiles por prestación de servicios, coordinados, contribuyentes del sector primario).
9. Pagos de honorarios o gratificaciones a administradores, comisarios, directores, gerentes generales o miembros del consejo directivo, de vigilancia, consultivos o de cualquier otra índole bajo los requisitos en términos de la ley.
10. En asistencia técnica, regalías o transferencia de tecnología, que se compruebe ante la autoridad fiscal los conocimientos técnicos de quien los proporciona.
11. Que se otorguen a todos los trabajadores los gastos efectuados en previsión social.
12. Que las primas por seguros y fianzas se realicen conforme a las leyes de la materia.
13. Que los costos de adquisición o intereses correspondan a los del mercado.
14. En la adquisición de bienes importados, cumplir con los requisitos legales de importación.
15. En caso de créditos incobrables, que las deducciones se consideren realizadas en el mes de la prescripción.
16. En las remuneraciones a empleados o terceros, que se deduzcan en el ejercicio, junto con los demás requisitos de la ley.
17. Que en pagos a comisionistas y mediadores extranjeros se cumpla con todos los requisitos de información y documentación que señale el reglamento de la LISR.
18. Plazos para reunir requisitos y deducciones de anticipos por gastos.
19. Que, en los pagos por concepto de salarios, se entregue el subsidio a quien tenga derecho.
20. Que las mercancías, materias primas, productos semiterminados o terminados en existencia y en estado de deterioro se deduzcan de los inventarios durante el ejercicio en que ocurran, cumpliendo los demás requisitos del reglamento de LISR.
21. Que los gastos de previsión social de las sociedades cooperativas cumplan con requisitos específicos de deducción.
22. Que el valor de los bienes recibidos en establecimientos ubicados en México de contribuyentes residentes en el extranjero no sea superior al valor en aduanas del bien del que se trate.

Como último punto con respecto a las deducciones, se dará un breve repaso a dos conceptos medulares en el tema, ya que estos y demás conceptos que describen las normas de información financiera (NIF) son los mismos que incluyen las disposiciones fiscales. Esto quiere decir a costos y gastos, los cuales se describen a continuación:

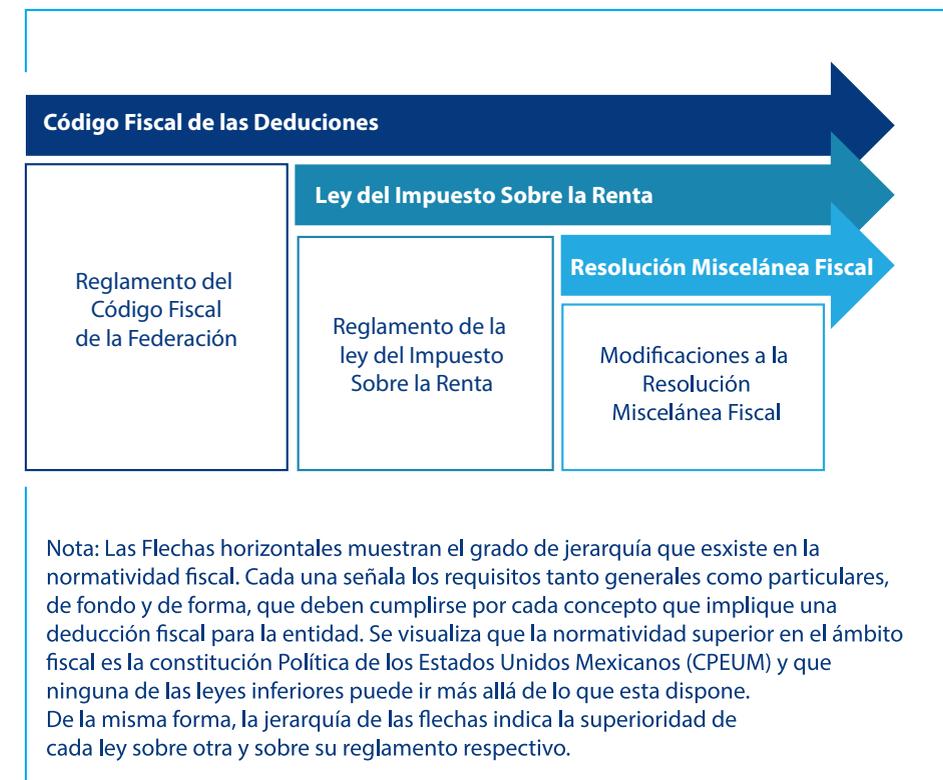
El costo y el gasto son decrementos de los activos o incrementos de los pasivos de una entidad, durante un período contable, con la intención de generar ingresos y con un impacto desfavorable en la utilidad o pérdida neta o, en su caso, en el cambio neto en el patrimonio contable y, consecuentemente, en su capital ganado o patrimonio contable, respectivamente (CINIF, 2018, p. 73).

Normatividad fiscal

Es importante señalar que, dentro de la normatividad fiscal mexicana, las deducciones autorizadas se encuentran específicamente en la Ley del Impuesto Sobre la Renta (LISR), la cual se ha descrito a través de este estudio, pero también en su reglamento y en las reglas de carácter general conocidas como Resoluciones Misceláneas Fiscales (RMF), junto con sus modificaciones cambiantes, sin dejar de incluir las Resoluciones de Facilidades Administrativas (RFA). En la figura 3 se muestra el esquema de este marco normativo fiscal.

En las disposiciones fiscales, muchas de las definiciones tienen como base las definiciones que se utilizan en la normatividad financiera u otras leyes específicas con sus excepciones o limitaciones, por lo cual es común encontrar en las disposiciones fiscales y en los textos de la ley frases como “se entenderá para efectos fiscales, de esta ley o de este artículo”, entre otras.

Figura 3
Normatividad Fiscal de las Deducciones



Fuente: elaboración propia basada en Orozco-Felgueres (2017).

METODOLOGÍA

Dadas las características de esta investigación, la metodología utilizada tiene un enfoque cuantitativo. Este enfoque nos ofrece “la posibilidad de generalizar los resultados más ampliamente, nos otorga el control sobre los fenómenos, así como un punto de vista de conteo y magnitudes de estos” (Hernández Sampieri, Fernández Collado y Baptista Lucio, 2010, p. 16). Así mismo, se utiliza un diseño de alcance explicativo, ya que no solamente se describe en detalle el estudio, sino que se muestra la relación de causalidad o contingencia entre los fenómenos (en este caso, al referirnos a la relación causal que tiene el control interno en las deducciones fiscales).

De igual manera, se utiliza un método de razonamiento deductivo y nos enfocamos especialmente en cincuenta empresarios y contribuyentes personas morales del régimen general de ley sujetos al pago del impuesto sobre la renta, en el estado de Tabasco, México.

La influencia del control interno en las deducciones fiscales

Con los componentes explicados en la primera parte de esta investigación, el control interno tiene la capacidad de influir categóricamente en el entorno de las deducciones fiscales. A través de sus controles⁸, se puede conocer la naturaleza de la entidad y de sus operaciones; con base en ello, se logra la finalidad de cumplir con las disposiciones legales y reglamentarias. Las principales influencias que tiene el control interno en las deducciones, son las siguientes:

1. Cuida el perfil de los empresarios ante los proveedores con los cuales realizan negocios.
2. Cuida al empresario de elegir proveedores de dudosa calidad.
3. Permite que se cumplan las obligaciones en el registro contable de las operaciones, para no ocultar ni dejar pasar alguna operación que pueda ser deducible o que se deduzca en más de una ocasión.
4. Permite que el personal encargado de dar seguimiento y hacer efectivas las deducciones a las que tiene derecho el empresario conozca las políticas de conducta ética y evite actos ilícitos o carentes de principios, como aplicar una deducción que no sea deducible en términos de la legislación fiscal.
5. Posibilita que funcionarios de la entidad conozcan los procedimientos contables y fiscales plasmados en los manuales respectivos y que sean orientados en el ejercicio de costos y gastos deducibles y no deducibles.
6. Permite contar con otros documentos que soporten los CFDI que se pretenden deducir, tales como bitácoras de servicios, contratos con proveedores y entregables.
7. Logra alcanzar todos los requisitos de deducibilidad que impone la legislación fiscal.
8. Permite justificar que los gastos sean acordes a las necesidades del negocio y que tengan relación con los ingresos que necesita la entidad.

Cabe mencionar que esta influencia del control interno sobre el marco fiscal de las deducciones se menciona en las normas internacionales de auditoría, las cuales declaran que el entorno normativo comprende, entre otros, el marco de información financiera aplicable y el entorno legal y político; como ejemplo de ello está la legislación y regulación que afecte significativamente a las operaciones de la entidad, el régimen fiscal, políticas gubernamentales como la política fiscal (IFAC, 2018, p. 337).

El control interno será el eje de simetría entre las deducciones fiscales de la entidad y la autoridad fiscalizadora⁹. Por lo tanto, nos permitirá aplicar únicamente las deducciones que por ley se tiene derecho a restar de la renta del período correspondiente o del ejercicio.

⁸ Se refiere a cualquier aspecto relativo a uno o más componentes del control interno.⁶ Referido específicamente al impuesto sobre la renta (ISR), de acuerdo con la legislación mexicana.

⁹ En México, el Servicio de Administración Tributaria (SAT), órgano desconcentrado de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP).

RESULTADOS Y DISCUSIONES

De acuerdo con lo planteado en el objetivo principal, que ha sido resaltar la importancia e influencia del control interno sobre el ámbito de las deducciones, se ha recopilado información que respalda lo propuesto. Los resultados se muestran en la tabla 2:

Tabla 2

Influencia del Control Interno en el Ámbito de las Deducciones

Componentes	Porcentaje representado de influencia	Análisis
Ambiente de control	70 %	El porcentaje representado mostró que el componente ambiente de control es necesario como base de principios y cultura de la entidad, la cual demuestra el compromiso de no cometer actos que estén en conflicto con las deducciones fiscales enunciadas en la legislación fiscal
Evaluación de riesgos	67 %	Este porcentaje muestra que los riesgos evaluados al considerar los elementos aplicados a las deducciones con los que cuenta la entidad (evidencia documental, física, legal, informativa) no amenazan la consecución de los objetivos de esta, ya que son reducidos a un nivel aceptable
Actividades de control	73 %	De este porcentaje se infiere que las actividades de control guiadas por las políticas y procedimientos planeados inicialmente por la entidad (manuales de procedimientos fiscales) favorecen las acciones que acometen los riesgos de la organización, ya que no permiten que se deduzcan costos y gastos sin tener como base el conocimiento de los requisitos de cada uno de ellos
Información y comunicación	82 %	Indica que el proceso de información y comunicación del ámbito de las deducciones y su entorno fiscal permite compartir datos, evidencias y demás documentación comprobatoria necesaria acerca de las deducciones fiscales, lo cual minimizará los riesgos y mejorará la actuación del personal encargado de hacer efectivas las deducciones
Supervisión y monitoreo	52 %	Reconocen que solo mediante un monitoreo intermitente de los demás componentes del sistema se puede tener un eficaz control interno, encaminado a hacer efectivos los derechos que la ley confiere para deducir costos y gastos, sin poner en riesgo el negocio en marcha debido a errores en las deducciones o posibles actos de evasión

Nota: los porcentajes fueron recopilados de encuestas aplicadas a cincuenta personas morales del estado de Tabasco, México, y se infirió de acuerdo con la codificación de datos. Por cuestiones de alcance, no se incluyeron las figuras gráficas por cada componente del control ni los resultados con datos negativos, los cuales se mencionan en la parte de limitaciones al control interno. Fuente: elaboración propia, con base en los datos recopilados en las encuestas.

Se realizó una representación gráfica de todos los componentes del control, en la cual se resume el efecto positivo que tiene este mecanismo frente a las deducciones fiscales (ver tabla 3 y figura 4).

Tabla 3

Dimensión del Sistema de Control Interno integral

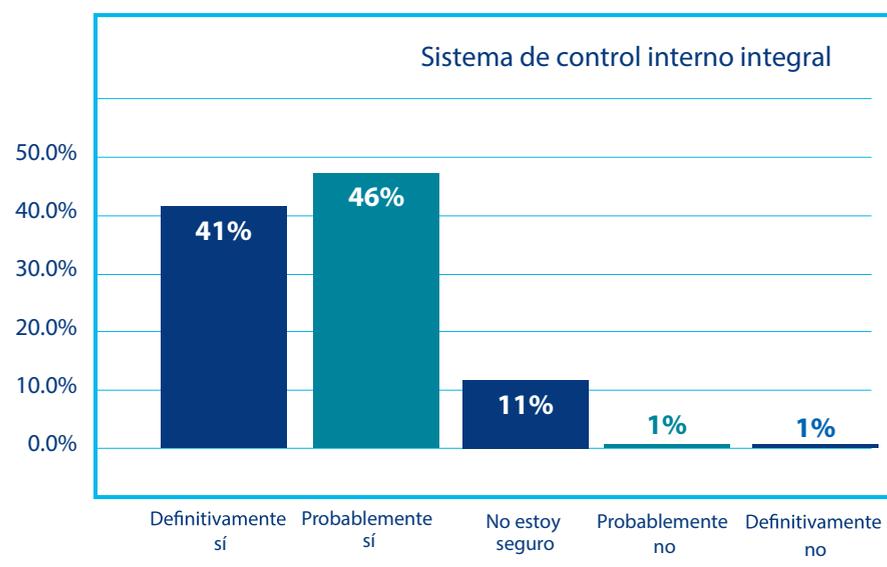
Ítems: 1 -43

CATEGORÍAS	CÓDIGOS	FRECUENCIAS ABSOLUTAS	FRECUENCIAS RELATIVAS	FRECUENCIAS ACUMULADAS
Definitivamente sí	1	871	41 %	871
Probablemente sí	2	996	46 %	1867
No estoy seguro	3	231	11 %	2098
Probablemente no	4	30	1 %	2128
Definitivamente no	5	22	1 %	2150
TOTAL		2150	100 %	

Nota: enfocamos los resultados en los datos obtenidos por las categorías “Definitivamente sí” y “Probablemente sí”, que para los fines de esta investigación constituyen el deber ser de las entidades en cuanto al control interno y las deducciones fiscales. Fuente: elaboración propia.

Figura 4

Efecto del Sistema de Control Interno en las Deducciones



Al sumar los porcentajes del deber ser (41 % + 46 %), obtenemos un resultado del 87 % de las respuestas proporcionadas por las personas morales, quienes indicaron que el control interno tiene los efectos de influencia sobre el área de las deducciones fiscales autorizadas que permiten el cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables. Fuente: elaboración propia.

Al observar el control interno desde una perspectiva integral, se obtuvieron resultados que presentan su importancia sobre el ámbito fiscal de las deducciones; es decir, el control interno es indispensable y tiene efectos en todas las áreas y materias de una entidad económica. El 87 % manifestó el impacto positivo que tiene el control en las deducciones que aplican las entidades para una consecución eficaz de los objetivos planeados por los empresarios y aseguró en parte el deber ser del gremio de negocios para lograr el éxito empresarial. Cabe señalar que, aunque las personas entrevistadas manifiestan el efecto favorable del control interno, muchas no han implantado un sistema de control eficaz, si bien los que tienen operando han redundado en bienestar para la entidad.

La diferencia (el 13 %) no considera indispensable el control interno. Este porcentaje está representado por emprendedores que administran empresas pequeñas o familiares, o empresarios con poco conocimiento acerca del diseño e implantación de controles internos.

Limitaciones del control interno

El descuido del control interno lo limita y, enfocado en las deducciones, podría dar los siguientes resultados:

- Ambiente de control: falta de principios, valores y cultura empresarial, lo cual provocaría actividades ilícitas o fraudulentas.
- Evaluación de riesgos: posible presunción, por parte de la autoridad hacendaria, de que las deducciones no tienen efectos fiscales; es decir, que los conceptos amparados en los documentos por la adquisición de bienes y servicios nunca ocurrieron. Esto pondría en riesgo la continuidad del negocio o entidad.
- Actividades de control: errores al momento de aplicar las deducciones fiscales y violaciones a normas vigentes, debido a que no se cumpliría con los requisitos descritos particularmente en la LISR. Lo anterior exhibiría las deficiencias de los controles estipulados en los manuales y procedimientos emitidos por la entidad.
- Información y comunicación: al minimizar los riesgos inherentes y relevantes de la entidad, dejarían de fluir las fuentes de información necesarias para lograr una actuación eficaz de la entidad.
- Supervisión y monitoreo: al no medir el buen funcionamiento de los componentes del control interno, aumentarían los riesgos del negocio en marcha, ya que no habría evaluación alguna, ni posibles correcciones a las deficiencias del control interno.

Es importante mencionar algo ampliamente conocido y es el hecho de que el control interno abarca todas las áreas de una organización e involucra a todo el personal, incluyendo socios y accionistas. Los resultados solo representan una mínima parte de lo que cubre el control interno; sin embargo, con este estudio se logra mostrar la influencia del control interno en el cumplimiento de una parte importante de las leyes y regulaciones a las que está sujeta cada organización.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

De acuerdo con los resultados obtenidos, se ofrecen las siguientes recomendaciones:

- Establecer visiblemente la misión y la visión de la entidad, pues serán la base de principios y cultura que guiará a todo el personal en la consecución de los objetivos.
- Generar manuales de procedimientos contables y fiscales que orienten al personal cuando se apliquen

las deducciones fiscales, que minimicen los errores al momento de ejercer el derecho legal y prevengan de cometer actos al margen de la ley; es decir, que prevengan actos de evasión o elusión fiscal.

III. Diseñar políticas de conducta ética o un código de buenas prácticas que se guíe por los objetivos de la entidad y provoque en el personal un cambio de actitud al momento de realizar las operaciones de compra y adquisiciones de bienes y servicios.

IV. Cerciorarse de que los proveedores con los cuales se celebran operaciones tengan la capacidad física y material para ofrecer bienes y servicios; es decir, que no sean proveedores fantasmas que simulen actividades. De lo contrario, se podría tener un posible conflicto con la autoridad hacendaria por haber dado efectos fiscales a las deducciones.

V. Generar un legajo de documentos que prueben que las deducciones que se aplicaron cumplen con todos los requisitos para su deducción. Por ejemplo, CFDI, comprobantes de pagos, órdenes y requisiciones de compras, contratos de servicios, métodos y formas de pago, registro en la contabilidad, porcentaje deducible, plazos para deducir y proceso de selección del proveedor, entre otros.

VI. Contar con papeles de trabajo propios en los cuales se obtenga evidencia de que los bienes y servicios adquiridos y recibidos fueron reales, como por ejemplo bitácoras donde se plasme el registro donde se recibe el bien o llegan los prestadores de servicios, pasando por los filtros correspondientes que acrediten su capacidad física y material, hasta que se entregue el bien o se despida a los prestadores de servicios. Además, evidencia documental, como fotografías de antes y después de recibir un servicio o de los bienes que se recibieron, donde se exhiban los números de series y modelos de las adquisiciones.

VII. En la medida en que se pueda sin convertirlo en un trámite burocrático, realizar presupuestos aprobados por la dirección y los órganos del gobierno de la entidad antes de incurrir en gastos específicos o adquisiciones.

VIII. Crear formatos de resguardo de activos fijos al personal encargado de su custodia, con todas las garantías de que es un activo real.

IX. Otros documentos como itinerarios, cotizaciones, correos electrónicos previos, autorizaciones de compras y demás.

X. Cerciorarse de que las políticas y procedimientos presentados en las anteriores fracciones se comuniquen eficientemente y con los medios apropiados a todo el personal inmiscuido en el ámbito fiscal.

XI. Que se practique periódicamente evaluaciones del control interno para verificar que sus componentes estén siendo efectivos y se esté generando riqueza empresarial en las operaciones de la entidad en el área fiscal y en todas las demás áreas y materias.

XII. En la medida de lo posible, crear un área de auditoría interna en las entidades jurídicas, la cual custodie y evalúe las operaciones encaminadas al ejercicio de las deducciones fiscales.

Se concluye que el control interno tiene una injerencia poderosa en todas las áreas de una entidad económica, especialmente si se enfoca en el ámbito de las deducciones, porque son necesarias su implementación y evaluación constante a través del área o departamento de auditoría interna para convertir el cumplimiento justo de los objetivos de la entidad en cumplimiento óptimo.

Si los empresarios hacen uso de este mecanismo eficaz de control, se optimizarán las deducciones a las que se tiene derecho por ley y también se optimizará la renta que quede al restar las deducciones, para satisfacer las necesidades de inversión y desarrollo.

A la postre, se debe mencionar que el ámbito de las deducciones no solo descansa en el control interno, pero este es una parte fundamental, que también está soportado por principios jurídicos que emanan de la carta magna mexicana. Es menester que los empresarios y contribuyentes apliquen las deducciones correctamente y, al mismo tiempo, es obligación de la autoridad hacendaria ser garante de darles el tratamiento correcto si se cumplen con los requisitos estipulados.

REFERENCIAS

- CINIF (2018). Normas de Información Financiera. Ciudad de México: IMCP.
- Corona Funes, J. (2017) La toma de decisiones en materia fiscal. Ciudad de México: Gasca.
- Espino García, M. G. (2017) Fundamentos de la Ley Sarbanes-Oxley. Ciudad de México: IMCP.
- Estupiñán Gaitán, R. (2011) Control interno y fraudes. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C. y Baptista Lucio, M. (2010) Metodología de la investigación (5ta ed.). México D.F.: McGraw-Hill.
- IFAC. (2018) Normas Internacionales de Auditoría. Ciudad de México: IMCP.
- Islas Montes, R. (2012). Estrategia Fiscal. Querétaro: Tax Editores.
- Llanos Mendoza, A. (2014) 318 preguntas trascendentales en una asesoría fiscal integral. México D.F.: Gasca.
- Orozco-Felgueres, C. (2017). El ámbito de las deducciones fiscales. Gastos, inversiones y costo de lo vendido. Ciudad de México: Thomson Reuters.
- Rodríguez Valencia, J. (2009). Control Interno: un efectivo sistema para la empresa. México D.F.: Trillas.
- Sánchez Miranda, A. (2018). Aplicación práctica del ISR. Personas morales. 2018. Ciudad de México: ISEF.
- Santillana González, J. R. (2015). Sistemas de control interno. Ciudad de México: Pearson.
- Tapia Iturriaga, C. K., Guevara Rojas, E. D., Castillo Prieto, S., Rojas Tamayo, M. y Salomón Doroteo, L. (2016) Fundamentos de auditoría, aplicación práctica de las normas internacionales de auditoría. Ciudad de México: IMCP.
- Whittington, O. R. y Kurt, P. (2005). Principios de auditoría. EE.UU.: McGraw-Hill.
- Layard PRG. Cost-benefit analysis.: Cambridge University Press; 1994.
- Ray A. Cost-benefit analysis: Issues and methodologies.: The World Bank; 1990.
- Rosen S. Hedonic prices and implicit markets: product differentiation in pure competition. Journal of political economy 1974;82(1):34-55.
- Rolfe J. Theoretical issues in using choice modelling data for benefit transfer. Choice modelling and the transfer of environmental values 2006; 1:28-51.
- Rolfe J, Windle J, Bennett J. Benefit transfer: insights from choice experiments. Benefit Transfer of Environmental and Resource Values: Springer; 2015. p. 191-208.
- Sartori D, Catalano G, Genco M, Pancotti C, Sirtori E, Vignetti S, et al. Guide to cost-benefit analysis of investment projects. Economic appraisal tool for Cohesion Policy 2014;2020.
- Pearce D, Pearce C, Palmer C. Valuing the environment in developing countries: case studies.: Edward Elgar Publishing; 2002.
- Pearce D, Atkinson G, Mourato S, Carson R Cost-benefit analysis and the environment: recent developments.: Organization for Economic Co-operation and development; 2006. Contingent valuation: a comprehensive bibliography and history:.



Edward Elgar Publishing; 2012.

Quah E. Cost-Benefit Analysis in Developing Countries. The Globalization of Cost-Benefit Analysis in Environmental Policy 2013:19.

Warner AM. Cost-benefit analysis in World Bank projects 2010.

World Bank. Willingness to pay for reduced morbidity. Unpublished manuscript prepared for the workshop, "Economic valuation of health for environmental policy: assessing alternative approaches; 2002.

Whittington D. What have we learned from 20 years of stated preference research in less-developed countries? Annu. Rev. Resour. Econ. 2010;2(1):209-236.



Efecto de variación en las tasas de interés por financiamiento en los resultados de la Pymes de Costa Rica



Effect of variation of financing interest rates on the results of Costa Rica's SME

DOI: 10.22458/ma.v11i2.2765

Lic. Roberto Rodríguez Alcocer, MBA
Universidad Técnica Nacional, Costa Rica
rfracr@yahoo.com.mx
<https://orcid.org/0000-0002-0370-6557>

Fecha de recepción: 09 de junio de 2020

Fecha de aceptación: 13 de noviembre de 2020

RESUMEN

El objetivo es analizar la tasa de interés ofrecida por los intermediarios financieros para el financiamiento de las actividades económicas de las Pequeñas y Medianas Empresas (Pymes) en Costa Rica, mediante escenarios donde se evidencian los efectos de estas variaciones, originados por una Tasa Básica Pasiva variable, tasa de referencia, y cómo estas fluctuaciones afectan los resultados económicos y financieros de estos negocios. El diseño de esta investigación es esencialmente de carácter descriptivo y comparativo, ya que pretende contribuir con la ampliación del conocimiento sobre el efecto negativo de las tasas de interés en los resultados financieros y económicos de las Pymes en Costa Rica, específicamente aquellas que han requerido financiamientos del Sistema Financiero. Por lo tanto, se realiza un análisis de los efectos de las tasas de interés en los resultados operacionales pertenecientes a las pymes, a partir del cálculo de intereses, variación en las cuotas, flujo de caja libre, capacidad de pago y conclusiones financieras. Este análisis se sitúa dentro del marco de administración financiera y económica de las pymes y de su efecto en la economía productiva del país.

ABSTRACT

The objective is to analyze the interest rate offered by financial intermediaries to finance the economic activities of Small and Medium sized Enterprises (SMEs) in Costa Rica, through scenarios where the effects of their variations, prompted by a floating Passive Base Rate, reference rate, are evidenced and how these fluctuations affect the economic and financial results of these businesses. The design of this research is essentially descriptive and comparative in nature. It aims to contribute to broadening the knowledge of the negative effect of interest rates on the financial and economic results of SMEs in Costa Rica, specifically those that have requested financing from the Financial System. Therefore, an analysis of the effects of interest rates on the operational results of SMEs is carried out based on the calculation of interests, variation in installments, free cash flow, payment capacity and financial conclusions. This analysis is placed within the framework of the financial and economic administration of SMEs and its effect on the productive economy of the country.

RÉSUMÉ

L'objectif est d'analyser le taux d'intérêt offert par les intermédiaires financiers pour le financement d'activités économiques des Petites et Moyennes Entreprises (PME) au Costa Rica au moyen de situations où sont mis en évidence les effets de ces variations suscitées par un Taux de Base Passif variable, taux de référence, et comment ces fluctuations affectent les résultats économiques et financiers de ces entreprises. Cette recherche est conçue essentiellement selon un plan descriptif et comparatif. Elle vise à contribuer à l'élargissement des connaissances sur l'effet négatif des taux d'intérêt dans les résultats financiers et économiques des PME au Costa Rica, en particulier celles qui ont requis des financements du Système Financier. C'est pourquoi, on analyse des effets des taux d'intérêt sur les résultats opérationnels des PME, sur base du calcul des intérêts, la variation dans les redevances, le flux de trésorerie, la capacité de paiement et les conclusions financières. Cette analyse est inscrite dans le cadre de l'administration financière et économique des PME, et de l'effet sur l'économie productive du pays.

RESUMO

O objetivo é analisar a taxa de juros oferecida por intermediários financeiros para o financiamento das atividades econômicas das Pequenas e Médias Empresas (Pymes) na Costa Rica, por meio de cenários onde se evidenciam os efeitos dessas variações, originados por uma Taxa Básica Passiva variável, taxa de referência, e como essas flutuações afetam os resultados econômicos e financeiros desses negócios. O desenho desta investigação é essencialmente descritivo e comparativo, pois visa contribuir para a ampliação do conhecimento sobre o efeito negativo das taxas de juros nos resultados financeiros e econômicos das Pymes na Costa Rica, especificamente daquelas que tem precisado de financiamento do Sistema Financeiro; portanto, é realizada uma análise dos efeitos das taxas de juros nos resultados operacionais pertencentes às pymes, com base no cálculo dos juros, variação nas quotas, fluxo de caixa livre, capacidade de pagamento e conclusões financeiras. Esta análise é considerada dentro do marco de administração financeira e econômica das pymes, também, o efeito na economia produtiva do país

PALABRAS CLAVE:

PYME, TASA BÁSICA PASIVA, TASA DE INTERÉS, INTERMEDIARIOS FINANCIEROS Y CAPACIDAD DE PAGO.

KEY WORDS:

SME, BASIC PASSIVE RATE, INTEREST RATE, FINANCIAL INTERMEDIARIES AND ABILITY TO PAYDIARIES AND ABILITY TO PAY

PALAVRAS CHAVE:

PYMES, TAXA DE RESPONSABILIDADE BÁSICA, TAXA DE JUROS, INTERMEDIÁRIOS FINANCIEROS E CAPACIDADE DE PAGAMENTO.

MOTS CLÉS:

PME, TAUX DE BASE PASSIF, TAUX D'INTÉRÊT, INTERMÉDIAIRES FINANCIERS ET CAPACITÉ DE PAIEMENT.

INTRODUCCIÓN

Las tasas de interés en colones para los préstamos requeridos por las Pequeñas y Medianas Empresas (Pymes) en Costa Rica se denomina tasa de interés activa, un indicador financiero que debe ser analizado por el efecto negativo producido en los resultados económicos del negocio; es decir, se debe planificar cómo se decidirá la obtención y gestión de los fondos que se necesitan para cumplir con los objetivos sobre financiar los activos productivos o pasivos de estas unidades en pleno desarrollo.

Para la administración de las Pymes es de vital importancia comprender el comportamiento de las tasas de interés activas en Costa Rica, por su efecto financiero en los resultados y rentabilidad esperada. El análisis se sustenta porque la tasa de referencia que utiliza el país para determinar estos porcentajes se denomina Tasa Básica Pasiva la cual está sujeta a variaciones semana tras semana por la metodología de cálculo utilizada y establecida por el Banco Central de Costa Rica, esto último provoca que las tasas de interés activas sean variables.

Esta particularidad debe ser considerada por la administración de las Pymes en caso de financiarse, específicamente lo relacionado con la tendencia de las tasas de interés, ofertadas por los intermediarios financieros al ser de características variables. Es aquí donde la información financiera de las Pymes debe ser oportuna, útil y confiable para generar alternativas cuantitativas de escenarios financieros que facilitan la toma de decisiones, y esto podría ser la gran diferencia en consolidar, crecer y ser una empresa exitosa.

El objetivo es analizar la tasa de interés ofrecida por los intermediarios financieros para el financiamiento de las Pymes en Costa Rica, esto mediante escenarios donde se evidencien los efectos de estas variaciones, originado por una Tasa Básica Pasiva cambiante según el comportamiento de la economía del país, y cómo estas diferenciaciones afectan los resultados económicos y financieros de estos negocios.

Por consiguiente, es importante explicar los aspectos que originan las variaciones en las tasas de interés activas ofrecidas para el financiamiento a las Pymes, con respecto al indicador de la Tasa Básica Pasiva que establece el Banco Central de Costa Rica cada semana.

A nivel nacional existe un mercado regulado y fiscalizado por la Superintendencia de Entidades Financieras (SUGEF), conformado por los Bancos Públicos, Privados, Cooperativas, Asociaciones y otras entidades inscritas. Todas estas disponen de recursos propios o recursos provenientes del Sistema Banca de Desarrollo (SBD) con el fin único de ser destinados a programas específicos sobre actividades productivas de las Pymes productoras de bienes y servicios que requiere la sociedad, y así, financiar el emprendimiento, crecimiento y consolidación de las Pymes.

Se pretende desarrollar de manera simple con herramientas de análisis básico para tener escenarios financieros donde se evidencien los efectos en los resultados y liquidez de la Pyme; eso sí, en línea con el plan de inversión específico decidido por el negocio. Es decir, en vista de estar dirigido al segmento de empresas que conforman el Parque Empresarial de Pymes en Costa Rica, no se utilizan las fórmulas usuales de análisis financiero aprendidas por los estudiantes de administración, sino que se opta por un análisis descriptivo y comprensivo.

El artículo inicia con la conceptualización de las variables fundamentales que lo explican. Posteriormente, se analizan los resultados presentados en otras investigaciones a nivel internacional y Costa Rica. Enseguida, se analiza la metodología y discusión del efecto de las tasas de interés activa y los resultados operacionales, producto del financiamiento de las Pymes. Por último, se presentan las conclusiones que se alcanzaron con la investigación realizada.

Pyme.

Por su origen y significado, en Costa Rica la palabra Pyme tiene diferentes concepciones amparadas bajo diferentes propuestas de ley, así lo evidencia el artículo 3 de la Ley N.º 8262 del 2002 indica que:

“se entiende por pequeña y mediana empresa (PYME) toda unidad productiva de carácter permanente que disponga de recursos físicos estables y de recursos humanos, los maneje y opere, bajo la figura de persona física o persona jurídica, en actividades industriales, comerciales, de servicios o agropecuarias que desarrollen actividades de agricultura orgánica.”

Tasa básica pasiva..

Respecto a este indicador el BCCR (2015), la Junta Directiva del Banco Central de Costa Rica en el artículo 8 del acta de la sesión 5703-2015, celebrada el 13 de octubre del 2015, define:

“La tasa básica pasiva es un promedio ponderado de las tasas de interés brutas de captación a plazo en colones, de los distintos grupos de intermediarios financieros, que conforman las Otras Sociedades de Depósito (OSD). Este promedio se redondeará al veinteavo de punto porcentual más cercano”

La tabla 1 muestra el comportamiento de la Tasa Básica Pasiva del Banco Central de Costa Rica desde abril de 2018 hasta marzo de 2019. La Variación del periodo anual se muestra en el último renglón

Tabla 1
Variación tasa Básica Pasiva de Abril- 2018 a marzo 2019

Mes	Inicio	Final	Variación +/-
Abril 2018	,006	,152	,50%
Mayo 2018	,155	,95-	3,25%
Junio 2018	,955	,950	,00%
Julio 2018	,956	,000	,84%
Agosto 2018	,005	,95-	0,83%
Setiembre 2018	,955	,90-	0,84%
Octubre 2018	,905	,80-	1,69%
Noviembre 2018	,805	,850	,86%
Diciembre 2018	,856	,002	,56%
Enero 2019	,006	,254	,17%
Febrero 2019	,256	,250	,00%
Marzo 2019	,256	,20-	0,80%
Variación del período			3,33%

Fuente: elaboración propia.

Tasa de Interés activa.

La tasa de interés a nivel de resultados en las Pymes contablemente se denominan costo financiero, el cual, es calculado sobre un capital prestado y tiempo acordado, para Gitman y Zutler (2016), la tasa de interés la define como:

“La tasa de interés o rendimiento requerido representa el costo del dinero. Es la compensación que un demandante de fondos puede pagar a un proveedor. Cuando se prestan los fondos, el costo de obtenerlos es la tasa de interés” (p. 229).

Es decir, la tasa de interés es una variable del precio, lo pagado por el uso que se hace con los recursos financieros de un tercero. Este precio está expresado como porcentaje del monto de estos (usados o prestados), el porcentaje o rendimiento está expresado en un período de tiempo. En resumen, la tasa de interés es el rendimiento o porcentaje que se debe pagar sobre el monto de un recurso financiero de un tercero durante un tiempo determinado.

Intermediación financiera.

El concepto de intermediación financiera se deriva del artículo 116 de la Ley N° 7558 Orgánica del Banco Central. Ahí se encuentra la definición de intermediación financiera que rige en el territorio nacional, para todo efecto financiero.

Para efectos de esta ley, se entiende por intermediación financiera la captación de recursos financieros del público, en forma habitual, con el fin de destinarlos, por cuenta y riesgo del intermediario, a cualquier forma de crédito o inversión en valores, independientemente de la figura contractual o jurídica que se utilice y del tipo de documento, registro electrónico u otro análogo en el que se formalicen las transacciones(p. 213).

Esta definición establece los parámetros o elementos que permiten considerar una actividad como intermediación financiera desde el punto de vista de captar recursos del público para ser colocados al público, eso sí, regulados por la SUGEF.

Antecedentes a nivel Internacional.

Saavedra, Tapia, Aguilar (2014), en su investigación de El Problema del Financiamiento de la PYME en el Distrito Federal, cuyo objetivo era “determinar cuáles son las fuentes de financiamiento que utilizan las PYME en el Distrito Federal (D.F.) y cuáles son las razones por las que no han podido acceder a financiamientos viables y acordes a su realidad”. (p. 3)

Se rescata de esta investigación el hallazgo que, de acuerdo con los estudios realizados, la principal razón por la que la Pyme no tiene acceso al crédito en México es por las altas tasas de interés, en segundo lugar, por la negativa de la banca y en tercer lugar por la incertidumbre económica.

Fernández et al. (2015) en su documento de trabajo 15/09 Determinantes del tipo de interés del crédito a empresa en la Eurozona. Indica que desde un punto de vista teórico, en la formación de los tipos de crédito intervienen distintos conceptos: a) el tipo de interés sin riesgo, asociado al coste oficial del dinero que ofrece la autoridad monetaria, b) el coste de financiación, asociado al coste marginal de la principal fuente de financiación y el riesgo país asociado al riesgo soberano, c) el coste del riesgo de crédito, d) el coste operacional, e) las comisiones y f) el margen.

Garay (2016), en su tesis para optar al grado de Magíster en Finanzas en la Universidad de Chile denominada Acceso de las Pymes al Crédito Bancario: Asimetrías de Información, Concentración y Competencia Bancaria menciona las fallas informativas en el mercado del crédito que enfrentan la relación entre pymes y bancos, desde una óptica de selección adversa y sumada a los problemas de agencia sobre el uso de los recursos prestados. Además, tienen como resultado fenómenos contraproducentes sobre las pequeñas y medianas empresas tales como el racionamiento de crédito y mayores tasas de interés que en el caso de información perfecta.

Pérez y Titelman (2018), en su libro, La inclusión financiera para la inserción productiva y el papel de la Banca de Desarrollo, en su apartado perspectiva desde la oferta habla sobre la estructura de los costos financieros, pues las condiciones de precio más estrictas implican un mayor diferencial entre la tasa a la cual las instituciones financieras otorgan préstamos y la tasa de referencia. Cuanto más elevado sea el diferencial, menor será la demanda de préstamos. Por su parte, las condiciones que no están ligadas a los precios sirven como base para denegar el crédito a aque-

llos prestatarios que no tienen las suficientes garantías (Wolfson, 1996 y 2012). Es decir, este tipo de condiciones sirven como base para racionar el crédito.

En relación con el Riesgo Crediticio se menciona que, cuando se percibe mayor riesgo, los bancos aumentan tanto las condiciones de precio como las que no están ligadas a él.

Antecedentes a nivel Nacional.

Abiss (2017) en noticia publicada en El Financiero con título de ¿Qué es una tasa fija y una tasa variable y cómo le afectan?, define la tasa de interés fija como un tipo de interés sobre un pasivo o deuda, tal como una hipoteca o un préstamo, que permanece igual (fijo) durante todo o parte del plazo del endeudamiento.

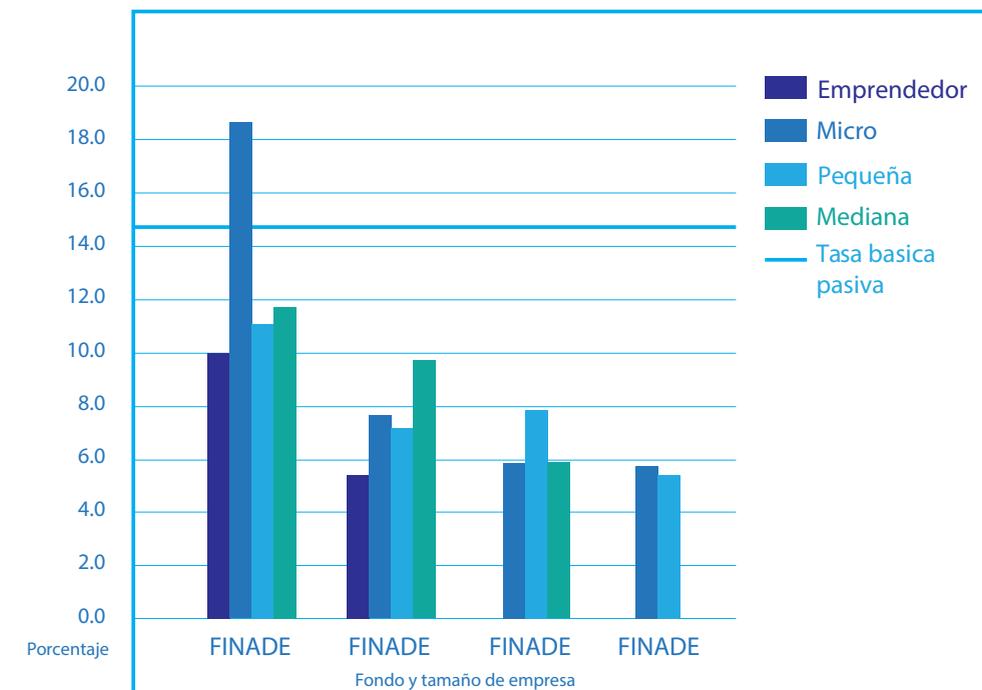
Por su parte, define una tasa variable como aquella donde los pagos por la deuda o pasivo varían, al alza o a la baja, según las condiciones del mercado financiero y por lo general, están representadas a través de una tasa de interés de referencia como la Tasa Básica Pasiva (TBP), la Tasa Efectiva en Dólares (TED), la Tasa Libor o Prime o la más reciente, la Tasa de Referencia Interbancaria (TRI).

Él también cita el comentario del economista Melvin Garita:

La diferencia radica en que las tasas fijas evitan o eliminan el riesgo de las tasas de interés; o sea, de los problemas que se podría tener si las tasas de referencia aumentan o disminuyen. Contrariamente las tasas variables se ajustan, cada cierto tiempo, a las condiciones del mercado.(párr. 5)

Sancho (2017) en su Informe estado de la nación Desarrollo Humano Sostenible 2017, indica que un aporte inequívoco del Sistema de Banca de Desarrollo (SBD) es que ha venido creando un financiamiento para las Mipymes con tasas de interés más bajas que las del resto del Sistema Financiero Nacional. El bajo costo del financiamiento es un elemento muy importante para promover la inclusión financiera de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (Mipyme) y del emprendedor. La figura 1 muestra las tasas de interés de los diversos fondos del SBD por tamaño de empresa y lo compara con la línea azul que representa la tasa básica pasiva la cual es el promedio de tasas de interés que se cobra en el sistema financiero nacional

Figura 1
Tasa de créditos de fondos SBD y sistema financiero, 2016



Fuente: elaboración propia con datos del SBD y BCCR a diciembre de 2016.



Asimismo, destaca que las tasas que se cobran para el microcrédito en el FINADE están sobre el promedio del sistema nacional, representan el premio por el alto riesgo que se enfrenta con este sector. El resto de las tasas de interés se encuentran por debajo del promedio del sistema financiero, manifiestan la política de hacer más accesible los créditos del Sistema de Banca de Desarrollo.

Por su parte, los recursos del Fondo de Financiamiento para el Desarrollo (FOFIDE) son más baratos que los del Fideicomiso Nacional para el Desarrollo (FINADE), sin que haya restricción de tasa de interés. Sin embargo, es parte del convencimiento que se logra al momento de la aprobación de los programas por parte del Consejo Rector del sistema de Banca de Desarrollo. Los fondos de la banca privada en el Fondo de Crédito para el Desarrollo (FCD) y la modalidad Créditos de Desarrollo (CREDES) son los de más bajo costo por las restricciones que imponen la Ley para la colocación de estos.

Morales (2015) en artículo publicado en El Financiero denominado, ¿Por qué es difícil que las tasas de interés para los créditos bajen en Costa Rica?, indica que las tasas de interés no se mueven por arte de magia. Su movimiento depende de variables económicas, riesgos, expectativas, costos y de las ganancias esperadas por las entidades financieras.

En este sentido, incluso, aunque la tasa referencia del mercado, la Tasa Básica Pasiva (TBP), se vea modificada, no hay garantía sobre el descenso del costo financiero de los préstamos.

Un aspecto importante dentro del artículo es que prestar dinero tiene costos y riesgos, además de una expectativa de ganancia. Los ingresos por intereses nutren las utilidades de las entidades y, por tanto, reducirlas implica –eventualmente– dar un golpe que disminuirá sus resultados.

Banco Central de Costa Rica (2018), en su informe sobre el Acceso de las Micro, Pequeñas y Medianas unidades productivas, a los servicios financieros, indica que, para las empresas micro y pequeñas, llama la atención la mayor concentración relativa de los créditos en vivienda y consumo; aun cuando estos préstamos son otorgados, de manera usual, a título personal y, el caso de consumo tienen mayores tasas de interés. Esta condición podría estar explicada por el menor grado de formalidad de este grupo lo cual les dificulta acceder a los créditos ofrecidos por el sistema financiero para actividades de producción.

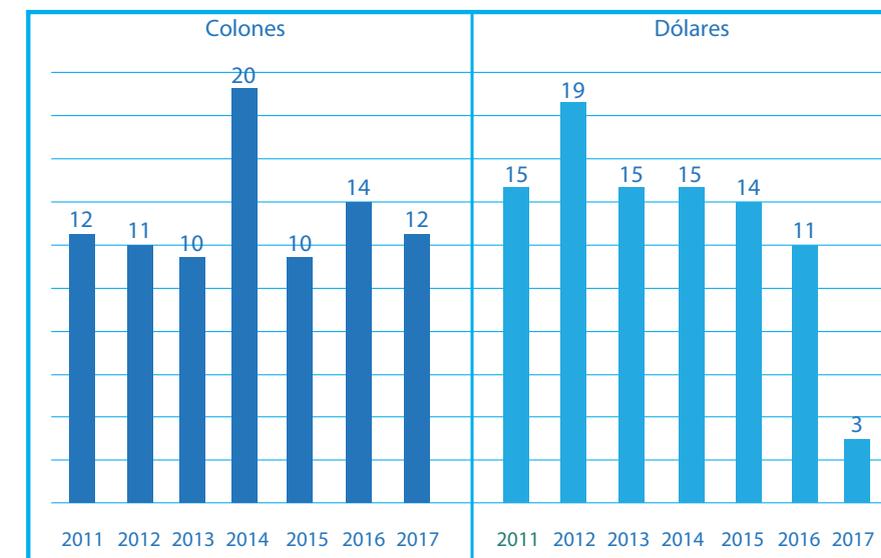
Por otra parte, se menciona que los créditos para agricultura, manufactura y comercio perdieron participación relativa con respecto al 2010, pero la actividad de servicios ganó preponderancia en ese período al pasar de 31% a 35% del crédito a las Mipymes. Este comportamiento es congruente con el de la economía del país donde, en general, las actividades primarias y secundarias han perdido participación; en cambio, la actividad de servicios ha aumentado su importancia en la composición del PIB (40% en 2012).

Estudios Económicos de la OCDE (2018). En su informe Costa Rica 2018, indica que el alto déficit fiscal que va en aumento y el creciente endeudamiento son las principales debilidades de la economía costarricense y representan riesgos importantes para el futuro de Costa Rica. En el corto plazo, socavan la confianza y conducen a condiciones financieras más severas, ya que los inversionistas requieren contar con una mayor cobertura por riesgo para mantener la deuda pública. El impacto sobre las condiciones de financiamiento local ya se está sintiendo con mayores tasas de interés para los créditos internos, además, muestra dificultades para encontrar inversionistas nacionales para la deuda soberana, lo que podría reducir la inversión privada y frenar el crecimiento.

Este, también, cita lo indicado por el Estado de la Nación 2018, donde hace referencia a:

Las leves variaciones en las tasas de interés generaron un encarecimiento del crédito en colones y dólares y, por ende, una caída en el endeudamiento. Entre 2016 y 2017, la tasa de crecimiento interanual del crédito se redujo de 14% a 12% en colones y de 11% a 3% en dólares (Figura 2). Los hogares que tienen préstamos en dólares, pero no ingresos en esa moneda se vieron especialmente afectados por la combinación del alza en la tasa de interés con la depreciación cambiaria, lo que disminuyó su capacidad de pago (p. 102).

Figura 2
Tasa de Variación Interanual



Fuente: elaboración propia, con datos del BCCR.

Además, se comenta lo siguiente:

El encarecimiento de los préstamos profundizó la desaceleración del crecimiento económico. Debe recordarse que el crédito es una fuente que impulsa el consumo de los hogares y la inversión de las empresas. Aunque el incremento de la TPM fue necesario para mantener la estabilidad, tuvo repercusiones en la generación de oportunidades. Sumado a lo anterior, existen riesgos externos e internos que pueden generar mayores presiones sobre los macroprecios y, como consecuencia, seguir ralentizando la economía (p. 102)

METODOLOGÍA

Este trabajo es un ensayo con un alcance descriptivo y exploratorio, se elabora a través de una revisión literaria, ya que pretende contribuir con el incremento de conocimiento sobre el efecto en las tasas de interés activas en los resultados financieros y económicos de las Pymes de Costa Rica originadas por las variaciones en la Tasa Básica Pasiva y tasa de referencia cuando estas requieren financiamiento para sus actividades productivas de los recursos que ofrece el Sistema Financiero Nacional.

Es decir, se busca describir los efectos financieros con la aplicación de escenarios inductivos donde, de acuerdo con Pimienta y Hoz (2014), el investigador observa y experimenta, sin ideas previas sobre sus resultados, intentando llegar a una explicación general (p. 49). Sobre los estudios exploratorios, se hace referencia a qué se ejecutan cuando el objetivo es examinar un tema de investigación poco estudiado, del cual se tienen dudas o que no se ha abordado ampliamente con anterioridad (Hernández, Méndez, Mendoza y Cuevas, 2017, p. 75).

En la revisión literaria, se analizan trabajos de investigación, artículos del contexto nacional, eso incluye lectura de libros y otros ensayos para lograr una comprensión con una visión general del tema y realizar la propuesta en

cuestión. Asimismo, por tratarse de un tema de actualidad, parte del material proviene de publicaciones consultadas en línea.

Análisis de Resultados.

A continuación, se realizará un análisis de los efectos de las tasas de interés en los resultados operacionales de las pymes a partir del cálculo de intereses, variación en las cuotas, flujo de caja, capacidad de pago, discusión de estrategias y conclusiones. Se considera el presente análisis dentro del marco de administración financiera de la Pyme y a su vez, el efecto en la economía productiva del país.

Si una empresa no tiene certeza sobre el efecto en los flujos de caja futuros producto de la decisión de un financiamiento, se estará en una situación de riesgo o incertidumbre. Existe riesgo cuando persista la posibilidad que una decisión financiera tenga más de un posible resultado; es decir, si se conoce o se puede estimar se mitiga el riesgo, pero existe incertidumbre cuando no es posible.

En este sentido, se deben establecer escenarios que permitan visualizar el resultado y a partir de este dato establecer las estrategias que minimicen el riesgo de crédito.

Efecto sobre el pago de intereses.

La primera variable financiera necesaria para calcular los intereses monetarios de un financiamiento es la tasa de interés, esta consiste en un dato porcentual que se establece por los intermediarios financieros según sus políticas de créditos internas.

El lenguaje más utilizado por los intermediarios financieros para informar sobre la tasa de interés es un dato porcentual en forma anual. Este es la base para cobrar un precio sobre los recursos que prestan a las Pymes, y se representan de la siguiente manera:

1. Tasa de interés fija, esta se mantiene durante el plazo del crédito, es decir no varía.
2. Tasa de interés referenciada, “referenciada” significa que toma como base de partida la Tasa Básica Pasiva estipulada por el Banco Central de Costa Rica y se divide en dos; a) tasa de interés que es la misma de la Tasa Básica Pasiva y b) la tasa de interés que se le suma puntos porcentuales adicionales fijos y se representa, por ejemplo, TBP+3 puntos. Esta es una tasa de interés que cambia según la variación de la Tasa Básica Pasiva por semana.
3. Tasa de interés administrada, como se indica es coordinada y analizada por la administración de la institución financiera donde cada cierto tiempo se analiza para decidir si se aplica variaciones o no, considerando las fluctuaciones de las Tasa Básica Pasiva.

Para el cálculo de la tasa de interés activa los intermediarios financieros consideran los siguientes aspectos:

1. La variación de la Tasa Básica Pasiva.
2. El costo del fondeo de los recursos.
3. El costo de los gastos operativos de la institución.
4. El comportamiento del mercado con respecto a las tasas de interés que se ofrecen para el producto de financiamiento de pyme.

Para calcular los intereses sobre un financiamiento o préstamo a una Pyme se utiliza la siguiente fórmula:

$$I = C \cdot i \cdot n$$

Donde,

I son los intereses calculados monetariamente

C es el monto solicitado como préstamo o principal.

i es la tasa de interés

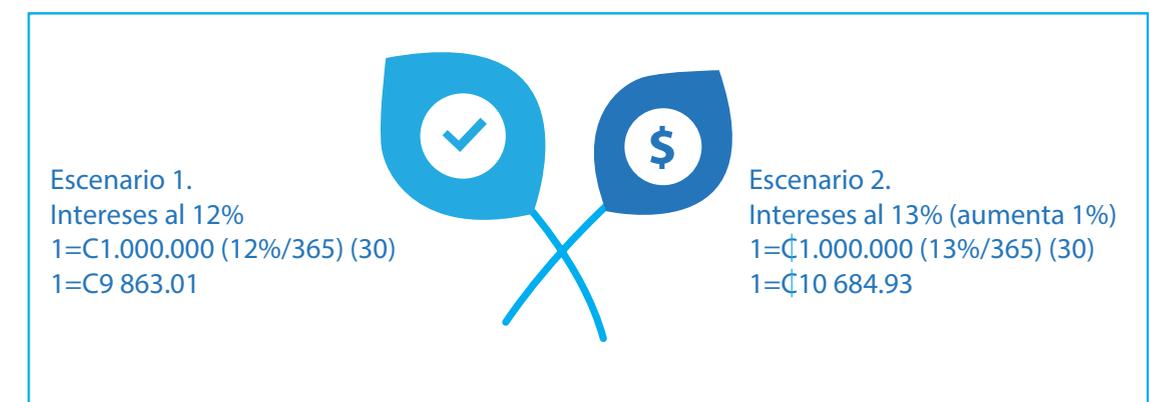
n es el plazo.

La fórmula anterior es conocida como cálculo de interés simple, utilizada en Costa Rica para este efecto, adicional, se debe considerar que los Intermediarios Financieros cobran los intereses sobre una base de tiempo diario; es decir, una base de 365 días naturales de un año normal.

El siguiente ejemplo se utilizaría para todos los escenarios que se mostrarán.

La empresaria María Alpizar solicita un financiamiento por un monto de 1.000.000, con una tasa de interés variable del 12% anual a un plazo de 3 años, pagadero en forma mensual. Se debe calcular los intereses que pagaría en un mes de 30 días, en caso de aumentar la tasa de interés en 1%.

Figura 3
Escenarios de Cálculo Costo Financiero



Fuente: elaboración propia.

Como se muestra en el escenario anterior, el simple hecho de aumentar la tasa de interés en 1% genera un aumento en los intereses que tendría que pagar la señora Alpizar, pasando de (₡10 684.93 – ₡9 863.01) = 821.92, esto por treinta días.

¿Cuánto sería ese aumento en un año? es la pregunta que surge, para responderla se puede realizar el cálculo de la siguiente forma:

$$I = (\text{₡} 821.92 / 30) (365) = \text{₡} 10\ 000$$

Es decir, el gasto financiero de la empresa por concepto de intereses aumentaría en 10 000 en un año. Para la pyme de la señora Alpizar se origina un efecto negativo en los resultados netos de la empresa.

Efecto sobre las cuotas de los créditos.

En Costa Rica se utiliza el sistema de cuota nivelada para el cálculo de las cuotas de los créditos o préstamos, también conocido como sistema francés, este considera en su génesis el pago de cada una en forma constante durante toda la vigencia del préstamo.

Eso sí, esta cuota se mantiene fija siempre y cuando las variables que se utilizan para su cálculo no cambien, tales como:

1. Plazo del Crédito.
2. Monto Principal o Adeudado.
3. Amortización a principal que implica modificación de la cuota.
4. Tasa de Interés.

Para tal efecto se utiliza la siguiente fórmula de cálculo financiero.

$$VA = PMT \left[\frac{1 - (1 + i)^{-n}}{i} \right]$$

Los intereses se calculan sobre el saldo adeudado y como la cuota incluye amortización al principal e intereses, en la medida que disminuye el saldo se reduce el monto de intereses e incrementa el monto destinado al pago del principal o amortización.

Tabla 2
Cálculo de la Cuota con una Tasa de Interés 12%

DESEMBOLSO	1.000.000,00	CUOTA	33.214,30
PLAZO	36	Poliza Vida	--
TASA	12,00%	Poliza de Incendio	--
TASA MENSUAL	1,000000000000%	TOTAL CUOTA	33.214,30

Fuente: elaboración propia.

Tabla 3
Cálculo de la cuota con una tasa de interés 13%

DESEMBOLSO	1.000.000,00	CUOTA	33.214,30
PLAZO	36	Poliza Vida	--
TASA	13,00%	Poliza de Incendio	--
TASA MENSUAL	1,083333333333%	TOTAL CUOTA	33.214,30

Fuente: elaboración propia.

Como se muestra en los escenarios anteriores la cuota mensual pasaría de ₡33 214.30 a ₡33 693.95, genera una diferencia de 479.65 colones de más en el pago de la cuota mensual; es decir, en un año se pagaría ₡5 755.80 (₡479.65x12) de más.

Por su parte, respecto al pago de intereses durante el primer año pasarían de ₡104 156.16 a ₡113 049.77, diferencia de ₡ 8 893.61 de gastos de intereses pagados de más producto de aumento de tasa de interés.

Por último, otro dato interesante es la amortización, esta pasaría de amortizar el primer año ₡ 294 415.55 a ₡ 291 277.65, luego disminuye este monto en ₡ 3 137.90 por ajuste de la tasa interés.

Efecto sobre la capacidad de pago y Flujo de Caja Libre.

Para medir la capacidad de pago en las Pymes es necesario contar con la Información Financiera que permita analizar y visualizar la capacidad de Pyme con el fin de generar flujos de efectivo en su actividad productiva, remuneración del trabajo o retribución de su capital, y de este modo determinar si estos recursos le permiten atender sus obligaciones financieras en las condiciones pactadas.

De acuerdo con lo establecido por las SUGEF 1-05, la capacidad de pago de las Pymes en Costa Rica se mide utilizando un Flujo de Caja Libre. Este permite calcular el saldo disponible para pagar a los accionistas y cubrir el servicio de la deuda (intereses de la deuda + principal de la deuda), después de restar las inversiones en activos fijos y las necesidades operativas de fondos.

Los componentes del Flujo de Caja Libre son las entradas de efectivo compuestas por ventas comerciales o ingresos por servicios, venta de activos, aportaciones de los accionistas, intereses ganados sobre inversiones y venta de acciones. Por su , los egresos serían compras comerciales, adquisición de activos, costos y gastos, pago de dividendos y compra de acciones.

Se presentan escenarios con datos hipotéticos de ingresos y gastos, no así, las cuotas de los créditos que son tomadas de los escenarios anteriores:

Tabla 4
Flujo de Caja Libre con cuota anual, tasa de interés 12%

DETALLE / MES	AÑO 1
A. INGRESOS Ingresos	10.350.350
TOTAL	10.350.350
B. EGRESOS	
Costos y Gastos	9.150.550
Imprevistos (otros gastos)	500.000
TOTAL9	.650.550
Flujo de Caja Operativo	699.800
F. Carga Financiera	
Cuota de credito al 12%	398.572
G. FLUJO DE CAJA	301.228
Flujo efectivo acumulado	301.228
H. Grado de compromiso	56,96%
I. Cobertura	1,76

Fuente: elaboración propia.

Tabla 5

Flujo de Caja Libre con cuota anual, tasa de interés 13%.

DETALLE / MES	AÑO 1
A. INGRESOS Ingresos	10.350.350
TOTAL	10.350.350
B. EGRESOS	
Costos y Gastos	9.150.550
Imprevistos (otros gastos)	500.000
TOTAL9	.650.550
Flujo de Caja Operativo	699.800
F. Carga Financiera	
Cuota de credito al 12%	404.327
G. FLUJO DE CAJA	295.473
Flujo efectivo acumulado	295.473
H. Grado de compromiso	57,78%
I. Cobertura	1,73

Fuente: elaboración propia.

Como se puede evidenciar en los escenarios anteriores, el grado de compromiso pasa de un 56.96% a un 57.78% producto del aumento de la tasa de interés en 1% materializada en la cuota del préstamo, de este modo compromete la capacidad de pago de la empresa.

Discusión de estrategias evaluación para mitigar el riesgo financiero.

El financiamiento de las Pymes se enmarca en dos planes de inversión:

1. Financiamiento para la compra de activos productivos que brinden beneficios económicos a futuro (aumento de ventas o ingresos) en las Pymes para que este beneficio futuro permita cubrir los costos o gastos financieros específicos de su origen y de este modo, equilibrar el efecto en los resultados de la empresa.
2. El financiamiento para equilibrar el flujo de caja el cual consiste en una unificación de las obligaciones, o cancelación de pasivos con pasivos que tienen las Pymes, producto de una dispersión de deudas en condiciones diferentes en cuanto a plazo, intereses y cuotas, genera una presión en la liquidez por sus condiciones particulares de cada préstamo.

En el siguiente apartado se exponen estrategias de análisis que permiten mitigar el riesgo financiero producto de incrementos en las tasas de interés por un financiamiento de compra de activos o reunificación de las deudas.

En el mundo de los negocios es imposible eliminar la existencia de riesgos financieros en las decisiones tomadas por las Pymes, eso sí, es posible establecer mecanismos o estrategias para mitigar este efecto en sus resultados financieros. Es por ello que a continuación se exponen una lista de propuestas que podrían considerarse como parte de la información para valorar el efecto de la tasa de interés en los financiamientos y reducir, controlar y gestionar los riesgos de la empresa.

Evaluar la liquidez de la Pyme. El aumento de las tasas de interés, producto del financiamiento tomado por una Pyme, tiene un efecto sobre el requerimiento de efectivo en la empresa a corto plazo, de este modo, se presionan los

activos corrientes para que se conviertan en efectivo en un menor tiempo. Por consiguiente, se deben analizar previo a la decisión de financiarse a través de escenarios viables de generación de efectivo por medio de los activos corrientes de la empresa, elaboración de flujos de cajas y análisis de los resultados y efectos futuros obtenidos, aunado a una estrategia de control mediante un seguimiento semanal de los datos de la empresa.

Evaluar la rentabilidad de la empresa. La rentabilidad de la empresa depende los beneficios económicos que generen los activos productivos, es decir, cuánta venta o ingreso generan, y una vez confrontados con los costos, gastos y obligaciones se obtiene un resultado positivo. En este sentido, el adquirir o reemplazar un activo requiere de plantear nuevos escenarios, ya sea, donde se evidencia una mejora en la rentabilidad o para mantener la actual. En caso de un proyecto nuevo sería por medio del VAN y TIR y si fuese una empresa en marcha con los datos normales de la actividad ajustados con estas nuevas variables.

Evaluar el efecto en el Estado de Resultados. Es una realidad que el financiamiento origina un gasto por intereses (costo financiero), único factor económico que afecta los resultados de la empresa. El efecto de aumento en las tasas de interés origina disminución en los resultados, por lo que es necesario analizar aspectos de ingresos o ventas, costos y gastos para su mitigación o compensación de este efecto y así tener la posibilidad de obtener los resultados esperados.

Evaluar el ciclo de efectivo. Una opinión personal relacionada con la máxima de los negocios es la siguiente: “todas las ventas e ingresos se deben convertir en efectivo”, la justificación se sustenta en la necesidad de realizar los pagos con efectivo (gastos, obligaciones, compra activos, dividendos e impuestos), y la principal fuente de origen del efectivo son las ventas e ingresos de contado, pero en caso de otorgar crédito a los clientes se adiciona la gestión de cobro. Este ciclo de efectivo se determina a partir de la empresa comercial, la suma de días de recuperación cuentas por cobrar + los días de convertir el inventario en ventas; empresa de servicios, sería los días de recuperación de cuentas por cobrar, únicamente, para ello es necesario tener claro la composición de las ventas e ingresos en forma porcentual; porcentaje contado y porcentaje a crédito (en caso de vender a crédito).

CONCLUSIONES

El financiamiento de las Pymes en Costa Rica cuenta con un mercado de oferentes de recurso compuesto por los intermediarios financieros y recursos privados del mercado. Las entidades financieras inscritas ante la SUGEF son la mejor opción en cuanto al precio y gasto de intereses, debido a que el marco legal regulatorio no les permite cobrar tasas de interés de usura: no obstante, existe una limitante causada por las políticas internas definidas por cada entidad para el otorgamiento de estos créditos lo cual es percibido por las Pymes como imposible cumplir con requisitos solicitados para optar por estos recursos.

La Tasa Básica Pasiva (TBP) es un indicador económico utilizado por los intermediarios financieros como base para calcular el porcentaje de tasa de interés activo aplicable a los financiamientos requeridos por las Pymes, este dato es variable y dependiente de las políticas económicas del país donde la competitividad por captar recursos del público genera una tendencia de ofrecer tasa de interés más altas. Por parte, están los intermediarios financieros, el gobierno central y empresas. Se puede considerar al gobierno central, ante la necesidad de financiar el déficit fiscal, como el principal agente de provocar las variaciones en este indicador, en caso de financiarse con recursos internos, afectaría directamente las finanzas de las empresas y por ende las actividades económicas del país.

El efecto de aumento en una cuota producto de la variación de las tasas de interés, al financiarse con recursos de deudas en las Pymes, hace necesario la elaboración de planteamientos de escenarios financieros que permitan determinar el efecto en el gasto financiero, rentabilidad y capacidad de pago.

Desde una perspectiva contable el aumento en tasas de interés produce que la amortización sea menor, aspecto que afecta la posición financiera de las Pymes en cuanto endeudamiento y compromiso del patrimonio o capital contable.

A su vez, se debe analizar el efecto de un aumento de tasa de interés en la capacidad de pago de la empresa y su flujo

de caja, aspectos que son considerados en la normativa de crédito establecida por la SUGEF y por los intermediarios financieros en caso de requerir nuevos financiamientos. Además, presiona la administración del efectivo en las empresas al requerir más de este recurso para atender la obligación.

Finalmente, en resumen, el efecto de un aumento de tasa de interés en una Pymes se evidencia en los datos de posición financiera, gastos financieros, flujo de caja, pasivos y resultados netos de la empresa, razones que justifican su análisis previo para evitar decisiones en las Pymes con un efecto contrario a la consolidación y crecimiento.

Limitaciones del control interno.

El descuido del control interno lo limita y, enfocado en las deducciones, podría dar los siguientes resultados:

- Ambiente de control: falta de principios, valores y cultura empresarial, lo cual provocaría actividades ilícitas o fraudulentas.
- Evaluación de riesgos: posible presunción, por parte de la autoridad hacendaria, de que las deducciones no tienen efectos fiscales; es decir, que los conceptos amparados en los documentos por la adquisición de bienes y servicios nunca ocurrieron. Esto pondría en riesgo la continuidad del negocio o entidad.
- Actividades de control: errores al momento de aplicar las deducciones fiscales y violaciones a normas vigentes, debido a que no se cumpliría con los requisitos descritos particularmente en la LISR. Lo anterior exhibiría las deficiencias de los controles estipulados en los manuales y procedimientos emitidos por la entidad.
- Información y comunicación: al minimizar los riesgos inherentes y relevantes de la entidad, dejarían de fluir las fuentes de información necesarias para lograr una actuación eficaz de la entidad.
- Supervisión y monitoreo: al no medir el buen funcionamiento de los componentes del control interno, aumentarían los riesgos del negocio en marcha, ya que no habría evaluación alguna, ni posibles correcciones a las deficiencias del control interno.

Es importante mencionar algo ampliamente conocido y es el hecho de que el control interno abarca todas las áreas de una organización e involucra a todo el personal, incluyendo socios y accionistas. Los resultados solo representan una mínima parte de lo que cubre el control interno; sin embargo, con este estudio se logra mostrar la influencia del control interno en el cumplimiento de una parte importante de las leyes y regulaciones a las que está sujeta cada organización.

REFERENCIAS

- CINIF (2018). Normas de Información Financiera. Ciudad de México: IMCP.
- Corona Funes, J. (2017) La toma de decisiones en materia fiscal. Ciudad de México: Gasca.
- Espino García, M. G. (2017) Fundamentos de la Ley Sarbanes-Oxley. Ciudad de México: IMCP.
- Estupiñán Gaitán, R. (2011) Control interno y fraudes. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C. y Baptista Lucio, M. (2010) Metodología de la investigación (5ta ed.). México D.F.: McGraw-Hill.
- IFAC. (2018) Normas Internacionales de Auditoría. Ciudad de México: IMCP.
- Islas Montes, R. (2012). Estrategia Fiscal. Querétaro: Tax Editores.
- Llanos Mendoza, A. (2014) 318 preguntas trascendentales en una asesoría fiscal integral. México D.F.: Gasca.
- Orozco-Felgueres, C. (2017). El ámbito de las deducciones fiscales. Gastos, inversiones y costo de lo vendido. Ciudad de México: Thomson Reuters.
- Rodríguez Valencia, J. (2009). Control Interno: un efectivo sistema para la empresa. México D.F.: Trillas.
- Sánchez Miranda, A. (2018). Aplicación práctica del ISR. Personas morales. 2018. Ciudad de México: ISEF.
- Santillana González, J. R. (2015). Sistemas de control interno. Ciudad de México: Pearson.
- Tapia Iturriaga, C. K., Guevara Rojas, E. D., Castillo Prieto, S., Rojas Tamayo, M. y Salomón Doroteo, L. (2016) Fundamentos de auditoría, aplicación práctica de las normas internacionales de auditoría. Ciudad de México: IMCP.
- Whittington, O. R. y Kurt, P. (2005). Principios de auditoría. EE.UU.: McGraw-Hill.
- Layard PRG. Cost-benefit analysis.: Cambridge University Press; 1994.
- Ray A. Cost-benefit analysis: Issues and methodologies.: The World Bank; 1990.
- Rosen S. Hedonic prices and implicit markets: product differentiation in pure competition. Journal of political economy 1974;82(1):34-55.
- Rolfe J. Theoretical issues in using choice modelling data for benefit transfer. Choice modelling and the transfer of environmental values 2006; 1:28-51.
- Rolfe J, Windle J, Bennett J. Benefit transfer: insights from choice experiments. Benefit Transfer of Environmental and Resource Values: Springer; 2015. p. 191-208.
- Sartori D, Catalano G, Genco M, Pancotti C, Sirtori E, Vignetti S, et al. Guide to cost-benefit analysis of investment projects. Economic appraisal tool for Cohesion Policy 2014;2020.
- Pearce D, Pearce C, Palmer C. Valuing the environment in developing countries: case studies.: Edward Elgar Publishing; 2002.
- Pearce D, Atkinson G, Mourato S, Carson R Cost-benefit analysis and the environment: recent developments.: Organization for Economic Co-operation and development; 2006. Contingent valuation: a comprehensive bibliography and history: Edward Elgar Publishing; 2012.
- Quah E. Cost-Benefit Analysis in Developing Countries. The Globalization of Cost-Benefit Analysis in Environmental Policy 2013:19.
- Warner AM. Cost-benefit analysis in World Bank projects 2010.
- World Bank. Willingness to pay for reduced morbidity. Unpublished manuscript prepared for the workshop, "Economic valuation of health for environmental policy: assessing alternative approaches; 2002.
- Whittington D. What have we learned from 20 years of stated preference research in less-developed countries? Annu. Rev. Resour. Econ. 2010;2(1):209-236.

ENSAYOS



Revista Nacional
DE ADMINISTRACIÓN
Escuela de Ciencias de la Administración
Universidad Estatal a Distancia

Modelo Boliviano de Excelencia y su relación con el Modelo Iberoamericano y con el vivir bien propuesto por el Gobierno



The Bolivian Model of Excellence and its relationship with the Ibero-American Model and with living well proposed by the Government

Doi: <https://doi.org/10.22458/rna.v11i2.2902>

Ing. Lucio Héctor Goitia Castro
Universidad Privada del Valle, Cochabamba, Bolivia
lucio goitia@hotmail.com
<https://orcid.org/0000-0001-8350-2492>

Fecha de recepción: 15 de mayo de 2020

Fecha de aceptación: 02 de junio de 2020

RESUMEN

El propósito de este trabajo es analizar ¿Cuáles son las prácticas de talento humano (TTHH) que tienen una relación positiva con la gestión del compromiso? tomando como caso de estudio una empresa de tecnología de la ciudad de Quito – Ecuador. Se empleó el cuestionario como instrumento para la recolección de información y el análisis correlacional para responder la pregunta de investigación. Los resultados permiten identificar los factores que influyen de manera directa y positiva en el compromiso de los colaboradores con la organización y sus objetivos, evidenciando la influencia de la gestión de talento humano como un componente estratégico.

ABSTRACT

The purpose of this work is to analyze the kinds of human talent practices that have a positive relation on commitment management based on the study case of a technological company in Quito, Ecuador. A questionnaire was used as an instrument to gather information and make a correlational analysis to answer the research question. The results enable to identify the factors that have a direct and positive influence on the collaborators' commitment to the organization and its objectives while evidencing the influence of human talent management as a strategic component.

RÉSUMÉ

Le but de ce travail est d'analyser les types de pratiques de talent humain qui ont une relation positive sur la gestion des engagements sur base du sujet d'étude d'une entreprise technologique dans la ville de Quito, Équateur. Un questionnaire a été utilisé comme instrument de collecte d'informations et d'analyse corrélationnelle afin de répondre à la question de la recherche. Les résultats permettent d'identifier les facteurs qui influencent de manière directe et positive les engagements des collaborateurs envers l'organisation et ses objectifs, en mettant en évidence l'influence de la gestion du talent humain comme composante stratégique.

RESUMO

O objetivo deste trabalho é analisar quais são as práticas de talento humano (TTHH) que têm uma relação positiva com a gestão do compromisso?, tendo como estudo de caso uma empresa de tecnologia da cidade de Quito - Equador. O questionário foi utilizado como instrumento de coleta de informação e análise correlacional para responder à questão de investigação. Os resultados permitem identificar os fatores que influenciam de maneira direta e positivamente no compromisso dos colaboradores com a organização e os seus objetivos, evidenciando a influência da gestão do talento humano como componente estratégico.

PALABRAS CLAVE:

COMPROMISO ORGANIZACIONAL, GESTIÓN DE TALENTO HUMANO, BUENAS PRÁCTICAS DE TALENTO HUMANO, GESTIÓN DEL COMPROMISO.

KEY WORDS:

ORGANIZATIONAL COMMITMENT, HUMAN TALENT MANAGEMENT, GOOD PRACTICES OF HUMAN TALENT, COMMITMENT MANAGEMENT.

PALAVRAS CHAVE:

COMPROMISSO ORGANIZACIONAL, GESTÃO DE TALENTO HUMANO, BOAS PRÁCTICAS DE TALENTO HUMANO, GESTÃO DE COMPROMISSO.

MOTS CLÉS:

ENGAGEMENT ORGANISATIONNEL, GESTION DU TALENT HUMAIN, BONNES PRATIQUES DU TALENT HUMAIN, GESTION DES ENGAGEMENTS.



INTRODUCCIÓN

Durante los últimos 14 años, el modelo de Gobierno de Bolivia ha planteado mecanismos para legitimar la acción estatal por medio del vivir bien, presentado por el expresidente Evo Morales (2006 - 2019) al momento de brindar su informe de gestión en enero de 2013 a la Asamblea Legislativa Plurinacional, donde en su momento, ha planteado los 13 pilares de la Agenda Patriótica del 2025 para lograr una Bolivia digna y soberana. Dichos pilares se encuentran alineados con las 25 características del vivir bien, que dan prioridad a la naturaleza antes que al ser humano (Ministerio de Autonomías, 2013).

A fin de obtener una mayor alineación de las empresas con estos objetivos, en el año 2012, el Ministerio de Desarrollo Productivo y Economía Plural emite la Resolución Ministerial 098/2012, que crea el “Premio Nacional a la Excelencia en la Gestión” y se modifica con la Resolución Ministerial 104/2013, con el nombre de “Premio Nacional a la Excelencia para el Vivir Bien” como galardón que el Estado Plurinacional de Bolivia otorga en reconocimiento a aquellas unidades productivas que: se esfuerzan por mejorar, cumplen una función social, generan empleo digno, trabajan con la comunidad y respetan a la madre tierra, difundiendo las mejores prácticas en el sector productivo para el vivir bien.

Con este premio, el gobierno busca consolidar un Modelo Boliviano de Excelencia que contribuya al desarrollo del país, reconociendo los esfuerzos que realizan las empresas y que influye en la mejora de la calidad de vida de todos los bolivianos.

Sin embargo, debido a las diversas características políticas y culturales que se tiene en el país, aun no existe una gran aceptación de las empresas para la alineación de sus prácticas de gestión, con las acciones propuestas en el modelo boliviano.

En razón de lo expuesto, el presente ensayo realiza un abordaje teórico de los principios y conceptos vinculados al Modelo Boliviano de Excelencia y su relación con el Modelo Iberoamericano de Excelencia, con el objetivo de identificar similitudes y diferencias entre los mismos. De igual manera se realiza un análisis de la participación de las empresas en el Premio Nacional a la Excelencia para el Vivir Bien durante los 7 años de su aplicación para determinar el grado de participación de las empresas en el mismo.

Pastor (2013) menciona que, las premiaciones a la calidad y la excelencia se realizan a partir de los años 1951 en Japón, 1987 en Estados Unidos, 1992 en Europa y 1999 en los países Iberoamericanos (Pastor, Pastor y Calcedo, 2013). Bolivia ha comenzado su premiación en el año 2013. Todos estos galardones se basan en el cumplimiento de un modelo que sirve como referencia para realizar una gestión que garantice la mejora dentro de las empresas.

Esmeralda Giraldo Casado (2008) en su tesis doctoral, destaca que la aplicación de modelos de excelencia empresarial mediante técnicas como la autoevaluación resulta un instrumento eficaz para alinear las actuaciones de las organizaciones hacia sus objetivos. Pese a la importancia del tema, por el beneficio que estos modelos generan en las empresas, no se ha identificado algún otro autor que haya procurado realizar un análisis comparativo del Modelo Boliviano con alguno de los modelos mencionados, o algún análisis de estadístico sobre la participación de empresas en la premiación de Bolivia.

De acuerdo con lo expuesto, se ha considerado que este análisis conceptual comparativo entre los modelos y el grado de participación de las empresas en la premiación, genera un aporte innovador, dado que ofrece una comprensión sobre la orientación dada por el gobierno al Modelo Boliviano y proporciona una referencia sobre el grado de aceptación del Premio a la Excelencia por parte de las empresas e instituciones de Bolivia.

DESARROLLO

A continuación, se abordan algunos elementos conceptuales, con el objeto de facilitar la comprensión de las premiaciones de excelencia a nivel mundial, el direccionamiento del Modelo Boliviano propuesto por el gobierno y sus implicaciones en la participación a la premiación en Bolivia.

Modelos de Excelencia a nivel mundial

Pastor (2013) afirma que, se entiende por Modelo de Excelencia a un conjunto de criterios agrupados en áreas o capítulos que sirven como referencia para estructurar un plan que lleve a una empresa o a una parte de la misma hacia la mejora continua de su gestión y sus resultados. Los modelos están basados en una serie de principios de la excelencia que cubren todas las áreas clave de gestión de una organización (p. 1059).

Los modelos más conocidos fueron concebidos como herramientas para conseguir los premios de la calidad, de sus países o un grupo de ellos. Las empresas que se presentan a dichos premios deben demostrar que su forma de gestión se adecua a los criterios desarrollados en dichos modelos denominados orientadores (Pastor et al., 2013).

- Japón - Premio Nacional a la Calidad “Deming” (1951)
- Estados Unidos - Premio Nacional de Calidad “Malcolm Baldrige” (1987)
- Europa - Premio Europeo a la Calidad “EFQM” (1992)
- Iberoamérica - Premio Iberoamericano a la Calidad “FUNDIBEQ” (1999)

Asimismo, existe una gran cantidad de modelos, los cuales a su vez tienen sus propias premiaciones (nacionales, regionales, etc.) que son de un orden inferior, ya sea porque no poseen el prestigio de los anteriores, porque su alcance es nacional, o porque son adaptaciones de los pioneros (japonés, americano y europeo), entre los que se mencionan algunos:

1. Cono Sur
 - Argentina - Modelo para una Gestión de Excelencia (1993)
 - Brasil - Modelo de Excelencia de la Gestión (1991)
 - Chile - Modelo Chileno de Gestión de Excelencia (1996)
 - Uruguay - Modelo de Mejora Continua (1993)
2. Centroamérica y el Caribe
 - México - Modelo Nacional para la Competitividad (1991)
 - Cuba - Modelo Excelencia de la República de Cuba (1999)
 - El Salvador - Modelo para una Gestión de Excelencia (2010)
 - República Dominicana - Modelo de Excelencia en la Gestión (2005)
3. Países Andinos
 - Ecuador - Modelo Malcom Baldrige (1994)
 - Colombia - Modelo de Excelencia para Organizaciones de Clase Mundial (1975)
 - Perú - Modelo de Excelencia en la Gestión (1991)
 - Bolivia - Modelo Boliviano de Excelencia (2013)

Los premios a la excelencia son creados y promovidos en los países con el propósito de fomentar la calidad y competitividad de las organizaciones públicas y privadas en diferentes sectores, que en algunos casos se consideran clave, para el desarrollo de una sociedad.

Estos premios se otorgan a las organizaciones que han realizado un esfuerzo importante para mejorar su competitividad, cuyos ganadores obtienen prestigio y un reconocimiento al mérito de dicho esfuerzo. También se busca animar a otras organizaciones a luchar por conseguir dicha distinción, lo cual genera un efecto en cadena positivo para el sector y la sociedad en general.





Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión

Es creado en 1999 por FUNDIBEQ (Fundación Iberoamericana para la Gestión de la Calidad). Ese mismo año se publican las bases del Premio Iberoamericano de Excelencia en la Gestión.

FUNDIBEQ es una organización supranacional apoyada y constituida por una serie de empresas, sin ánimo de lucro, que está promoviendo y desarrollando la gestión global de la calidad en el ámbito iberoamericano. La asociación es constituida el 18 de marzo de 1998 e integra la experiencia de otros países con los desarrollos actuales en la implantación de modelos y sistemas de excelencia para conseguir que sus miembros mejoren su competitividad y consoliden su posición competitiva internacional (FUNDIBEQ, 2019a).

Este modelo se basa en los siguientes conceptos fundamentales (FUNDIBEQ, 2019b).

- Lograr resultados equilibrados
- Añadir valor a los clientes
- Liderar con visión, inspiración e integridad
- Gestionar por procesos
- Alcanzar el éxito mediante las personas
- Favorecer la creatividad y la innovación
- Desarrollar alianzas
- Asumir la responsabilidad de un futuro sostenible

El Modelo Iberoamericano hace un gran hincapié en cuestiones relativas a la cultura, los valores y la ética y concibe la organización como conjunto de subsistemas relacionados y conectados entre sí, donde todos tienen un papel y una importancia específica en el logro del objetivo primordial, la excelencia y la mejora continua de la organización.

Criterios y Subcriterios del Modelo Iberoamericano

Consta de 9 criterios agrupados en dos tipos, 5 criterios de “Procesos Facilitadores” y 4 “Criterios de Resultados” que a su vez se dividen en 28 subcriterios con una serie de puntos que se pueden abordar dentro de cada uno de ellos (FUNDIBEQ, 2019b).

A) Procesos Facilitadores

- Liderazgo y estilo de gestión: Analiza cómo se desarrollan y se ponen en práctica la cultura y los valores necesarios para el éxito a largo plazo, mediante adecuados comportamientos y acciones de todos los líderes. Estudia cómo se desarrolla y se pone en práctica la estructura de la organización, el marco de los procesos y su sistema de gestión, necesarios para la eficaz ejecución de la política y la estrategia.
- Estrategia: Analiza cómo la organización desarrolla su Misión y su Visión y las pone en práctica a través de una clara estrategia orientada hacia los distintos agentes y personas con quien interactúa, lo cual se realiza en base a programas adecuados para tal fin.
- Desarrollo de las personas: Analiza cómo la organización desarrolla, conduce y hace aflorar el potencial de las personas, de forma individual, en equipo o de la organización en su conjunto, con el fin de contribuir a su eficaz y eficiente gestión.
- Recursos, proveedores y alianzas: Analiza cómo la organización gestiona sus recursos internos, como ser: los financieros, de información, de conocimientos, tecnológicos, de propiedad intelectual, materiales y recursos externos, incluidas las asociaciones con proveedores, distribuidores, alianzas y órganos reguladores, con el fin de apoyar la eficiente y eficaz gestión de la misma.
- Procesos y clientes: Analiza cómo la organización diseña, desarrolla, produce y sirve productos y servicios, y cómo gestiona las relaciones, con el fin de satisfacer plenamente las necesidades y expectativas de sus clientes actuales y futuros.

B) Criterios de Resultados

- Resultados de clientes: Lo que está consiguiendo la organización en relación con sus clientes externos.
- Resultados de personas: Lo que está consiguiendo la organización en relación con el desarrollo de las personas.
- Resultados de sociedad: Lo que la organización está consiguiendo en cuanto a satisfacer las necesidades y expectativas de la sociedad local, nacional e internacional.
- Resultados globales: Lo que está consiguiendo la organización en relación con su proyectado desempeño, y en la satisfacción de las necesidades y expectativas de cuantos tienen un interés financiero o de otra índole en la misma.

Evaluación del cumplimiento del Modelo Iberoamericano

Si una organización se gestiona en función al modelo de Excelencia, es necesario que durante su trabajo se realicen los ajustes necesarios en las áreas correspondientes. Para esto es importante que la empresa frecuentemente realice una autoevaluación del cumplimiento del modelo, para lo que se necesita tener en cuenta lo siguiente:

- Determinar los resultados que busca conseguir, como parte de su proceso definido por su estrategia. Estos resultados abarcan el desempeño financiero y operativo de la organización y las percepciones de todos los grupos de interés involucrados.
- Planificar y desarrollar una sólida metodología para producir los resultados requeridos, tanto ahora como en el futuro, basándose en una mentalidad innovadora.
- Implantar la metodología de un modo sistemático para garantizar su plena y efectiva puesta en práctica.
- Evaluar y revisar la eficiencia y eficacia del método formulado y su implantación, en base a un seguimiento y análisis de los resultados obtenidos y en actividades de indagación tales como valoraciones comparativas y evaluaciones. En base a esta información, identificar, planificar y llevar a la práctica las mejoras necesarias.



Tabla 1

Atributos para la evaluación del Modelo Iberoamericano

Para los Procesos Facilitadores		
Elementos	Atributos	
Enfoque	Sólido	Procesos bien definidos y desarrollados
		De forma estructurada
		Se centra en aspectos relevantes
		Basado en las necesidades y los resultados de los grupos de interés
	Integrado	Apoya la política y la estrategia
		Se relaciona con otros métodos
Es creativo		
Desarrollo	Aplicado	Observa si el método ha sido implantado en áreas relevantes
	Sistemático	De forma estructurada
		Oportuno y flexible
Evaluación y Revisión	Medición	Medidas periódicas de como el método, la implantación y los resultados van evolucionando
	Aprendizaje	Como el aprendizaje se utiliza para identificar y compartir las mejores prácticas y las oportunidades de mejora
	Mejora	Análisis y uso de la información obtenida del aprendizaje para identificar, priorizar, planificar e implantar las mejoras
Para los Criterios de Resultados		
Elementos	Atributos	
Resultados	Tendencias	Positivas
		Que apoyan un buen desempeño
		Que se pueden mantener en el futuro
		Relevantes
	Objetivos	Tendencias positivas
		Apoya la política y la estrategia
	Comparaciones	Con organizaciones externas y/o las reconocidas como las mejores
		En resultados claves
Causas	Los resultados son causados por el método aplicado	
Alcance		Se centra en aspectos relevantes
		Integrados con la estrategia
		Con visión de futuro

Fuente: elaboración propia.

Modelo Boliviano de Excelencia

Dentro de los premios internacionales de relevancia, el más cercano que se tiene para los países Latinoamericanos es el Premio Iberoamericano a la Calidad. Este premio nace por primera vez en el año 1999. Es un proyecto adscrito a la Cumbre Iberoamericana de Jefes de estado y de Gobiernos, coordinado por la Secretaria General Iberoamericana y gestionado por la Fundación Iberoamericana para la Gestión de Calidad (FUNDIBEQ, 2019c).

En Bolivia, el año 2012, el Ministerio de Desarrollo Productivo y Economía Plural crea el Premio Nacional a la Excelencia en la Gestión, que al año siguiente modifican como Premio Nacional a la Excelencia para el Vivir Bien, para esta premiación se han desarrollado 4 Modelos diferentes, en función a la categoría de premiación en la que decidan participar las empresas.

Unidades Productivas Micro y Pequeñas: Basados en el “Modelo Boliviano de Trayectoria”

Innovación Productiva: En base al “Modelo Boliviano de Innovación” (incluye 2 Subcategorías: Personas innovadoras y Organizaciones innovadoras)

Unidades Productivas Medianas y Grandes: En base al “Modelo Boliviano de Excelencia” para unidades productivas privadas (esta es la única categoría en la cual la empresa ganadora está habilitada para representar a Bolivia en el Premio Iberoamericano de Excelencia en la Gestión)

Unidades Productivas Públicas: En base al “Modelo Boliviano de Excelencia para Unidades Productivas Públicas”

Bolivia Limpia: Nueva categoría incluida recién a partir del año 2017 que no tiene un modelo específico (Incluye 3 Subcategorías: Iniciativas individuales, Iniciativas Empresariales e Iniciativas Municipales de Gestión de Residuos).

El Modelo Boliviano de Excelencia es el referente de evaluación de la Categoría 3 relativa a las Unidades Productivas Medianas y Grandes, participantes en el “Premio Nacional a la Excelencia para el Vivir Bien”. Este modelo trabaja mediante la identificación de puntos fuertes y áreas de mejora (Ministerio de Desarrollo Productivo, 2020).

El Modelo Boliviano busca que las organizaciones mejoren de manera continua el desempeño en su gestión, buscando generar habilidades y competencias para acceder a nuevos mercados que sustenten la creación de valor y el desarrollo integral de la misma organización y del país en su conjunto (Ministerio de Desarrollo Productivo, 2020).

El Premio Nacional a la Excelencia para el Vivir Bien, es una herramienta que tiene el objetivo de aportar a la consolidación del modelo económico plural boliviano, a través de la promoción de la cultura de excelencia que incentive el desarrollo de un sector productivo solidario, equilibrado y armónico.

Quienes resultan ganadores de cada categoría son reconocidos públicamente en un evento de premiación, obteniendo el “Premio Nacional a la Excelencia” en los galardones de Oro, Plata y Bronce. Los ganadores pueden utilizar el logotipo del premio en sus productos, el cual lo identifica como una organización y/o unidad productiva excelente.

Vivir Bien: Propuesta de Modelo de Gobierno en Bolivia

El Vivir Bien, el modelo que busca implementar el gobierno nacional, se puede resumir como el vivir en armonía con la naturaleza, algo que retomaría los principios ancestrales de las culturas de la región. Éstas considerarían que el ser humano pasa a un segundo plano frente al medio ambiente (Vivir Bien – Propuesta de Modelo de Gobierno, 2010).

El artículo 8 de la Constitución Política del Estado de Bolivia, establece que “El Estado asume y promueve como principios ético-morales de la sociedad plural: ama qhilla, ama llulla, ama suwa (no seas flojo, no seas mentiroso ni seas ladrón), suma qamaña (vivir bien), ñandereko (vida armoniosa), teko kavi (vida buena), ivi maraei (tierra sin mal) y qhapaj ñan (camino o vida noble)”.

B) Segunda Diferencia: El Modelo Boliviano tiene algunas acciones complementarias adicionales a las que se describe en el Modelo Iberoamericano y que tienen relación con la filosofía del vivir bien que se pretende implementar en Bolivia.

En el Criterio 1: Liderazgo y Estilo de Gestión

- Definir prioridades
- Fomentar la conciencia con la “madre tierra”
- Construir una “sociedad justa, equitativa y solidaria”
- Garantizar el “empleo digno”
- Fomentar la inversión y “distribución de la riqueza”
- Promover la “integración económica”
- Establecer la importancia y relacionamiento de los procesos
- Establecer políticas para el desarrollo “más allá de la acumulación económica”
- Desarrollar redes de contactos y de colaboración entre todas las partes interesadas

En el Criterio 2: Política y Estrategia

- Comprender y prevenir las “necesidades y expectativas del estado y los órganos reguladores”

En el Criterio 3: Desarrollo del Talento Humano

- Establecer medidas para “garantizar la estabilidad laboral” y el empleo digno
- Apoyar la “organización de los trabajadores” para su representación y defensa de sus derechos y demandas
- Promover la “equidad de género y la inclusión social”
- Establecer medidas que eliminen cualquier tipo de “práctica discriminatoria, racismo, trabajo infantil y/o forzado”
- Establecer medidas que garanticen el uso del “tiempo libre de los trabajadores” (vacaciones, feriados, fines de semana, etc.)

Premio a la Excelencia en Bolivia y su participación a nivel internacional

Bolivia ha dado el primer paso para impulsar la competitividad interna que llevará a la superación y a la internacionalización de las empresas. En el año 2013, se ha dado inicio por primera vez a la implementación del “Premio a la Excelencia para el Vivir Bien”, que ha logrado la participación de 115 postulantes de todo el país, que han compartido y puesto en evidencia la forma en la cual están mejorando sus procesos y gestión para volverse cada vez más competitivos en un mundo cambiante.

Ese año, la participación la premio en cada categoría ha sido la siguiente (Ministerio de Desarrollo Productivo, 2014):

- Categoría Micro y Pequeña Empresa = 70 participantes (61%)
- Categoría Innovación = 33 participantes (29%)
- Categoría Medianas y Grandes Empresas = 9 participantes (8%)
- Categoría Empresas Públicas = 3 Participantes (2%)

A partir de entonces, cada año se realiza la convocatoria y premiación de empresas a nivel nacional en las 4 categorías mencionadas, y a partir del año 2017 se incluye la categoría Bolivia Limpia.

Tabla 4

Premio Boliviano a la Excelencia

Descripción	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Participantes (empresas y personas)	115	200	190	331	456		120
Unidades Productivas Capacitadas (valor anual acumulado)		500	700	700	700		700
Evaluadores Capacitados en el Modelo Boliviano (valor anual acumulado)		220	310	320	493		500
Evaluadores Capacitados en el Modelo Iberoamericano (Valor anual acumulado)		12	12	12	12		12
Empresas que representan a Bolivia en el Premio Iberoamericano		1 Enabolco 4to Lugar	1 Coronilla 3er Lugar			1 Coronilla 2do Lugar	

Fuente: elaboración propia.

Tabla 5

Premio Boliviano a la Excelencia

Categoría	Premio	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019		
1	Unidades Productivas Micro y Pequeñas	Oro	Apícola del Bosque	Andes Trópico	Confext	Colchones Resortin	Agua Rica	Industrias Tecnodlim	Tecnología Calzado	
		Plata	Saya Beer	Industrias Majorata	Modas Algheda		Modas Algheda	Nutritivo y Natural	Tejido Suri	
		Bronce	Café Munaipata	Maderera Paradise	Tejido Alpaca Suri		Chacoca	Moda Boliviana	Creaciones Paola	
2	Innovación Productiva	Personas	Oro	G. Arce	Jose Huanca	Jose Huanca	P. Lopez	C. Condori	C. Mamani	
			Plata	L. Condori	Franz Bernal	Marco Rocha	Jose Huanca	R. Quispe	Odón Lopez	
			Bronce	R. Quispe	Luis Condori	Luis Condori			O. Clemente	
	Organizaciones	Oro	Cimco	Coronilla	Los Verdes	Andean Valley	Litio Boliviano	Unilever		
		Plata	Proimpa Sucre	Eminlaga	Alimentos Palma Verde	Ovoprot		E mi Cbba		
		Bronce	Proimpa Cbba	Jurídica Bolivia	Liderquimbol			Banco Des Productivo		
3	Unidades Productivas Medianas y Grandes	Oro	ENABOLCO		Coronilla	Lab. Crespal			Eucaliptus	
		Plata	B ago	Coronilla	Eduardo				Montecristo	
		Bronce	Coronilla		Siderúrgica Acero		Andean Valley	Laboratorios Cofar		
4	Unidades Productivas Publicas	Oro	Spectrolab Oruro	Y pfb Transporte	E mapa	Palmito Libertad	Lacteosbol Cochabamba	Mi Teleférico	Palmito Shinahota	
		Plata	E mapa	Lab. Ypfb Santa Cruz	Metalúrgica de Vinio			Insumos Shinahota	Boltur	
		Bronce		Ácido Sulf. Eucaliptus	Palmito Libertad			Insumos Shinahota	Boltur	Enauto
5	Bolivia Limpia	Organización	Oro					Lab. Cofar	Empacar	
			Plata							
			Bronce						Lab. Cofar	
			Oro						Innova Plast	Eminlaga
			Bronce						Bloque Ecolog	Moda Bolivia
Emprendimiento	Oro						Mekatronika	Reciclaje Elect		
	Bronce									

Fuente: Elaboración Propia en base a resultados publicados anualmente. (Segunda versión del Premio Nacional a la Excelencia, 2014), (Premio Nacional a la Excelencia, 2015), (14 unidades productivas e innovadores son reconocidos, 2016), (Premio a la Excelencia, 2017), (Premio Nacional a la Excelencia, 2019).

Para postular al Premio Iberoamericano a la Calidad, acceden solo las organizaciones ganadoras de premios nacionales o aquellas que han sido merecedoras de reconocimientos de calidad y excelencia en la gestión de prestigio internacional.

Para que una empresa pueda representar a su país en esta premiación, esta debe haber ganado el premio nacional en la Categoría 3 de Unidades Productivas Medianas y Grandes y debe ser invitada por la Fundación Iberoamericana para la Gestión de la Calidad.

En el año 2014, por primera vez, Bolivia ha tenido la opción de enviar un representante del país para dicha premiación y esta responsabilidad ha recaído en la Empresa Constructora ENABOLCO como ganadora del premio de oro en Bolivia, posteriormente, el año 2015 se ha enviado a la empresa CORONILLA que había ganado el premio de plata el año anterior y el año 2018 esta misma empresa ha representado a Bolivia en el premio internacional.

Cabe aclarar que la participación de las empresas bolivianas en el Premio Iberoamericano a la Calidad ha sido positiva, ya que en su primera participación la Empresa ENABOLCO ha obtenido un 4to puesto en su categoría, la Empresa CORONILLA ha obtenido un 3er puesto y en su siguiente participación un 2do puesto.

RESULTADOS

Pese a que anualmente se tiene empresas ganadoras del premio en diferentes categorías, se puede apreciar que la mayor participación se encuentra en la categoría de “micro y pequeñas empresas” y en la de “proyectos de innovación”. Las empresas medianas y grandes representan un porcentaje mínimo de participación, siendo esta una categoría muy importante, porque la ganadora de la misma es la que representa a Bolivia en el Premio Iberoamericano.

El hecho de que en Bolivia exista un Modelo de Excelencia y una premiación al respecto, no significa que las empresas estén comprometidas con esta iniciativa, lo cual se puede ver en la cantidad de empresas capacitadas y la poca participación de empresas medianas y grandes en la premiación.

La falta de participación de nuevas empresas se puede apreciar en la repetición de los ganadores en diferentes años de todas las categorías, así como la presencia de solo 2 empresas que han representado a Bolivia en el Premio Iberoamericano.

Cabe recordar que las “micro y pequeñas empresas”, así como la “innovación productiva”, participan en base a otros modelos menos exigentes y no se involucran con el Modelo Boliviano de Excelencia.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En términos generales, se puede concluir que el Modelo Boliviano de Excelencia aun no cuenta con un apoyo pleno por parte de las empresas privadas del país, principalmente debido a la falta de divulgación del modelo entre las empresas Bolivia, así como también porque el mismo se encuentra orientado hacia el “Vivir Bien” promovido por el gobierno del expresidente Evo Morales (2006 - 2019) durante los últimos años, hecho que no se ha consensuado con las instituciones y empresas privadas al momento de su elaboración, y dichas empresas no comparten este lineamiento que les ha sido impuesto, ya que no se prioriza el crecimiento de las empresas, sino que mayormente se hace hincapié en los beneficios de los aspectos sociales y los principios ancestrales de las culturas de la región, restando importancia a los aspectos referidos a la supervivencia de las empresas.



El método de gobierno del expresidente Evo Morales, principalmente se ha basado en la aplicación de medidas dirigidas al beneficio de las clases populares, ejerciendo presión sobre las empresas privadas legalmente establecidas, medidas tales como: la imposición a las empresas privadas del pago de dos aguinaldos (independiente del estado financiero de las empresas), la presión impositiva sobre las empresas legalmente establecidas (a diferencia de la proliferación del comercio informal muy poco controlado), la creación de empresas subvencionadas por el estado (que hacían competencia en el mercado interno a la empresa privada nacional), etc. Medidas que, han llevado al distanciamiento de las empresas privadas con las iniciativas planteadas por el gobierno.

Todos estos puntos han generado que los sectores privados o empresariales no estén interesados en la aplicación del Modelo Boliviano de Excelencia, pese a los beneficios que esto puede traer a sus organizaciones.

No obstante, pese al poco apoyo que se le ha dado, el Modelo Boliviano de Excelencia sirve como punto de partida y referente nacional para direccionar la gestión de la empresa hacia la excelencia, y para realizar esto, es muy importante que las empresas cuenten con una estrategia definida para la implementación del modelo, con recursos financieros, técnicos y administrativos que dirijan sus esfuerzos para poder aplicarla, basándose en la búsqueda de intereses comunes donde prevalezca el beneficio para todos los grupos de interés.

El presente ensayo muestra los resultados preliminares en función al análisis de la información estadística de conocimiento público, no obstante, es importante que se hagan estudios estadísticos precisos, para analizar de manera más profunda el nivel de aceptación de las empresas sobre el Modelo Boliviano, así como la participación empresarial en el premio a la excelencia y la participación de Bolivia en el premio iberoamericano, ya que estos resultados son importantes para mejorar la competitividad de las empresas medianas y grandes en Bolivia, que no solo son uno de los pilares fundamentales de la economía nacional, sino que también, a lo largo del tiempo, trasladaran sus exigencias a las micro y pequeñas empresas del país.

Siendo que Bolivia cuenta con un modelo como herramienta de gestión que puede generar mejoras en las organizaciones, esta no se la está utilizando, por lo tanto, es importante que, para realizar un estudio más profundo se tomen las previsiones necesarias para contar con una transparencia de información y una rigurosidad técnica y política suficiente para garantizar resultados precisos que nos ayuden al análisis y búsqueda de soluciones.

Tomando en consideración lo anterior, una recomendación que se deriva del análisis realizado es definir estratos de participación, es decir analizar de manera diferente la participación de las empresas en cada una de las categorías, promoviendo que exista la participación de los principales actores, tales como: los participantes (MYPES, PYMES, Empresas Públicas, etc.), las asociaciones organizadas (Federación de Empresarios, Cámara de Industria, Cámara de Comercio, Sociedad de Ingenieros, etc.), las unidades académicas (Universidades, Institutos Técnicos, etc.) y el Gobierno, donde se discutan temas de alcance nacional que puedan tener un impacto directo en crecimiento de las empresas, con el objeto de generar las modificaciones correspondientes al Modelo, que sirvan para impulsar una gestión más eficiente que repercuta en el beneficio de las empresas y por ende, del estado.

De igual manera es importante que existan foros de discusión y análisis de los grupos de interés que actúan en las empresas (proveedores, clientes, trabajadores, socios, sociedad, gobierno, etc.) para escuchar sus necesidades y expectativas, estableciendo mecanismos de consulta necesarios para que estos grupos puedan identificar las deficiencias del modelo que ayuden a la elaboración y aplicación de un nuevo Modelo de Excelencia mejorado en Bolivia, que garantice que las empresas se interesen en su aplicación.

Bolivia no puede conformarse solo con tener un Modelo de Excelencia y una premiación, es importante analizar lo que ha estado ocurriendo a lo largo de los últimos 7 años y que esta información sirva para tomar decisiones que direccionen a la mejora del Modelo, con el fin principal de que las empresas lo apliquen y el Modelo cumpla con los objetivos para los cuales ha sido elaborado, la mejora continua, dirigida hacia la excelencia de las empresas a nivel nacional.

REFERENCIAS

Constitución Política del Estado (2009), Recuperado de <https://ftierra.org/index.php/component/attachments/download/6>

FUNDIBEQ (2019a). Modelo de Excelencia. Recuperado de <https://www.fundibeq.org/modelo-excelencia>

FUNDIBEQ (2019b). Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión. Recuperado de https://www.fundibeq.org/images/pdf/Modelo_Iberoamericano_V_2019_Revisada.pdf

FUNDIBEQ (2019c). Premio Iberoamericano. Recuperado de <https://www.fundibeq.org/premio-iberoamericano>

Giraldo, E. (2008). Sistemas de Gestión de Calidad en Organizaciones No Gubernamentales para el Desarrollo. Madrid: Universidad Carlos III de Madrid.

Los 25 principios del Buen Vivir (11 de octubre de 2019). Vibromancia. El arte de sentirse bien. Recuperado de <https://vibromancia.com/los-25-principios-del-buen-vivir/>

Ministerio de Autonomías (2013). Agenda Patriótica 2025. Recuperado de <http://extwprlegs1.fao.org/docs/pdf/bol141864.pdf>

Ministerio de Desarrollo Productivo y Economía Plural (2014). Premio Nacional a la Excelencia para el Vivir Bien (resumen). Recuperado de https://comunidad.socialab.com/uploads/Desafios/RESUMEN_PREMIO_NACIONAL_A_LA_EXCELENCIA_PARA_EL_VIVIR_BIEN.pdf

Ministerio de Desarrollo Productivo y Economía Plural (2020). Premio Nacional a la Excelencia para el Vivir Bien. Recuperado de <http://premio.produccion.gob.bo/>

Pastor Tejedor, A. C., Pastor Tejedor, J., Calcedo Ascoz, J., M., Royo Pérez, M. A., y Navarro Elola, L. (2013). Comparación de los modelos de evaluación de la excelencia empresarial. Estudios de Turismo y Gestión, 4, 1058-1072. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=3887/388743877002>





- Premio Nacional a la Excelencia para el Vivir Bien otorga reconocimiento a 115 unidades productivas e innovadores (10 de diciembre de 2015). Enlace. Portal de Información Estatal. Ministerio de Comunicación. Recuperado de <http://enlace.comunicacion.gob.bo/index.php/2015/12/10/premio-nacional-a-la-excelencia-para-el-vivir-bien-otorga-reconocimiento-a-115-unidades-productivas-e-innovadores/>
- Premio a la Excelencia para el Vivir Bien 2017 (7 de diciembre de 2017), Enlace. Portal de Información Estatal. Ministerio de Desarrollo Productivo y Economía Plural. Recuperado de <https://produccion.gob.bo/2017/12/premio-nacional-a-la-excelencia-para-el-vivir-bien-2017/>
- Premio Nacional a la Excelencia para el Vivir Bien 2019 galardonó a 14 unidades productivas e innovadores de Bolivia (9 de octubre de 2019). La Época. Recuperado de <https://www.la-epoca.com.bo/2019/10/09/premio-nacional-a-la-excelencia-para-el-vivir-bien-2019-galardono-a-14-unidades-productivas-e-innovadores-de-bolivia/>
- Segunda versión del Premio Nacional a la Excelencia distingue a 13 emprendedores bolivianos (11 de diciembre de 2014). Página Siete. Diario Nacional Independiente. Recuperado de <https://www.paginasiete.bo/nacional/2014/12/11/segunda-version-premio-nacional-excelencia-distingue-emprende-dores-bolivianos-40898.html>
- Vivir Bien - Propuesta de Modelo de Gobierno en Bolivia (23 de febrero de 2010), Enlace. El Portal de la Economía Solidaria, Recuperado de <https://www.economiasolidaria.org/noticias/vivir-bien-propuesta-de-modelo-de-gobierno-en-bolivia>
- 14 unidades productivas e innovadores son reconocidos con el “Premio Nacional a la Excelencia para el Vivir Bien 2016” (6 de diciembre de 2016). Enlace. Portal de Información Estatal. Ministerio de Comunicación. Recuperado de <http://enlace.comunicacion.gob.bo/index.php/2016/12/06/14-unidades-productivas-e-innovadores-son-reconocidos-con-el-premio-nacional-a-la-excelencia-para-el-vivir-bien-2016/>

SISTEMATIZACIÓN DE EXPERIENCIAS ACADÉMICAS



Revista Nacional
DE ADMINISTRACIÓN
Escuela de Ciencias de la Administración
Universidad Estatal a Distancia

¿Podría la Universidad Estatal a Distancia de Costa Rica establecer un modelo incubación regional?



Could the Distance State University of Costa Rica establish a regional incubation model?

Doi: 10.22458/rna.v11i2.2188

Dr. Jorge Camacho Barboza
Universidad Estatal a Distancia, Costa Rica
jcamachob@uned.ac.cr
<https://orcid.org/0000-0002-7281-8405>

Fecha de Recepción: 10 de setiembre de 2018

Fecha de aceptación: 16 de setiembre de 2020

RESUMEN

En muchos países del mundo existe la necesidad de impulsar y apoyar el emprendedurismo como alternativa para alcanzar el bienestar de sus pueblos. Al respecto, la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo (UAEH) ha promovido el fomento y apoyo a estudiantes y público en general para que generen sus propias empresas. Por otra parte, La Universidad Estatal a Distancia (UNED) ha jugado un papel importante en el apoyo del emprendimiento en las distintas regiones de Costa Rica. Una serie de buenas prácticas de la UAEH podrían ser adaptadas por la UNED para establecer un nuevo modelo de apoyo al emprendimiento.

ABSTRACT

In many countries around the world, the support and encouragement of entrepreneurship are seen as an alternative for the development of their communities. In this regard, the Autonomous University of Hidalgo State (UAEH) has promoted the support and development of students and people in general to create their own businesses. On the other hand, the Distance State University (UNED) has played an important role in supporting entrepreneurship in the various regions of Costa Rica. The UNED can adapt a series of best practices from the UAEH in order to define a new model to support entrepreneurship.

RÉSUMÉ

Dans de nombreux pays du monde se manifeste la nécessité d'impulser et de soutenir l'entrepreneuriat comme alternative pour parvenir au bien-être des populations. A Cet égard, l'Université Autonome de l'État d'Hidalgo (UAEH) a favorisé d'encourager et de soutenir les étudiants et le public en général afin qu'ils créent leurs propres entreprises. D'autre part, l'Université d'Etat à Distance (UNED) a joué un rôle important en donnant son appui à l'entrepreneuriat dans les diverses régions du Costa Rica. Une série de bonnes pratiques de l'UAEH pourraient être adaptées par l'UNED pour établir un nouveau modèle de soutien à l'entrepreneuriat.

RESUMO

Em muitos países do mundo existe a necessidade de impulsionar e apoiar o empreendedorismo como alternativa para alcançar o bem-estar de seus povos. Diante disto, a Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo (UAEH) tem promovido a promoção e o apoio aos estudantes e ao público em geral, para que constituam suas próprias empresas. Por outro lado, a Universidad Estatal a Distancia (UNED) tem desempenhado um papel importante no apoio ao empreendedorismo nas diferentes regiões da Costa Rica. Uma série de boas práticas dos UAEH poderiam ser adaptadas pela UNED para estabelecer um novo modelo de apoio ao empreendedorismo.

PALABRAS CLAVE:

EMPRENDIMIENTO,
INCUBACIÓN,
REGIONAL,
DESARROLLO,
UNIVERSIDAD.

KEY WORDS:

ENTREPRENEURSHIP,
INCUBATION,
REGIONAL,
DEVELOPMENT,
UNIVERSITY.

PALAVRAS CHAVE:

EMPREENDEORISMO,
INCUBAÇÃO, REGIONAL,
DESENVOLVIMENTO,
UNIVERSIDADE.

MOTS CLÉS:

ENTREPRENARIAT,
INCUBATION, REGIONAL,
DEVELOPPEMENT,
UNIVERSITE.

INTRODUCCIÓN

Emprendimiento viene del término francés “entrepreneur” y se refiere principalmente al hecho de estar listos para tomar decisiones o iniciar algo nuevo. Esta palabra caracteriza a la persona emprendedora en un estado permanente de innovación, con alta motivación y compromiso por una tarea específica (Rodríguez, 2009). Los libros de administración la definen como la capacidad de iniciar y operar nuevas empresas con éxito (Mintzberg et al., 1999, como se citó en Rodríguez, 2009). Por otra parte, relacionado a este término, está el vocablo Incubadora el cual la Asociación Nacional de Entidades Promotoras de Emprendimientos Innovadores de Brasil lo define como una organización que promueve el desarrollo de emprendimientos con altos componentes de innovación. Una incubadora buscará guiar el proceso de desarrollo de ideas innovadoras a través de la facilitación de infraestructura y soporte gerencial, para así convertir dichas ideas en empresas exitosas (Bóbeda et al., 2015).

La Política de Fomento al Emprendimiento de Costa Rica (2014-2018), propuesta por su Ministerio de Economía, Industria y Comercio (MEIC), señala la existencia de varias fuerzas de cambio que llevan a plantear la necesidad de analizar la situación socio-económica y promover el emprendimiento para el crecimiento del país. Una de estas fuerzas plantea que las políticas de emprendimiento deben impulsar la creación de nuevos proyectos y empresas al alcance de cualquier persona, sin importar su situación socio-económica, esto con el objetivo de generar empleo y nuevos ingresos; la segunda fuerza evidencia que el emprendimiento social debe visualizarse para fomentar la implementación de proyectos que buscan resolver problemas sociales y ambientales que afectan a un gran número de personas y que generalmente deberían ser resueltos por el Estado.

Finalmente, hay otra fuerza que muestra como la innovación y las tecnologías han permitido la creación de nuevos productos y servicios en beneficio de emprendimiento (MEIC, 2014). Es importante señalar que para Audretsch y Keilbach; Aloulou y Aloulou; Wennekers, van Stel, Thurik y Reynolds (citados en Sánchez, Zerón y De La Garza, 2017) las naciones deben apoyar la creación de nuevas empresas con la finalidad de hacer frente a cambios en el entorno y mantener así su estabilidad macroeconómica.

En la Figura 1 se pueden observar a los actores del Ecosistema de Emprendimiento de Costa Rica agrupados por afinidad de la siguiente forma: Gobierno, Banca, Consejo Nacional de Emprendimiento, Red Nacional de Incubadores y Capacitadores, esto según lo indicado en la Política de Fomento al Emprendimiento de Costa Rica (2014-2018). En el primer grupo, Gobierno, se encuentra como ente rector del área el MEIC, adicionalmente se pueden mencionar a otros ministerios e institutos que son sus socios claves en el fomento del emprendimiento, entre dichos ministerios e institutos se encuentran: el Ministerio de Ciencia, Tecnología y Telecomunicaciones (MICITT), el Ministerio de Comercio Exterior (COMEX), la promotora de Comercio Exterior (Procomer), el Ministerio de Educación Pública (MEP), el Instituto Nacional de Aprendizaje (INA), el Instituto Nacional de la Mujer y el Instituto Mixto de Ayuda Social (IMAS) (MEIC, 2014).

El grupo Banca incluye a todas aquellas instituciones que cuentan con recursos financieros para apoyar el emprendimiento, tal es el caso del Sistema de Banca para el Desarrollo (SBD), del Banco Nacional de Costa Rica con el programa BN Desarrollo, el Banco Popular y Desarrollo Comunal como administrador del Fondo Especial para el Desarrollo de la Micros, Pequeñas y Medianas Empresas (BP FODEMIPYME) y las Microfinancieras (MEIC, 2014).

Por otra parte, el Consejo Nacional de Emprendimiento está integrado principalmente por instituciones públicas, privadas y la academia cuya función es promover, fomentar, coordinar, articular e implementar programas para fomentar el emprendimiento. Adicionalmente, existe la Red Nacional de Incubadoras, tanto privadas como de universidades públicas donde se brinda apoyo a emprendedores con el objetivo de crear y propiciar nuevas oportunidades de negocios. Finalmente, hay un grupo importante de instituciones que forman, capacitan y educan en el tema del emprendimiento, entre dichas instituciones tenemos las universidades costarricenses y la Fundación Comisión Asesora en Alta Tecnología (CAATEC) (MEIC, 2014).

Figura 1

Ecosistema de Emprendimiento de Costa Rica



Fuente: elaboración propia con datos de la Política de Fomento al Emprendimiento de Costa Rica (2014-2018) del Ministerio de Economía, Industria y Comercio.

El Ministerio de Economía, Industria y Comercio (MEIC) y el Instituto Nacional de Aprendizaje (INA) en colaboración con las instituciones que forman parte de la Red de Apoyo a las Pequeñas y Medianas Empresas (PYME) en Costa Rica definen a una incubadora como la organización que acompaña el establecimiento de nuevas empresas, además, posee la infraestructura necesaria para facilitar dicho acompañamiento y una figura jurídica que norma su accionar (INA y MEIC, 2017); similar a esto, Peña-Vinces et al. (2011) definen a la incubadora como un programa que tiene como finalidad facilitar el surgimiento de emprendimientos tradicionales o de base tecnológica; en general, ofrecen los recursos necesarios para que dichos emprendimientos cumplan sus objetivos y logren convertirse en empresas sólidas y fuertes. Para Andrade Júnior (2012) el rol de una incubadora es realizar los esfuerzos necesarios para que pequeñas empresas tecnológicas, logren perdurar en el tiempo luego de su instalación inicial, brindando soporte en lo que se refiere a las acciones administrativas, tecnológicas y de comercialización.

Según la Estrategia Nacional de Empleo y Producción (2014-2018) del Gobierno de Costa Rica, en el 2012 el Parque Industria estuvo conformado por 48981 empresas de las cuales el 95% correspondieron a PYME. El 77% de la cuales pertenecen a los sectores del comercio, industria, servicio y tecnologías de información. Por otra parte, el

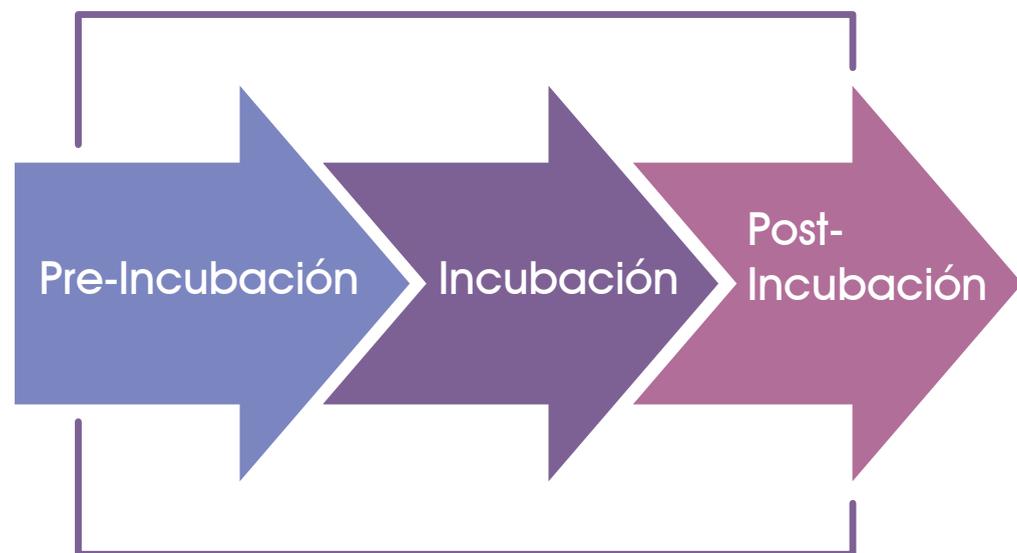
comportamiento desagradado por regiones varía enormemente de la Región Central en donde se concentran el 81% de las PYME, mientras que en las otras regiones del país la concentración PYME es muy baja, en la Región Caribe con un 3% y un 4% en cada una de las Regiones Brunca, Chorotega, Huetar Norte y Pacífico Central (Presidencia de la República de Costa Rica, MTSS y MEIC, 2014).

Por otra parte, en la Estrategia Nacional de Empleo y Producción (2014-2018) se indica que la creación y la calidad de empleo afecta principalmente a mujeres y jóvenes, así como a los territorios costeros y zonas rurales de menor desarrollo relativo. Por ejemplo, en el 2013 la tasa de desempleo de las mujeres fue de 10.8%, en contraposición de la tasa para los hombres que fue de 7%. En ese mismo año, el desempleo para los más jóvenes (15 a 25 años) fue de 18.5%, mientras que para otro grupo de más edad (26-35 años) fue de 8.4%. Adicionalmente, también el 2013, las regiones Caribe, Chorotega y Brunca presentaron tasas de desempleo de cerca de 11%, mientras que la región Central presentó una tasa de 7.7% (Presidencia de la República de Costa Rica, MTSS y MEIC, 2014).

Como se detallará más adelante, la Universidad Estatal a Distancia (UNED) de Costa Rica ha incursionado en múltiples iniciativas de apoyo al emprendimiento; sin embargo, no cuenta con un modelo de incubación UNED. Por otra parte, dentro de la coyuntura nacional descrita anteriormente, se plantea la necesidad de que la UNED conozca que hacen otras universidades para fomentar el emprendimiento y la incubación. Por tal motivo, el encargado de la Unidad de Enlace Universidad Sector Externa de la Dirección de Internacionalización Cooperación de la UNED realizó una pasantía a la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo (UAEH) con el propósito de conocer el sistema de incubación de dicha institución el cual tiene el objetivo de obtener información relevante para el establecimiento de un modelo de incubación y dinamización del emprendimiento en la UNED.

Figura 2

Fases de Pre-Incubación, Incubación y Post-Incubación del Modelo de Incubación del Centro Incubador de Empresas de la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo



Fuente: elaboración propia con datos de la Política de Fomento al Emprendimiento de Costa Rica (2014-2018) del Ministerio de Economía, Industria y Comercio.

Los proyectos en la segunda fase de Incubación entran en un proceso donde se le brinda el soporte necesario para aplicar el plan de negocios e iniciar las operaciones de la nueva empresa. Es importante mencionar que los proyectos a los cuales se les asesora para optar por recursos financieros, que provienen de concursos a distintos fondos del Estado o de organismos que financian el sector, firman un contrato para reintegrar a la UAEH 5% de los fondos obtenidos (Rabling D., comunicación personal, 20 de junio de 2016).

Finalmente, la tercera fase de Post-Incubación brinda acompañamiento a las empresas incubadas con el objetivo de garantizar la consolidación de estas a lo largo del tiempo, en esta fase se promueve la actualización del plan de negocios y el intercambio de experiencias con emprendedores exitosos. Esta última fase tendrá un costo de un 3% de las ganancias anuales de la empresa una vez alcanzado el punto de equilibrio, dicho dinero ingresa a la universidad como donación y se puede deducir de los impuestos que debe pagar la empresa incubada al gobierno (Rabling D., comunicación personal, 20 de junio de 2016).

Para implementar el Modelo Institucional de Incubación (Figura 2), el CIE cuenta con una Incubadora de Base Intermedia que opera en el Campus Central de la UAEH en la Ciudad de Pachuca, este modelo utilizado en el Campus Central ha sido replicado a ocho Escuelas Superiores (sedes regionales) de la UAEH; así como a los Institutos de Artes y de Ciencias Agropecuarias de la Universidad y a la Fundación Hidalguense para personas con capacidades diferentes, esto ha permitido potenciar el número de solicitud de asesorías para incubar empresas. Estas réplicas o clones de la Incubadora de Base Intermedia cuentan con 1 o 2 funcionarios por sede, los cuáles extra a sus funciones, son capacitados por el CIE en todo lo referente a los procesos del Modelo Institucional de Incubación, esto con el objetivo de que puedan liderar en las Escuelas Superiores e Institutos el proceso de incubación de nuevas empresas (Rabling D., comunicación personal, 20 de junio de 2016).

Por otra parte, el Centro Incubador de Empresas realiza tres talleres al año para buscar proyectos emprendedores productivos en donde se capacitan en elaboración de plan de negocios cerca de 90 proyectos. En las Escuelas Superiores e Institutos se realiza un taller por año en el cual se capacitan en promedio 10 proyectos, por tanto, se llegan a asesorar cerca de 200 proyectos por año en el estado de Hidalgo. Adicionalmente, el proceso de incubación de empresas dentro de la UAEH ha obtenido gran relevancia, debido a que el Gobierno del Estado de Hidalgo ha establecido este proceso como requisito para aplicar a fondos del Estado para apoyar el emprendimiento, obligando al emprendedor a sumarse al proceso de incubación (Rabling D., comunicación personal, 20 de junio de 2016).

Dentro de la estrategia para promover el proceso de incubación, tanto en el Centro Incubador de Empresas como en las Escuelas Superiores e Institutos de la Universidad, se utilizan una serie de recursos para alcanzar sus objetivos, primero es importante mencionar que dichas actividades se hacen con el apoyo de estudiantes, principalmente aquellos que hacen sus tesis o su servicio social, requisitos que deben cumplir en sus programas de estudio. Como segunda práctica a los consultores que participan en los talleres o dan acompañamiento en la incubación de los proyectos, se les paga con recursos que obtiene el Centro Incubador; sin embargo, cabe mencionar que en algunos casos su colaboración es voluntaria y muchos profesionales jóvenes la utilizan como plataforma para adquirir experiencia en sus áreas profesionales (Rabling D., comunicación personal, 20 de junio de 2016).

El Centro Incubador de Empresas busca también fortalecer la cultura en materia de Propiedad Intelectual en emprendedores, alumnos e investigadores de la Universidad, de las Escuelas Superior (sedes regionales) e Institutos. Para lograr este objetivo se cuenta con una persona encargada de tópicos tales como: propiedad industrial y registro de marcas, quién como parte del proceso de incubación asesora sobre las gestiones necesarias para garantizar la protección de los derechos de autor y el registro de marcas de los proyectos incubados (Reyes L.L., comunicación personal, 20 de junio de 2016).

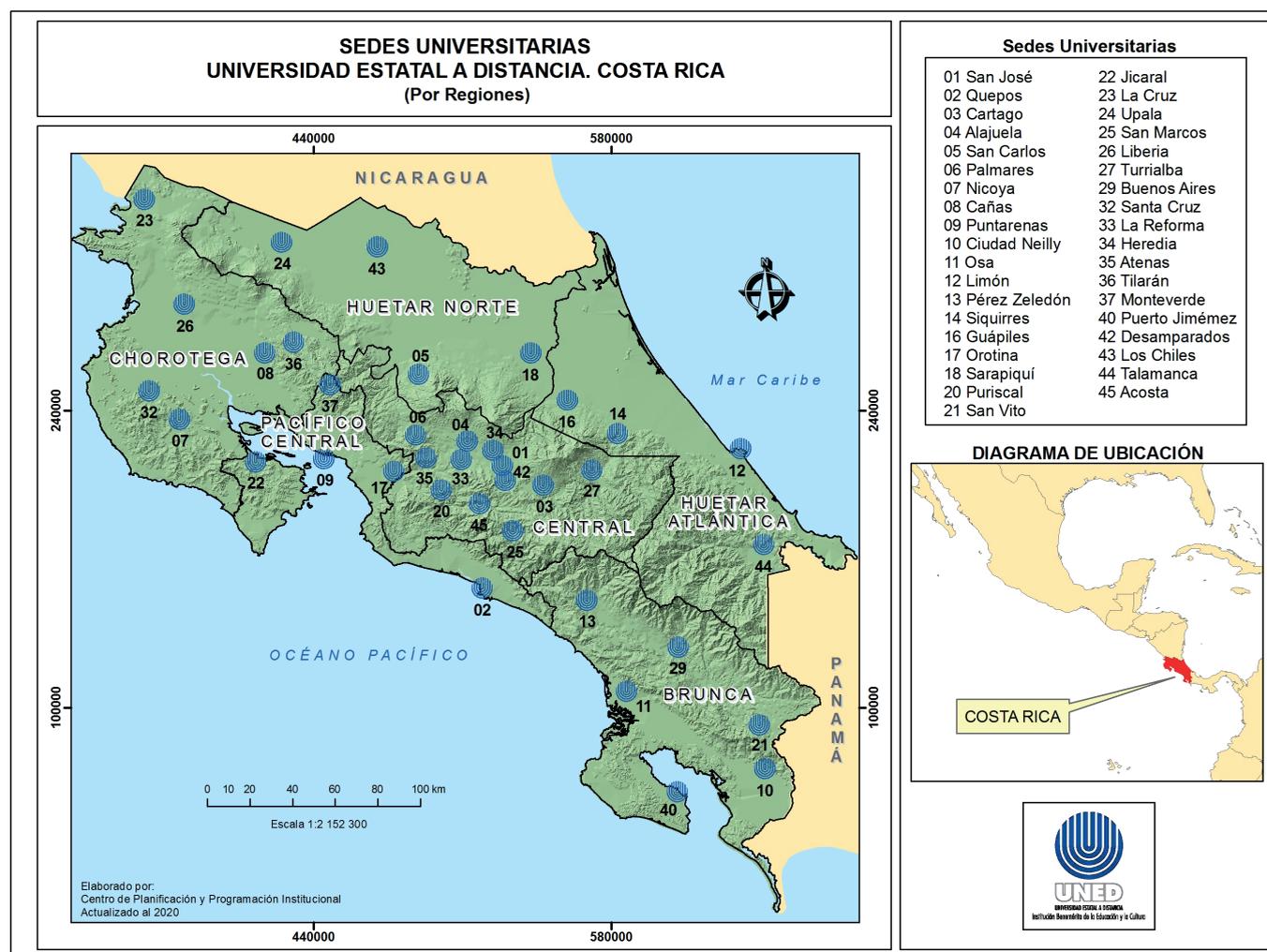
Propuesta Incubadora UNED

La Universidad Estatal a Distancia (UNED) inicia sus actividades bajo el amparo de la Ley de Creación No. 6044 aprobada por la Asamblea Legislativa de Costa Rica y pública en el periódico oficial la Gaceta el 12 de marzo de 1977. Su misión es ofrecer educación a todos los sectores de la población, especialmente a aquellos que por razones económicas, sociales, geográficas, culturales, etarias, de discapacidad o de género requieren oportunidades para una inserción real y equitativa en la sociedad.

La UNED ha desarrollado su propio modelo pedagógico de educación a distancia, con el cual busca alcanzar su misión, en él se concretiza el proceso de aprender y enseñar a distancia, precisando y orientando la estructuración y presentación de los contenidos de formación, la facilitación y evaluación de los aprendizajes, así como las formas de apoyo y servicio que hagan posible la existencia y funcionamiento de dicho modelo (Consejo Universitario UNED, 2005). Complementariamente a esto, siempre con el objetivo de alcanzar su misión, la UNED se ha extendido por todo el territorio costarricense a través de sus 36 Centros Universitarios o sedes (Figura 3), así como con la utilización de una plataforma en línea y de recursos tecnológicos para materializar dicho modelo. La infraestructura y el modelo pedagógico en la UNED son recursos claves con los que cuenta la institución para llevar a cabo capacitación y asesoramiento a emprendimientos en las distintas regiones del país.

Figura 3

Distribución de los Centros Universitarios de la Universidad Estatal a Distancia a lo Largo de Todo el Territorio Nacional en Costa Rica.



Fuente: UNED Costa Rica.

En materia de emprendedurismo, la UNED cuenta con amplia experiencia relacionada con la capacitación y el fomento de emprendimientos, en el 2005 el Observatorio de MIPYMES nace para llevar información y conocimiento sobre la gestión empresarial a las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES). Otros ejemplos de ello son proyectos tales como Empléate, una iniciativa del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (MTSS) con apoyo de instituciones públicas como la UNED en donde se facilitaron procesos educativos para impulsar y promover el empleo de los jóvenes de las distintas regiones del país, en particular, la Escuela de Ciencias en Administración (ECA) de la UNED impartió el curso “Emprendedurismo” que tuvo como objetivo promover el desarrollo empresarial y facilitar de herramientas a pequeños y medianos empresarios (Kcuno, 2015).

Emprende Rural es otro proyecto que ha impulsado la UNED, con éste se busca el fomento del emprendedurismo y el desarrollo micro-empresarial en el espacio rural, este proyecto busca a mediano plazo el desarrollo e implementación de una estrategia educativa orientada a favorecer en las personas el desarrollo integral, la empleabilidad y la generación de ingresos, así como instalar un consultorio empresarial para el micro-empresario que desee consultar un tema del que requiere acción inmediata para el mejoramiento de su microempresa (Ramírez, 2016).

El Programa de Desarrollo Gerencial de la Dirección de Extensión, la Escuela de Ciencias en Administración (ECA) y la Escuela de Ciencias Exactas y Naturales (ECEN) son las dependencias académicas dentro de la UNED, con mayor experiencia y trayectoria en capacitación, asesoría y fomento del emprendimiento dentro de la institución. En los últimos años la ECA ha organizado un evento al año llamado “Jornadas Emprendedoras” que busca desarrollar ambientes amigables para impulsar ideas innovadoras de emprendedurismo (Kcuno, 2017); recientemente, la ECEN incorpora dentro de su quehacer el desarrollo de capacitaciones en el tema del emprendimiento, esto mediante la organización del primer Seminario de Actualización Profesional de la carrera de Manejo de Recursos Naturales en el Centro Universitario de Nicoya el cual tuvo entre sus objetivos desarrollar actividades prácticas y teóricas en emprendedurismo, aplicados al manejo de recursos naturales y su integración con la actualización profesional de los estudiantes (Kcuno, 2017).

En esta misma línea, la ECEN también organizó en mayo del 2018 el primer Encuentro de Agroemprendedores que buscó abrir un espacio para que estudiantes, tutores, graduados y productores expusieran sus experiencias emprendedoras (Ramírez, 2018).

A mediados del 2015 se establece la Red UNED Emprende que busca la articulación institucional de todas las iniciativas en materia de emprendimiento en la UNED (Ramírez, 2015). Dicha Red tiene como objetivo potenciar los emprendimientos e innovación social desde la Universidad Estatal a Distancia, con una perspectiva creativa, responsable y ambientalmente sustentable que favorezca a la mayor cantidad de personas y comunidades, así como la generación de conocimiento. Finalmente, en el 2016 con el establecimiento del Centro de Apoyo a la Tecnología y la Innovación (CATI) en la Dirección de Internacionalización y Cooperación de la UNED, se complementa la capacitación a emprendedores en materia de propiedad intelectual, esto mediante la promoción de información sobre la creación, protección, titularidad y gestión de los derechos propiedad intelectual y el fomento del emprendedurismo local a través de la asesoría para el acceso a información legal y técnica en materia de nuevas tecnologías.

Todas las experiencias presentadas anteriormente muestran una serie de esfuerzos aislados en materia de emprendimiento los cuales deben articularse y sistematizarse para lograr un mayor impacto sobre la población estudiantil y la población en general de las regiones en donde tiene presencia la UNED y en donde ha incursionado en apoyo al emprendimiento.

CONCLUSIONES

En la Política de Fomento al Emprendimiento de Costa Rica (2014-2018) se señaló la necesidad de analizar la situación socio-económica y promover el emprendimiento para el crecimiento del país. Esto complementado con la información que brinda la Estrategia Nacional de Empleo y Producción (2014-2018), en la cual se indica que las Regiones Caribe, Brunca, Chorotega, Huetar Norte y Pacífico Central son las regiones en donde hay una menor concentración de PYME y el mayor desempleo del país; además de lo establecido en la misión de la UNED, que indica que la institución promoverá en las poblaciones más vulnerables una inserción real y equitativa en la sociedad; no obstante, hacen evidente la fortaleza que tiene la UNED en conocimiento, presencia en todo el país, infraestructura



y recursos para valorar la factibilidad de desarrollar y probar un Modelo Incubador Regional en la UNED.

A partir del análisis anterior se plantea la necesidad de diseñar, en forma colaborativa con los expertos y actores interesados en el tema de emprendimiento, una propuesta del proceso de incubación para la UNED la cual deberá ir de la mano con la misión y visión de la Universidad.

El modelo de incubación regional que se proponga deberá tomar en cuenta las siguientes consideraciones:

- Desarrollar el modelo de incubación de acuerdo con las particularidades del sector empresarial de cada región, así como la definición de la malla curricular respectiva para capacitar a los emprendedores y la determinación de los recursos académicos, administrativos y financieros con que se contaría y los que habría que buscar.
- Establecer alianzas con socios regionales o nacionales, para obtener recursos con el fin de financiar los procesos de incubación, tales como podrían ser la Junta de Desarrollo Regional de la Zona Sur (Judetur), Instituto de Desarrollo Rural (Inder), el Sistema de Banca para el Desarrollo, los Gobiernos Locales, entre otros.
- Los estudiantes que deben realizar sus Trabajos Finales de Graduación podrían ser un recurso muy valioso para facilitar los procesos de incubación.
- La Fundación de la Universidad Estatal a Distancia para el desarrollo y promoción de la educación a distancia (FUNDEPREDI) podría utilizarse para la gestión de los recursos necesarios en el proceso de incubación.
- El modelo incubador se podría iniciar en alguna de las regiones donde la UNED tiene presencia, estas regiones son: Central, Brunca, Huetar Atlántica, Huetar Central, Chorotega y Pacífico Central, definiendo en cuál de los centros universitarios que conforman cada región, sería más estratégico que esté la incubadora regional. Esto sería una prueba piloto para poner en funcionamiento la incubadora. Dependiendo de su éxito, el modelo de incubación podría clonarse a las otras regiones del país.
- Compromiso de la academia y la administración de asignar tiempo a sus docentes para asesoría técnica a los proyectos.
- El Centro de Apoyo a la Tecnología y la Innovación (CATI) de la Dirección de Internacionalización y Cooperación de la UNED apoyaría a la incubadora en materia de propiedad intelectual, específicamente en las áreas de registros de marcas, modelos de utilidad, diseños industriales, patentes y secretos industriales.

REFERENCIAS

- Andrade Júnior (2012). La Experiencia Brasileña en la Superación de Dificultades de Empresas de Base Tecnológica en Incubadora. *J. Technol. Manag. Innov.*, 7(3), 161-171.
- Bolaños, R. (2017). La Investigación Cualitativa en las Ciencias de la Administración: Aproximaciones Teórico-Metodológicas. *Revista Nacional de Administración*, 8 (1), 25-45.
- Bóveda, J.E., Oviedo, A., Yakusik, A.L. (2015). Manual de Implementación de Incubadoras de Empresas [Archivo PDF] https://www.jica.go.jp/paraguay/espanol/office/others/c8h0vm0000ad5gke-att/info_11_02.pdf
- Consejo Universitario UNED (2005). Modelo pedagógico. [Archivo PDF] <https://www.uned.ac.cr/academica/images/igescamateriales/24.pdf>
- Instituto Nacional de Aprendizaje y Ministerio de Economía, Industria y Comercio (7 de setiembre de 2017). PYMEs Costa Rica Ventana Única PYME. <http://www.pyme.go.cr/cuadro6.php?id=1>
- Kawilich, Barbara B. (2005). La observación participante como método de recolección de datos. *Forum: Qualitative Social Research Sozialforschung*, 6(2), Art. 43. <http://www.qualitative-research.net/index.php/fqs/article/view/466/998#g2>
- Kcuno, R. (18 de setiembre de 2017). UNED promueve emprendedurismo estudiantil. *Acontecer*. <https://www.uned.ac.cr/acontecer/a-diario/gestion-universitaria/2995-uned-promueve-emprendedurismo-estudiantil>
- Kcuno, R. (19 de junio 2015). Cientos de Jóvenes llegaron al Reto Empléate. *Acontecer*. <https://www.uned.ac.cr/acontecer/a-diario/gestion-universitaria/2310-cientos-de-jovenes-llegaron-al-reto-empleate>
- Kcuno, R. (21 de noviembre de 2017). Programa de Manejo de Recursos Naturales realizó "I Seminario de Actualización Profesional". *Acontecer*. <https://www.uned.ac.cr/acontecer/a-diario/gestion-universitaria/3076-programa-de-manejo-de-recursos-naturales-realizo-i-seminario-de-actualizacion-profesional>
- Ministerio de Economía, Industria y Comercio. (2014). Política de Fomento al Emprendimiento de Costa Rica. [Archivo PDF]. <http://www.pyme.go.cr/media/archivo/normativas/politicafofomentoalemprendimiento.pdf>
- Peña-Vinces, J.C., Bravo, S., Álvarez, F.A. y Pineda, D.A. (2011). Analysis of Characteristics of Business Incubators in Colombia: A Case Study. *J. econ. finance adm. sci.*, 16(30), 13-29.
- Presidencia de la República de Costa Rica, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social y Ministerio de Economía, Industria y Comercio. (2014). Estrategia Nacional de Empleo y Producción. [Archivo PDF]. <http://www.mtss.go.cr/elministerio/despacho/Estrategia%20Nacional%20de%20Empleo%20y%20Produccion.pdf>
- Ramírez, K. (06 de julio de 2015). UNED Emprende: la nueva red institucional. *Acontecer*. <https://www.uned.ac.cr/acontecer/a-diario/gestion-universitaria/2320-uned-emprende-la-nueva-red-institucional>
- Ramírez, K. (22 de marzo de 2018). UNED celebrará I Feria de Agroemprendedores en mayo. *Acontecer*. <https://www.uned.ac.cr/acontecer/a-diario/juncos/51-a-diario-gestion-universitaria/3145-uned-celebrara-i-feria-de-agroemprendedores-en-mayo>
- Ramírez, K. (29 de febrero de 2016). Emprende Rural...más cerca de la micro, pequeña y mediana empresa. *Acontecer*. <https://www.uned.ac.cr/acontecer/a-diario/gestion-universitaria/2566-emprende-rural-mas-cerca-de-la-micro-pequena-y-mediana-empresa>
- Rodríguez Ramírez, A. (2009). Nuevas perspectivas para entender el emprendimiento empresarial. *Pensam. Gest.* 26, 94-119. <http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/issue/view/59>
- Sánchez M.L., Zerón M. y De La Garza M.H. (2017). Intención emprendedora en estudiantes universitarios en el centro de Tamaulipas, México. *Revista Nacional de Administración*, 8 (2), 35-49.
- Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo (7 de setiembre de 2017). Estado de Hidalgo, México. <https://www.uaeh.edu.mx/noticias/2644/>



Especialización inteligente: una estrategia posible para Costa Rica



Smart specialization: a possible strategy for Costa Rica

Doi: <https://doi.org/10.22458/rna.v11i2.3197>

Dra. Marianela Cortés Muñoz, Phd
Universidad de Costa Rica, Costa Rica
marianela.cortes@ucr.ac.cr
<https://orcid.org/0000-0002-9672-557X>

Licda. Cecilia Barrantes Ramírez
Universidad Estatal a Distancia, Costa Rica
cbarrantes@uned.ac.cr
<https://orcid.org/0000-0001-9628-9141>

Mag. Marjorie Marchena Bustos
Universidad Estatal a Distancia, Costa Rica
mmarchena@uned.ac.cr
<https://orcid.org/0000-0002-3495-9696>

Mag. Sharlín Sánchez Espinoza
Consejo Nacional de Rectores, Costa Rica
ssanchez@conare.ac.cr
<https://orcid.org/0000-0002-1755-7636>

Mag. Karla Halabi Guardia
Instituto Tecnológico de Costa Rica, Costa Rica
khalabi@itcr.ac.cr
<https://orcid.org/0000-0002-4805-8354>

Fecha de Recepción: : 23 de setiembre de 2019

Fecha de aceptación: 11 de agosto de 2020

RESUMEN

La innovación es un factor estratégico del desarrollo económico, social y cultural del país que quiera alcanzar altos niveles de crecimiento y bienestar para su población.

El País Vasco hace más de 20 años viene gestando un modelo de innovación con actores del ecosistema mediante la Estrategia de Especialización Inteligente, que lo convierte en referente europeo y polo de innovación.

La puesta en marcha de estrategias “inteligentes”, conlleva agendas integradas de transformación económica territorial, apoyo político e inversiones para el desarrollo a través de centros tecnológicos, de investigación, unidades I+D, clústeres estratégicos y universidades como actores clave generadores de conocimiento

ABSTRACT

Innovation is a strategic factor in the economic, social and cultural development of the country aiming at reaching high levels of growth and well-being for its population.

For over 20 years the Basque Country has been developing an innovation model with ecosystem stakeholders through the Smart Specialization Strategy, which makes it a European reference and an innovation hub.

The implementation of the “smart” strategies involves integrated agendas for territorial economic transformation, political support and investments for development through technological and research centers, R&D units, strategic clusters and universities as key actors generating knowledge

RÉSUMÉ

L'innovation est un facteur stratégique de développement économique, social et culturel du pays qui vise à atteindre de hauts niveaux de croissance et de bien-être pour sa population. Depuis plus de 20 ans, le pays basque est engagé dans un modèle d'innovation avec des acteurs de l'écosystème au moyen de la Stratégie de la Spécialisation Intelligente, ce qui en fait une référence européenne et un pôle d'innovation.

La mise en marche de stratégies “intelligentes” implique des agendas intégrés de transformation économique, territoriale, appui politique et des investissements pour le développement à travers des centres technologiques, de recherche, des unités I+D, des clusters stratégiques et des universités comme acteurs clés pour générer des connaissances

RESUMO

A inovação é um fator estratégico do desenvolvimento econômico, social e cultural do país que queira atingir altos níveis de crescimento e bem-estar para a sua população.

O País Vasco, há mais de 20 anos, vem gestando um modelo de inovação com atores do ecossistema mediante a Estratégia de Especialização Inteligente, o que o torna um referente europeu e pólo de inovação.

A implementação de estratégias “inteligentes”, conlleva agendas integradas de transformação econômica territorial, apoio político e investimentos para o desenvolvimento através de centros tecnológicos, de investigação, unidades I + D, de clústeres estratégicos e universidades como atores chave geradoras de conhecimento

PALABRAS CLAVE:

INNOVACIÓN,
ESTRATEGIA RIS3,
DESARROLLO
ECONÓMICO,
ESTRATEGIA
REGIONAL, POLOS DE
INNOVACIÓN.

KEY WORDS:

INNOVATION, RIS3
STRATEGY, ECONOMIC
DEVELOPMENT,
REGIONAL STRATEGY,
INNOVATION HUBS.

PALAVRAS CHAVE:

INOVAÇÃO,
ESTRATÉGIA RIS3,
DESENVOLVIMENTO
ECONÔMICO,
ESTRATÉGIA REGIONAL,
PÓLOS DE INOVAÇÃO.

MOTS CLÉS:

INNOVATION, STRATEGIE
RIS3, DEVELOPPEMENT
ECONOMIQUE,
STRATEGIE REGIONALE,
POLES D'INNOVATION.

INTRODUCCIÓN

Nexo-Universidad Sector Socio Productivo es una Subcomisión interuniversitaria del Consejo Nacional de Rectores (CONARE) que promueve la articulación entre las cinco universidades públicas costarricenses y los sectores socio-productivos, esto mediante la vinculación externa y transferencia de conocimiento, con el fin de coadyuvar en el fortalecimiento de las capacidades del ecosistema costarricense de ciencia y tecnología para la innovación.

Durante más de 25 años esta subcomisión ha realizado diversas actividades con actores de la triple hélice y, más recientemente, ha trabajado en la promoción del concepto de quintuple hélice con el fin de promover la divulgación y vinculación del quehacer de las universidades.

Conocer y estudiar modelos de innovación de zonas exitosas es una estrategia que ha sido de vital importancia para la subcomisión. Para esto, se planteó conocer la experiencia del País Vasco (Euskadi) en España, con el fin de analizar su modelo como polo de innovación de desarrollo económico, social y cultural y donde se visitaron su agencia de innovación “Innobasque”, las universidades de la región, los centros de investigación y otras organizaciones relacionadas con el tema, de tal forma que su análisis y conclusiones puedan servir de base para promover un aumento en la innovación en Costa Rica.

METODOLOGÍA

El tema de Especialización Inteligente es introducido a la Subcomisión Nexo-Universidad Sector Socio Productivo del CONARE por parte de la Vicerrectoría de Investigación de la Universidad Estatal a Distancia (UNED) en el año 2017. Para ahondar en la temática, en ese mismo año, se realiza un taller que la Subcomisión denomina “Especialización Inteligente: Costa Rica hacia un polo de innovación” con el fin de generar mayor conocimiento en este campo entre los miembros del ecosistema país.

Taller de especialización inteligente

Se desarrolló un taller en San José, en las instalaciones de la UNED, con presentaciones de expertos sobre competitividad territorial y especialización inteligente, seguido del desarrollo de actividades con los participantes que permitieron plantear los entornos teóricos en razón de lo expuesto en las charlas y punto de partida para determinar preliminarmente el potencial de las regiones de nuestro país.

Los expertos que desarrollaron las conferencias fueron el Dr. Juan Carlos Montoya Castro de la Organización de los Estados Americanos (OEA), Especialista en Competitividad, Innovación y Tecnología, quien trató el tema “Competitividad Territorial en las Américas, Red Interamericana de Competitividad (RIAC)” y el Dr. José María Villate Blanco, Director Ejecutivo de la Agencia Vasca de la Innovación, quien presentó el tema “Experiencia de Euskadi-Basque Country en el desarrollo de la Estrategia de Especialización Inteligente”. Los participantes del taller fueron investigadores de las universidades públicas, funcionarios del sector productivo, sector gobierno, representantes de ministerios, cámaras de empresarios y de la Promotora de Comercio Exterior (PROCOMER), entre otros.

Se organizaron mesas de trabajo y con la ayuda de una guía metodológica se desarrollaron los siguientes temas (Campos, 2017):

1. La ubicación en el mapa de cada región del país de aquellos puntos fuertes de actividad económica o áreas de oportunidad según los participantes en el taller, así como la forma de aprovechar los puntos destacados, además, se señaló la valoración sobre capacidades empresariales y científico-tecnológicas.
2. Aportes para una estrategia de especialización inteligente en Costa Rica en cinco ejes a saber: apoyo mediante políticas e inversiones en las prioridades, retos y necesidades clave del país o región para el desarrollo basado en el conocimiento; reconocimiento de los puntos fuertes, ventajas competitivas y

potencial de excelencia de cada región; fomento de la innovación; estímulo de la inversión del sector privado y convocatoria e involucramiento de la sociedad civil.

3. Identificación de posibles sinergias para trabajo conjunto posterior al evento.

Pasantía

Con base en los resultados del taller de Especialización Inteligente realizado en la UNED, se elaboró una propuesta para la visita al País Vasco con el objetivo de analizar su modelo como polo de desarrollo económico, social y cultural que permitiera la identificación de elementos base para la elaboración de propuestas que promuevan el desarrollo de la innovación en el ecosistema nacional con apoyo de la Subcomisión Nexo Universidad Sector Socio-Productivo. Previo a la visita, se realizó el análisis de documentos e informes relacionados con el tema la Estrategia de Especialización Inteligente que nutrió la elaboración de la propuesta presentada a las autoridades con el fin de llevar a cabo una observación in situ sobre las prácticas desarrolladas en el País Vasco en la temática.

Durante la pasantía, se siguió una metodología de observación participativa con entrevistas abiertas y visitas de campo a las diferentes organizaciones incluidas en el cronograma. Estas visitas y entrevistas generaron datos cualitativos sobre la metodología de Research and Innovation Smart (RIS3) en la cual se basa el éxito del País Vasco.

La agenda, compuesta de sesiones de trabajo con profesionales en diversos campos, la mayoría de ellos en el puesto de más alta jerarquía, permitió profundizar sobre la experiencia en la industria 4.0, cultura y políticas de innovación, innovación social, economía circular, investigación, internacionalización de la I+D+i vasca, generación de redes, plataformas de innovación y proyectos de cooperación con el programa Horizonte 2020.

Conocer la Agencia Vasca de la Innovación, Innobasque, asociación privada sin ánimo de lucro, que cuenta con líderes de los agentes científico-tecnológicos, del tejido empresarial y social y de la administración, fue el primer objetivo. Funciona como asesor del gobierno vasco y constituye una potente plataforma público-privada para la transformación socioeconómica de Euskadi, la cual aspira a ser el referente europeo en innovación. Además de visitar esta Agencia, se visitó y se entrevistó a autoridades de las universidades de Mondragón, País Vasco y Deusto y se visitó la Corporación Tecnalia, el Parque Tecnológico de Zamudio, el Euskampus y la IK4 Alianza de Investigación.

RESULTADOS

Desarrollo de la Especialización inteligente

En la era de la sociedad del conocimiento es cada vez más relevante que los países se enfoquen en el impulso de sus sistemas nacionales de ciencia, tecnología e innovación, ya que enfrentan entornos más complejos y se requiere encontrar soluciones innovadoras a las apremiantes necesidades de la sociedad frente a retos cada vez más exigentes, en un contexto donde los ciudadanos disponen de un acceso prácticamente ilimitado e inmediato a la información que promueven las innovaciones tecnológicas desarrolladas en especial las telecomunicaciones y el internet. La RIS3 ha sido propuesta por la Unión Europea y representó, en el año 2014, un cambio profundo en sus políticas de innovación. Se basa en 15 años de experiencia en el respaldo de las estrategias de innovación en las regiones y en el pensamiento económico de primera línea por parte de las principales instituciones internacionales, como el Banco Mundial, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) y el Fondo Monetario Internacional (FMI). Las zonas más avanzadas ya se han implicado en ejercicios estratégicos similares, como lo demuestra la iniciativa de Regiones por el Cambio Económico o el Monitor de Innovación Regional.

El Reglamento (UE) n° 1301/2013 del Parlamento Europeo y del Consejo del 17 de diciembre 2013 es una base jurídica que define la estrategia de especialización inteligente, en la cual las estrategias de innovación nacionales o regionales definirán prioridades para crear ventajas competitivas mediante el desarrollo y la adecuación de los puntos fuertes de la investigación y la innovación a las necesidades empresariales, a fin de abordar las oportunidades emergentes y los avances del mercado de manera coherente y evitar, al mismo tiempo, la duplicación y fragmentación de los esfuerzos. Una estrategia de especialización inteligente puede incluirse en un marco político estratégico de investigación e innovación nacional o regional, o adoptar la forma de este. El desarrollo de las estrategias de

especialización inteligente debe implicar la participación de las autoridades de gestión nacional o regional y de partes interesadas, como universidades y otras instituciones de enseñanza superior, la industria y los interlocutores sociales en el proceso de descubrimiento de emprendedores (Urkullu, 2014). La especialización inteligente consiste en aprovechar los puntos fuertes del ecosistema, las capacidades de investigación y las ventajas competitivas, así como el potencial de excelencia, propias de esa región.

Para conseguir este escenario, se deben alinear las políticas económicas e industriales, con las de innovación, ciencia y tecnología; es necesario concentrar los recursos disponibles para la generación y explotación del conocimiento en el contexto regional, al servicio de un número concreto de prioridades vinculadas a las fortalezas y ventajas competitivas, en materia de generación y explotación económica del conocimiento y provocar una orientación del tejido productivo hacia una senda de desarrollo económico.

Taller de especialización inteligente (UNED)

El taller tenía como objetivo principal conocer el expertise de los distintos participantes desde sus áreas de trabajo y sondear posibilidades de apoyo para el futuro además de dar a conocer la temática de especialización inteligente. Ya que esta estrategia promueve la identificación de las fortalezas de una determinada región para potenciar su desarrollo a través de la innovación y, a su vez, implica el reconocimiento de las áreas estratégicas con potencial nacional e internacional, y el nivel de desarrollo de capacidades empresariales y de las capacidades científico tecnológicas, se presenta a continuación, en la tabla 1, las percepciones de las personas que participaron en el taller sobre estos temas en relación con las regiones de Costa Rica.

Tabla 1.

Percepción del potencial en relación con las áreas de oportunidad o prioridades estratégicas, las capacidades científico-tecnológicas y las capacidades empresariales según regiones de Costa Rica

	Regiones					
	Central	Brunca	Chorotega	Huetar Atlántica	Pacífico Central	Huetar Norte
Áreas de oportunidad	Servicios, industrias, sector financiero, gobierno, sector industrial tecnológico, turismo.	Biodiversidad, territorios indígenas, ecoturismo, recursos marino-costero, agroindustria.	Turismo sostenible, ganadería, energía, folklor, tradición y artesanía, zona azul.	Logística, agroindustria, turismo, conservación y medioambiente.	Turismo, pesca, logística y desarrollo portuario, industria y riqueza marina.	Ganadería y producción lechera, agroindustria, turismo, recurso hídrico, turismo de salud, servicios tecnológicos, turismo ecológico, energía, salud y bienestar.
Capacidades científico-tecnológicas	Alta	Media- baja	Media- Alta	Media	Media- baja	Media- alta
Capacidades empresariales	Alta	Baja	Media- Alta	Media	Media- Alta	Media- alta

Fuente: elaboración propia.

Este ejercicio es una primera aproximación en la identificación de esos parámetros. Se debe profundizar más en la determinación de las áreas de oportunidad que realmente puedan tener potencial en relación con las capacidades del sector empresarial y las capacidades relacionadas con los temas científicos y tecnológicos. En el país, se han dado algunas iniciativas locales o regionales en ese sentido, que en principio deberían permitir priorizar y concentrar los esfuerzos de la *Quíntuple Hélice*: gobierno, academia, sector empresarial y sociedad civil articulados en torno a la Sostenibilidad para promover la innovación y el desarrollo social y económico.

Entre las acciones regionales que se han desarrollado a nivel nacional encontramos las zonas económicas especiales como estrategias de desarrollo económico local donde se une la academia, el gobierno y el sector empresarial, con el fin de mejorar la competitividad de una región específica, impulsar el empleo de calidad en la zona lo que, a fin de cuentas, contribuye a impactar positivamente la calidad de vida de las personas (Instituto Tecnológico de Costa Rica, 2018).

El País Vasco

Es una comunidad autónoma española, situada en el extremo nororiental de la franja Cantábrica con una superficie de 7.234 Km² y una población de 2,1 millones de habitantes. Está reconocida como nacionalidad histórica por su Estatuto de Autonomía y cuenta con tres provincias: Álava, cuya capital es Vitoria-Gasteiz; Guipúzcoa cuya capital es San Sebastián, Donostia; y Vizcaya, cuya capital es Bilbao.

El País Vasco, desde los años 80 y a raíz de la crisis económica vivida, decide apostar por la Estrategia de Especialización Inteligente (RIS3). Es a partir de esta decisión que se crean los centros tecnológicos, se dictan políticas de tecnología e innovación progresivas, se desarrolla una red de centros de investigación, unidades de I+D empresarial, clústeres con una perspectiva de fuerte articulación. La misión planteada fue hacer del País Vasco el referente europeo en innovación en el 2030.

a. RIS3 y Comités de pilotaje

La RIS3 pretende definir estrategias de I+D+i regionales que sean “inteligentes” en el sentido de concentrar sus recursos e inversiones en áreas donde existen claras sinergias con las capacidades productivas existentes y potenciales de la región.

Las estrategias de investigación e innovación nacionales y regionales para la especialización inteligente se ocupan de cinco asuntos importantes:

1. Se centran en el apoyo de la política y las inversiones en las prioridades, retos y necesidades clave del país o región para el desarrollo, basado en el conocimiento.
2. Aprovechan los puntos fuertes, ventajas competitivas y potencial de excelencia de cada país o región.
3. Respaldan la innovación tecnológica, así como la basada en la práctica, y aspiran a estimular la inversión del sector privado.
4. Involucran por completo a los participantes y fomentan la innovación y la experimentación.
5. Se basan en la evidencia e incluyen sistemas sólidos de supervisión y evaluación (Euskadi, 2014).

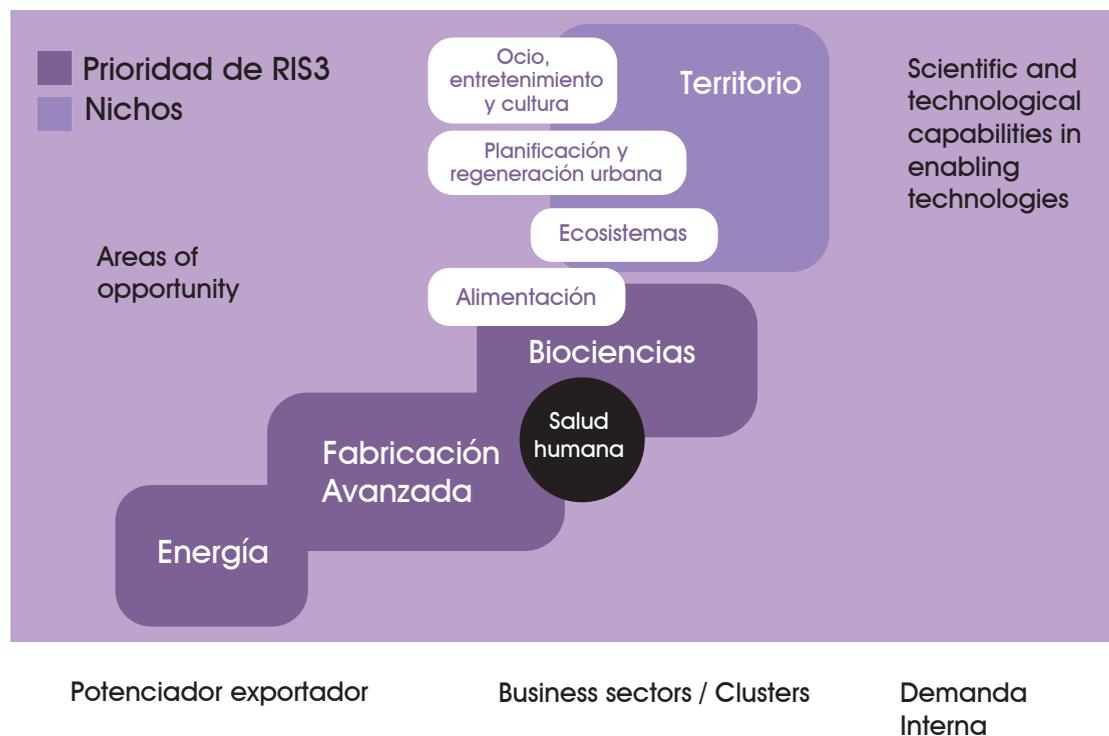
La especialización inteligente implica por ello, identificar las características y activos exclusivos de cada región, subrayar sus ventajas competitivas y reunir a los participantes en torno a una visión de futuro compartida.

El Consejo Vasco de Ciencia, Tecnología e Innovación, parte del plan de ciencia, tecnología e innovación, lo profundiza y lo mejora con el apoyo de 30 grupos de trabajo a los que llaman comités de pilotaje y que son integrados por los siguientes sectores: gobierno, empresas y centros de investigación. Estos grupos, se encargan de hacer la evaluación y la mejora de la metodología RIS3, de manera constante sobre los planes estratégicos definidos en cada sector.

Como se puede ver en la figura 1, en el País Vasco se han identificado tres ámbitos estratégicos: fabricación avanzada, energía y biociencias (esta última incluye el área de la salud), además de cuatro áreas de oportunidad: alimentación, planificación y regeneración urbana, ecosistemas y por último ocio, entretenimiento y cultura (Euskadi, 2014).

Figura 1.

Ámbitos de oportunidad según capacidad empresarial y científico-tecnológica en Euskadi



Fuente: Euskadi, 2014.

a. Papel de Innobasque

Es indispensable resaltar los esfuerzos llevados a cabo desde Innobasque para reactivar una región europea como el País Vasco, donde se ha venido implementando la armonía franca y comprometida de la academia, las empresas, el gobierno local y otros agentes claves en pro de la innovación y el desarrollo económico, social, político y cultural.

Es una organización que impulsa, de forma prospectiva, todos aquellos aspectos relacionados con la ciencia, tecnología e innovación como parte de los activos indispensables de las empresas en su intencionalidad de incorporar el valor agregado, los nuevos retos y las iniciativas que les permitan explorar nuevos mercados y con ello crear una nueva ruta en sus modelos organizacionales, la implementación de nuevas tendencias y oportunidades que se gestan a través de la colaboración entre las distintas entidades socias de la agencia y del Sistema Vasco de Innovación.

Como lo plantea la misma Agencia Innobasque, el plan estratégico actual establecido en el País Vasco llamado Plan 2020 tiene como objetivo mejorar el bienestar y crecimiento económico sostenible y el empleo mediante una política de innovación basada en la especialización inteligente y en la mejora de la eficiencia del sistema vasco de Ciencia, Tecnología e Innovación (CTI) (Villate, 2017).

b Evolución del ecosistema del país vasco

En el año 1980, se creó el primer Gobierno Vasco, tras la aprobación del Estatuto de Autonomía, a partir de esta fecha, cabe distinguir tres grandes períodos (Valdaliso, 2013).

El primer período, 1980-1990, es la fase en que el nuevo gobierno, además de tener que construir el entramado administrativo regional, debe afrontar la grave crisis que desde la segunda mitad de los 70 del siglo pasado, sacude a la economía vasca y la entrada en la Comunidad Europea en 1986. Debe resaltarse en este período, la decidida apuesta que efectúa el Gobierno Vasco por el mantenimiento de sus sectores industriales tradicionales, dirigidos principalmente en torno al metal: siderurgia, construcción naval, forja, fundición, máquina-herramienta. El Gobierno Vasco impulsó una decidida política de reestructuración que permitió la renovación y el retorno a la viabilidad de buena parte del tejido industrial vasco. Fue una política que no radicó tanto en mejoras de productividad obtenidas por la aplicación de actividades de I+D, sino a actividades de innovación más tradicional (inversiones en maquinaria y mejoras organizativas, principalmente) (Orkestra, 2018).

El período 1991-98 fue un período de transición, en el que las políticas no fueron tan reactivas como en el período anterior, sino que existió un plan formal de estrategia industrial. En lo que respecta a las políticas de especialización diversificada, el hecho más destacado fue la puesta en marcha de una pionera y decidida política de clusterización. La mayor parte de la misma se orienta a sectores y actividades tradicionales de la economía vasca, que, aunque incluía la definición de proyectos estratégicos de I+D por las asociaciones (clústeres) creadas al respecto, en lo fundamental, la actividad se centró en el impulso a la cooperación y a actuaciones en ámbitos como la mejora de la calidad y la internacionalización.

Por último, el período que va desde 1999 hasta la actualidad ha sido un período en el que prevalece la existencia de planes o estrategias formales de competitividad. Para su diseño se estableció un proceso participativo. Es una estrategia que perseguía llevar a cabo el paso de la economía vasca de un estado competitivo basado en la eficiencia a otro basado en la innovación. Como actuación realmente novedosa, se inicia, explícitamente, una política de diversificación estratégica basada en la I+D, recogida en los planes de ciencia, tecnología e innovación que se aprueban en el nuevo milenio y que son compartidas por todo el ecosistema.

Desde este análisis, se puede deducir que, en relación al estado de desarrollo en que se encuentre la región, las estrategias de especialización inteligente varían y no descansan principalmente en la I+D; además del diseño colaborativo.

c. Las estrategias específicas de diversificación basadas en I+D

Si bien en el Plan de Ciencia, Tecnología e Innovación (PCTI) 2001-2004 del Gobierno Vasco aparecía una serie de prioridades en materia de ciencia, tecnología e innovación, dentro de las cuales se encontraban algunas de las tecnologías de uso genérico (TIC y biotecnología, en particular), es en el Plan de Ciencia, Tecnología e Innovación 2020 en el que expresamente aparece, como una de sus cuatro grandes apuestas, la de impulsar desde la ciencia y la tecnología nuevos sectores que contribuyan a la diversificación (Gobierno Vasco, 2014).

En el plan se dice que a diferencia de las actuaciones que se enmarcan dentro del objetivo de mejora de la competitividad y que podrían considerarse como “demand pull” dado que su desarrollo está dirigido a dar respuestas a las necesidades y oportunidades de las empresas, las actuaciones desarrolladas en este bloque pueden ser consideradas como “science push” o “technology push”. En este caso, la labor de promoción y liderazgo recae en un primer momento en la propia administración (Gobierno Vasco, 2014).

Otro notable rasgo de la estrategia de diversificación basada en I+D en el País Vasco es que la apuesta en investigación básica ligada a dicha estrategia, en lugar de canalizarla a través de la universidad, tal como propugnaría el modelo de la Triple Hélice (Etzkovitz y Leydesdorff, 2000; Etzkowitz, 2003), se canalizó en gran medida a través de la creación de Centros de Investigación Cooperativa (CIC), cuya investigación básica orientada era financiada mayoritariamente por el Departamento de Industria y no por el de Educación.

El País Vasco apuesta fuertemente por convertirse en una economía del conocimiento y la innovación, abierta a los mercados internacionales, con una base industrial sólida y de elevado contenido tecnológico.

d. Papel de las Universidades (, Mondragón, Deusto y País Vasco)

Las universidades en el País Vasco son parte importante del ecosistema y cumplen roles complementarios que contribuyen al logro de las metas del País Vasco y de la RIS3.

Universidad de Mondragón: es una universidad cooperativa sin fines de lucro. Los funcionarios y profesores son los dueños de la universidad y ofrece algunas carreras trilingües: español, euskera e inglés. Se financia un tercio por la matrícula, un tercio por proyectos de transferencia y un tercio por proyectos de cooperación.

El modelo educativo consta de cinco objetivos en la educación del individuo:

1. Multicomunicador: énfasis en la resiliencia y la interculturalidad
2. Ciudadanos del mundo: preparación para los retos mundiales
3. Identidad y objetivo: se forma al individuo dando énfasis en la parte humanista más que en la formación misma.
4. Aprendiz activo: herramientas para aprendizaje continuo a través de la vida.
5. Persona cooperativa: no se le prepara para que se acomode en un sistema sino para que lo transforme.

De los 10 meses de lecciones al año, los tres primeros meses del primer año de carrera se dedican a realizar un proyecto en una empresa, el tiempo se amplía a 6 meses en la empresa en los años siguientes hasta que en el último año de carrera se realiza todo el proceso en la empresa. Para esto, se realizan convenios con las empresas y estas le pagan al estudiante. También, realizan prácticas internacionales en Finlandia, Estados Unidos (específicamente, en Silicon Valley), China, India y otros países. Los profesores son en realidad coaches, donde aplican un modelo educativo innovador y esto ha generado una alta empleabilidad. Realizan investigación aplicada de muy alta calidad; se constituyen en la primera universidad en transferencia en España y la séptima en Europa. Para el año 2017, el 60% de tesis de doctorados fueron financiados por las empresas, 613 empresas recibieron capacitación en educación continua de la universidad y adicionalmente se realizan múltiples publicaciones en conjunto con las empresas (Axta y Altuna, 2017).

La universidad cuenta con la Incubadora Iratxe Saiolan que se creó en la Facultad de Ingeniería, para colaborar con nuevas empresas. Se encuentra ubicada en el parque tecnológico Garaia y entre su personal hay profesores de la universidad. Este se encarga de buscar nuevas ideas en el mercado y promover proyectos entre las empresas y la universidad. También, la incubadora cuenta con una antena internacional para atraer ideas del exterior y tienen laboratorios a disposición para la investigación y la realización de prototipos. Para el 2017, se atendieron 101 proyectos en total: 31 fueron presentados por personas emprendedoras y, los otros 70, propuestos por empresas, lo que evidencia la importancia de la vinculación.

Universidad de Deusto: es una universidad privada fundada hace más de 100 años que trabaja bajo el esquema RIS3 con las áreas estratégicas y las áreas no prioritarias con énfasis en proyectos interdisciplinarios que se pueden encadenar unos con otros. Está asociada a la Compañía de Jesús y se inserta así en una red universitaria de alcance mundial y en una tradición pedagógica centrada en la persona como valor preeminente (Universidad de Deusto, 2019). Dentro del horizonte universal de los saberes y del interés general por lo humano, esta Universidad pretende servir como institución universitaria, tanto en sus necesidades culturales, como en el desarrollo social, técnico y económico.

En 2018, obtuvo el puesto mundial número seis en excelencia docente – Global Teaching Excellence Award 2018 (Biskaia Talent, 2019). Dentro de la Universidad se encuentra el Instituto Vasco de Competitividad, Orkestra, el cual ofrece talleres de innovación y emprendimiento para todas las carreras y apoya el esfuerzo mediante metodologías novedosas como el uso de la teoría de juegos y mediante el arte.

Universidad País Vasco: es una universidad pública centrada en la creación de nuevos conocimientos y su transferencia a la sociedad, está en el quinto lugar de creación de empresas en España, con un promedio de creación de siete empresas y una tasa de sobrevivencia en los primeros cinco años del 80%. La universidad diseña y acompaña los proyectos con el soporte y la capacitación requeridas como parte de una alianza público-privada para desarrollar nuevos vínculos y captar fondos para la universidad llamado Euskampus (Campillo, 2017). En 2010, la Universidad del País Vasco, junto con Tecnalia Technology Corporation y Donostia International Physics Centre (DIPC), lanzaron el proyecto Euskampus, el cual es un centro de excelencia internacional. Las tres misiones convergen en una visión para establecer una asociación duradera y responsable mediante la conformación de una alianza estratégica que promueva un programa de especialización inteligente real

Euskampus dinamiza el afloramiento de ideas y líneas de trabajo comunes, activa capacidades y apoya los polos de

conocimiento de forma constante y simultánea. Ejerce una doble función, por una parte, es la entidad dinamizadora de la comunidad, pues se encarga de trabajar con los investigadores de las entidades participantes mediante metodologías de co-creación para establecer los marcos estratégicos y las agendas de actuaciones, realizar el seguimiento, monitoreo y evaluación de los polos y, por otra parte, funciona como un “socio inversor” que gestiona un fondo de inversión. Este recurso se ejecuta como capital semilla para impulsar y acelerar la ejecución de las actuaciones contempladas en los polos, cuyo retorno serán los indicadores de los cuadros de mando de las entidades participantes (Campillo, 2017). Con la incorporación de la Universidad de Burdeos (Francia) se potencia la cooperación internacional y se genera un Campus Transfronterizo Bordeaux-Euskampus.

e Rol de los centros de desarrollo tecnológico

En la transformación desarrollada en el País Vasco, con el fin de impulsar la I+D+i, se crean los centros tecnológicos ligados a las políticas de tecnología e innovación progresivas y a una red de centros de investigación, centros

Figura 2.

Misión de las instituciones que conforman el proyecto Euskampus

Universidad del País Vasco	Tecnalia	Donostia International Physics Centre (DIPC)
<p>Universidad con una misión centrada en la creación de nuevos conocimientos y su impacto a la sociedad.</p> <p>Objetivos: Proporcionar a la sociedad en general y a la vasca en particular, una oferta de formación de postgrado reconocida a nivel internacional, sensible a la demanda y que contribuya al incremento de la competitividad, al desarrollo sostenible y a la cohesión social de su entorno mediante: Una gestión eficaz y transparente de los recursos encomendados. Una amplia oferta formativa de calidad. La formación integral de personas impulsando la excelencia y la interdisciplinariedad. La difusión de la oferta formativa y la promoción de la empleabilidad y la inserción laboral. El fomento de relaciones con universidades y organizaciones de investigación y formación de reconocido prestigio internacional.</p> <p>(información: https://www.ehu.es/es/web/mde/xedea1)</p>	<p>Empresa tecnológica comprometida con la industria vasca para abordar la transformación del conocimiento en PIB y mejorar el bienestar empresarial al crear oportunidades de negocio.</p> <p>(https://www.tecnalia.com/es/tecnalia/vision-estrategica.htm)</p>	<p>Centro de investigación que se enfoca en promocionar y catalizar el desarrollo al más alto nivel de la investigación básica y básica-orientada en ciencia de materiales. Desde su creación, el DIPC ha sido una institución abierta y ligada a la Universidad del País Vasco, que sirve como plataforma de internacionalización de la ciencia básica en el País Vasco en el campo de los materiales.</p> <p>(https://www.science.eus/es/instituciones/dipc-donostia-international-physics-center)</p>

Fuente: elaboración propia.

tecnológicos y unidades de I+D empresarial. La misión de estas unidades es la generación, captación y transferencia de conocimiento científico-tecnológico, con el fin de ponerlo a disposición de las empresas para que puedan complementar sus capacidades tecnológicas, y así mejorar su competitividad (Erdozain, 2017).

Los centros tecnológicos se crean con el objetivo de desarrollar investigaciones que aporten conocimiento y soluciones tecnológicas, se encuentran situados en dos de las tres provincias del País Vasco, en la provincia de Guipúzcoa se encuentran seis de los once y en la provincia de Vizcaya se encuentran los restantes cinco. Un ejemplo de estos centros es el IK4 Research Alliance (Gaiker), constituido por una red de nueve centros tecnológicos en País Vasco que desarrollan I+D+I, capturan recursos y personas para cualificarlos. El IK4 ayuda a los centros a cumplir su misión, estos laboratorios están cerca de las zonas industriales y tiene la función de desarrollar tecnología propia que sirva para las empresas, así como formar investigadores. Las empresas contratan personas que se han capacitado en IK4.

Otro ejemplo es la Corporación Tecalia, que cuenta con un sistema de innovación, el cual incluye agentes para desarrollar diferentes actividades con las universidades, empresas, clústeres, centros de investigación cooperativa, centros científicos y tecnológicos, Innobasque y unidades de I+D empresariales.

f. Rol de los Parques Tecnológicos

Para alcanzar el objetivo común del País Vasco no solo se requiere contar con una decisión consensuada entre los diferentes actores proponentes de la innovación, sino que también es perentorio disponer de infraestructura adecuada para propiciar un asentamiento idóneo para todos aquellos emprendedores que con sus novedosos proyectos potencian la innovación. En Euskadi, ese requerimiento se solventó a través de la atracción de inversión local y extranjera para desarrollar parques tecnológicos con el fin de coadyuvar con el desarrollo institucional vasco y estimular el emprendimiento. Hay tres parques tecnológicos que el País Vasco logró construir en cada una de sus provincias, a saber: Álava, Guipúzcoa y Vizcaya y se denominan Parke Araba, Parke Gipuzkoa y Parke Bizkaia, respectivamente. Estos son parte de la infraestructura implementada en la región vasca que obedece a un plan estratégico para desarrollar una red de parques tecnológicos que vinieran a dar albergue a todas aquellas pequeñas, medianas y grandes empresas; locales y multinacionales, todas con una orientación a la investigación, al desarrollo y a la innovación.

Actualmente, los tres parques tecnológicos albergan a 429 empresas y generan alrededor de 16.000 empleos directos (Erdozain, 2017). Los parques se reúnen una vez por año para dar a conocer sus proyectos y realizan videoconferencias durante el año para valorar algunos proyectos conjuntos, participan en varias redes nacionales e internacionales y ayudan a internacionalizar a las empresas, por medio cross mentory entre parques.

En definitiva, se ha demostrado los beneficios que puede llegar a tener una región a través del desarrollo de parques tecnológicos y de la implementación de la variable “innovación” como un estándar idóneo para incubar nuevos emprendimientos generadores de empleo, cultura, nuevas tecnologías, desarrollo económico-social, infraestructura, entre otros, todo en aras de remozar regiones en pro de la sociedad. A la vez, son muchos los esfuerzos que deben realizarse por parte de las comunidades interesadas para integrar a muchos agentes o actores como la industria, comercio, academia, gobiernos locales y gobierno central e incluso organizaciones internacionales, que en conjunto y mediante esfuerzos combinados puedan lograr la consecución de un objetivo común consensuado y orientado, para dirigir de forma sostenida el desarrollo de nuevas empresas tecnológicamente avanzadas, que brinden a su vez nuevas y mejores oportunidades a las futuras generaciones de profesionales en muchos y los más diversos campos de la innovación. Para ello, los parques tecnológicos colaboran con las distintas instituciones del país promoviendo los intereses o vocaciones científicas en los colegios y escuelas a través de módulos interactivos y talleres en áreas como la robótica y energías renovables entre otras. Cabe mencionar que en cada uno de los tres parques tecnológicos, hay varias incubadoras de empresas que promueven el espíritu emprendedor en la región. Además, se gestiona el “mentoring” para compartir el talento de los expertos de las distintas empresas en temáticas de actualidad, promover el liderazgo en la resolución de conflictos y además promover la transferencia de conocimiento entre las empresas. El objetivo final en este sentido es que el “cross mentoring” entre parques tecnológicos permita generar más negocios y encadenamientos productivos.

CONCLUSIONES

Puede desprenderse de los resultados evidenciados que el País Vasco apuesta fuertemente por convertirse en una economía del conocimiento e innovación, abierta a los mercados internacionales, con una base industrial sólida y de elevado contenido tecnológico, lo que es clave en el desarrollo económico, social y cultural de un país para obtener altos niveles de crecimiento y bienestar.

Parte de lo aprendido en esta región innovadora es considerar la gestión realizada por tantos actores comprometidos para convertir al País Vasco en un modelo de innovación exportable a todo el continente europeo y a otras latitudes, es que necesariamente, debe integrarse en una sola iniciativa y tomar la decisión de implementar una idea clara, precisa y bien orientada, sustentada, equitativamente, por todos y cada uno de los actores civiles y públicos. Además, se debe alimentar de una estrategia bien definida de lo que se quiere desarrollar por medio de la innovación y, a su vez, deslindarse del interés de beneficiar a unos pocos e impactar al interés público, por medio de todas aquellas ventajas y oportunidades que puedan identificarse como puntos fuertes y que figuran como activos de la comunidad. Es decir, se requiere socializar la innovación en función del bienestar público y privado como producto o rentabilidad de esa alianza estratégica entre actores de naturaleza disímil.

Para crear un modelo de innovación como el que ha logrado el país Vasco, impulsado por Innobasque y los otros agentes, se requiere de muchos factores, dentro de los cuales podemos citar: inversión, encadenamientos productivos entre demandantes y oferentes de bienes y servicios, fomento de la ciencia y tecnología, infraestructura, áreas de oportunidad vinculadas con los territorios (la industria agroalimentaria, ecosistemas, hábitat urbano), grupos mixtos de trabajo, investigación y desarrollo, academia, gobierno local, actores civiles, entre otros.

Del análisis del caso del País Vasco se desprende, por una parte, que en un único territorio pueden coexistir diferentes modalidades de estrategias de diversificación basadas en la I+D, y que en cada una de ellas el papel del gobierno y de los restantes agentes diferirá en función de las capacidades empresariales y científico-tecnológicas disponibles en la región. Por otra parte, cuando existen esas capacidades en el sector privado o universitario, el gobierno puede adoptar un papel principalmente de facilitador, en otros casos, en que tales capacidades eran cuasi inexistentes o puramente potenciales, el papel del gobierno es mucho más activo y provocador.

Otro de los factores del éxito de las estrategias seguidas por el País Vasco, que hacen tal iniciativa difícil de imitar por otras regiones, radica en el elevado grado de competencias de su gobierno regional, que le permiten actuar de modo coordinado en múltiples de los factores clave de éxito para las iniciativas. Además, el País Vasco ha disfrutado, en particular, de una capacidad de inversión muy grande y sostenida a lo largo del tiempo, posibilitada por su peculiar régimen de concierto económico y el progreso que muestra su autonomía como región.

El papel de las universidades es clave en el ecosistema del País Vasco ya que todas tienen objetivos complementarios entre sí: la de Mondragón se especializa en el sector industrial, la de Deusto en capital social y la País Vasco en ciencia y tecnología. Estas instituciones cumplen un rol esencial en la agenda de desarrollo en el País Vasco donde no se replica sin más el modelo de las regiones exitosas en sus ámbitos, sino que la estrategia se ha adaptado a las circunstancias de cada región.

De lo anterior, se infiere que para alcanzar un objetivo común que venga a beneficiar a los actores del ecosistema, se requiere de forma indubitable de la participación sincera y del compromiso inquebrantable de todas las partes involucradas, ya que el sistema no funciona como un archipiélago, sino como un solo territorio con un objetivo común planteado por muchos y para muchos, el cual mezcla ese cúmulo de elementos que serán la génesis de un nuevo territorio liderado por la innovación y el interés común de aquella pluralidad vasca en pro de la calidad de vida de sus habitantes.

En el caso de Costa Rica, un país pequeño conformado geográficamente por siete provincias, donde cada una cuenta con sus fortalezas, debilidades, recursos e infraestructura, también cuenta con un plan de desarrollo regional en donde interactúan gobiernos locales (municipalidades), empresas, sector socio productivo, instituciones públicas, bases sociales y universidades. Además, algunas regiones están más desarrolladas que otras; por tanto, hace falta definir políticas claras a nivel nacional para valorar las potencialidades de cada zona y realizar un inventario de



los recursos con los que cuenta, la infraestructura que tiene y qué haría falta para potenciar el desarrollo de una estrategia inteligente y atraer nuevas inversiones.

En las diferentes regiones se cuenta con iniciativas o con plataformas implementadas de desarrollo regional, esto es un inicio para articular y trabajar con todos los sectores para priorizar de acuerdo a las potencialidades y fortalezas de cada región y para tomar en cuenta la innovación, investigación, conectividad, desarrollo tecnológico y liderazgo colaborativo. De acuerdo con la realidad de Costa Rica y la experiencia exitosa del País Vasco, es importante valorar qué estrategia puede adaptarse basada en este modelo de especialización inteligente, con el fin de aprovechar al máximo los recursos y así mejorar la calidad de vida de los costarricenses. Costa Rica cuenta con las zonas económicas especiales en diferentes regiones del país. Estas iniciativas involucran tanto al gobierno como al sector socio productivo y, en algunos, casos a la academia y a la sociedad civil, juntos se articulan con objetivos comunes de desarrollo y buscan generar empleos de calidad en la región, por lo que la estrategia permite implementar mejores condiciones para la inversión extranjera. En resumen, estas son iniciativas que requieren de mayor apoyo y planificación para que pueda utilizar el modelo de especialización inteligente

REFERENCIAS

- Axtra, V., Altuna, J. Entrevista personal el 21 de noviembre 2017, Universidad de Mondragón.
- Biskaia Talent. La Universidad de Deusto en el top 6 mundial de la excelencia docente. Recuperado el 11 de setiembre de 2019 de <https://www.bizkaialalent.eus/deusto-global-teaching-award/>
- Campillo, I. Entrevista personal el 23 de noviembre 2017. Euskampus - UPV/EHU.
- Campos, Y. (2017). Taller “Especialización Inteligente: Costa Rica hacia polo de innovación”. 3 de noviembre del 2017. Universidad Estatal a Distancia.
- Euskadi (2014). Prioridades estratégicas de especialización inteligente (RIS3), Gobierno Vasco, España.
- Etzkowitz, H. y Leydesdorff, L. (2000). The dynamics of innovation: from National Systems and “Mode 2” to a triple helix of university – industry – government relations. *Research Policy* 29, pp. 109-123.
- Etzkowitz, H. (2003). Innovation in innovation: The Triple Helix of university-industry-government relations. *Social Science Information*, 42(3), pp. 293-337.
- Erdozain, J. M. Entrevista personal 23 de noviembre 2017. IK4 Research Alliance.
- Gobierno Vasco (2014). Una Estrategia de Especialización Inteligente 2020, https://www.irekia.euskadi.eus/uploads/attachments/5585/PCTI_Euskadi_2020.pdf
- Instituto Tecnológico de Costa Rica. 2018. Pensis XI Edición. Poderosos instrumentos de desarrollo. <https://www.tec.ac.cr/pensis/articulos/poderosos-instrumentos-desarrollo>
- Navarro Arancegui, M., Aranguren Querejeta, M. J., Magro Montero, E. (2011). Estrategias de especialización inteligente: el caso del País Vasco. Orkestra-Basque Institute of Competitiveness and Deusto Business School, University of Deusto.
- Orkestra (2018). Informe de competitividad del País Vasco. Instituto Vasco de Competitividad.
- Universidad de Deusto. 2019. Recuperado de <https://www.deusto.es/cs/Satellite/deusto/es/universidad-deusto/sobre-deusto-0/la-institucion/mision-e-identidad>
- Urkullu Renteria, I. (2014). Una estrategia de especialización inteligente. Gobierno Vasco. https://www.irekia.euskadi.eus/uploads/attachments/5585/PCTI_Euskadi_2020.pdf
- Valdaliso Gago, Jesús M. (2013). El “caso vasco” de Harvard y las estrategias de competitividad del País Vasco desde 1980 hasta 2012. *Revista internacional de los estudios vascos*, 58 (1), pp. 112-130.
- Villate, J. M. Entrevista personal 20 de noviembre 2017. Funciones de la Agencia Innobasque en el País Vasco.



Contenido:

Benefit valuation for a Cost-Benefit Analysis in the context of developing nations.

Clima organización y desempeño laboral, caso: Empresa lechera peruana

Prácticas de Talento Humano que aumentan el compromiso laboral: caso de estudio

La relación entre la responsabilidad social y la rendición de cuentas, desde la percepción del empresario de la provincia de Imbabura-Ecuador

Énfasis del control interno y su ámbito en las deducciones fiscales

Efecto en los resultados operacionales de la tasa de interés en colones por financiamiento en las Pymes de Costa Rica

Planeación Estratégica, instrumento funcional al interior de las organizaciones.

Modelo Boliviano de Excelencia y su relación con el Modelo Iberoamericano y con el vivir bien propuesto por el Gobierno

Especialización inteligente: una estrategia posible para Costa Rica

¿Podría la Universidad Estatal a Distancia de Costa Rica establecer un modelo incubación regional?



Revista Nacional
DE ADMINISTRACIÓN

Escuela de Ciencias de la Administración
Universidad Estatal a Distancia