

[Coordinadora]

Melissa Díaz Fernández

Gestión Efectiva

Enfoques Diversos y Retos de la Administración en el Siglo XXI

(Volumen I)



Religación Press

Melissa Díaz Fernández
Coordinadora

Gestión Efectiva

Enfoques Diversos y Retos de la Administración en el Siglo XXI
(Volumen I)



Quito, Ecuador
2025

Melissa Díaz Fernández
Coordinator

Effective Management

*Diverse Approaches and Challenges of Administration in
the 21st Century (Volume I)*



Quito, Ecuador
2025

Religación Press

[Ideas desde el Sur Global]

Equipo Editorial / Editorial team

Ana B. Benalcázar
Editora Jefe / Editor in Chief
Felipe Carrión
Director de Comunicación / Scientific Communication Director
Melissa Díaz
Coordinadora Editorial / Editorial Coordinator
Sarahi Licango Rojas
Asistente Editorial / Editorial Assistant

Consejo Editorial / Editorial Board

Jean-Arsène Yao
Dilrabo Keldiyorovna Bakhronova
Fabiana Parra
Mateus Gamba Torres
Siti Mistima Maat
Nikoleta Zampaki
Silvina Sosa

Religación Press, es parte del fondo editorial del
Centro de Investigaciones CICHAL-RELIGACIÓN |
Religación Press, is part of the editorial collection
of the CICHAL-RELIGACIÓN Research Center |
Diseño, diagramación y portada | Design, layout and
cover: Religación Press.
CP 170515, Quito, Ecuador. América del Sur.
Correo electrónico | E-mail: press@religacion.com
www.religacion.com

Disponible para su descarga gratuita en
| Available for free download at | [https://
press.religacion.com](https://press.religacion.com)

Este título se publica bajo una licencia de
Atribución 4.0 Internacional (CC BY 4.0)
This title is published under an Attribution
4.0 International (CC BY 4.0) license.



CITAR COMO [APA 7]

Díaz Fernández, M. (Coord.). (2025). *Gestión Efectiva. Enfoques Diversos y Retos de la Administración en el Siglo XXI (Volumen I)*. Religación Press. <https://doi.org/10.46652/ReligacionPress.271>

Derechos de autor | Copyright: Religación Press, Melissa Díaz Fernández; Andre Ragui Huamantínco Guillen, Jorge Luis Álvarez Leyva, Luis Eduardo Calderón Torres, Cesar Jesús Rojas Maco; Enrique Santos Nauca Torres; Alberto Enrique Samillan Ayala, Roberto Carlos Arteaga Lora, Katherin Lisveth Zeña Sanchez, Yadira Lizbeth Benites Chero, Micksy Kassandra Neciosup Sánchez, Enrique Santos Nauca Torres, Roberto Carlos Arteaga Lora, Omar Wilton Saavedra Salazar, Anibal Montiel Ensuncho, Lenys Esther Vásquez López, Giancarlo Sebastián Castillo Córdova, Freddy William Castillo Palacios, Juan Sebastián Rivas Gómez, Ligia Gómez Racines, Julián Eduardo Castillo Prado, Carolina Daza Escobar, Yazmin Cuenu Micolta, Claudia Andrea Duque Castillo, Elizabeth Meneses Portilla, Diego Erasmo Rodríguez Otalora, María Barbara Farfán Rincón, María Camila Acosta Santos, Brayan Andrés Sánchez Aponte, Cristhian David Vacca Paz, Juan Manuel Ordoñez Silva, Carolina Daza Escobar, Daniela Hernández Valencia, Sally Viviana De León Sánchez.

Primera Edición | First Edition: 2025

Editorial | Publisher: Religación Press

Materia Dewey | Dewey Subject: 351 - Administración pública

Clasificación Thema | Thema Subject Categories: KC - Economía / KJBX - Empresa y gestión: guías de estudio y revisión / KJG - Ética empresarial y responsabilidad social / KFF - Finanzas / KJU - Teoría y comportamiento organizativos / KJMB - Gestión: liderazgo y motivación.

BISAC: BUSO41000

Público objetivo | Target audience: Profesional / Académico | Professional / Academic

Colección | Collection: Administración

Soporte | Format: PDF / Digital

Publicación | Publication date: 2025-03-25

ISBN: 978-9942-561-06-0

Título: Gestión Efectiva. Enfoques Diversos y Retos de la Administración en el Siglo XXI (Volumen I)

Effective Management: Diverse Approaches and Challenges of Administration in the 21st Century (Volume I)

Gestão Eficaz: Abordagens Diversas e Desafios da Administração no Século XXI (Volume I)

Revisión por pares

La presente obra fue sometida a un proceso de evaluación mediante el sistema de dictaminación por pares externos bajo la modalidad doble ciego. En virtud de este procedimiento, la investigación que se desarrolla en este libro ha sido avalada por expertos en la materia, quienes realizaron una valoración objetiva basada en criterios científicos, asegurando con ello la rigurosidad académica y la consistencia metodológica del estudio.

Peer Review

This work was subjected to an evaluation process by means of a double-blind peer review system. By virtue of this procedure, the research developed in this book has been endorsed by experts in the field, who made an objective evaluation based on scientific criteria, thus ensuring the academic rigor and methodological consistency of the study.

Sobre los autores/ About the authors

Melissa Díaz Fernández. Licenciada en Administración de empresas por la Universidad Laica Eloy Alfaro, Ecuador. Máster en innovación y creación de empresas innovadoras por la Universitat de València.

Universitat de València | València | España

<https://orcid.org/0009-0002-7922-8296>

janedifer@gmail.com

Autores/as:

Melissa Díaz Fernández; Andre Ragui Huamantínco Guillen, Jorge Luis Álvarez Leyva, Luis Eduardo Calderón Torres, Cesar Jesús Rojas Maco; Enrique Santos Nauca Torres; Alberto Enrique Samillan Ayala, Roberto Carlos Arteaga Lora, Katherin Lisveth Zeña Sanchez, Yadira Lizbeth Benites Chero, Micksy Kassandra Neciosup Sánchez, Enrique Santos Nauca Torres, Roberto Carlos Arteaga Lora, Omar Wilton Saavedra Salazar, Anibal Montiel Ensuncho, Lenys Esther Vásquez López, Giancarlo Sebastián Castillo Córdova, Freddy William Castillo Palacios, Juan Sebastián Rivas Gómez, Ligia Gómez Racines, Julián Eduardo Castillo Prado, Carolina Daza Escobar, Yazmin Cuenu Micolta, Claudia Andrea Duque Castillo, Elizabeth Meneses Portilla, Diego Erasmo Rodríguez Otalora, María Barbara Farfán Rincón, María Camila Acosta Santos, Brayan Andrés Sánchez Aponte, Cristhian David Vacca Paz, Juan Manuel Ordoñez Silva, Carolina Daza Escobar, Daniela Hernández Valencia, Sally Viviana De León Sánchez.

Resumen

Este libro aborda estrategias clave para la gestión empresarial y organizacional en diversos contextos. Explora el gobierno corporativo en TIC, destacando su papel en la creación de valor mediante marcos como COBIT e ISO 27001. Analiza la integración de tecnologías emergentes (IA, IoT) con sistemas de calidad para optimizar procesos. En el ámbito comercial, propone el inbound marketing adaptado a la cultura gastronómica de Piura, mientras que, en el sector público, evalúa el clima organizacional en instituciones deportivas. Incluye un estudio sobre competencias de empleabilidad en egresados de Administración (Cali) y examina la gobernanza sostenible de acueductos rurales. Finalmente, aplica estrategias de branding para fidelizar hinchas de fútbol en Palmira. Una obra multidisciplinar que combina teoría y casos prácticos para impulsar la eficiencia, innovación y engagement en distintos sectores.

Palabras clave:

Gobierno Corporativo; Tecnologías Emergentes; Marketing Digital; Gestión Organizacional ; Branding Deportivo.

Abstract

This book addresses key strategies for business and organizational management across diverse contexts. It explores corporate governance in ICT, highlighting its role in value creation through frameworks such as COBIT and ISO 27001. It analyzes the integration of emerging technologies (AI, IoT) with quality management systems to optimize processes. In the commercial sphere, it proposes inbound marketing tailored to the gastronomic culture of Piura, while in the public sector, it evaluates organizational climate in sports institutions. It includes a study on the employability skills of Business Administration graduates (Cali) and examines sustainable governance in rural water systems. Finally, it applies branding strategies to strengthen fan loyalty for a professional football club in Palmira. A multidisciplinary work that combines theory and practical cases to drive efficiency, innovation, and engagement across different sectors.

Keywords:

Corporate Governance; Emerging Technologies; Digital Marketing; Organizational Management; Sports Branding.

Resumo

Este livro aborda estratégias-chave para a gestão empresarial e organizacional em diversos contextos. Explora a governança corporativa em TIC, destacando seu papel na criação de valor através de frameworks como COBIT e ISO 27001. Analisa a integração de tecnologias emergentes (IA, IoT) com sistemas de gestão da qualidade para otimizar processos. No âmbito comercial, propõe o marketing de atração (inbound marketing) adaptado à cultura gastronômica de Piura, enquanto no setor público avalia o clima organizacional em instituições esportivas. Inclui um estudo sobre as competências de empregabilidade dos graduados em Administração de Empresas (Cali) e examina a governança sustentável em sistemas de água rurais. Por fim, aplica estratégias de branding para fortalecer a fidelidade dos torcedores de um clube de futebol profissional em Palmira. Uma obra multidisciplinar que combina teoria e casos práticos para impulsionar eficiência, inovação e engajamento em diferentes setores.

Palavras-chave:

Governança corporativa; Marketing de atração; Fidelidade dos torcedores; Tecnologias emergentes; Sistemas de água rurais.

Contenido

Revisión por pares	6
Peer Review	6
Sobre los autores/ About the authors	8
Resumen	10
Abstract	10
Resumo	11
 Capítulo 1	 18
<i>Conduciendo el Valor Empresarial: gobierno corporativo en Tecnologías de la Información y Comunicaciones</i>	
Andre Ragui Huamantínco Guillen, Jorge Luis Álvarez Leyva, Luis Eduardo Calderón Torres, Cesar Jesús Rojas Maco, Enrique Santos Nauca Torres, Alberto Enrique Samillan Ayala, Roberto Carlos Arteaga Lora	
 Capítulo 2	 44
<i>Integración de sistemas de gestión de calidad con tecnologías de información emergentes en las organizaciones</i>	
Katherin Lisveth Zeña Sanchez, Yadira Lizbeth Benites Chero, Micksy Kassandra Neciosup Sánchez, Enrique Santos Nauca Torres, Roberto Carlos Arteaga Lora, Omar Wilton Saavedra Salazar	
 Capítulo 3	 62
<i>Bases conceptuales para emprender culturalmente</i>	
Anibal Montiel Ensuncho, Lenys Esther Vásquez López	
 Capítulo 4	 73
<i>Inbound marketing como estrategia para la captación de clientes en el sector gastronómico de Piura, Perú</i>	
Giancarlo Sebastián Castillo Córdova, Freddy William Castillo Palacios	
 Capítulo 5	 95
<i>Estudio de clima organizacional en una Institución pública municipal enfocada en el fomento del Deporte y la Recreación</i>	
Juan Sebastián Rivas Gómez, Ligia Gómez Racines, Julián Eduardo Castillo Prado, Carolina Daza Escobar	
 Capítulo 6	 121
<i>Análisis de las competencias de empleabilidad de los Egresados del Programa de Administración de Empresas: un caso de estudio realizado en Cali – Colombia</i>	
Yazmin Cuenu Micolta, Claudia Andrea Duque Castillo, Elizabeth Meneses Portilla	

Capítulo 7

142

Gobernanza y sostenibilidad de los acueductos rurales ante los retos de la administración en el siglo XXI

Diego Erasmo Rodríguez Otalora, María Barbara Farfán Rincón, María Camila Acosta Santos

Capítulo 8

164

Estrategias de branding para fortalecer la lealtad de la hinchada de un club profesional de fútbol en Palmira

Brayan Andrés Sánchez Aponte, Cristhian David Vacca Paz, Juan Manuel Ordoñez Silva, Carolina Daza Escobar, Daniela Hernández Valencia, Sally Viviana De León Sánchez

Tablas

Capítulo 1	18
Tabla 1. Concepto de Gobierno Corporativo	24
Tabla 2. Roles del Gobierno Corporativo	27
Tabla 3. Desafíos de Implementación del Gobierno Corporativo	32
Tabla 4. Influencia de las TIC en el Gobierno Corporativo	34
Capítulo 2	44
Tabla 1. Distribución de Artículos por Base de Datos	49
Tabla 2. Integración de Tecnologías emergentes en las organizaciones	49
Tabla 3. Importancia de los SGC para el Cumplimiento de los ODS	51
Tabla 4. Impacto de las TIE en los SGC y sus beneficios	53
Capítulo 4	73
Tabla 1. Resultados descriptivos de las estrategias de atracción en el sector gastronómico de Piura	80
Tabla 2. Cómo se llevan a cabo las estrategias de interacción en el sector gastronómico de Piura, 2024	81
Tabla 3. Estrategias de deleite que se realizan en el sector gastronómico de Piura, 2024	82
Tabla 4. La calidad del servicio en el sector gastronómico de Piura, 2024.	82
Tabla 5. Mostrar la satisfacción de los clientes en el sector gastronómico de Piura	84
Tabla 6. La fidelización de clientes en el sector gastronómico de Piura 2024	85
Capítulo 5	95
Tabla 1. Ficha Técnica de la Encuesta	100
Tabla 2. Descripción de cargo Ana María	101
Tabla 3. Descripción de cargo Daniel Ortiz	101
Tabla 4. Descripción de cargo Daniela	102
Tabla 5. Descripción de cargo Laura González	103
Tabla 6. Descripción de cargo Vanessa	103
Tabla 7. Descripción de cargo John Hernando	104

Capítulo 7 142

Tabla 1. Brechas en la gobernanza del agua asociadas a dinámicas metropolitanas 149

Tabla 2. Categorización de los aspectos administrativos y organizacionales en la gestión de acueductos comunitarios 152

Capítulo 8 164

Tabla 1. Matriz EFI Inter de Palmira 172

Tabla 2. Matriz EFE 172

Tabla 3. Matriz Interna Externa 173

Tabla 4. Matriz DOFA 174

Tabla 5. Componentes de la marca 175

Tabla 6. Componentes de la marca-Inter de Palmira 176

Tabla 7. Estrategias de branding deportivo 182

Figuras

Capítulo 1	18
Figura 1. Flujograma del artículo de literatura	23
Capítulo 2	44
Figura 1. Flujograma de búsqueda de información	48
Capítulo 5	95
Figura 1. ¿Es bueno el trabajo en equipo?	105
Figura 2. ¿Son buenos los recursos y herramientas que brinda la empresa?	105
Figura 3. ¿La relación entre los empleados es buena?	106
Figura 4. ¿Hay buena higiene y salubridad en la oficina?	106
Figura 5. ¿Hay oportunidades de crecimiento?	107
Figura 6. ¿La comunicación interna es buena?	107
Figura 7. ¿El jefe se encarga de mantener un buen ambiente?	108
Figura 8. ¿Crees que la organización se preocupa por sus trabajadores?	108
Figura 9. ¿Te sientes cómodo trabajando en la empresa?	109
Figura 10. ¿El jefe tiene preferencias con las personas a su cargo?	109
Figura 11. ¿Hay buena participación cuando se realizan actividades entre compañeros?	110
Figura 12. ¿Recibe toda la información necesaria para realizar su trabajo?	110
Figura 13. ¿Las recomendaciones o opiniones de los trabajadores son importantes para el jefe?	111
Figura 14. ¿En el trabajo se siente usted parte de un grupo?	111
Figura 15. ¿Existe un plan para lograr los objetivos?	112
Figura 16. ¿Se siente orgullos@ trabajando en esta organización?	112
Figura 17. ¿Puede contar con la ayuda del jefe cuando lo necesita?	113
Capítulo 6	121
Figura 1. Competencias transversales de los estudiantes del Programa de Administración de Empresas	131
Figura 2. Competencias transversales de los nuevos egresados del Programa de Administración de Empresas	132
Figura 3. Propuesta de competencias para el perfil de egreso del Administrador de Empresas	134

Capítulo 8	164
Figura 1. Distribución de los encuestados por rango de edad	169
Figura 2. Perfil buyer persona	170
Figura 3. Redes sociales más utilizadas por los seguidores del club	170
Figura 4. Tipos de contenido preferidos por los seguidores del club	171
Figura 5. Satisfacción con las campañas de mercadeo del club	171

Huamantínco Guillén, A. R., Álvarez Leyva, J. L., Calderón Torres, L. E., Rojas Maco, C. J., Nauca Torres, E. S., Samillán Ayala, A. E., y Arteaga Lora, R. C. (2025). Conduciendo el Valor Empresarial: gobierno corporativo en Tecnologías de la Información y Comunicaciones. En M. Díaz Fernández (Coord). *Gestión Efectiva. Enfoques Diversos y Retos de la Administración en el Siglo XXI (Volumen I)*. (pp. 18-42). Religación Press. <http://doi.org/10.46652/religacionpress.271.c422>



Capítulo 1

Conduciendo el Valor Empresarial: gobierno corporativo en Tecnologías de la Información y Comunicaciones

Andre Ragui Huamantínco Guillén, Jorge Luis Álvarez Leyva, Luis Eduardo Calderón Torres, Cesar Jesús Rojas Maco, Enrique Santos Nauca Torres, Alberto Enrique Samillán Ayala, Roberto Carlos Arteaga Lora

Resumen

El artículo refleja su importancia en un entorno de rápida evolución, donde el Gobierno Corporativo (GC) resulta esencial para el progreso organizacional, la relación entre el GC y la ODS-16 es crucial, fundamentalmente para mantener una buena integridad empresarial y financiera. Como objetivo principal se explora el papel del GC en las TIC para conducir el valor empresarial. A nivel específico, se consideran cinco tópicos como la formación de un concepto integral, definición de su rol en la organización, búsqueda de su papel en el desarrollo sostenible, análisis de desafíos e influencia de las TIC sobre su comportamiento. En tal sentido, se usó un diseño metodológico de tipo documental, donde se buscaron artículos académicos en bases de datos indexadas como: Scopus, ScienceDirect, Redalyc y Scielo, donde se obtuvieron 205 artículos conformes, y que tras una exhaustiva selección se redujeron a 43 en relación a lo buscado. Según los resultados se exalta una concepción integral, su rol de ecuanimidad, gestión y direccionamiento, la sostenibilidad y reputación empresarial, las diversas problemáticas y el efecto TIC. Se concluye que el GC asume un gran valor en las organizaciones actuales y que su relación con las TIC fomenta un incremento en el valor empresarial.

Palabras clave:

Gobierno corporativo; Empresa; Tecnología de la información; Desarrollo sostenible y Gestión.

Introducción

En la evolución reciente, la práctica del Gobierno Corporativo (GC) ha experimentado un rápido desarrollo, siendo un componente esencial para el progreso organizacional. La adopción y aplicación efectiva del GC no solo busca beneficiar a los propietarios, sino que también plantea un impacto significativo en la conducción del valor empresarial, especialmente cuando se considera su aplicación en el ámbito de las tecnologías de la información y comunicaciones (TIC). En este contexto, se explorarán los principios y mecanismos del GC, incluyendo la transparencia y la divulgación, se entrelazan de manera crucial con las decisiones estratégicas con TIC, delineando así el camino para OCDE, conducir el valor empresarial en este contexto específico (Grantham, 2020).

Es así que, surge el concepto de GC, a partir de la apremiante necesidad de un medio a través del cual poder regular, controlar y monitorear el actuar de funcionarios como los administradores y directivos de una organización. Martínez (2015) concuerda y señala que, en respuesta a las preocupaciones y conflictos que surgen en la relación entre el agente y los grupos de interés es que se justifica la creación del GC, pues este asume el rol de: “mecanismo por el cual se resuelve el problema de agencia, confiando a la administración, el control para guiar y dirigir, pero con un compromiso ético frente a la gestión empresarial” (p. 14).

Desde otra perspectiva, Torres y Cano (2019), detallan que el GC simplemente representa un conjunto de reglas a través de las cuales se establece la manera de administrar y controlar adecuadamente una empresa. Esto permite una mayor transparencia, competitividad y confianza entre los involucrados.

El valor del GC es que el mismo representa la base sobre la cual se genera la adecuada forma de tomar decisiones, rendir cuentas y proteger el interés de los implicados. Acosta (2018), complementa que el GC ajusta y equipara: “las relaciones de poder entre accionistas mayoritarios y minoritarios, ejecutivos y el Directorio, con el objetivo de incrementar la confianza entre los grupos de interés (stakeholders) y de aumentar los resultados económicos, maximizándose el valor de la empresa” (p. 47).

Asimismo, la relación dada entre el GC y los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de la ONU, especialmente la ODS-16: Paz, Justicia e Instituciones Sólidas, es crucial en la medida en que las empresas, a través de sus prácticas y decisiones, pueden tener un impacto significativo en el avance hacia el desarrollo sostenible. El poder contar con buenas prácticas de GC es fundamental para lograr estos objetivos, OCDE (2016), complementa que el objetivo es ayudar a crear un entorno de transparencia, confianza y rendición de cuentas, aspecto que es necesario para promover las inversiones a largo plazo, estabilidad financiera e integridad de las empresas.

De este modo, los objetivos del desarrollo sostenible deben estar incorporados en el GC, puesto que no solo beneficia al medio ambiente y a la sociedad, sino que también pueden ser clave para la sostenibilidad a largo plazo y la resiliencia de la empresa en un entorno empresarial en constante cambio. Esta es la conclusión a la que llega Ibáñez (2018) donde el desarrollo sostenible es un objetivo común de todos los actores de la sociedad, lo cual incluye, entre otros, a las empresas privadas. No obstante, esto no es posible ni sostenible sin antes contar con buenas prácticas de GC, como la base fundamental para toda empresa.

Las empresas enfrentan un desafío más allá de la actualización tecnológica: un cambio social, económico y cultural. La gestión efectiva del conocimiento se convierte en un recurso valioso. Los sistemas de información deben difundir no solo datos para decisiones, sino también conocimientos, habilidades y valores, siendo herramientas poderosas para el éxito empresarial (Cano & Galo, 2018).

Por otro lado, Neita (2013), argumenta que:

La experiencia de las organizaciones empresariales demuestra que cualquier que sea el sector al que pertenezca, es importante la implementación de un Gobierno Corporativo, toda vez que dicho sistema ayuda a las empresas a mejorar su imagen, generar confianza, atraer nuevos inversionistas, tener nuevas fuentes de financiamiento, desde un punto de vista externo (p. 23).

Las Empresas de Propiedad Estatal (EPE) son un ejemplo claro de lo mencionado, ya que deben mostrar los mejores principios y prácticas de GC como herramientas para mejorar sus habilidades institucionales y gerenciales, y fomentar la transparencia y eficacia en su gestión. En consecuencia, según Bernal et al. (2021), todos los participantes en una EPE (gobierno, ministerio o agencia de administración, entre otros) deben asegurarse de que la empresa se organice y funcione como un modelo de excelencia en GC.

En este aspecto, se expresa un direccionamiento hacia el abordaje de puntos clave como la comprensión de la importancia y necesidad de un buen GC en las organizaciones actuales, su valor como unidad de control, su correlación con las TIC y como esta se ve reflejada en organizaciones reales cuyo futuro avizora el éxito organizacional, como un recurso clave que benefician a un GC sólido, sin embargo, este no es un objetivo simple de lograr (Daza et al., 2017). Es así como este enfoque cobra relevancia, pues a través de una investigación exhaustiva se nos permitirá ahondar en la alineación de objetivos estratégicos, la promoción de la innovación, la competitividad y la gestión eficiente de los recursos TIC.

Como resultado, la presente investigación se justificó en un aspecto social con la necesidad de dar a conocer los esfuerzos en la alineación de las prácticas

empresariales y el desarrollo tecnológico con los objetivos del GC y ODS. Si los directivos de una empresa poseen los conocimientos necesarios de la aplicación de un GC eficaz, así como de las herramientas TIC que pueden implementar hoy en día, se impulsará una adecuada concepción del valor que estos pueden ejercer dentro de sus compañías. De esta forma logramos incentivar las iniciativas que se promulgan en relación a la sostenibilidad dentro de la empresa, así como un sentido de responsabilidad económica, la consideración con el medio ambiente y la participación social como elementos clave para el éxito empresarial. Con empresas sostenibles y socialmente comprometidas, podríamos dirigirnos a un mundo cada vez más estable.

De este modo, se plantearon los siguientes problemas de investigación, ¿En qué consiste el GC? ¿Cuál es el rol del GC dentro del sector empresarial? ¿Qué valor tiene el GC para el desarrollo sostenible? ¿Qué desafíos enfrenta el GC en su implementación? ¿Cómo influyeron las TIC en la concepción actual del GC?

Es a partir de estas interrogantes que los objetivos fueron definidos de la siguiente manera: En primer lugar, identificar los conceptos de GC, descubrir el rol que cumple el GC dentro de las empresas, describir el valor que cumplen las normativas del GC para cumplir con el desarrollo sostenible, analizar los desafíos enfrentan las empresas en la implementación del modelo del GC dentro de sus operaciones, y por último, explicar la influencia de las TIC en el GC y diferenciar cuales pueden resultar más beneficiosas.

Metodología

Este artículo de revisión de literatura posibilitó la recopilación de información científica y empírica relacionada con las variables de “Conduciendo el Valor Empresarial: Gobierno Corporativo en Tecnología de la Información y Comunicaciones”, con una investigación descriptiva, Tamayo y Tamayo (1994) caracteriza la investigación científica como: “registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual y la composición o procesos de los fenómenos” (p. 46). Por otra parte, se empleó la metodología de Análisis documental de fuentes secundarias, según Pinto Molina (1992), se describe el análisis documental como: “el complejo de operaciones que afectan al contenido y a la forma de los documentos originales, para transformarlos en otros documentos representativos de aquellos, que facilitan al usuario su identificación precisa, su recuperación y su difusión” (p. 89), de igual forma, la búsqueda se realizó en bases de datos como Scopus, ScienceDirect, Scielo, Redalyc cuyos criterios de búsqueda abarcaron el intervalo de tiempo comprendido entre 1992 y 2024. Se priorizaron documentos como informes de investigación, artículos de investigación, libros, así como revisiones o reflexiones publicadas en revistas. Los estudios recopilados fueron seleccionados

en base a su disponibilidad en idiomas como inglés y español, asegurando además que fueran accesibles de manera abierta.

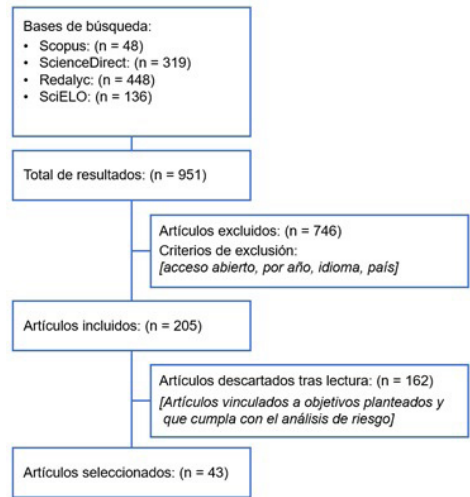
Se emplearon los siguientes términos como descriptores, derivados de la pregunta de investigación: “Corporate governance”, “Corporate governance technology”, “Best Corporate Governance Practices in TI”, “Technological Solutions in Corporate Governance”. Por especificidad de la búsqueda términos establecidos y los operadores booleanos: [(“Corporate Governance in Information Technology” OR “Technological Governance”) AND (“Technological Solutions in Organizations” OR “Corporate Governance in Information Technology”) AND (“Good Corporate Governance”)].

Ante ello, se plantean los siguientes criterios de búsqueda para las distintas bases de datos:

- Scopus [(“Corporate Governance in Information Technology” OR “Technological Governance”) AND (“Technological Solutions in Organizations” OR “Corporate Governance in Information Technology”) AND (“Good Corporate Governance”)].
- ScienceDirect [(“Corporate Governance in Information Technology” OR “Technological Governance”) AND (“Technological Solutions in Organizations” OR “Corporate Governance in Information Technology”) AND (“Good Corporate Governance”)].
- Redalyc [“Gobierno Corporativo en Tecnología de Información” OR “Gobernanza Tecnológica” AND (“Soluciones Tecnológicas en Organizaciones” OR “Gobierno Corporativo en Tecnología de Información”) AND (“Good Corporate Governance”)].
- Scielo [“Gobierno Corporativo en Tecnología de Información” AND “Soluciones Tecnológicas en Organizaciones” AND (“Good Corporate Governance” OR “Decisiones Empresariales”)]. con Área Temática “Ciencias Sociales Aplicadas”

Posteriormente, se procedió a realizar una revisión detallada de los documentos, seleccionando 43 artículos que cumplen con los requisitos establecidos y son apropiados para el estudio y análisis en consonancia con los objetivos propuestos.

Figura 1. Flujograma del artículo de literatura



Fuente: elaboración propia

Resultados y discusión

En la presente sección se exponen los resultados obtenidos durante la investigación, centrada en el alcance y desarrollo de los objetivos planteados. Dichos objetivos buscan formar una visión integral del Gobierno Corporativo (GC), así como entender la forma en la que genera valor empresarial a través del uso de las nuevas tecnologías. Ello se logrará enfocando la investigación en el abordaje de tópicos como la formación de un concepto integral, definición de su rol dentro de la organización, búsqueda de su papel en el desarrollo sostenible, análisis de desafíos e influencia de las TIC sobre su comportamiento.

Formación del Concepto de Gobierno Corporativo

Tabla 1. Concepto de Gobierno Corporativo

Referencia Literaria		Perspectivas		
Autor	Concepto	Impli- cados o Stakehol- ders	Distrib. y estruc. del capi- tal	Direccio- namiento organiza- cional
Agyapong y Xusheng (2024)	Un gobierno corporativo es aquel que se encarga de abarcar las prácticas, reglas y procesos que guían el direccionamiento y control de una organización. Se destaca su correcta planificación, despliegue y seguimiento como la fuente de seguridad y confianza de cada uno de los implicados (directorio, inversionistas, accionistas e inclusive sociedad), alcanzando así solidificar diversos sectores económicos.	X		X
Nieto et al. (2024)	El gobierno corporativo se define como el medio o herramienta, a través del cual, si se halla correctamente implementado permite lograr impactos significativos en áreas como la contabilidad, dirección y estructuración. A su vez, destaca su adaptabilidad ante cualquier tipo de organización sin importar su tamaño u origen (desde transnacionales a pequeñas empresas familiares) logrando con ello afianzar mercados y garantizar el adecuado funcionamiento organizacional.	X		X
Al-Hiyari et al. (2024)	El gobierno corporativo y sus buenas prácticas se definen como el principal medio de debilitamiento del vínculo inverso entra la asimetría de la información y los pagos de dividendos corporativos. Su repercusión resulta positiva al sincerar la información a los interesados y fortalecer la imagen pública, así como su posición empresarial.	X	X	

Referencia Literaria		Perspectivas		
Autor	Concepto	Impli- cados o Stakehol- ders	Distrib. y estruc. del capi- tal	Direccio- namiento organiza- cional
Flores y Rozas (2014)	El gobierno corporativo norma y dicta- mina las reglas y procedimientos que han de seguir las organizaciones para garantizar la seguridad, efectividad y transparencia en sus operaciones. Ello implica alcanzar un trato equitativo con todos los implicados en la organización, lograr una adecuada distribución del capital correctamente estructurado y un direccionamiento organizacional acorde, que permita satisfacer los objetivos orga- nizacionales, así como captar el interés de nuevos socios.	X	X	X
Fuenzalida et al. (2013)	El gobierno corporativo se ve represen- tado como el sistema que se encarga de direccionar la acción organizacional hacia el alcance de sus objetivos. A su vez, la adecuada implementación de sus buenas prácticas refleja positivamente en la con- fianza de sus interesados y la perspectiva de potenciales socios y accionistas.		X	X

Fuente: elaboración propia

Un punto clave a comprender para abordar adecuadamente con la presente investigación es tener claro que no existe una definición global para el concepto de GC, siendo la tabla 1 un ejemplo práctico de ello al exponer diversas interpretaciones del mismo. Ante aquella aseveración nacen numerosas preguntas, siendo la más importante si ¿representara algún tipo de impedimento en el abordaje del GC? La respuesta expresa una clara negativa, inclusive se argumenta que es todo lo contrario, puesto que, resulta beneficioso en el sentido que nos permite adoptar la idea desde diferentes perspectivas. Puntos de vista sobre los cuales cada uno de los lectores podrá formar su propia base e idea dependiendo de la forma en la que se introduzca en la comprensión de un tema tan grande como lo es el ámbito corporativo y su forma de gobernarlo, es decir, entender lo que realmente es un GC. Flores & Rozas (2014) comprenden y apoyan lo argumentado, pues, en el desarrollo sus investigaciones abordan detalladamente el GC y su enfoque moderno, investigaciones las cuales sustentadas en una exhaustiva revisión literaria ofrecen una concepción integral del GC, aspecto que se aspira alcanzar.

En base a los resultados obtenidos en la tabla 1 se resalta la existencia de tres perspectivas referentes al GC, las cuales son:

- Implicados o stakeholders: Forma a través de la cual las organizaciones por medio del GC velan por el interés de cada uno de sus implicados (directivos, accionistas, inversores, trabajadores e inclusive la sociedad), lo que permite afianzar su seguridad, el cuidado organizacional y su desarrollo próspero.
- Distribución y estructuración del capital: Dictamina la forma sobre la cual el capital es distribuido y estructurado, a su vez, permite que la organización expone de manera íntegra los aspectos referentes a la información y dinero, al igual que la manera de su empleo con el objetivo de afianzar la seguridad de sus implicados, tal como el interés de potenciales clientes.
- Direccionamiento organizacional: Forma a través de la cual las decisiones de la aplicabilidad e implementación de un GC influyen positivamente en el direccionamiento y alcance de objetivos organizacionales.

A consideración de lo expresado, una comprensión integral del GC representa el ideal. En tal sentido Flores & Rozas (2014) y Correa et al. (2024), coinciden con nuestro objetivo al permitirnos el GC como aquel encargado de proporcionar las normas, dictaminar las reglas y plantear los procedimientos a seguir por parte de las organizaciones para garantizar la seguridad, efectividad y transparencia de operaciones. Ello implica el alcance de un trato equitativo a todos los implicados, así como velar por sus intereses para generar confianza. Añadido a ello, la transparencia, orden y estructuración de la información y capital a través del GC afianza el interés y proyecta la organización hacia el camino del éxito y sostenibilidad.

Un segundo punto a considerar es comprender el porqué de la existencia de tantas definiciones en torno a un mismo concepto. En base a la revisión literaria, la principal razón es el contexto sobre el cual se plantea una investigación, entre los factores más resaltantes se encuentran el área geográfica o el tamaño de las organizaciones consideradas. Por un lado, se ha de considerar que abordar netamente organizaciones peruanas (Fuenzalida et al., 2013b) no es lo mismo que considerar a las organizaciones de otras regiones como Ghana, en África (Agyapong & Xusheng, 2024), y muchísimo menos con países de primer mundo como los Emiratos Árabes Unidos (Al-Hiyari et al., 2024). Por otro lado, no es lo mismo comparar las empresas líderes en los países de primer mundo con pequeñas o medianas empresas en los mismos rubros (Nieto et al., 2024). En tal sentido, lo expuesto exalta la importancia de considerar al contexto de la investigación como un factor influyente en la generación y existencia de los diversos conceptos del GC.

A manera de reflexión, se señala que la formación de un concepto propio e integral por parte de los lectores resulta clave en la comprensión del GC, debido a que les permitirá evaluar su propia realidad dispuesta en diferentes momentos, países y organizaciones. Asimismo, finalizamos la sección enfatizando y recalcando una vez más la importancia de comprender al GC y su concepción contemporánea.

Formación del Concepto de Gobierno Corporativo

Una de las funciones del gobierno corporativo es establecer la estructura de liderazgo dentro de la empresa, definiendo claramente los roles y responsabilidades de la junta directiva, la alta dirección y los accionistas. Esto implica definir roles para los participantes clave, estableciendo al mismo tiempo las normas y directrices necesarias que se deberá seguir según los intereses que se tengan, tales como se analizará en el siguiente cuadro.

Tabla 2. Roles del Gobierno Corporativo

Referencia Literaria		Perspectivas		
Autor	Roles	Protec- ción de interese- ses	Rendi- ción de cuentas	Super- visión organi- zacional
Tabra y Aguilar (2022)	Nos da una mejor noción de GC, cuya importancia se basa en la necesidad de promover la confianza dentro de las empresas, para mejorar su estabilidad social y financiera. Afirma que con un buen gobierno corporativo se promueve la transparencia en la divulgación de datos a los interesados, evaluando el desempeño financiero de la empresa de manera objetiva. Esto ayudara a prevenir prácticas fraudulentas o manipuladoras que puedan perjudicar a los accionistas y demás partes interesadas.	X	X	
Madhani (2017)	En su análisis de las teorías del GC señala como se han desarrollado diversas teorías de gobierno corporativo basadas en su propio razonamiento y análisis de cuestiones y problemas de gobierno corporativo. Se concluye con que este proporciona las mejores prácticas para los aspectos físicos de la gobernanza; a saber, estructurando el liderazgo de la junta directiva, así como la participación de directores independientes.		X	X

Referencia Literaria		Perspectivas		
Autor	Roles	Protec- ción de interese- ses	Rendi- ción de cuentas	Super- visión organi- zacional
Rodri- guez-Fer- nandez (2016)	Se destaca que el GC es fundamental como punto de partida para la implementación efectiva de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) en las decisiones empresariales. El buen gobierno corporativo establece las reglas y procedimientos sobre cómo se administra la empresa, incluyendo controles para prevenir abusos de autoridad y garantizar la integridad de los resultados financieros.	X	X	X
Matute et al. (2010)	Destaca que el GC es un mecanismo de gestión utilizado para las regulaciones en las relaciones de las partes interesadas en la empresa, para que pueda salvaguardar sus intereses promoviendo el derecho de los accionistas, la igualdad de trato, divulgación y transparencia, y la responsabilidad del directorio.	X	X	X
Abor y Adjasi (2007)	En su análisis expresa como el GC a abarca los roles de gestión, dirección y supervisión de una empresa, y en el caso de una pequeña o mediana empresa (PyME), esta se extiende a las responsabilidades de los accionistas y miembros de la junta directiva, implicando establecer normas y protocolos para la gestión empresarial en una buena gestión corporativa, así como controles para evitar el mal uso del poder y garantizar los resultados financieros.	X		X

Fuente: elaboración propia

Para poder analizar el rol que cumple el gobierno corporativo adecuadamente en la presente investigación es necesario analizar las diferentes interpretaciones que se han tomado de los distintos autores propuestos en la tabla 2, y en base a los resultados se han desarrollado diferentes puntos de vista, en las cuales, principalmente se resalta que el GC:

- Para la protección de intereses cumple un rol de equidad, garantizando a los implicados y stakeholders que sus derechos e intereses se tengan en cuenta, asegurando que se tomen decisiones que benefician a la empresa en su conjunto y no solo a ciertos individuos o grupos.
- Para la rendición de cuentas cumple un rol de gestión, estableciendo cómo se emiten, asignan y negocian los recursos dentro de la empresa, promoviendo la transparencia en la información financiera y operativa ayudando a construir la confianza.

- Para la supervisión organizacional cumple un rol de direccionamiento, pues permitirá establecer la estructura de liderazgo, promoviendo prácticas comerciales éticas y responsables que impulsen el crecimiento y la rentabilidad de la empresa.

Comprendiendo estos puntos, podemos afirmar que el principal rol del GC es la de promoción, pues nos permite de establecer buenas prácticas y mantener una buena estructura dentro de la empresa, siendo fundamental para así poder establecer una buena dirección estratégica y una buena gobernanza empresarial, teniendo a su vez una gran influencia positiva en la priorización de mejores prácticas que beneficien a la empresa. tal como indican Mosta et al. (2023), con la promoción de buenos mecanismos de gobierno corporativo se alienta a las empresas a adoptar juntas directivas mejor conectadas para la difusión del conocimiento, y juntas corporativas diversas para mejorar su desempeño en productividad.

De igual forma, estos roles que se le pueden atribuir al gobierno corporativo pueden variar según el contexto, intereses y objetivos que cada empresa persiga. Tal como nos resalta Rodríguez-Fernández (2016), el cual nos destaca la importancia de la Responsabilidad Social Empresarial teniendo al Gobierno corporativo como punto de partida para su implementación efectiva, teniendo un rol impulsador donde las políticas socialmente responsables puedan generar mayores ganancias. Asimismo, Matute et al. (2010b) aboga por sus cualidades administrativas, pues las prácticas de gobernabilidad que permiten a las empresas contar con los mecanismos adecuados de dirección y control que aseguren la creación de valor a favor de los accionistas y su continuidad. Por otro lado, se alaba su capacidad gestión, sobre todo en empresas de menor tamaño, por parte de Abor & Adjasi (2007), quien insiste en poder contar con información sistematizada sobre gobierno corporativo para las Pymes, a fines de facilitar la búsqueda de este tipo de información por parte de los inversores.

A manera de finalización, podemos argumentar que los roles y funciones que un buen GC cumple han tenido un gran impacto dentro de las empresas, direccionando las acciones que se llevan dentro de estas y favoreciendo las relaciones, la confianza y transparencia empresarial para favorecer su estabilidad financiera y social, lo que ayuda a evaluar objetivamente el desempeño y prevenir prácticas fraudulentas perjudiciales. Esto ha logrado facilitar una gestión eficaz, empresarial y prudente, contribuyendo a la sostenibilidad y la integridad financiera que pueda lograr el éxito a largo plazo de una empresa.

Valor del Concepto de Gobierno Corporativo Y Desarrollo Sostenible

El GC desempeña un papel esencial en la promoción del desarrollo sostenible en las empresas. No se limita solo a cómo se gestionan y dirigen las compañías, sino que también influyen en su impacto en el medio ambiente, la sociedad y la economía. Al fomentar la transparencia, la rendición de cuentas y la gestión de riesgos, el GC facilita la integración de aspectos ambientales, sociales y de gobernanza en las estrategias empresariales.

Ello nos afirma Godínez et al. (2022), al expresar que la principal influencia en las prácticas de sostenibilidad empresarial la ejerce el GC, seguido por las iniciativas ambientales y sociales. Asimismo, se observan coincidencias en cómo las empresas operan para crear valor sostenible, sin importar su sector económico.

Además, al alinear los incentivos de los líderes empresariales con los objetivos de sostenibilidad y al involucrar a todas las partes interesadas en la toma de decisiones, el GC impulsa una cultura empresarial más responsable y comprometida con el bienestar global.

Las normativas del GC representan un conjunto de reglas y directrices que orientan el comportamiento ético y responsable dentro de las empresas. Estas normativas son esenciales para garantizar que las organizaciones operen de manera transparente, ética y sostenible.

Tenemos a De Almeida & Filho (2013), quienes argumentan que la dinámica principal-agente entra en conflicto cuando una persona designada toma decisiones en nombre de otra, y sus metas no están completamente alineadas. En situaciones como la relación empleador-empleado o accionista-ejecutivo, el principal busca establecer un sistema de incentivos y supervisión para garantizar que los intereses del agente se alineen con los suyos.

Al adherirse a estas normativas, las empresas se comprometen a gestionar sus operaciones de una manera que minimice su impacto ambiental, promueva el bienestar de sus empleados y contribuya positivamente a las comunidades en las que operan. Además, el cumplimiento de estas normativas no solo es una cuestión de responsabilidad social corporativa, sino que también puede brindar beneficios tangibles a las empresas, como una mayor confianza del consumidor, acceso a nuevos mercados y una mayor estabilidad financiera. En última instancia, las normativas del GC desempeñan un papel crucial en la promoción de un entorno empresarial más justo, ético y sostenible.

Garzón (2021), comenta que, empezando desde el esquema financiero orientado a proteger los intereses de los accionistas, las concepciones de gobierno empresarial han avanzado hacia estructuras más complejas que incluyen a todos los actores involucrados y priorizan los aspectos creativos/productivos

en la generación de valor. Este cambio, influido por el desarrollo de las teorías empresariales, lleva a reflexionar sobre cómo se diseñan las estrategias de GC y cómo se gestionan las relaciones entre los distintos grupos de interés dentro de una empresa.

Robiyanto et al. (2019), menciona que el concepto de buena gobernanza corporativa representa un conjunto de normativas y mecanismos establecidos con el fin de supervisar y dirigir las actividades de las entidades empresariales vinculadas, con el propósito de incrementar su valor en el mercado y satisfacer los intereses de los accionistas.

Da Costa Marques (2017), abarca acciones dirigidas a asegurar la confiabilidad de una entidad gubernamental, promueve la provisión justa de servicios y fomentar la conducta idónea de los funcionarios públicos, con el propósito de disminuir la probabilidad de corrupción en el ámbito público.

Para Jesuka y Peixoto (2023), la asociación entre la evaluación de la solvencia nacional y la configuración financiera, bajo la influencia de sistemas de dirección empresarial, sugiere la probabilidad de efectos relevantes en las elecciones estratégicas de los administradores.

El GC se posiciona como un pilar fundamental para promover el desarrollo sostenible en las empresas, trascendiendo su mera función de gestión y dirección empresarial para influir también en su impacto ambiental, social y económico. La transparencia, la rendición de cuentas y la gestión de riesgos promovidas por el GC facilitan la integración de aspectos ambientales, sociales y de gobernanza en las estrategias empresariales, como destacado por Godínez et al. (2022). Este estudio señala que el GC ejerce la principal influencia en las prácticas de sostenibilidad empresarial, seguido por las iniciativas ambientales y sociales, mostrando coincidencias en la creación de valor sostenible independientemente del sector económico.

En medio de la discusión sobre la influencia del GC en las prácticas de sostenibilidad empresarial, surgen opiniones divergentes. Por un lado, se argumenta que la alineación de incentivos de los líderes empresariales con los objetivos de sostenibilidad y la participación de todas las partes interesadas en la toma de decisiones, como sugiere Godínez et al. (2022), impulsan una cultura empresarial más responsable y comprometida con el bienestar global. Sin embargo, otros expertos, como De Almeida & Filho (2013), centran su atención en las normativas del GC, que establecen reglas y directrices para fomentar un comportamiento ético y responsable en las empresas, abordando conflictos de agencia y asegurando la alineación de intereses entre los principales y los agentes.

En esta controversia, el cumplimiento de estas normativas, según lo subrayado por Garzón (2021), implica gestionar las operaciones empresariales de manera que se minimice el impacto ambiental, se promueva el bienestar de

los empleados y se contribuya positivamente a las comunidades. Aunque algunos pueden considerar que adherirse a estas normativas es principalmente una cuestión de responsabilidad social corporativa, se argumenta, como indica el estudio de Garzón (2021c), que también puede generar beneficios tangibles, como mayor confianza del consumidor y estabilidad financiera.

Por otro lado, Jesuka y Peixoto (2023), aportan a la discusión destacando la importancia de la asociación entre la evaluación de la solvencia nacional y la configuración financiera bajo la influencia de sistemas de dirección empresarial como el GC, señalando la relevancia de estos aspectos en las decisiones estratégicas de los administradores. Esta perspectiva añade una dimensión adicional al debate, mostrando cómo el GC puede impactar no solo en la sostenibilidad ambiental y social, sino también en la estabilidad financiera y en las decisiones estratégicas a nivel macroeconómico.

Desde una perspectiva propia, el GC se destaca como un elemento fundamental para impulsar el desarrollo sostenible en las empresas. Más allá de simplemente dirigir negocios, el GC influye en cómo las empresas impactan en el medio ambiente, la sociedad y la economía. Su importancia radica en su capacidad para fomentar prácticas empresariales sostenibles mediante la alineación de incentivos, la participación activa de todas las partes interesadas y el cumplimiento de estándares éticos rigurosos. Esto no solo demuestra un compromiso con la responsabilidad social corporativa, sino que también genera beneficios tangibles, como la mejora de la estabilidad financiera y el apoyo a decisiones empresariales estratégicas.

Desafíos de Implementación del Gobierno Corporativo

Tabla 3. Desafíos de Implementación del Gobierno Corporativo

Referencia Literaria		Perspectivas		
Autor	Desafío	Participación de la Junta Directiva	Divulgación de Información.	Estruc. de la Remun. Ejecutiva.
Kahle y Stulz (2017)	A través de este documento, se investigó los desafíos relacionados con el establecimiento de objetivos de apalancamiento en las empresas en el contexto del GC. Analizan cómo las decisiones de financiamiento, como las adquisiciones, pueden verse influenciadas por los objetivos de apalancamiento y cómo esto afecta la estructura.			X

Referencia Literaria		Perspectivas		
Autor	Desafío	Participación de la Junta Directiva	Divulgación de Información.	Estruc. de la Remun. Ejecutiva.
Huang y Huang (2013)	Exploran los desafíos relacionados con la consistencia en la composición de la junta directiva. Analizan si los accionistas prefieren una composición estable de la junta o cambios frecuentes, y cómo esto afecta la eficacia del GC.	X		
Ruigrok et al. (2013)	Analizan los desafíos relacionados con la participación de la junta directiva en la toma de decisiones estratégicas. Identifican barreras como la falta de competencia, la resistencia al cambio y la falta de tiempo como obstáculos para una participación efectiva.	X	X	X
Goergen et al. (2012)	Ofrecen una visión de los desafíos contemporáneos en el GC. Discuten temas como la remuneración de los ejecutivos, la independencia de la junta y la responsabilidad social corporativa como áreas de preocupación y debate en el campo del GC.		X	X
Hermalin y Weisbach (2012)	Se abordan desafíos relacionados con la divulgación de información en el contexto del GC. Exploran cómo la calidad y cantidad de información revelada pueden afectar la toma de decisiones y la confianza de los inversores en la empresa.		X	
Yermack (2012)	Examinan los desafíos relacionados con la supervisión de la conducta de los altos ejecutivos en el contexto del GC. Señala la dificultad de controlar completamente las actividades de los directivos fuera del entorno laboral y sugiere estrategias para mitigar los riesgos asociados		X	X

Fuente: elaboración propia

Por un lado, Yermack (2012), destaca el desafío de supervisar efectivamente la conducta de los altos ejecutivos, señalando la dificultad de controlar sus actividades fuera del entorno laboral. Sin embargo, en contraste, Ruigrok et al. (2013), identifican la participación de la junta directiva en la toma de decisiones estratégicas como un desafío importante, señalando barreras como la falta de competencia y la resistencia al cambio.

Además, Huang y Huang (2013), exploran el desafío de mantener la consistencia en la composición de la junta directiva, destacando la importancia de la estabilidad en la toma de decisiones. En cambio, Hermalin y Weisbach (2012), subrayan la divulgación de información como un desafío clave en la implementación del GC, enfatizando la necesidad de una divulgación transparente y precisa.

A su vez, los desafíos relacionados con la remuneración ejecutiva, la independencia de la junta y la responsabilidad social corporativa son áreas adicionales de preocupación y debate en el campo del GC, según lo discutido por diversos autores. Por último, Kahle y Stulz (2017), resaltan los desafíos relacionados con el establecimiento de objetivos de apalancamiento en el contexto del GC, enfocándose en cómo las decisiones financieras pueden verse influenciadas por estos objetivos.

Es por ello que, los desafíos identificados en la implementación del GC son diversos y complejos, abarcando áreas como supervisión ejecutiva, participación de la junta, divulgación de información, remuneración ejecutiva, independencia de la junta, responsabilidad social corporativa y estructura de capital. Para abordar estos desafíos de manera efectiva, las empresas deben adoptar enfoques integrales que consideren las necesidades y expectativas de todos los stakeholders, así como las mejores prácticas de gobernanza corporativa a nivel mundial.

Influencia de las Tecnologías de la Información y Comunicaciones

Tabla 4. Influencia de las TIC en el Gobierno Corporativo

Referencia Literaria		Perspectivas	
Autor	Concepto	Participación de la Junta Directiva	Divulgación de Información.
Tsalavoutas Y Evans (2024)	Examina el impacto de los mecanismos de gobierno corporativo en la asimetría de información en torno a las ofertas públicas de venta experimentadas. Exploran cómo las herramientas de TIC como los sistemas de informes financieros y las prácticas de divulgación influyen en las percepciones de los inversores sobre el valor y el riesgo de la empresa. El estudio destaca el papel de las TIC en promover la transparencia, la rendición de cuentas y la confianza del inversor, mejorando así la efectividad del gobierno corporativo.	Reino Unido	Scielo

Referencia Literaria		Perspectivas	
Autor	Concepto	Participación de la Junta Directiva	Divulgación de Información.
Ramírez et al. (2021)	Explora el impacto de las tecnologías de la información y comunicación en la transparencia y el gobierno corporativo de las empresas colombianas. El estudio examina cómo la adopción de TIC afecta la divulgación de información, la toma de decisiones y la rendición de cuentas en las empresas. Además, se discuten los desafíos y beneficios de integrar las TIC en los procesos de gobierno corporativo en el contexto colombiano	Colombia	Scopus
Tricker (2012)	En la era digital se dan una visión de los principios, políticas y prácticas de gobierno corporativo. Discute cómo los avances en las TIC han transformado los marcos de gobierno, requiriendo que las organizaciones se adapten a nuevos desafíos y oportunidades. El libro enfatiza la importancia de aprovechar las TIC para la efectividad de la junta directiva, la gestión de riesgos y la comunicación con los interesados, mejorando así los resultados del gobierno corporativo.	Reino Unido	Scopus
Chen Y Huang (2009)	Explora la relación entre las prácticas estratégicas de recursos humanos, la capacidad de gestión del conocimiento y el rendimiento en innovación. En el análisis realizado, se destaca cómo las TIC permiten la implementación de prácticas estratégicas de recursos humanos, facilitando así el intercambio de conocimientos, el aprendizaje y la innovación dentro de las organizaciones. Además, se subraya la importancia de las TIC al apoyar estructuras de gobierno efectivas que fomenten la innovación y la ventaja competitiva.	Taiwán	Redalyc
Gallouj Y Savona (2008)	Examinan el papel de las TIC en la conformación de los mecanismos de gobierno corporativo en el sector de servicios. Argumentan que las TIC facilitan la transparencia, la rendición de cuentas y la participación de los interesados, mejorando así las prácticas de gobierno corporativo en las organizaciones de servicios. El documento destaca cómo las innovaciones habilitadas por las TIC influyen en los procesos de toma de decisiones y en las estructuras organizativas, mejorando en última instancia la efectividad del gobierno corporativo.	Francia	Scopus

Fuente: elaboración propia

Basándonos en los resultados de los autores mencionados en el cuadro sobre los desafíos de implementación del gobierno corporativo, se pueden establecer comparaciones con autores hipotéticos que no estén incluidos en dicho cuadro pero que aborden temáticas similares.

Por ejemplo, Yermack (2012), resalta la dificultad de supervisar completamente las actividades de los altos ejecutivos fuera del entorno laboral, lo que plantea un desafío para garantizar la integridad y responsabilidad de la gestión en el marco del gobierno corporativo. En este sentido, podría realizarse una analogía con el trabajo de Dalton et al. (1999), quienes también exploran las complejidades de la supervisión ejecutiva y proponen medidas para mejorar la transparencia y la responsabilidad en las empresas.

Por otro lado, Ruigrok et al. (2013), identifican barreras como la falta de competencia y la resistencia al cambio que obstaculizan una participación efectiva de la junta directiva en la toma de decisiones estratégicas. En contraste, la investigación de Dalton et al. (1999) sugiere que programas de capacitación y desarrollo para los miembros de la junta podrían mejorar significativamente su participación y desempeño, abordando así los desafíos identificados por Ruigrok et al. (2013).

Finalmente, Huang & Huang (2013), exploran los desafíos relacionados con la consistencia en la composición de la junta directiva y su impacto en la eficacia del gobierno corporativo. En una perspectiva alternativa, trabajos como el de Daily & Dalton (1994), han examinado cómo la rotación planificada de miembros de la junta puede contribuir a una mayor diversidad de ideas y experiencia, ofreciendo así una solución potencial al desafío de la consistencia en la composición de la junta identificado por Huang & Huang.

Aunque este estudio no se centra directamente en las TIC, sugiere que las herramientas tecnológicas facilitan factores como la comunicación efectiva y la colaboración, lo que podría impactar positivamente en el GC al promover una cultura de responsabilidad y transparencia. A ello, basándome en la evidencia proporcionada por los estudios revisados, considero que las TIC han influido de manera positiva en el gobierno corporativo al mejorar la transparencia, la eficiencia operativa y la comunicación entre los stakeholders. Estos avances han contribuido a una toma de decisiones más informada, una mayor rendición de cuentas y relaciones más sólidas en el ámbito del GC.

Conclusiones

El estudio y análisis referente a la concepción del Gobierno Corporativo (GC) ha permitido comprender el porqué de sus diversas variantes y el motivo de considerar factores como: La perspectiva de la investigación, el área geográfica contemplada o el tamaño de las organizaciones consideradas. En tal sentido, se ha llegado a concluir que la formación de un concepto integral propio del GC representa un aspecto fundamental para el entendimiento de la presente y futuras investigaciones

Con un análisis detallado el gobierno corporativo revela su papel fundamental en la gestión efectiva de las empresas, estableciendo reglas y procedimientos para la administración y regulando las relaciones entre todas las partes interesadas. Además, se destaca su importancia como punto de partida para la implementación exitosa de la Responsabilidad Social Empresarial lo que sugiere un ciclo positivo donde las políticas socialmente responsables generan mayores ganancias. El estudio de las teorías del gobierno corporativo proporciona las mejores prácticas para la gobernanza empresarial, mientras que la promoción de la confianza y la transparencia contribuye a la estabilidad financiera y social de las empresas al prevenir prácticas fraudulentas y garantizar una evaluación objetiva del desempeño financiero.

Este GC es crucial para el desarrollo sostenible empresarial al promover transparencia, rendición de cuentas y gestión de riesgos, integrando estos aspectos en las estrategias empresariales y fomentando una cultura responsable. Cumplir con las normativas de GC no solo implica responsabilidad social corporativa, sino también beneficios tangibles como la confianza del consumidor y estabilidad financiera dándole valor a la empresa.

La implementación exitosa del gobierno corporativo enfrenta desafíos en áreas clave como supervisión ejecutiva, participación de la junta, divulgación de información y gestión de la remuneración. Para superarlos, las empresas deben promover la transparencia, rendición de cuentas y ética empresarial, además de seguir las mejores prácticas globales y adaptarse al cambio.

Las TIC han transformado las prácticas corporativas al mejorar la transparencia, eficiencia y comunicación en el GC. Son indispensables en un entorno digital para adaptarse rápidamente y promover la innovación, transparencia y responsabilidad, impulsando el crecimiento sostenible y la creación de valor.

Referencias

- Abor, J. Y., & Adjasi, C. K. (2007). Corporate governance and the small and medium enterprises sector: theory and implications. *Corporate Governance*, 7(2), 111-122. <https://doi.org/10.1108/14720700710739769>
- Acosta Palomeque, G. R. (2018). Gobierno corporativo y poder desde la perspectiva de la teoría de agencia. *Ciencias Administrativas*, 11, 018. <https://doi.org/10.24215/23143738e018>
- Adams, R. B., & Ferreira, D. (2008). ¿Do Directors Perform for Pay? *Journal of Accounting & Economics (JAE)*, 46 (1).
- Aguilar Quiñónez, Y., & Tabra Ochoa, E. (2022). Gobierno corporativo: el rol de la junta directiva en las Instituciones Financieras Intermediarias de Microfinanzas (IFIM). *Revista de Derecho*, 32, 71-105. <https://doi.org/10.5377/derecho.v1i32.14670>
- Agyapong Sampson, A., & Xusheng, Q. (2024). A multidimensional analysis of corporate governance mechanisms and their impact on sustainable economic development: A case study of Ghana's financial sector. *Heliyon*, 10(3). <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e24673>
- Al-Hiyari, A., Chakib, M., Lutfi, A., Saadi, A., & Ibrihim, A. (2023). Information asymmetry and dividend payout in an emerging market: Does corporate governance quality matter? *Journal Of Open Innovation: Technology, Market, And Complexity*, 10(1), article100188. <https://doi.org/10.1016/j.joitmc.2023.100188>
- Bernal, A., Oneto, A., Penfold, M., Schneider, L., & Wilcox, J. (2012). No 6. *Gobierno Corporativo en América Latina. Importancia para las empresas de propiedad estatal*. CAF.
- Cano, P., Galo, E. (2018). Las TICs en las empresas. *Evolución de la tecnología y cambio estructural en las organizaciones*, 508(1), 499-510.
- Correa-Mejía, D. A., García-Benau, M. A., & Correa-García, J. A. (2024). The critical role of corporate governance in sustainable development goals prioritisation: A 5Ps-based analysis for emerging economies. *Heliyon*, 10(3). <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e25480>
- Da Costa Marques, M. D., (2017). Corporate Governance and International Audit in Public Higher Education Institutions in Portugal. *Revista Guillermo de Ockham*, 15(1). <https://www.redalyc.org/journal/1053/105352363011/>
- Daily, C. M., & Dalton, D. R. (1994). Bankruptcy and corporate governance: The impact of board composition and structure. *Academy of Management Journal*, 37(6), 1603-1617. <https://www.jstor.org/stable/256801>
- Dalton, D. R., Daily, C. M., Ellstrand, A. E., & Johnson, J. L. (1999). Meta-analytic reviews of board composition, leadership structure, and financial performance. *Strategic Management Journal*, 20(4), 269-290.

- Daza, Y. D., Vélez, D. J., & Zambrano, D. M. (2017). Gobierno de TI – *Implementación en el Ecuador*. *Revista de Tecnologías de la Informática y las Comunicaciones*, 1(1), 1-13.
- De Almeida, L., & Filho, C. (2013). Sharing competences in strategic alliances: a case study of the Cosan and Shell biofuel venture. *Revista de Administração*, 359-374. <https://doi.org/10.5700/rausp1093>
- Flores, J., & Rozas, A. (2014). El gobierno corporativo: un enfoque moderno. *Quipukamayoc*, 15(29), 7. <https://doi.org/10.15381/quipu.v15i29.2065>
- Fuenzalida, D., Mongrut, S., Arteaga, J. R., & Erasquin, A. (2013). Good corporate governance: Does it pay in Peru? *Journal Of Business Research*, 66(10), 1759-1770. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2013.01.008>
- Garzón Castrillon, M. A. (2021). The concept of corporate governance. *Visión de Futuro*, 25(2), 178-194.
- Godínez Reyes, N. L., Gómez-Monge, R., Calderón-Gutiérrez, A., & Alfaro-Calderón, G. G. (2022). Efficiency Analysis of Mexican Stock Exchange Sustainable Firms. *Revista Mexicana de Economía y Finanzas*, 17(1), 1-22. <https://doi.org/10.21919/remef.v17i1.481>
- Gallouj, F., & Savona, M. (2008). Innovation in services: a review of the debate and a research agenda. *Journal Of Evolutionary Economics*, 19(2), 149-172. <https://doi.org/10.1007/s00191-008-0126-4>
- Goergen, M., Manjon, M., & Renneboog, L. (2008). Recent developments in German corporate governance. *International Review Of Law And Economics*, 28(3), 175-193. <https://doi.org/10.1016/j.irle.2008.06.003>
- Grantham, Ross B. (2020). *Law and Practice of Corporate Governance*. LexisNexis.
- Hermalin, B. E., & Weisbach, M. S. (2012). Information Disclosure and Corporate Governance. *The Journal Of Finance*, 67(1), 195-233.
- Ibáñez, E. (2018). Foco empresarial. *Revista digital de la carrera de administración*, (2), 1-32.
- Jesuka, D., & Peixoto, F. M. (2023). The Effects of Sovereign Rating and Corporate Governance on The Capital Structure of Latin American Companies. *Bar. Brazilian Administration Review*, 20(1). <https://doi.org/10.1590/1807-7692bar2023220027>
- Kahle, K. M., & René M. Stulz. (2017). "Is the US Public Corporation in Trouble?" *Journal of Economic Perspectives*, 31(3), 67-88.
- Madhani, P. M. (2017). Diverse Roles of Corporate Board: Review of Various Corporate Governance Theories. *The IUP Journal of Corporate Governance*, 16(2), 7-28.
- Martínez Peraza, E. G. (2015). *Gobierno corporativo: Origen y Desarrollo* [Ensayo de Grado, Universidad Militar Nueva Granada-Faedis].

- Mostak Ahamed, M., Luintel, K. B., & Mallick, S. (2023). Does local knowledge spillover matter for firm productivity? *The role of financial access and corporate governance. Research Policy*, 52(8). <https://doi.org/10.1016/j.respol.2023.104837>
- Neita, S. (2013). Importancia del gobierno corporativo en las empresas colombianas [Tesis de especialidad, Universidad Jorge Tadeo Lozano]. Repositorio institucional de la Universidad Jorge Tadeo Lozano. <https://goo.su/EP98>
- Nieto, L., Gutierrez, I., Villanueva, A., Calderón, L., Reales, K., & González, C. (2024). Family business: transparency in financial information from corporate governance practices. *Procedia Computer Science*, 231, 484-489. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2023.12.238>
- Liaw, S., & Huang, H. (2013). Perceived satisfaction, perceived usefulness and interactive learning environments as predictors to self-regulation in e-learning environments. *Computers & Education*, 60, 14–24.
- OCDE. (2016). *Principios de gobierno corporativo*. Publishing eBooks. <https://doi.org/10.1787/9789264259171-es>
- Pinto Molina, M. (1992). *El resumen documental: principios y métodos*. Pirámide.
- Ramírez, J., López, V., Vidal, M., Ramírez, A. y Morejón, M. (2021). Las tecnologías de la información y la comunicación como factor de desempeño competitivo en instituciones de salud. *Revista Cubana de Información en Ciencias de la Salud*, 32(2).
- Robiyanto, R., Putra, A. R., & Lako, A. (2019). The effect of corporate governance and intellectual capital toward financial performance and firm value of socially responsible firms. *Contaduría y Administración*, 66(1), 234. <https://doi.org/10.22201/fca.24488410e.2021.2489>
- Rodriguez-Fernandez, M. (2016). Social responsibility and financial performance: The role of good corporate governance. *BRQ Business Research Quarterly*, 19(2), 137-151. <https://doi.org/10.1016/j.brq.2015.08.001>
- Ruigrok, W., Peck, S., & Keller, H. (2013). Board Characteristics and Involvement in Strategic Decision Making: Evidence from Swiss Companies*. *Journal Of Management Studies*, 43(5), 1201-1226.
- Tamayo y Tamayo, M (1994). *El proceso de la Investigación científica*. Limusa. Noriega Editores.
- Torres Grimaldo, J. A., & Cano Morales, A. M. (2019). Importancia del Gobierno Corporativo en las sociedades financieras populares en México. *Cuadernos de Contabilidad*, 20(49), 1-16.
- Tricker, R. (2012). *Corporate governance: Principles, policies, and practices*. Oxford University Press.
- Tsalavoutas, I., & Evans, L. (2016). *Corporate governance and information asymmetry around seasoned equity offerings*. *European Accounting Review*.

Yermack, D. (2012). Tailspotting: Identifying and profiting from CEO vacation trips. *Journal of Finance*, 113(2), 252-269.

Driving Business Value: Corporate Governance in Information and Communications Technologies

Impulsionando o valor comercial: governança corporativa em tecnologia da informação e comunicação

Andre Ragui Huamantínco Guillen

Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo | Lambayeque | Perú

<https://orcid.org/0009-0007-7132-5020>

ahuamantínco@unprg.edu.pe

Jorge Luis Álvarez Leyva

Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo | Lambayeque | Perú

<https://orcid.org/0009-0000-1071-9391>

jalvarezle@unprg.edu.pe

Luis Eduardo Calderón Torres

Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo | Lambayeque | Perú

<https://orcid.org/0009-0003-8214-1770>

lcalderon@unprg.edu.pe

Cesar Jesús Rojas Maco

Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo | Lambayeque | Perú

<https://orcid.org/0009-0004-3978-5666>

crojasmac@unprg.edu.pe

Enrique Santos Nauca Torres

Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo | Lambayeque | Perú

<https://orcid.org/0000-0002-5052-1723>

snauca@gmail.com

Alberto Enrique Samillán Ayala

Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo | Lambayeque | Perú

<https://orcid.org/0000-0002-0071-4367>

esamillan@unprg.edu.pe

Roberto Carlos Arteaga Lora

Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo | Lambayeque | Perú

<https://orcid.org/0000-0003-1684-6986>

rarteagal@unprg.edu.pe

Abstract

The article reflects its importance in a rapidly evolving environment, where corporate governance (CG) is essential for organisational progress, the relationship between CG and SDG-16 is crucial, primarily to maintain good corporate and financial integrity. The main objective is to explore the role of CG in ICT in driving business value. On a specific level, five topics are considered such as forming a comprehensive concept, defining their role in the organisation, finding their role in sustainable development, analysing challenges and influencing their behaviour with ICT. In this sense, a documentary type methodological design was used, where academic articles were searched in indexed databases such as: Scopus, ScienceDirect, Redalyc and Scielo, where 205 articles were obtained, which after an exhaustive selection were reduced to 43 in relation to what

was sought. According to the results, an integral conception, its role of equanimity, management and direction, sustainability and business reputation, the various problems and the ICT effect are highlighted. It was concluded that CG assumes great value in today's organisations and that its relationship with ICTs fosters an increase in business value.

Keywords: Corporate governance; Business; Information technology; Sustainable development and Management.

Resumo

O artigo reflete sua importância em um ambiente em rápida mudança, onde a Governança Corporativa (GC) é essencial para o progresso organizacional, a relação entre GC e o ODS-16 é crucial, principalmente para manter a boa integridade corporativa e financeira. O principal objetivo é explorar o papel da GC nas TICs para gerar valor comercial. Em um nível específico, cinco tópicos são considerados, como a formação de um conceito abrangente, a definição de seu papel na organização, a descoberta de seu papel no desenvolvimento sustentável, a análise dos desafios e a influência de seu comportamento com as TIC. Nesse sentido, foi utilizado um desenho metodológico do tipo documental, no qual foram pesquisados artigos acadêmicos em bases de dados indexadas, tais como: Scopus, ScienceDirect, Redalyc e Scielo, onde foram obtidos 205 artigos que, após uma seleção exaustiva, foram reduzidos a 43 em relação ao que se buscava. De acordo com os resultados, destaca-se uma concepção integral, seu papel de equanimidade, gestão e direção, sustentabilidade e reputação empresarial, os diversos problemas e o efeito das TIC. Concluiu-se que a GC assume grande valor nas organizações atuais e que sua relação com as TICs promove um aumento no valor do negócio.

Palavras-chave: Governança Corporativa; Negócios; Tecnologia da Informação; Desenvolvimento Sustentável e Gestão.

Zeña Sanchez, K. L., Benites Chero, Y. L., Neciosup Sánchez, M., K., Nauca Torres, E. S., Arteaga Lora, R. C., y Saavedra Salazar, O. W. (2025). Integración de sistemas de gestión de calidad con tecnologías de información emergentes en las organizaciones. En M. Díaz Fernández (Coord). *Gestión Efectiva. Enfoques Diversos y Retos de la Administración en el Siglo XXI (Volumen I)*. (pp. 44-60). Religación Press. <http://doi.org/10.46652/religacionpress.271.c423>



Capítulo 2

Integración de sistemas de gestión de calidad con tecnologías de información emergentes en las organizaciones

Katherin Lisveth Zeña Sanchez, Yadira Lizbeth Benites Chero, Micksy Kassandra Neciosup Sánchez, Enrique Santos Nauca Torres, Roberto Carlos Arteaga Lora, Omar Wilton Saavedra Salazar

Resumen

En la actualidad, los Sistemas de Gestión de Calidad (SGC) y las Tecnologías de Información Emergentes (TIE) son componentes esenciales en la transformación digital de las organizaciones. La implementación de estos sistemas permite mejorar la eficiencia operativa, optimizar los procesos y asegurar el cumplimiento de los estándares de calidad, lo cual es indispensable en un entorno empresarial altamente competitivo. La integración de tecnologías emergentes, como la inteligencia artificial, el Internet de las cosas (IoT) y el Big Data, dentro de los SGC, no solo potencia la capacidad de las empresas para adaptarse a las demandas del mercado, sino que también contribuye de manera significativa al logro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). La investigación destaca cómo estas tecnologías están revolucionando la gestión de la calidad, proponiendo estrategias que permiten a las organizaciones mejorar su desempeño y competitividad en el mercado.

Palabras clave:

Sistemas de Gestión de Calidad; Tecnologías de Información Emergentes; Transformación digital; Inteligencia Artificial; Internet de las cosas.

Introducción

Hoy en día, los SGC y las TIE son fundamentales para la transformación digital. Las organizaciones se encuentran inmersas en un entorno altamente competitivo donde la calidad se ha convertido en un factor crítico para el éxito empresarial. Por ende, es esencial considerar los cambios que han tenido lugar en la sociedad, especialmente generados por la adopción de Tecnologías de la Información (TI) y Comunicación (TIC) más avanzadas e innovadoras. Estas transformaciones siguen modificando los comportamientos y prácticas de las personas (Rosales & Ordóñez, 2024, p. 3).

En este escenario, los SGC se han elegido como pilares fundamentales para garantizar la excelencia en productos y servicios, así como la incorporación de tecnologías emergentes es crucial para las actividades administrativas y operativas, mientras que la innovación es esencial para optimizar procesos, (Ramos & Jiménez, 2024, p. 9).

La investigación de SGC con TIE contribuye significativamente al logro del ODS 9, que busca cumplir con las metas para promover un desarrollo económico sustentable mediante SGC, (Díaz, 2021, p. 5). La integración de estas TE, como la inteligencia artificial, el Internet de las cosas (IoT) y el análisis de Big data, en los SGC puede transformar radicalmente la manera en que las empresas operan.

En este contexto, los avances científicos y tecnológicos han transformado la vida del ser humano y de la sociedad en general, impactando notablemente la vida profesional en todas las disciplinas (Álvarez, 2021, p. 2). La aplicación de TIE ha redefinido la manera en la que las organizaciones manejan la gestión de la calidad.

Velásquez y Botero (2020), resaltan la importancia de que las entidades evalúen estrategias para enfrentar la cuarta revolución industrial y actualicen los diseños curriculares en las instituciones educativas, integrando tecnologías emergentes para mejorar la preparación laboral (p. 6). Sus hallazgos subrayan la importancia de adecuar los programas educativos para garantizar que los estudiantes adquieran las habilidades necesarias para prosperar en un entorno laboral moderno y dinámico.

La globalización y la educación se consideran componentes interrelacionados en el nuevo orden social emergente (Carrasco & Pacheco, 2022, p. 4). En este contexto, el artículo de investigación propone explorar la integración de TIE en los SGC, analizando detalladamente su impacto, los beneficios que conlleva y los desafíos que presenta esta integración.

Durante la última década, el flujo del avance tecnológico y la aparición de innovadoras tecnologías han aumentado notablemente (Vega & Botero, 2020, p. 3). La convergencia de la computación, la conectividad, las capacidades visuales y

multimedia ha transformado profundamente el potencial de estas tecnologías en la enseñanza académica.

A través de un análisis detallado de casos de estudio, Guardia et al. (2022), indican que se empleó la metodología ágil Scrum para desarrollar una solución tecnológica que permite a las organizaciones gestionar datos de forma eficiente (p. 5). Esta solución facilita la digitalización de operaciones y se integra de manera flexible con otras fuentes de datos.

Siguiendo a Len Masterman, una perspectiva que resalta el papel central de las TI en la nueva sociedad global busca equilibrar la crítica y la propuesta (Marí, 2019, p. 4). Cajamarca et al. (2024), proponen un enfoque que busca ofrecer una comprensión profunda sobre cómo estas tecnologías están transformando la gestión de la calidad. A través de un análisis detallado de casos de estudio, investigaciones empíricas y mejores prácticas, es posible identificar nuevas oportunidades para la mejora constante y la innovación de las organizaciones.

Se justificó que este artículo se centra en un aspecto crucial que demanda atención inmediata: la integración de TIE en los SGC es un tema de creciente relevancia en el entorno actual, donde la calidad de los productos y servicios es esencial para la competitividad de las organizaciones. Esta investigación es imprescindible para abordar los desafíos y aprovechar las oportunidades que ofrecen estas tecnologías. Desde una perspectiva social, la adopción efectiva de TE puede optimizar significativamente la calidad de vida, promoviendo la creación de empleos de alta calidad y el desarrollo de habilidades tecnológicas avanzadas en la fuerza laboral.

La integración de TE como inteligencia artificial, IoT y big data en los SGC plantea el desafío de determinar cómo estas innovaciones pueden optimizar la eficiencia, mejorar el cumplimiento de estándares de calidad y facilitar la adaptación a las demandas del mercado actual.

Estas tecnologías permiten automatizar procesos complejos, analizar grandes cantidades de datos de manera eficiente y exacta, y agilizar el proceso de toma de decisiones informadas en los SGC. La adopción de estas tecnologías podría incrementar el rendimiento operativo al mejorar la optimización de procesos, aumentar la efectividad en el cumplimiento de estándares de calidad al anticipar y corregir errores, y potenciar la habilidad de las organizaciones para adaptarse rápidamente a las necesidades del mercado.

En este sentido, surgieron los siguientes problemas de investigación: ¿Cuáles son los efectos de la integración de TE, como la inteligencia artificial (IA), IoT y Big Data, en la optimización de los SGC? ¿Qué valor tiene el SGC para el desarrollo sostenible? ¿Cómo influyeron las TIE en la concepción actual del SGC?

Se establecieron los siguientes objetivos de investigación: analizar los efectos de la integración de TE como la IA, IoT y el Big Data, en la optimización de los SGC para identificar oportunidades de mejora e innovación en los procesos organizacionales; examinar en profundidad el valor que cumplen las normativas del SGC en la promoción del desarrollo sostenible, evaluando cómo su implementación contribuye a la sostenibilidad ambiental, social y económica de las organizaciones; evaluar cómo las TIE han impactado los SGC y determinar cuáles ofrecen mayores beneficios.

Estos objetivos están diseñados para profundizar en cómo las tecnologías emergentes pueden transformar los SGC y mejorar el desempeño general de las organizaciones, estableciendo vínculos claros entre la adopción de estas tecnologías y los beneficios tangibles en términos de eficiencia, precisión y competitividad empresarial.

Metodología

El presente artículo de revisión de literatura ha posibilitado la recopilación de información científica y empírica acerca de “Integración de sistemas de gestión de calidad con tecnologías de información emergentes”, con una investigación descriptiva, según Ramos (2020), señala que las investigaciones descriptivas tienen como objetivo “describir y caracterizar los elementos de un fenómeno” (p. 2). Por otro lado, se empleó la técnica de Análisis documental de fuentes secundarias, según Bermeo et al. (2016), hace mención de que la técnica implica examinar críticamente la información de estudios previos en la literatura académica y científica sobre un tema específico. Se usa para construir un marco teórico robusto, identificar tendencias, contrastar opiniones y recopilar evidencia empírica disponible en investigaciones relacionadas.

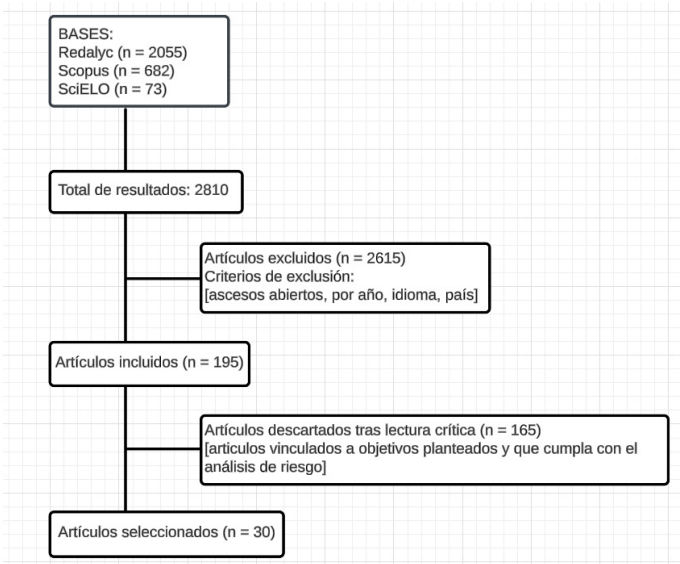
El análisis documental permitió identificar los documentos relevantes para una determinada necesidad de información, mientras que el análisis de información permite comprender y utilizar la información contenida en esos documentos, asimismo la investigación se llevó a cabo en bases de datos tales como Scopus, Scielo, Redalyc, cuyos criterios de búsqueda considerando el periodo 2015 – 2024, informes de investigación, artículos de investigación, de revisión o reflexión de revistas, idioma, como también estudios en los países como: Colombia, Chile, México, Perú, Venezuela, Argentina y España entre otros y con acceso abierto a la información.

Como descriptores se indicó los siguientes términos a partir de la pregunta de investigación: “Integration of quality management systems”, “With emerging information technologies”, “Government management system based on science

and innovation”, “Management and technologies”, “Emerging Technologies in the Learning Society”, “Professional training to improve educational quality: Strategic trends and technological tools”. Por especificidad de la búsqueda términos establecidos y los operadores booleanos: [(“Emerging Information Technologies” OR “Emerging technologies”) AND (“Process automation for quality” OR “Strategic trends and technological”) AND (“Traceability in quality systems” OR “Cloud computing and quality systems”)]. Scopus[(“ISO 9001” OR “Six Sigma”) AND (“Emerging technologies” OR “tecnologías de información emergentes”) AND (“Predictive analysis” OR “Continuous improvement”)]. Redalyc [(“Integración de sistemas de gestión de calidad”)]. Scielo [(“Tecnologías de información emergentes”)].

Posteriormente, se realizó una revisión exhaustiva de los documentos obtenidos en las bases de datos, asegurando que cumplieran con los objetivos establecidos en el estudio. Finalmente, se seleccionaron 30 artículos que cumplen con los criterios definidos para su análisis.

Figura 1. Flujograma de búsqueda de información



Fuente: elaboración propia

Resultados

Tabla 1. Distribución de Artículos por Base de Datos

Bases	Artículos	Porcentaje
Dialnet	8	20%
Redalyc	14	35%
SciELO	18	45%
Total	40	100%

Fuente: elaboración propia

Según las bases de datos que hemos obtenido información para el desarrollo de los objetivos proporcionan una cantidad de 40 artículos en el cual se evalúa la cantidad de porcentaje en lo que se ha basado nuestro artículo, obteniendo como mayor porcentaje a la base de SciELO con un 45%. Para analizar cómo la integración de T.E., IA, IoT y el Big Data influye en la optimización de SGC en las organizaciones, considerando su impacto en los procesos, el desempeño y la toma de decisiones.

Impacto de la integración de tecnologías emergentes en la optimización de los SGC en las organizaciones.

Tabla 2. Integración de Tecnologías emergentes en las organizaciones

Autor/es	Año	Impacto	País	Base de datos
Espinoza et al.	2023	El análisis de la competitividad de pequeñas empresas entre 2020 y 2022 reveló la importancia de la teoría de Porter sobre ventajas competitivas. Los hallazgos destacaron la adopción de nuevas tecnologías, la capacitación de empleados y el compromiso ambiental como factores clave para optimizar la competitividad.	Perú	Dialnet
Guzmán	2019	Esta investigación examina el impacto de la incorporación de sistemas de gestión de Calidad, Medio Ambiente y Seguridad en organizaciones ecuatorianas, siguiendo estándares internacionales. Los cuestionarios revelaron beneficios significativos, como mayor productividad y mejor imagen.	Ecuador	Redalyc

Autor/es	Año	Impacto	País	Base de datos
Cruz & Cervera	2018	Este artículo propone integrar el SG-SST con el SGC en entidades públicas colombianas, cumpliendo con el Decreto 1072 de 2015 y la Ley 872 de 2003. La metodología desarrollada mejora la gestión institucional, integrando controles, mejorando servicios, y reduciendo interrupciones y sobrecostos	Colombia	Redalyc

Fuente: elaboración propia

La Tabla 2 muestra el impacto de la integración de Tecnologías Emergentes (T.E) en la mejora de los Sistemas de Gestión de Calidad (SGC) en las organizaciones. En Perú, Espinoza et al. (2023) analiza la competitividad de pequeñas empresas entre 2020 y 2022, revelando la importancia de la teoría de Porter sobre ventajas competitivas. Los hallazgos destacan la adopción de nuevas tecnologías, la

capacitación de empleados y el compromiso ambiental como factores clave para mejorar la competitividad. Por otro lado Guzmán (2019), en Ecuador examina la incorporación de sistemas de gestión de Calidad, Medio Ambiente y Seguridad en organizaciones ecuatorianas, siguiendo estándares internacionales. Los cuestionarios revelaron beneficios significativos, como mayor productividad y mejor imagen.

Contrastando los estudios de Espinoza et al. (2023) y Guzmán (2019), se observa que ambos se centran en la optimización de la competitividad y productividad empresarial. Sin embargo, mientras Espinoza et al. (2023), enfatizan en las pequeñas empresas y resaltan la capacitación y la tecnología como factores críticos, Guzmán pone énfasis en la integración de sistemas de gestión y su alineación con estándares internacionales, mostrando beneficios directos en productividad y reputación.

Asimismo, Cruz & Cervera (2018), en Colombia proponen integrar el Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST) con el SGC en entidades públicas colombianas, cumpliendo con el Decreto 1072 de 2015 y la Ley 872 de 2003. La metodología desarrollada mejora la gestión institucional, integrando controles, mejorando servicios y reduciendo interrupciones y sobrecostos.

Al comparar estos estudios, Peralta & Guataquí (2017), destacan la obligatoriedad del SG-SST para asegurar el bienestar de los empleados y evitar sanciones, mientras que Cruz & Cervera (2018), proponen integrar el SG-SST con el SGC en entidades públicas, buscando mejorar la gestión y reducir costos conforme al Decreto 1072 de 2015.

Finalmente, al analizar los tres estudios en conjunto: Espinoza et al. (2023); Guzmán (2019); Cruz & Cervera (2018), se observa que cada uno aporta una perspectiva única sobre la mejora de la gestión organizacional a través de diferentes enfoques y contextos. Espinoza et al. se centran en pequeñas empresas peruanas, destacando la importancia de la tecnología y la capacitación; Guzmán examina el impacto de la adopción de estándares internacionales en empresas ecuatorianas, mostrando mejoras en productividad e imagen; mientras que Cruz y Cervera proponen una metodología específica para entidades públicas colombianas, subrayando la eficiencia operativa y el cumplimiento normativo.

Se tiene que este resultado nos lleva a considerar que la integración de Tecnologías Emergentes y sistemas de gestión en las organizaciones es crucial para mejorar la competitividad, productividad y eficiencia operativa en diferentes contextos y países. Cada estudio presenta enfoques y resultados específicos, pero en conjunto, resaltan la importancia de la adaptación y cumplimiento de estándares, capacitación del personal, y la implementación de tecnologías avanzadas para lograr un desempeño superior en las organizaciones.

Valor de los SGC para el cumplimiento de los ODS

Tabla 3. Importancia de los SGC para el Cumplimiento de los ODS

Autor/es	Año	Importancia	País	Base de datos
Herrera	2022	El artículo demuestra que integrar los ODS en el sector privado impulsa la reestructuración, mejora el desempeño, fomenta la innovación y optimiza recursos, ayudando a las pymes a lograr calidad y sostenibilidad para enfrentar futuros desafíos.	Colombia	Redalyc
Canale et al.	2021	Las organizaciones deben innovar en la gestión para responder a las demandas económicas, sociales y ambientales, alineándose con los Objetivos de Desarrollo Sostenible 2030. Esto requiere sistemas de información contable que optimicen recursos y promuevan el desarrollo sostenible.	Argentina	Google Académico
Pacheco et al.	2019	El estudio mostró que la adopción de un sistema de gestión de calidad en el laboratorio del Hospital Materno Provincial redujo errores, mejoró la comunicación de resultados críticos, aceleró los tiempos de respuesta, y mejoró el desempeño analítico.	Argentina	Scielo

Autor/es	Año	Importancia	País	Base de datos
Beltrán & Galindo	2020	Este artículo detalla una tesis doctoral que investigó la influencia de los directores en los procesos del Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) en dos instituciones educativas de Colombia. La percepción de los docentes y el marco teórico permitieron una reflexión crítica sobre la calidad educativa en un Estado Social de Derecho.	Colombia	Google Académico

Fuente: elaboración propia

La Tabla 3 muestra la importancia de los Sistemas de Gestión de Calidad (SGC) para el cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) en diversos sectores. Por ejemplo, (Herrera, 2022) destaca cómo la incorporación de los ODS en el sector privado facilita la reestructuración organizacional, mejora el desempeño y optimiza recursos, preparando a las pymes para enfrentar desafíos futuros. De manera similar, Canale et al. (2021), subrayan la necesidad de innovar en la gestión para responder a las demandas económicas, sociales y ambientales, alineándose con los ODS 2030 mediante sistemas de información contable que optimicen recursos y promuevan el desarrollo sostenible.

Por otra parte, Pacheco et al. (2019); Beltrán & Galindo (2020), estudian el impacto de los SGC en sectores específicos. Pacheco et al., en Argentina, demuestran que la implementación de un SGC en un hospital materno mejora significativamente la calidad del servicio, reduciendo errores y optimizando tiempos de respuesta. Mientras tanto, Beltrán & Galindo (2020), en Colombia exploran el liderazgo en la implementación de SGC en el sector educativo, destacando la

relevancia de la percepción de los docentes y el marco teórico en el fortalecimiento del sistema educativo dentro del contexto de un Estado Social de Derecho.

Al contrastar estos estudios, se observa que, aunque abordan diferentes enfoques en la gestión de calidad, todos coinciden en que su implementación no solo mejora la eficiencia operativa, sino que también alinea a las organizaciones con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), promoviendo así un desarrollo sostenible. La versatilidad de los SGC, como se evidencia en ambos trabajos, subraya su papel crucial en mejorar el desempeño organizacional y en preparar a las empresas para enfrentar futuros desafíos.

Herrera (2022), investiga cómo la integración de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) en las pymes impulsa la innovación y sostenibilidad, mejorando su calidad y eficiencia. En cambio, Castro & Rodríguez (2017), se enfocan en el efecto

de la certificación ISO 9001 en empresas de Boyacá, Colombia, mostrando mejoras en procesos, planificación y satisfacción del cliente. Mientras Herrera destaca una visión amplia y sostenible, Castro & Rodríguez ofrecen una perspectiva específica sobre cómo una certificación puede mejorar el desempeño empresarial.

Burgos (2017), se centra en diseñar e implementar un SGC para un restaurante, mejorando el servicio y la viabilidad financiera, cumpliendo con normas internacionales. Por otro lado, Beltrán & Galindo (2020), investigan cómo el liderazgo influye en la calidad educativa en Colombia, enfocándose en la percepción de los docentes y el impacto en los procesos del SGC. Mientras Burgos se enfoca en la mejora en el sector gastronómico, Beltrán & Galindo exploran la gestión de calidad en la educación.

Evaluar las TIE han impactado en los SGC y determinar sus beneficios.

Tabla 4. Impacto de las TIE en los SGC y sus beneficios

Autor/es	Año	Importancia	País	Base de datos
Ríos	2018	Impacto: La investigación resalta la importancia de los Sistemas de Gestión de Costos (SGC) en el éxito de las Pymes, subrayando las barreras económicas que limitan su implementación. Beneficio: Demuestra que el uso de SGC mejora el crecimiento sostenido, la rentabilidad y las ventas en las Pymes, lo que impulsa su competitividad y desarrollo económico.	México	Redalyc
Chávez	2017	Impacto: Mejora en la eficiencia del desembolso del Bono Familiar Habitacional y en la administración de proyectos de construcción de viviendas sociales. Beneficios: Entrega más ágil y eficaz de los beneficios a los beneficiarios.	Perú	Google Académico
Pereda	2021	Impacto: Modernización de la gestión pública mediante la adopción de la ISO 9001, promoviendo la mejora continua. Beneficios: Relevancia de la ISO 9001 en la gestión por procesos en organizaciones públicas, mejorando su eficiencia.	Perú	Google Académico
Martínez	2019	Impacto: La certificación en ISO 9001:2015 impulsa la mejora continua y la calidad en los procesos organizacionales, fortaleciendo la competitividad y productividad. Beneficio: Implementar esta norma contribuye ayudando a las empresas a mantenerse competitivas en el mercado.	Perú	Google Académico

Fuente: elaboración propia

La Tabla 4 muestra los impactos de las Tecnologías de Información y Comunicación (TIE) en los Sistemas de Gestión de la Calidad (SGC) según diferentes estudios realizados en varios países. Por ejemplo, Ríos (2018) en México destaca cómo las Pymes pueden beneficiarse significativamente de la implementación de un SGC, a pesar de sus limitaciones económicas, mejorando el crecimiento sostenido, la rentabilidad y las ventas. En contraste, Chávez (2017) en Perú analiza la implementación del SGC ISO 9001:2008 en SEYCON SAC, demostrando que optimiza la eficiencia de los procesos y la gestión de proyectos de construcción de viviendas sociales.

Comparando los estudios de Ríos (2018) y Gómez (2020), ambos destacan los beneficios de los SGC en diferentes contextos. Ríos se centra en Pymes en México, demostrando cómo los SGC impulsan el crecimiento y las ventas, superando limitaciones económicas. Por su parte, Gómez analiza el sector de servicios en España, enfocándose en cómo los SGC mejoran la satisfacción y fidelidad del cliente, además de optimizar los procesos internos. Mientras que Ríos enfatiza el impacto de los SGC en el crecimiento empresarial, Gómez resalta su papel en la optimización de la experiencia del cliente, mostrando la versatilidad de los SGC en distintos sectores.

Pereda (2021), por otro lado, investiga cómo la implementación de la ISO 9001 moderniza la gestión pública en Perú, centrándose en Gestión por Procesos y la mejora continua. Este estudio, basado en una revisión bibliográfica, es particularmente relevante para las organizaciones públicas.

Comparando los estudios de Chávez (2017) y Benzaquen (2018), ambos analizan el impacto de los Sistemas de Gestión de Calidad (SGC) en Perú, pero con enfoques distintos. Chávez se enfoca en una empresa privada y proyectos de vivienda social, mientras que Benzaquen examina el efecto de la certificación ISO 9001:2008 en 211 empresas, utilizando los factores del Total Quality Management (TQM). Aunque ambos destacan la mejora en eficiencia y gestión, Chávez lo hace

en un caso específico, y Benzaquen en un análisis más amplio y comparativo.

Martínez (2019), investiga cómo la certificación en ISO 9001:2015 mejora los procesos organizacionales en Colombia, aportando a la mejora continua y la calidad, además de fortalecer la competitividad y productividad empresarial y apoyar el desarrollo sostenible. Comparando este estudio con el de Pereda (2021), ambos enfatizan la mejora continua y la importancia de la ISO 9001. Mientras Pereda se centra en la gestión pública en Perú, Martínez analiza el impacto en empresas privadas en Colombia. Ambos coinciden en que la ISO 9001 es crucial para la eficiencia y calidad, aunque en sectores diferentes.

En conjunto, los cuatro estudios analizan los beneficios de los SGC y la certificación ISO 9001 en diversos contextos, que incluyen pequeñas y medianas

empresas (Pymes), organizaciones específicas, entidades públicas y el sector privado. Todos los estudios coinciden en que la implementación de estas normativas contribuye significativamente a la mejora de los procesos, la eficiencia operativa y la competitividad. La comparación de estos estudios revela que, sin importar el país o el sector, la adopción de un SGC y la certificación ISO 9001 proporcionan ventajas notables en términos de mejora continua, calidad superior y sostenibilidad. Este consenso subraya la eficacia universal de estas normativas para optimizar el desempeño organizacional y fomentar un desarrollo sostenible a largo plazo.

Se tiene que este resultado nos lleva a considerar que, estos estudios subrayan la importancia de adaptar los Sistemas de Gestión de la Calidad (SGC) y la certificación ISO 9001 a las necesidades específicas de las organizaciones, ya sean Pymes, empresas de construcción, entidades públicas o empresas privadas. La implementación de estas normativas conduce a mejoras en eficiencia, competitividad y desarrollo sostenible, demostrando ser una inversión valiosa para alcanzar objetivos organizacionales a largo plazo.

Conclusiones

La TIE en los SGC representa un avance significativo en la manera en que las organizaciones gestionan sus procesos, la toma de decisiones y la optimizan recursos. Estas tecnologías, que incluyen la inteligencia artificial, el Internet de

las cosas (IoT) y el Big Data, ofrecen a las empresas la capacidad de automatizar tareas repetitivas, examinar volúmenes extensos de datos en tiempo real, y predecir comportamientos del mercado, lo que a su vez permite una mayor flexibilidad y capacidad de adaptación a los cambios del entorno empresarial.

Uno de los beneficios más destacables de esta integración es la mejora en la eficiencia operativa. Las TIE facilitan la identificación de ineficiencias y puntos críticos en los procesos, permitiendo su corrección o eliminación de manera proactiva. Asimismo, estas tecnologías refuerzan el cumplimiento de los estándares de calidad, al proporcionar herramientas más precisas y ágiles para la monitorización y la evaluación constante de los procesos. De esta manera, se asegura que las organizaciones no solo mantengan sino también mejoren sus niveles de calidad.

Además, la integración de TIE en los SGC tiene un impacto directo en la sostenibilidad empresarial. Al optimizar los recursos y reducir los desperdicios, estas tecnologías contribuyen a un uso más responsable de los recursos, alineándose con los ODS. Las organizaciones que adoptan estas tecnologías no

solo mejoran su competitividad en el mercado, sino que también fortalecen su reputación como organizaciones comprometidas con el desarrollo sostenible.

Otro aspecto relevante es la habilidad de las TIE para facilitar la toma de decisiones que se fundamente en datos. La gran cantidad de información generada por estas tecnologías permite a los líderes empresariales tomar decisiones más informadas y estratégicas, lo que se traduce en un mejor desempeño organizacional y una mayor capacidad para anticiparse a las necesidades del mercado.

Finalmente, la integración de TIE en los SGC no es solo una tendencia, sino una necesidad para las organizaciones que desean mantenerse competitivas en un entorno global en continuo cambio. Al adoptar estas tecnologías, las empresas pueden mejorar significativamente su eficiencia operativa, cumplir con los estándares de calidad de manera más efectiva, y progresar hacia un modelo de negocio más sostenible y adaptado a las exigencias actuales del mercado.

Referencias

- Alfonso, J. H. H. (2022). Impacto de los ODS en el proceso de reestructuración organizacional bajo el modelo de implementación del SGC de diez grandes pasos. Caso práctico Almacén y Taller Rectiamerica. *Revista guarracuco sostenible*, 1(1). <https://doi.org/10.52043/gs.v1i1.459>
- Aguirre, C. A. M., Quintana, H. P., Romero, O. T., & Miranda, R. T. (2015). Aplicación de las TIC en la educación superior como estrategia innovadora para el desarrollo de competencias digitales. *Campus virtuales*, 3(1), 88-101.
- Almeida Guzmán, M. (2019). *Implicaciones en la gestión estratégica de la empresa de la integración de los sistemas de gestión de la calidad, medio ambiente y seguridad y salud laboral, basados en estándares internacionales. El caso de Ecuador*. Universidad de Oviedo.
- Álvarez, O. D. J. J. (2021). Las Tecnologías Emergentes en la Sociedad del Aprendizaje. *Revista Científica Hallazgos* 21, 6(1), 101-110.
- Beltrán, P. L. E., & Galindo, W. A. P. (2020). Sistemas de gestión de calidad (SGC) en instituciones educativas: Reflexión sobre la importancia del logro y aseguramiento de la calidad de la educación en el contexto de un Estado Social de Derecho. *EDU REVIEW. International Education and Learning Review/Revista Internacional de Educación y Aprendizaje*, 8(4), 253-264.
- Benzaquen de las Casas, J. (2018). La ISO 9001 y la Administración de la Calidad Total en las Empresas Peruanas. *Revista Universidad Y Empresa*, 20(35), 281-312.
- Bermeo-Yaffar, F., Hernández-Mosqueda, J. S., & Tobón-Tobón, S. (2016). Análisis documental de la V heurística mediante la cartografía conceptual. *Ra Ximhai*, 12(6), 103-121.

- Burgos González, D. J. (2017). *Desarrollo del sistema de gestión de calidad en el restaurante-bar Ouzo Agave Azul SAS bajo los lineamientos de la norma ISO 9001: 2015 y la norma técnica colombiana Ntsusna 008*. Universidad Libre de Colombia.
- Cajamarca-Correa, M. A., Cangas-Cadena, A. L., Sánchez-Simbaña, S. E., & Pérez-Guillermo, A. G. (2024). Nuevas tendencias en el uso de recursos y herramientas de la Tecnología Educativa para la Educación Universitaria. *Journal of Economic and Social Science Research*, 4(3), 127-150. <https://doi.org/10.55813/gaea/jessr/v4/n3/124>
- Canale, S., Cristóbal, J. E., Bergese, M., & Veglia, D. (2021). *Sistemas integrados de contabilidad de gestión en organizaciones sustentables: aproximaciones teóricas para su estudio*. XVII Simposio Regional de Investigación Contable. <https://sedici.unlp.edu.ar/handle/10915/132148>
- Carrasco-Mullins, R., & Pacheco, M. F. V. (2022). TIC, globalización y educación: triada emergente en el nuevo orden social. *Delectus*, 5(1), 78-86.
- Castro-Silva, H. F., & Rodríguez, F. (2017). Incidencia de la certificación de la norma ISO 9001 en los resultados empresariales. Un caso colombiano. *Entre ciencia e ingeniería*, 11(22), 18-25.
- Cordova, P., & del Transito, I. (2018). *La calidad de la gestión institucional como condición para la generación de conocimiento científico en el sistema educativo universitario ecuatoriano* [Tesis doctoral, Universidad Nacional Mayor de San Marcos].
- Chávez Pacheco, M. D. P. (2017). *Implementación del Iso 9001: 2008 y su influencia con el tiempo de desembolso del bono familiar habitacional en la Empresa Seycon Sac, Huancaayo-2016* [Tesis de ingeniería, Universidad Nacional del Centro del Perú].
- Cruz, D. C. P., & Cervera, S. G. (2018). Integración del sistema de gestión de la seguridad y salud en el trabajo en el sistema de gestión de calidad en las entidades públicas colombianas de orden nacional. *SIGNOS-Investigación en sistemas de gestión*, 10(1), 39-56. <http://dx.doi.org/10.15332/s2145-1389.2018.0001.02>
- Espinoza, J. R. I., Chinga, R. J., Ijiri, G. C., & Farroñán, E. V. R. (2023). Competitividad empresarial de las pequeñas empresas en los años 2020-2022: una revisión sistemática. *Avances*, 25(2), 271-291.
- Esteban, G. S. J., Alexander, M. A. E., Dario, R. S. G., & Henry, B. A. J. (2022). Desarrollo de una plataforma tecnológica basada en tableros de gestión para la digitalización del sistema de gestión empresarial SIGET PROS en un entorno académico. *Revista Ibérica de Sistemas e Tecnologías de Informação*, (47), 23- 37.
- Gómez, A. L. (2020). Impacto de los Sistemas de Gestión de Calidad en el sector de servicios: Un enfoque en la satisfacción del cliente en España. *Journal of Service Management*, 15(2), 78-95.
- Lévano, F. P. P. (2021). El Sistema de Gestión de la Calidad y su Influencia en la Gestión por Procesos de la Administración Pública. *Gestión en el tercer milenio*, 24(48), 153-159. <https://doi.org/10.15381/gtm.v24i48.21828>

- López, D. F. M. (2019). Influencia de la norma ISO 9001: 2015 en los niveles de desarrollo productivo y competitivo de las empresas de obras civiles. *Dinámica ambiental*, (3), 57-71. <https://doi.org/10.18041/2590-6704/ambiental.3.2019.10431>
- Marí, V. (2019). *Globalización, nuevas tecnologías y comunicación*. Ediciones de la Torres.
- Martínez, L. A. (2019). Impacto de los Sistemas de Gestión de Calidad en la industria manufacturera: Un estudio en Argentina. *Revista de Innovación y Tecnología*, 12(4), 45-62
- Pacheco, A. B., Zamory, E. S., & Collino, C. J. G. (2019). Impacto de la implementación de un sistema documental en el aseguramiento de la calidad en un laboratorio de análisis clínicos de un hospital público. *Acta bioquímica clínica latinoamericana*, 53(4), 511-524.
- Peralta Cruz, D. C., & Guataquí Cervera, S. (2017). *Metodología de integración del sistema de gestión de la seguridad y salud en el trabajo en el sistema de gestión de calidad en las entidades públicas colombianas de orden nacional* [Tesis doctoral, Universidad Santo Tomás]. <https://orcid.org/0000-0002-3904-4938>
- Ramos-Rivadeneira, D. X., & Jiménez-Toledo, J. A. (2024). La innovación desde las tecnologías emergentes para la competitividad empresarial. *Gestión y Desarrollo Libre*, 9(17).
- Ríos-Manríquez, M. (2018). La influencia del sistema de gestión de costos en los indicadores empresariales de las PYMES. *International Journal of Professional Business Review*, 3(1), 17-29.
- Rosales-Troya, E. A., & Ordóñez-Parra, Y. L. (2024). Desafíos éticos en la integración de tecnologías emergentes en la auditoría financiera. *Gestió et Productio. Revista Electrónica de Ciencias Gerenciales*, 6(1), 455-472.
- Velasquez, S. M., Giraldo, D. H., & Botero, L. E. (2020). Análisis ocupacional y de tecnologías emergentes para identificación de brechas tecnológicas en el sector diseño, confección y moda. *Revista Espacios*, 798.
- Vega Rodríguez, L., & Botero, L. E. (2020). Formación profesional para mejorar la calidad educativa: Tendencias estratégicas y herramientas tecnológicas. *Cultura Educación y Sociedad*, 12(1), 37-46.

Integration of quality management systems with emerging information technologies in organizations

Integração de sistemas de gerenciamento de qualidade com tecnologias de informação emergentes nas organizações

Katherin Lisveth Zeña Sanchez

Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo | Lambayeque | Perú

<https://orcid.org/0009-0008-3419-1227>

kzenas@unprg.edu.pe

Yadira Lizbeth Benites Chero

Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo | Lambayeque | Perú

<https://orcid.org/0009-0003-6481-3449>

ybenitesc@unprg.edu.pe

Micksy Kassandra Neciosup Sánchez

Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo | Lambayeque | Perú

<https://orcid.org/0009-0001-0876-537X>

mneciosupsa@unprg.edu.pe

Enrique Santos Nauca Torres

Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo | Lambayeque | Perú

<https://orcid.org/0000-0002-5052-1723>

snauca@gmail.com

Roberto Carlos Arteaga Lora

Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo | Lambayeque | Perú

<https://orcid.org/0000-0003-1684-6986>

rarteagal@unprg.edu.pe

Omar Wilton Saavedra Salazar

Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo | Lambayeque | Perú

<https://orcid.org/0000-0003-2284-4952>

osaavedras@unprg.edu.pe

Abstract

Currently, Quality Management Systems (QMS) and Emerging Information Technologies (EIT) are essential components in the digital transformation of organizations. Implementing these systems allows for improved operational efficiency, optimized processes, and ensures compliance with quality standards, which is crucial in a highly competitive business environment. The integration of emerging technologies, such as artificial intelligence, the Internet of Things (IoT), and Big Data, within QMS not only enhances companies' responsiveness to market demands but also significantly contributes to achieving the Sustainable Development Goals (SDGs). The research highlights how these technologies are revolutionizing quality management, proposing strategies that enable organizations to improve their performance and competitiveness in the market.

Keywords: Quality Management Systems; Emerging Information Technologies; Digital transformation; Artificial Intelligence; Internet of things.

Resumo

Atualmente, os Sistemas de Gestão da Qualidade (SGQ) e as Tecnologias de Informação Emergentes (TIE) são componentes essenciais na transformação digital das organizações. A implementação desses sistemas melhora a eficiência operacional, otimiza os processos e garante a conformidade com os padrões de qualidade, o que é indispensável em um ambiente de negócios altamente competitivo. A integração de

tecnologias emergentes, como inteligência artificial, Internet das Coisas (IoT) e Big Data, aos QMSs não só aumenta a capacidade das empresas de se adaptarem às demandas do mercado, mas também contribui significativamente para a realização dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (SDGs). A pesquisa destaca como essas tecnologias estão revolucionando a gestão da qualidade, propondo estratégias que permitem às organizações melhorar seu desempenho e sua competitividade no mercado.

Palavras-chave: Sistemas de Gestão da Qualidade; Tecnologias de Informação Emergentes; Transformação Digital; Inteligência Artificial; Internet das Coisas.

Montiel Ensuncho, A., y Vásquez López, L. E. (2025). Bases conceptuales para emprender culturalmente. En M. Díaz Fernández (Coord). *Gestión Efectiva. Enfoques Diversos y Retos de la Administración en el Siglo XXI (Volumen I)*. (pp. 62-71). Religación Press. <http://doi.org/10.46652/religacionpress.271.c424>



Capítulo 3

Bases conceptuales para emprender culturalmente

Anibal Montiel Ensuncho, Lenys Esther Vásquez López

Resumen

Los emprendimientos culturales se convierten en una modalidad de creación de empresas que permite articular la pasión por la cultura, la vocación por emprender y la necesidad de generar ingresos de sustento familiar. Considerando esto se pretende en este estudio plantear elementos conceptuales que sirven de base para dar inicio y consolidar unidades de negocios en torno a la cultura. En términos metodológicos, se fundamentó en la experiencia profesional de la unidad investigativa integrada a los postulados teóricos de expertos en la temática recopilada en publicaciones de alto prestigio académico. El desarrollo del trabajo evidencia que existen una serie de limitantes para la creación de empresas, de las cuales la más relevante es la falta de recursos financieros; pero que también se presentan una serie de oportunidades tales como las condiciones de mercado favorables para la producción y comercialización de bienes y servicios de carácter cultural y el interés gubernamental de apoyar esta modalidad de emprendimientos, lo que viabiliza el desarrollo de ideas de negocios en esta vía. Igualmente, se destaca que el éxito a nivel empresarial estará muy en función de la capacidad de liderazgo del emprendedor y de sus conocimientos, habilidades y destrezas para la toma de decisiones, por lo que es valioso combinar la experiencia con los nuevos saberes que puedan adquirirse en el mundo académico.

Palabras clave:

Empresario; Pequeña empresa; Oferta y demanda; Cultura; Desarrollo económico y social.

Introducción

La economía como ciencia social busca que las sociedades en su devenir histórico logren la satisfacción de sus necesidades, lo cual se alcanza mediante la organización de la producción de bienes y servicios (Montiel, 2024). En este proceso, las unidades empresariales demandan los factores productivos ofertados por las unidades familiares generándose intercambios físicos que conducen al pago de recursos monetarios. Por tal motivo, la consolidación y crecimiento del sistema estará en función del aumento de las transacciones comerciales en un ambiente de libre competencia económica.

En este orden de ideas, la problemática surge cuando se empiezan a fortalecer algunas organizaciones empresariales que empiezan a monopolizar los mercados y limitan el surgimiento y el sostenimiento de nuevas unidades de negocios. A esto se une una serie de sucesos que direccionan las nuevas dinámicas socioeconómicas en la sociedad actual, siendo algunas de estas las siguientes: un ambiente marcado por un alto nivel de competencia resultado de los procesos de globalización económica; los efectos colaterales de la pandemia del covid-19 por los déficits fiscales generados por el alto gasto público y que hoy producen una reducción en el mismo disminuyéndose los subsidios y el tamaño de la planta de personal del Estado; los procesos migratorios de personas de Venezuela por la crisis económica y social de este país; la incertidumbre en los empresarios por las políticas populistas que produce el gobierno que lidera el país autodenominado progresista.

Lo anterior, conlleva que la sociedad colombiana en la actualidad enfrente una serie de problemáticas asociadas a un lento crecimiento económico, desempleo persistente en el tiempo, altos niveles de informalidad y pobreza, entre otras. Esto hace que cada vez más el modelo capitalista tradicional sea objeto de cuestionamiento en cuanto a la posibilidad de que esta forma de organización brinde respuestas o soluciones a las necesidades actuales en términos socioeconómicos.

Es así como se debate actualmente como dentro de las condiciones del mismo sistema se puede optar por alternativas de desarrollo que puedan revertir los efectos negativos generados por el afán de lucro excesivo de los empresarios capitalistas. Los cuales por maximizar las ganancias reducen los costos operativos y dentro de estos el pago de personal disminuyendo la cantidad de puestos de empleos, lo que produce pérdida capacidad adquisitiva y de esto resultan los indicadores adversos.

De estas discusiones entre académicos, empresarios, gobernantes y de todos los estamentos de la sociedad surge la temática del emprendimiento, en función a la capacidad que surge de ella de crear unidades de negocios que contribuyan con

la generación de riqueza a través de la mayor utilización de mano de obra. Lo que conllevaría dinámicas de incremento de la demanda agregada y de la producción, trayendo beneficios por los efectos colaterales que esto genera.

En este contexto, existen personas que se caracterizan por poseer habilidades, destrezas y conocimientos en la producción y/o comercialización de bienes y servicios orientados al desarrollo de la cultura y que emana de ellos una gran vocación. Estas ven en las manifestaciones culturales una opción de vida y por tal motivo desean articular esa pasión con la posibilidad de obtener ingresos para sostenerse en términos económicos.

Al respecto, los procesos de emprendimiento en el ámbito cultural adquieren notable importancia en la medida que ya no solamente se perciben como aquellos donde se desarrollan procesos comerciales de economías de subsistencia, sino que comienza a verse como un sector que jalona el desarrollo socioeconómico al generar empleos y dinamismo comercial. Lo anterior resulta de la alta demanda que en los últimos años han experimentado los bienes y servicios de carácter cultural en el mundo y en Colombia esto no ha sido la excepción. A continuación, se desarrollan una serie de ideas conceptuales que aportan al incremento de las posibilidades de éxito para colocar en funcionamiento una empresa de carácter cultural.

Desarrollo

El concepto de emprendimiento que hace una mayor referencia a su alcance en la práctica es el propuesto por la ley 1014 de 2006 que plantea lo siguiente:

Una manera de pensar y actuar orientada hacia la creación de riqueza. Es una forma de pensar, razonar y actuar centrada en las oportunidades, planteada con visión global y llevada a cabo mediante un liderazgo equilibrado y la gestión de un riesgo calculado, su resultado es la creación de valor que beneficia a la empresa, la economía y la sociedad. (párr. 3)

Igualmente, vale considerar lo expuesto por Palacios y Ruiz (2020), quienes definen este concepto “como un proceso que crea valor agregado, donde se asumen riesgos financieros, sociales y psicológicos, a fin de obtener beneficios económicos y satisfacción personal” (p.47), aporta también al concepto Delgadillo (2024), afirmando que:

es un negocio desarrollado de forma independiente y puede ser creado por una persona o un grupo de personas. Este proyecto nace con el fin de ser una solu-

ción innovadora en el mercado, ofreciendo productos o servicios únicos, generando valor económico. (párr. 3)

Por otra parte, con relación al concepto de cultura, Acevez (2023), hace referencia a lo propuesta por la UNESCO que la define como:

El conjunto de los rasgos distintivos, espirituales y materiales, intelectuales y afectivos que caracterizan a una sociedad o a un grupo social, [y que] engloba, además de las artes y las letras, los modos de vida, los derechos fundamentales al ser humano, los sistemas de valores, las tradiciones y las creencias. (párr. 2)

En esta vía, Molano (2007), conceptualiza que la cultura “es lo que le da vida al ser humano: sus tradiciones, costumbres, fiestas, conocimiento, creencias, moral” (p. 72).

De la integración de los conceptos de emprendimiento y cultura surge el de emprendimiento cultural, que hace referencia a la producción y/o comercialización de bienes y servicios orientados a la conservación y fomento de las tradiciones propias de una región. Interesa aquí lo planteado por Cuellar (2024), quien afirma que “implica la creación, desarrollo y gestión de proyectos o negocios que se basan en el rico tapiz de expresiones culturales, artísticas y creativas de una comunidad” (p. 10).

Frente a esta forma de emprender aparece el elemento clave del proceso de creación de las empresas y que permite sentar las bases para el desarrollo socioeconómico de la sociedad y es el emprendedor. En este caso, tiene una característica adicional a los demás y es que lo identifica una gran pasión por la cultura y ven en ella la posibilidad de gestar o labrar su futuro económico. Al respecto, Oliva (2018), afirma que este es “una figura capaz de conciliar a la cultura con la economía, a través de la planeación y creación de productos innovadores que se cotizan tanto como mercancía pero que, a la vez, representan valores culturales” (p. 445).

En este sentido, esta persona debe poseer una serie de atributos funcionales que según Montiel (2020, p. 12), son los siguientes: Tener talento en lo que se hace y pasión para hacerlo; establecer con claridad la experiencia que se le quiere brindar al cliente; conocer la razón de ser del negocio; identificar planamente al público objetivo; involucrarse personalmente en la oferta del bien o el servicio; realizar un plan de negocios; poseer un espíritu de constancia y superación frente a los resultados (en estos negocios es más lento y complejo lograr posicionamiento);

gestionar recursos financieros de fuentes adecuadas (personas o instituciones afines a la idea de negocio, para quienes el lucro no sea la motivación principal).

También se destacan otros aspectos que deben caracterizar a este tipo de empresarios, los cuales son:

- Vocación, se debe integrar la pasión por el arte y las ganas de ser empresario y no depender de un salario, para poner en marcha una unidad de producción y/o comercialización, con la confianza de que esta va a ser exitosa en el mercado.
- Creatividad, se debe tener la capacidad de estar continuamente creando servicios y productos innovadores alrededor de la cultura, generando valor agregado que los demás competidores muy difícilmente pueden imitar u ofrecer.
- Paciencia, puesto que las empresas no se posicionan rápidamente y de manera particular la cultura no es un bien o producto de primera necesidad y se deben crear estrategias para crear conciencia alrededor de su fomento y esto normalmente toma tiempo.
- Propósito cultural, la finalidad última de estos emprendimientos es fortalecer las costumbres, las tradiciones, lograr procesos de identificación con las raíces de las regiones y mantener en la mente quienes somos como partes integrantes de una comunidad. Esto frente a una avalancha de mensajes que buscan que las personas sean consumidores globales y que aumenten la demanda de productos extranjeros como parte de las estrategias de marketing global de las empresas multinacionales.

Por lo anterior, se debe precisar que el emprendimiento cultural tiene como soporte fundamental el surgimiento de ideas creativas e innovadoras que se materialicen en bienes y servicios que giran en torno a las artes, la música, el entretenimiento, las tradiciones, entre otras. Lo que apunta a generar la sostenibilidad y desarrollo de los procesos culturales propios de los espacios geográficos donde habitan un conjunto de individuos y que hacen parte del patrimonio inmaterial del país y de la sociedad en general. Lo que hace que este tipo de proyectos sean objeto de apoyo y financiamiento por parte de entidades del sector público de fomento a la cultura.

Es de anotar, que la puesta en marcha de estos emprendimientos se inserta en una estructura empresarial en el país que se caracteriza principalmente por una gran concentración de microempresas, las cuales enfrenta una serie de dinámicas muy complejas y que en ambientes de globalización económica a veces las coloca a competir en desigualdad de condiciones. Las principales problemáticas identificadas en este sector son: limitaciones de recursos financieros, esto dada

la escasez de recursos propios, complicados procesos para acceder al crédito, altas tasas de interés; poca capacidad instalada y con un grado de desarrollo tecnológico deficiente, esto influye notablemente en los volúmenes de producción y comercialización y en las posibilidades de innovar; poca cobertura del mercado, esto considerando el tamaño de estas unidades de negocios y la falta de conocimientos en temas de mercadeo; escasa preparación académica en temas administrativos de los directivos, lo que se refleja en el manejo empírico y poco profesional de estas unidades de negocios.

Otro aspecto para tener en cuenta es que estos emprendimientos se ven por las mismas personas que los lideran como economías de subsistencia a corto plazo, sin considerar en el mediano y largo plazo un funcionamiento que soporte los objetivos empresariales de crecimiento y supervivencia, enfocándose únicamente en la rentabilidad inmediata. Frente a esto, se deben generar las condiciones para crear conciencia de que este sector tiene muchas perspectivas favorables y puede pensar en él para consolidar proyectos empresariales que perduren en el tiempo. Al respecto, estas empresas deben enfocarse en buscar alcanzar el objetivo básico financiero, que es el maximizar el valor, lo cual se logra integrando los objetivos de generar utilidades, pero asegurando las condiciones para mantenerse posicionado en el tiempo y aumentando el tamaño de la empresa ya sea en términos físicos y comerciales.

Considerando quizás la limitante de mayor impacto que es la falta de recursos financieros y la percepción errónea de que estas unidades de negocios no pueden verse como proyectos empresariales exitosos en el tiempo, en Colombia existen una serie de ejemplos que permiten refutar el hecho de que estos emprendimientos deban quedarse como simples economías de sustento. A continuación, se describen empresas culturales que se destacan en el acontecer diario en nuestro país y que no han contado con apalancamiento financiero a gran escala (Montiel 2020, p.11), estos son: Luthiers colombianos: incentiva emprendimientos relacionados con la fabricación de instrumentos musicales hechos a mano, acordes a la vocación cultural de cada región; The End Magazine: es una revista que busca crear cultura alrededor del cine y aportar al periodismo dedicado al cine en Colombia; Kymbalá Danzas: es una organización cultural que rescata e investiga todo el folclor de la región y oferta servicios de animación para eventos sociales a través del folclor y las muestras culturales; Alma Violeta: se dedica a la producción de velas decorativas en diversos colores; Incubaxion Teatro: fusionan presentaciones de acrobacias en zancos, pisos, telas, trapecios y monociclos, juegos, técnicas clown, música en vivo con instrumentos de cuerda y percusión, malabares con aros y bastones de fuego.

Dimensionando la importancia de estos emprendimientos, se hace necesario identificar fuentes de financiamiento para solventar la principal limitante que es la falta de recursos económicos, algunas de estas son:

- Innpulsa Colombia, que es una agencia gubernamental de orden nacional que busca fomentar el emprendimiento y la innovación y que realiza convocatorias de financiamiento para acelerar proyectos empresariales.
- Fondos de Capital de Riesgo, son instituciones expertas en inversión que buscan colocar recursos en empresas que están iniciando o que se encuentran en proceso de crecimiento y cuentan con un alto potencial para su posicionamiento.
- Crowdfunding cultural, consiste en solicitar en línea recursos de donantes que quieran contribuir con proyectos empresariales de carácter cultural, la recompensa para ellos está en la gratitud de sentir que están contribuyendo con causas nobles o recibir algo tangible o intangible que represente un símbolo de lo que apoyan.
- Ángeles Inversionistas, hacen referencia a personas que cuentan con recursos monetarios propios para invertir en empresas innovadoras, participando así del capital social de estas y que consideran que en ellas pueden recuperar rápidamente lo aportado.
- Programa Nacional de Concertación Cultural Proyectos Departamentales, esta es una convocatoria del Ministerio de las Culturas, las Artes y los Saberes que busca el fomento y la cofinanciación de emprendimientos culturales (Mincultura, 2024).
- Incubadoras y aceleradoras de empresas, son organizaciones que tienen como finalidad apoyar a las empresas a fortalecerse y crecer, se deben identificar aquellas que pueden brindar posibilidades de financiamiento ya sea con recursos propios o que puedan conectar de forma directa con inversores u otras fuentes.
- Acceso a créditos con líneas especiales de fomento, estas son ofrecidas por instituciones tales Bancóldex, Fondo Nacional de Garantías (FNG), secretarías gubernamentales de cultura a nivel local y regional, entre otras.

Conclusiones

En la actualidad se hace necesario para mantener el sistema económico capitalista nuevos esquemas de negocios que vayan más allá de la búsqueda del lucro a corto plazo. Esto dado que los resultados en términos sociales muestran una sociedad marcada por la presencia de una serie de problemáticas económicas y sociales

tales como desigualdad en la distribución del ingreso, pobreza, desempleo e informalidad, pérdida de valores, falta de identidad cultural, entre otros.

En esta coyuntura los emprendimientos culturales se convierten en una opción interesante de desarrollo en términos socioeconómicos que van más allá de la búsqueda de utilidades. Es de resaltar que estos procuran generar fuentes de sustento de personas que no cuentan con las posibilidades de acceder al mercado laboral formal y que les permite satisfacer las necesidades propias y de su grupo familiar y por efectos colaterales se irriga dinamismo comercial que termina favoreciendo a la sociedad en general. Al mismo tiempo, se aporta al fortalecimiento de los valores y a las tradiciones culturales que identifican a una comunidad y que se vienen perdiendo por los fenómenos de globalización que está generando la transmisión y asimilación de patrones de comportamiento de culturas extranjeras.

Es así como se torna un imperativo que estas unidades de negocios de carácter cultural se fortalezcan en el mercado, pero para ello se deben de dejar de mirar como economías de subsistencias y verse como organizaciones con capacidad de maximizar su valor y protagonistas del acontecer productivo por su capacidad de jalonar el desarrollo local y regional. Por lo anterior, el actuar de estos emprendedores debe estar caracterizado por altos niveles de eficiencia y eficacia que conduzcan a la productividad y competitividad en cada una de las diferentes áreas funcionales de la empresa dirigida. Por lo cual es fundamental para la adquisición de habilidades, destrezas y conocimientos, la preparación y formación en temas empresariales, técnicos y en competencias blandas del talento humano involucrado.

Referencias

- Acevez, J. (2023, 19 de septiembre). Conferencia Mundial de la UNESCO sobre las Políticas Culturales y el Desarrollo Sostenible–MONDIACULT 2022. UNESCO. <https://lc.cx/GppGfd>
- Cuellar, M. (2024). Una Mirada al emprendimiento cultural. *European Public & Social Innovation Review*, 9, 01-19. <https://doi.org/10.31637/epsir-2024-1306>
- Ley 1014 de 2006. De fomento a la cultura del emprendimiento. 26 de enero de 2006. Diario Oficial 46164.
- Delgadillo, M. (2024, 06 de enero). Emprendimiento: qué es, características y ejemplos exitosos. Blog emBlue. <https://lc.cx/Ty3hyk>
- Mincultura. (2024, 17 de septiembre). El Ministerio de las Culturas abre la convocatoria del Programa Nacional de Concertación Cultural Proyectos Departamentales 2025. Blog Mincultura Gov.co. <https://acortar.link/yRLeo2>

- Molano L., O. L., (2007). Identidad cultural un concepto que evoluciona. *Revista Opera*, (7), 69-84.
- Montiel, A. (2020). Emprendimientos culturales: de la idea a la acción. *Atarraya Cultural*, 2(1), 9-14.
- Montiel, A. (2024). La economía como ciencia social y su aplicación en el contexto actual. En Salcedo, V. (ed.). *Economía y sociedad. Visiones del mundo en el siglo XXI. Volumen I*. (pp. 16-27). Religación Press. <http://doi.org/10.46652/religacionpress.191.c287>
- Oliva, J. (2018). Factores, condiciones y contexto del emprendimiento cultural. *Revista Nova Scientia*, 10(1), 442-464.
- Palacios, A., y Ruiz, S. (2020). El emprendimiento en América Latina: Un análisis de su etimología, tipología y proceso. *ECA Sinergia*, 11(2), 47-58. https://doi.org/10.33936/eca_sinergia.v11i2.2115

Conceptual bases for cultural entrepreneurship

Fundamentos conceituais do empreendedorismo cultural

Anibal Montiel Ensuncho

Corporación Universitaria Remington | Montería | Córdoba | Colombia

<https://orcid.org/0000-0002-9038-9050>

anibal.montiel@uniremington.edu.co

anibal.montiel.ensuncho@gmail.com

Economista, Doctor en Ciencias Económicas Administrativas. Docente Universitario de pregrado y posgrado con más de 25 años de experiencia. Creador de empresas, consultor y asesor empresarial, conferencista a nivel nacional e internacional.

Lenys Esther Vásquez López

Corporación Universitaria Remington | Montería | Córdoba | Colombia

<https://orcid.org/0000-0002-9288-5066>

lenys.vasquez@uniremington.edu.co

lenysvl@gmail.com

Docente investigadora en las líneas de investigación, Gestión en la Organizaciones, Emprendimiento e Intraemprendimiento. Magister en Ciencias Empresariales. Con experiencia en la ejecución de proyectos de Ciencia, Tecnología e Innovación.

Abstract

Cultural entrepreneurship becomes a modality of business creation that allows articulating the passion for culture, the vocation for entrepreneurship and the need to generate income to support the family. Considering this, the purpose of this study is to propose conceptual elements that serve as a basis for starting and consolidating business units around culture. In methodological terms, it was based on the professional experience of the research unit integrated to the theoretical postulates of experts in the subject compiled in publications of high academic prestige. The development of the work shows that there are a series of limitations for the creation of enterprises, the most relevant of which is the lack of financial resources; but that there are also

a series of opportunities such as favorable market conditions for the production and commercialization of cultural goods and services and the governmental interest in supporting this type of entrepreneurship, which makes the development of business ideas in this way viable. It should also be noted that success at the business level will depend greatly on the entrepreneur's leadership capacity and his or her knowledge, skills and decision-making abilities, which is why it is valuable to combine experience with the new knowledge that can be acquired in the academic world.

Keywords: Entrepreneur; Small business; Supply and demand; Culture; Economic and social development.

Resumo

O empreendedorismo cultural tornou-se uma modalidade de criação de negócios que permite articular a paixão pela cultura, a vocação para o empreendedorismo e a necessidade de gerar renda para o sustento das famílias. Tendo isso em vista, o objetivo deste estudo é propor elementos conceituais que sirvam de base para iniciar e consolidar unidades de negócios baseadas na cultura. Em termos metodológicos, baseou-se na experiência profissional da unidade de pesquisa integrada aos postulados teóricos de especialistas no assunto compilados em publicações de alto prestígio acadêmico. O desenvolvimento do trabalho mostra que há uma série de limitações para a criação de empresas, sendo a mais relevante a falta de recursos financeiros; mas que também há uma série de oportunidades, como condições favoráveis de mercado para a produção e comercialização de bens e serviços culturais e interesse governamental em apoiar esse tipo de empreendimento, o que torna viável o desenvolvimento de ideias de negócios dessa forma. Deve-se observar também que o sucesso no âmbito empresarial dependerá da capacidade de liderança do empreendedor e de seus conhecimentos, habilidades e capacidade de tomar decisões, razão pela qual é importante combinar a experiência com os novos conhecimentos que podem ser adquiridos no mundo acadêmico.

Palavras-chave: Empreendedor; Pequena empresa; Oferta e demanda; Cultura; Desenvolvimento econômico e social.

Castillo Córdova, G. S., y Castillo Palacios, F. W. (2025). Inbound marketing como estrategia para la captación de clientes en el sector gastronómico de Piura, Perú. En M. Díaz Fernández (Coord). *Gestión Efectiva. Enfoques Diversos y Retos de la Administración en el Siglo XXI (Volumen I)*. (pp. 73-93). Religación Press. <http://doi.org/10.46652/religacionpress.271.c425>



Capítulo 4

Inbound marketing como estrategia para la captación de clientes en el sector gastronómico de Piura, Perú

Giancarlo Sebastián Castillo Córdova, Freddy William Castillo Palacios

Resumen

La presente investigación tuvo como objetivo analizar la manera en la que el inbound marketing contribuye a la captación de clientes en el sector gastronómico de Piura, 2024. Se empleó una metodología aplicada, enfoque mixto, diseño no experimental de corte transversal y nivel descriptivo. La muestra estuvo conformada por 196 clientes de restaurantes en la ciudad de Piura. Se hizo uso del cuestionario como instrumento de recolección de datos, el cual estuvo dirigido a los clientes de restaurantes. Los resultados evidenciaron que el 46.4 %de encuestados afirma que los restaurantes generan contenido relevante para difundir por sus distintos medios digitales, mientras que el 50% manifestó que el servicio recibido influye de manera significativa en la percepción que tienen del negocio. Se concluyó que el inbound marketing beneficia a los restaurantes en lo que respecta al proceso de captación de clientes, no obstante, es preciso que sigan fortaleciendo las estrategias que ya implementan, de manera que se puedan alcanzar mayores niveles de efectividad en dicho proceso.

Palabras clave:

Inbound marketing; Captación de clientes; Medios digitales.

Introducción

Hoy en día, el mercado se vuelve cada vez más competitivo, esto ha provocado que las organizaciones quieran implementar nuevas estrategias para poder mantenerse vigentes y no solo esto, sino también lograr un buen posicionamiento en el mercado (Darmawan y Grenier, 2021). Si se analiza al marketing, se sabe que en la actualidad las estrategias apuntan mayoritariamente hacia los medios digitales; en pleno auge de la tecnología, el marketing es un sinónimo de tendencias digitales (Faruk et al., 2021). Ahora bien, una de las principales finalidades del marketing es captar clientes para posteriormente generar su fidelización, es dentro de este contexto en el que destaca el inbound marketing, una metodología comercial que ayuda a las organizaciones en el proceso de captación de clientes por medio de contenidos digitales no intrusivos. En España, Carrasco (2019), afirmó que las nuevas tecnologías se han consolidado como un aspecto importante de la vida del ser humano, por ende, el mundo empresarial no puede ser ajeno a este nuevo contexto, está en la obligación de adaptarse y saber aprovechar los cambios que esto implica, de lo contrario es muy poco probable que tenga éxito en un mundo cada vez más digitalizado. Una de estas nuevas tecnologías es sin lugar a dudas el marketing digital, es aquí donde las redes sociales y otras plataformas han tomado protagonismo debido a que se han convertido en comunidades de potenciales consumidores, por eso resulta fundamental mantener una presencia activa de los negocios en estos medios, con la finalidad de poder generar interacción y dirigirse al cliente de una manera no intrusiva y eficiente. Por otro lado, López (2022), en Ecuador, realizó un estudio del estado situacional de las redes sociales de los negocios perteneciente al rubro gastronómico en una ciudad del Ecuador, en el cual concluyó que aquellos negocios que utilizaron de manera óptima y eficiente las herramientas que las redes sociales brindan, obtuvieron resultados sumamente beneficiosos para sus intereses, basando la formulación de sus estrategias en torno a cuatro objetivos en común: el alcance, la conversión, el reconocimiento y la fidelización.

En el Perú, Castillo y Vargas (2022), precisaron que el inbound marketing tuvo un impacto muy positivo en un restaurante de la ciudad de Trujillo, cuya actividad en redes sociales no era lo suficientemente activa como el contexto empresarial actual lo requiere, por ende, su proceso de captación de clientes se encontraba a la deriva, los comensales que llegaban al local lo hacían únicamente por curiosidad o simplemente por recomendación de terceros. En este contexto, uno de los atractivos nacionales, es decir, una de las razones por la cual el país es reconocido a nivel internacional, sin lugar a dudas, es su gastronomía. Opiniones de diversos expertos de diferentes sectores del mundo e innumerables premios otorgados a lo largo de los años corroboran lo anteriormente dicho. Por ende, era de esperarse que, dentro del territorio nacional, el sector gastronómico,

haya tenido un impacto altamente positivo dentro de lo económico. Según El Peruano (2023), durante el 2022 el PBI nacional registro un crecimiento del 2,68% a comparación del año anterior, siendo los sectores hotelería y restaurantes, los que más contribuyeron a este crecimiento. Al ser un sector comercial sumamente rentable, origina que sean muchas las personas interesadas en incursionar en el mismo, por consecuencia, genera un alto nivel de competitividad dentro de este mercado, debido a que, al haber demasiada oferta, los negocios tienen que emplear estrategias que les permitan lograr un reconocimiento de marca y posteriormente un buen posicionamiento de mercado, por lo que es necesario adaptarse al nuevo contexto y a las exigencias que los consumidores puedan tener. Por ende, resulta importante que, en pleno auge de la tecnología, las empresas pertenecientes a este rubro sepan manejar de manera adecuada las diversas herramientas digitales que facilita el internet, pues solo así podrán tener un proceso de captación de clientes eficiente y a su vez, establecer mejores relaciones con los mismos. Por lo consiguiente, se planteó como problema general: ¿De qué manera el inbound marketing contribuye a la captación de clientes en el sector gastronómico de Piura? En relación a la problemática expuesta, es importante señalar que la investigación realizada se justifica de forma práctica, debido a que pretende describir como la metodología del inbound marketing puede contribuir a optimizar el proceso de captación de clientes del sector gastronómico de Piura. De igual manera, presenta una justificación económica ya que al emplear la metodología del inbound marketing se podrá tener una cartera de clientes más amplia y por consecuencia, aumentar el margen de ganancia neta de un determinado establecimiento. Por otro lado, también resulta ser beneficioso para la marca de cualquier tipo de restaurante, pues a través de esta tendencia digital es posible obtener un mejor posicionamiento de mercado, debido a su constante contacto con el usuario a lo largo de todo el proceso de compra o adquisición de un determinado bien o servicio. Bajo este contexto, se tiene como objetivo analizar la manera en la que el inbound marketing contribuye a la captación de clientes en el sector gastronómico de Piura.

Revisión de literatura

Teniendo en cuenta al inbound marketing, Sánchez et al. (2020), lo definieron como la metodología que se enfoca en atraer a los consumidores a través de la generación de contenido de calidad y alta relevancia para los clientes potenciales, esto se logra de manera voluntaria y sin forzar la interacción con los usuarios. Asimismo, Hermawan et al. (2023), argumentaron que tiene como objetivo desarrollar una relación de confianza con los usuarios, por medio de la generación de contenido de alta calidad, fidelizando y enganchando a los clientes de manera natural; dicha metodología se considera compleja, ya que exige una gestión constante

de los canales digitales y una continua mejora de la calidad del contenido. Para una mejor comprensión de la variable, se proponen tres dimensiones: atracción, interacción y deleite. Todas estas, son etapas importantes en la metodología del inbound marketing, ya que permiten tener un mejor control de las estrategias y por consecuencia, garantiza el correcto desarrollo de las mismas. A su vez, estas dimensiones están compuestas por una serie de indicadores, los cuales ayudan la medición de cada una de las variables.

La primera dimensión es atracción, referente a esto, Pusriadi y Sudarmiatin (2021), manifestaron que el objetivo de la fase de atracción es captar la atención de los clientes potenciales por medio de la creación de contenido que aporte valor y resuelva problemas relacionados con el servicio o producto. Por lo tanto, este contenido debe ofrecer una experiencia valiosa para el cliente, para que tenga interés en la empresa y desee obtener más información acerca de sus productos. Como primer indicador se presenta la publicidad en redes sociales, la cual es una herramienta que permite al anunciante medir y monitorear las metas de su campaña; esto se logra mediante la medición de la cantidad de interacción que logra su publicidad, como el número de clics, reacciones, tiempo de permanencia, comparticiones y re post (Muller y Peres, 2019). De igual manera, el marketing de contenidos tiene como finalidad la generación de contenido relevante para atraer y retener a los usuarios, así como involucrarlos con la marca y convertirlos en seguidores fieles y defensores; el objetivo es crear una relación de confianza y crecimiento mutuo entre la marca y la comunidad de usuarios (Ansari et al., 2019). Por último, se tiene al SEO, el cual se refiere al proceso de optimizar un sitio web para mejorar su clasificación en los resultados de búsqueda, esta optimización se realiza con el fin de aumentar la cantidad de tráfico orgánico que recibe el sitio web (Desai, 2019).

La segunda dimensión es interacción, al respecto Rodríguez y Vergara (2023), argumentaron que interactuar es ofrecer información y soluciones a los consumidores, en función de sus necesidades, de manera que el consumidor pueda alcanzar su objetivo de forma más efectiva. Esto puede conducir a un mayor número de ventas y resultar ser una estrategia de marketing efectiva. Como primer indicador, de esta segunda dimensión, se menciona los bot conversacionales, los cuales se pueden entender como un programa inteligente que conversa con humanos en tiempo real empleando un lenguaje natural, cada vez son más las empresas que los emplean en línea para mejorar el servicio al cliente y aumentar la eficiencia operativa. (Suta et al., 2020). También está la landing page, la cual se puede definir como una página web, diseñada a partir de una estrategia de marketing, cuyo principal objetivo es lograr una conversión, es decir, que sus visitantes se conviertan en leads (Maha, 2020). Como tercer indicador está el CRM, una estrategia que posibilita a las empresas recabar información detallada acerca de sus clientes y luego emplear este entendimiento para personalizar sus

propuestas, superando así las expectativas de los clientes en comparación con sus competidores (Trif et al., 2019).

Deleite, es la tercera dimensión del inbound marketing, acerca de esto, HubSpot (2022) mencionó que esta dimensión se enfoca en el cliente y busca garantizar que el consumidor se sienta satisfecho y feliz, manteniendo una relación cercana y cordial con la marca; en otras palabras, tiene como objetivo generar una buena relación entre el negocio y los clientes, en un proceso continuo, más allá de la compra realizada. El primer indicador en esta tercera dimensión es el formulario, el formulario de Google es una herramienta que permite realizar diversas acciones, como la medición, la recopilación de datos y la validación de la información de una fuente, Google ofrece una amplia variedad de herramientas y servicios, y sus formularios se encuentran entre las más completas (Quincho et al., 2022). Después se encuentra el E-mail marketing, el cual es una técnica que busca crear una conexión y una relación de confianza con los clientes y potenciales clientes, por medio del uso de correo electrónico como canal de comunicación principal; se utiliza para proporcionar valor, promocionar productos y servicios, así como para mantener al cliente interesado en la institución (Pedreschi y Nieto, 2022). Por último, se menciona al buyer journey, el cual es una especie de guía que muestra cada paso del viaje del cliente en su relación con una marca, este puede incluir las acciones y comunicaciones de la empresa, los resultados, las emociones y pensamientos del cliente, y las decisiones que toma a lo largo del camino (Tomás, 2020).

En relación a la variable captación de clientes, según Calderón y Serrano (2020), esta puede entenderse como el proceso de atraer, retener y fidelizar a los usuarios a través de las relaciones que se forman entre ellos y la empresa. El foco de este proceso es crear vínculos fuertes y duraderos con los clientes, a fin de garantizar su retención y convertirlos en clientes leales. Por otro lado, Narrea y Pinto (2020) afirmaron que el proceso de captación de clientes se centra en crear una conexión estrecha entre la empresa y los clientes, para satisfacer sus necesidades y fidelizarlos; los clientes leales son la clave para el éxito, por lo que la empresa debe dedicar esfuerzos en conocer sus preferencias, necesidades y gustos, para ofrecerles una experiencia de alto nivel de satisfacción. Para una mejor comprensión de la variable, se proponen tres dimensiones: calidad de servicio, satisfacción del cliente y fidelización del cliente. En referencia a la calidad de servicio, Setyadi y Helmi (2022), mencionaron que se refiere a la valoración que hace el consumidor respecto al nivel de satisfacción obtenido en relación con las expectativas previas. Si el servicio recibido coincide con lo que se esperaba o incluso lo supera, se considera que la calidad del servicio es alta y satisfactoria. El primer indicador para esta variable es la capacidad de respuesta, la misma se puede entender como la habilidad de actuar rápidamente y eficazmente frente a los cambios en su entorno, ya sea desde su cultura organizacional, una toma de

decisiones más rápida o conocimientos más actualizados; esta capacidad permite a las organizaciones aprovechar las oportunidades, mientras que minimizan los riesgos (Rojas, 2022). También se encuentra la percepción, esta se refiere a cómo los clientes ven y opinan sobre una empresa o marca, así como sus productos; este concepto engloba las impresiones y sensaciones que los clientes experimentan en cada interacción, ya sea directa o indirecta, con la empresa (Chee y Yazdanifard, 2021). Por último, se encuentra la empatía de servicio, que corresponde a la habilidad de sentir y comprender los sentimientos y la perspectiva de otra persona, o en este caso concreto, del cliente (Que et al., 2019).

La segunda dimensión es satisfacción del cliente, referente a esto Bin y Shamsudin (2020) mencionaron que la satisfacción del cliente indica la similitud entre la experiencia de uso del producto y las expectativas de valor del comprador, es decir, mide la agradabilidad de los usuarios en relación a los productos o servicios que reciben; el nivel de satisfacción se basa en la comparación entre lo que un cliente espera del producto o servicio y lo que realmente recibe. Como primer indicador se presenta la expectativa del cliente, las expectativas son el conjunto de ideas, pensamientos y deseos de un cliente sobre lo que espera recibir de una experiencia de compra, a través de la interacción con una empresa o negocio; cabe resaltar que también se forman a partir de las necesidades y estilos de vida de cada cliente y son influenciadas por las percepciones de la marca (Zelada, 2020). Como segundo indicador se menciona los métodos de pago, los cuales son las formas de transacciones monetarias que se aceptan en el mercado, como efectivo, tarjetas de crédito y débito, transferencias bancarias y cheques (Rodríguez, 2023). Por último, se encuentran los servicios complementarios, son aquellos servicios que se agregan a un producto o servicio principal, con el fin de agregar valor o dar más opciones a los clientes (Sotomayor y Galíndez, 2021).

Fidelización de clientes es la tercera y última dimensión de esta variable, al respecto Khairawati (2020), mencionó que es el proceso de crear un vínculo con el usuario, para que este pueda sentirse satisfecho con el producto o servicio y siga comprando a la empresa en el futuro. Este proceso suele tener dos objetivos definidos: El primero es mantener a los clientes fieles al negocio y el segundo es aumentar la frecuencia y el volumen de compra de los clientes.

Método

La investigación fue de tipo de aplicada, según Castro et al. (2023), este tipo de investigación requiere de un enfoque diferente al de la investigación básica, debido a que la primera se basa en el reconocimiento de problemas contextuales y, en este sentido ofrece soluciones basadas en los conocimientos obtenidos en la investigación pura. Asimismo, tiene presente cada una de las regulaciones,

normativas y otros estatutos que rigen el comportamiento de la sociedad para proporcionar un punto de referencia diferente para la resolución de problemas. Por otro lado, presentó un enfoque mixto, al respecto Hernández y Mendoza (2018), mencionaron que este enfoque abarca una serie de métodos estructurados, basados en la evidencia y reflexivos, que incluyen la recopilación y evaluación de datos tanto numéricos como descriptivos. Esta combinación y análisis conjunto de datos tiene como objetivo generar conclusiones sólidas a partir de una amplia gama de información, con el fin de profundizar en la comprensión del tema en estudio.

Con relación al diseño, se presentó un diseño no experimental de corte transversal. Mata (2019), expresó que una investigación no experimental es aquella que se lleva a cabo sin manipulación deliberada de las variables, donde simplemente se observa fenómenos en su entorno natural, para después proceder a realizarles un análisis. Además, se consideró un estudio transversal no experimental, ya que no se manipuló ninguna variable y se recogió información sólo una vez (Huaire, 2019). Dentro de este orden de ideas, es preciso señalar que el nivel de investigación fue descriptivo. Referente a esto, Condori (2020), definió que este nivel de investigación tiene como finalidad describir una situación específica en una determinada circunstancia temporal-espacial, en otras palabras, es conveniente para presentar con precisión la perspectiva o dimensiones de lo que se pretende estudiar.

Con respecto a la población escogida para la realización de la presente investigación debe mencionarse que, al tratarse de un estudio enfocado de manera general al sector gastronómico de la ciudad de Piura, se aplicó el tipo de población desconocida, puesto que se refiere a todas aquellas personas que acuden a este tipo de establecimientos. Cabe considerar por otro lado, el cálculo del tamaño de la muestra, para lo cual se aplicó la fórmula de población infinita o desconocida, obteniendo de resultado la cantidad de 196 clientes del sector gastronómico de la ciudad de Piura. Mientras que el muestreo aplicado corresponde al tipo de muestreo no probabilístico por conveniencia. Por otra parte, como técnica de recojo de datos se menciona a la encuesta, la que estuvo dirigida a los habitantes de la ciudad de Piura que son clientes en restaurantes de la ciudad. Una vez obtenida la información, se realizó el respectivo análisis de la misma mediante herramientas y/o programas informáticos. Con respecto a los datos adquiridos, se usó el programa SPSS versión 28.0 para así poder conseguir resultados estadísticos confiables.

Resultados

Tabla 1. Resultados descriptivos de las estrategias de atracción en el sector gastronómico de Piura

Atracción	Escala de alternativas											
	SIEM-PRE (5)		CASI SIEM-PRE (4)		A VECES (3)		CASI NUNCA (2)		NUNCA (1)		TOTAL (Σ)	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
P1. El restaurante gestiona de manera adecuada sus redes sociales.	84	42.9	88	44.9	19	9.7	3	1.5	2	1.0	196	100
P2. El restaurante genera contenido relevante para difundir a través de los distintos medios y canales digitales.	91	46.4	75	38.3	28	14.3	1	.5	1	.5	196	100
P3. El restaurante busca mejorar su presencia en los buscadores web mediante distintas estrategias.	94	48.0	79	40.3	21	10.7	0	0.0	2	1.0	196	100
P4. Encuentra con facilidad al restaurante en los buscadores web.	78	39.8	90	45.9	23	11.7	4	2.0	1	.5	196	100%

Fuente: elaboración propia

Se concluye que las estrategias de atracción en el sector gastronómico se encuentran presentes, especialmente en el ámbito de las redes sociales, sin embargo, se debe seguir reforzando las estrategias de SEO para lograr tener un mejor posicionamiento en los buscadores y que esto genere que los comensales tengan más facilidades de navegar y reconocer de manera rápida y positiva las páginas del sector gastronómico.

Tabla 2. Cómo se llevan a cabo las estrategias de interacción en el sector gastronómico de Piura, 2024

Escala de alternativas													
Interacción	SIEMPRE (5)		CASI SIEMPRE (4)		A VECES (3)		CASI NUNCA (2)		NUNCA (1)		TOTAL (Σ)		
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	
P5. El restaurante interactúa con el cliente por medio del uso de chatbots.	85	43.4%	91	46.4%	16	8.2%	3	1.5%	1	.5%	196	100%	
P6. Los chatbots dan respuesta a todas las dudas que el cliente pueda tener.	87	44.4%	85	43.4%	21	10.7%	1	.5%	2	1.0%	196	100%	
P7. El restaurante recoge datos de los clientes o potenciales clientes de manera innovadora y no intrusiva.	83	42.3%	81	41.3%	25	12.8%	5	2.6%	2	1.0%	196	100%	
P8. El restaurante hace uso de la tecnología para llevar un mejor control de su relación con el cliente	93	47.4%	79	40.3%	20	10.2%	0	0.0%	4	2.0%	196	100%	
P9. Las nuevas tecnologías facilitan tener una mayor cercanía con el restaurante y todo lo relacionado al mismo.	86	43.9%	80	40.8%	25	12.8%	3	1.5%	2	1.0%	196	100%	

Fuente: elaboración propia

Se concluye que en el rubro gastronómico se deben implementar estrategias que ayuden a mejorar la interacción de los consumidores con los restaurantes y todo lo que esté relacionado a los mismos, esto con la finalidad de lograr captar de mejor manera el interés del cliente y por consecuencia, que se produzca la acción de compra. Finalmente aprovechar los bots conversacionales para mejorar los inconvenientes y lograr una mejor experiencia con el cliente.

Tabla 3. Estrategias de deleite que se realizan en el sector gastronómico de Piura, 2024

Deleite	Escala de alternativas											
	SIEMPRE (5)		CASI SIEMPRE (4)		A VECES (3)		CASI NUNCA (2)		NUNCA (1)		TOTAL (Σ)	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
P10. De manera frecuente, el restaurante utiliza formularios para que los clientes puedan calificar el producto o servicio recibido.	88	44.9%	89	45.4%	12	6.1%	2	1.0%	5	2.6%	196	100%
P11. El restaurante hace conocer sus nuevas ofertas o promociones por medio de E-mails.	88	44.9%	84	42.9%	19	9.7%	3	1.5%	2	1.0%	196	100%
P12. Durante su proceso de compra, siente el acompañamiento del restaurante.	86	43.9%	78	39.8%	27	13.8%	3	1.5%	2	1.0%	196	100%
P13. El producto o servicio adquirido cumple con todas sus necesidades.	73	37.2%	93	47.4%	26	13.3%	3	1.5%	1	.5%	196	100%

Fuente: elaboración propia

Se concluye que los restaurantes deben implementar estrategias para mejorar la efectividad de servicio por medio de los e-mails, con el fin de fortalecer la buena relación con los clientes y asegurar el proceso de compra. Finalmente se sugiere, incrementar la estrategia del proceso de acompañamiento de compra para mejorar la relación con el cliente.

Tabla 4. La calidad del servicio en el sector gastronómico de Piura, 2024.

Calidad de servicio	Escala de alternativas											
	SIEMPRE (5)		CASI SIEM- PRE (4)		A VECES (3)		CASI NUNCA (2)		NUNCA (1)		TOTAL (Σ)	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
P14. Al momento de realizar un pedido, recibe respuesta a la brevedad por parte del restaurante.	74	37.8%	94	48.0%	28	14.3%	0	0.0%	0	0.0%	196	100%
P15. El servicio recibido influye de manera significativa en la percepción que tiene del restaurante.	98	50.0%	66	33.7%	15	7.7%	10	5.1%	7	3.6%	196	100%

Escala de alternativas												
Calidad de servicio	SIEMPRE (5)		CASI SIEM- PRE (4)		A VECES (3)		CASI NUNCA (2)		NUNCA (1)		TOTAL (Σ)	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
P16. Usted percibe que el personal del área de atención al cliente del restaurante comprende sus necesidades y lo ayuda a tener una experiencia positiva.	94	48.0%	68	34.7%	23	11.7%	8	4.1%	3	1.5%	196	100%

Fuente: elaboración propia

Se concluye que la calidad de servicio es la esperada por los consumidores, lo cual se evidencia en las respuestas de los encuestados, así mismo se sugiere a los restaurantes mejorar las pequeñas brechas de desconformidad y seguir reflejando su calidad de servicio que los caracteriza, para que de esa forma se amplíe más la red de consumidores o clientes.

Tabla 5. Mostrar la satisfacción de los clientes en el sector gastronómico de Piura

Satisfacción del cliente	SIEMPRE (5)		CASI SIEMPRE (4)		A VECES (3)		CASI NUNCA (2)		NUNCA (1)		TOTAL (Σ)	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
P17. Los productos que adquiere del restaurante cumplen con sus expectativas.	83	42.3%	84	42.9%	20	10.2%	6	3.1%	3	1.5%	196	100%
P18. La variedad de métodos de pago influye en su decisión de compra y posterior satisfacción con el servicio recibido.	89	45.4%	73	37.2%	22	11.2%	7	3.6%	5	2.6%	196	100%
P19. Usted evalúa los métodos de pago antes de realizar una compra en el restaurante.	75	38.3%	93	47.4%	12	6.1%	10	5.1%	6	3.1%	196	100%
P20. Usted se siente satisfecho con la implementación de servicios complementarios, como el delivery o conexión wifi, por parte del restaurante.	72	36.7%	92	46.9%	23	11.7%	3	1.5%	6	3.1%	196	100%

Fuente: elaboración propia

Se concluye que los restaurantes logran la satisfacción del cliente, cumpliendo sus expectativas, mejorando su satisfacción, abriéndose a una mejor demanda, asimismo, se espera que los restaurantes sigan innovando y haciendo participe al consumidor de las nuevas estrategias para lograr fortalecer la relación que se busca expresar.

Tabla 6. La fidelización de clientes en el sector gastronómico de Piura 2024

Escala de alternativas												
Fidelización del cliente	SIEMPRE (5)		CASI SIEM- PRE (4)		A VECES (3)		CASI NUNCA (2)		NUNCA (1)		TOTAL (Σ)	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
P21, Su experiencia posi- tiva con el restaurante ha influido para que usted frecuente el negocio.	80	40,8%	79	40,3%	25	12,8%	5	2,6%	7	3,6%	196	100%
P22. El restaurante toma en cuenta las recomen- daciones de sus clientes, logrando una mejor experiencia en su próxi- ma visita.	82	41,8%	82	41,8%	16	8,2%	8	4,1%	8	4,1%	196	100%
P23. Usted se encuentra satisfecho con los in- centivos que brinda el restaurante, tales como: Regalos, sorteos, des- cuentos, entre otros.	78	39,8%	78	39,8%	29	14,8%	4	2,0%	7	3,6%	196	100%
P24. Las promociones o sorteos realizados influyen al momento de adquirir algún producto del restaurante.	80	40,8%	79	40,3%	26	13,3%	8	4,1%	3	1,5%	196	100%

Fuente: elaboración propia

Se concluye que los restaurantes se encuentran implementando estrategias de calidad que vienen dando resultados positivos en lo que respecta a la fidelización del cliente, estrategias basadas especialmente en las emociones del consumidor. Así mismo se sugiere mantener e implementar más estrategias que ayuden a fidelizar a los consumidores de paso, haciendo que el servicio impacte y logre con el tiempo crear clientes potenciales.

De acuerdo a los resultados presentados, se evidencia que la mayoría de los encuestados (196), opinan que los restaurantes implementan eficazmente estrategias de inbound marketing, lo cual se refleja en los porcentajes más altos registrados en los niveles “siempre” y “casi siempre”. Esto sugiere que la capacidad de atraer, interactuar y deleitar a los clientes es óptima, con menos del 2 % de los encuestados expresando lo contrario. Además, señalan que, al momento de efectuar una compra, analizan detenidamente las opciones disponibles, lo que implica reconocer siempre la necesidad, evaluar alternativas y tomar decisiones basadas en lo que los restaurantes pueden ofrecer. Este comportamiento se refleja en porcentajes que superan el 40 %, en contraste con menos del 4 % de

los encuestados que realizan compras sin considerar estos criterios previos. Se concluye que, dentro del sector gastronómico de la ciudad de Piura, el inbound marketing es una metodología efectiva para optimizar el proceso de captación de clientes, a través de sus 3 fases: atracción, interacción y deleite; se puede aumentar la cartera de clientes de cualquier restaurante y no solo eso, sino que también, por medio de las diversas estrategias que presenta esta metodología, se pueden crear relaciones duraderas con la empresa.

Dentro de las estrategias de atracción empleadas por los restaurantes, se destaca el uso de las redes sociales y la generación de contenido de valor para buscar captar la atención de los potenciales clientes, no obstante, es importante potenciar el uso de SEO en los buscadores web. Por otro lado, las estrategias de interacción tales como el uso de landing pages, CRM y bots conversacionales muestra una alta efectividad para desarrollar esta fase de una manera correcta, sin embargo, es importante enfatizar que considerando la facilidad y disponibilidad que tienen los usuarios para hacer uso del internet y querer ponerse en contacto con un restaurante, los bots conversacionales deben estar sometidos a un constante proceso de mejor continúa y de esta manera poder cumplir sus funciones de manera eficiente. Finalmente, las estrategias de deleite contribuyen a la conversión de un “lead” a un cliente habitual y además de ello, se aseguran de resguardar la relación empresa-cliente con el pasar del tiempo.

Discusión

Según Palomino y Siancas (2020), las estrategias de atracción constituyen la primera etapa del inbound marketing, lo cual implica captar la atención de potenciales clientes mediante la creación de contenido valioso que aborde problemas relacionados con el producto o servicio ofrecido. Bajo este escenario, los resultados evidencian que el 48.0%, señala que los restaurantes siempre buscan mejorar su presencia en los buscadores web mediante distintas estrategias. Por ello, es primordial que el sector gastronómico de Piura elabore contenido de calidad y llamativo que despierte la curiosidad de clientes potenciales. En esta línea, los resultados guardan consistencia con la investigación de Salazar y Toala (2023), la cual determinó que el 35.3% de los emprendedores están totalmente de acuerdo en realizar contenido digital que genere valor basándose en las necesidades de los clientes. Ante este escenario, esta investigación se relaciona con el estudio efectuado en los emprendimientos de la ciudad de Guayaquil dado que, en los resultados del sector gastronómico de Piura el 46.4% de los usuarios considera que los restaurantes siempre generan contenido relevante para difundir a través de los distintos medios y canales digitales. Es por ello que este sector debe seguir implementando las estrategias de atracción, como la creación de contenido de

acuerdo al buyer persona, que genere valor basándose en las necesidades de los clientes, entablando relaciones redituables a largo plazo.

Según Rodríguez y Vergara (2023), en la etapa de interacción, se ofrecen soluciones e información según las necesidades de los consumidores y se asegura su cumplimiento efectivo, lo que contribuye al aumento de las ventas. Bajo este escenario, los resultados evidencian que el 47.4% de clientes perciben que los restaurantes siempre hacen uso de la tecnología para llevar un mejor control de su relación con el cliente. Mientras que el uso de bots conversacionales y las landing pages, permiten mejorar la interacción con los clientes y atraer clientes potenciales. Por lo antes mencionado, el sector gastronómico de Piura puede usar bots conversacionales de asistencia al cliente 24/7, y landing pages para captar atención e interés recopilando información de contacto del cliente para enviarle información, como actividades o promociones disponibles. En esta línea, los resultados no guardan consistencia con la investigación de Jauregui (2022), la cual determinó que solo el 12,4% de la interacción digital que impacta en la decisión de compra del emprendimiento dedicado a la venta de vestuario femenino se da a través de bots conversacionales las 24 horas, ante este escenario, esta investigación difiere con el estudio efectuado en los emprendimientos de ropa femenina en las consumidoras de 30 años de Lima Metropolitana, dado que, en los resultados del sector gastronómico de Piura el 46.4% considera que los restaurantes casi siempre interactúan con el cliente por medio del uso de bots conversacionales. Es por ello que este sector debe complementar las estrategias de interacción con otros tipos de interacción digital, tales como, las menciones de clientes, suscripciones para descuentos y novedades, chats personalizados, post informativos, dar respuesta a los comentarios de las publicaciones, o hacer en vivo con preguntas y respuestas.

La teoría mencionada en HubSpot (2022), señalo que el deleite se centra en garantizar la satisfacción y felicidad del cliente, manteniendo una relación cercana y cordial con la marca incluso después de la compra. Bajo este escenario, los resultados evidencian que el 44.9% considera que los restaurantes siempre hacen conocer sus nuevas ofertas o promociones por medio de E-mails. Siendo que se requiere una gestión integral de la relación de la empresa con los clientes, lo que implica una comunicación constante y la prestación de un servicio de calidad que proyecte una imagen de profesionalismo, cortesía y amabilidad. Por lo tanto, es primordial que el sector gastronómico de Piura sea capaz de garantizar una atención personalizada mediante el uso de herramientas digitales como el e-mail marketing y formularios. En esta línea, los resultados guardan consistencia con la investigación de Hernández y Villalva (2021), la cual determinó que el 83.33% de las empresas consideran como objetivo para el cumplimiento de las estrategias de inbound marketing, la creación de contenido, para contactar con nuevos clientes, ganar seguidores, y generar mayor confianza con la marca. Ante este escenario, esta investigación se relaciona con el estudio efectuado en las Pymes Gimnasios de

Babahoyo, dado que, en los resultados del Sector Gastronómico de Piura el 43.9%, señalan que, durante su proceso de compra, siempre se siente el acompañamiento de los restaurantes. Por lo tanto, es esencial que el sector gastronómico de Piura continúe implementando estrategias de deleite que promuevan una imagen de autoridad en su nicho de mercado. Esto se logra a través de la creación de contenido como el storydoing y storytelling, con el objetivo de establecer una línea gráfica que incluya hashtags, logos y slogans tanto a nivel externo como interno. Esto busca que los clientes se identifiquen con la marca y promuevan su fidelización. Además, estas estrategias permiten diferenciarse de los competidores.

Setyadi y Helmi (2022), refirieron que la calidad del servicio es la valoración que hace el consumidor en relación al nivel de satisfacción que obtiene frente a sus expectativas previas. Bajo este escenario, los resultados evidencian que el 50.0%, señalan que el servicio recibido siempre influye de manera significativa en la percepción que tiene de los restaurantes. Por lo antes señalado, es primordial que el sector gastronómico de Piura añada servicios complementarios como entregas a domicilio, reservas online, servicios de catering, WiFi gratuito, y ambientes cómodos y seguros. En esta línea, los resultados guardan consistencia con la investigación de Guapulema (2023), la cual determinó que el 71% de los clientes se encuentran satisfechos con el tiempo de espera antes de ser atendido. Ante este escenario, esta investigación se relaciona con el estudio efectuado en la Cooperativa de Ahorro y Crédito de Riobamba, dado que, en los resultados del sector gastronómico de Piura el 48.0% de los clientes considera que, al momento de realizar un pedido, casi siempre recibe respuesta a la brevedad por parte de los restaurantes. Es por ello que este sector debe seguir trabajando en la calidad de su servicio, ya que el tiempo de espera es clave para no perder a los clientes, especialmente a aquellos que suelen ser impacientes e intolerantes ante largos tiempos de espera. Implementar sistemas eficientes de gestión del tiempo, optimizando los procesos de atención y cocina, contribuirá significativamente a mejorar la experiencia del cliente y a mantener su fidelidad. Además, brindar opciones para entretenerlos durante la espera puede hacer que perciban el tiempo más corto y agradable.

Bin y Shamsudin (2020), afirmaron que la satisfacción del cliente se basa en comparar las expectativas con la realidad del producto o servicio recibido. Bajo este escenario, los resultados evidencian que el 46.9%, de los clientes casi siempre se sienten satisfechos con la implementación de servicios complementarios, como el delivery o conexión wifi, por parte de los restaurantes. Por lo antes señalado, es primordial que el sector gastronómico de Piura opte por incluir una amplia variedad de métodos de pago que generen mayor comodidad para los clientes, facilitando su experiencia de compra. Por su parte, Khairawati (2020), menciona que la fidelización de clientes es el proceso de creación de vínculos con el usuario para su satisfacción. Bajo este escenario, los resultados evidencian

que el 41.8% consideran que los restaurantes casi siempre toman en cuenta las recomendaciones de sus clientes, logrando una mejor experiencia en su próxima visita. Por ello, es primordial que el sector gastronómico de Piura lleve a cabo la implementación de programas de incentivos como estrategia para fidelizar a los clientes creando experiencias positivas que influyen en la percepción del cliente y en su decisión de volver a los restaurantes.

Finalmente, para García et al. (2021), el inbound marketing busca generar confianza y fidelizar clientes atrayéndolos con contenido de calidad a través de canales digitales. Mientras que para Narrea y Pinto (2020), la captación de clientes requiere que las empresas conozcan las preferencias y necesidades de los usuarios para ofrecerles una experiencia satisfactoria. Bajo este escenario, los resultados evidencian que el 47.4% consideran que los restaurantes siempre hacen uso de la tecnología para llevar un mejor control de su relación con el cliente, a su vez el 40.8%, señalan que su experiencia positiva con los restaurantes siempre ha influido para que frecuente el negocio.

Conclusión

Los restaurantes utilizan de manera adecuada herramientas digitales para atraer clientes, creando y compartiendo contenido valioso en línea, así como también, gestionando activamente sus redes sociales con actualizaciones regulares. Sin embargo, aún necesitan mejorar su posicionamiento web, de manera que los clientes puedan encontrarlos sin mayor dificultad al momento de realizar una búsqueda en internet. Por otro lado, la fase de interacción en los restaurantes se ejecuta apropiadamente gracias al uso de herramientas que facilitan una mayor proximidad con los usuarios, ofreciendo información detallada sobre el negocio y respondiendo sus preguntas rápidamente. En este sentido, es esencial destacar la importancia de los bots conversacionales en constante evolución para garantizar que esta fase del inbound marketing cumpla con todos sus objetivos previstos.

Los restaurantes no solo buscan vender, sino también construir relaciones duraderas con los clientes. Por ello, emplean cuestionarios para obtener retroalimentación y así poder mejorar constantemente; además, hacen uso del e-mail marketing para seguir proporcionando contenido relevante. No obstante, en lo que respecta al buyer journey, todavía es necesario realizar mejoras para fortalecer mucho más la relación con el comensal. Finalmente, dentro de un contexto tan digitalizado como el actual, el inbound marketing es la metodología ideal para optimizar el proceso de captación de clientes, pues en las tres fases que lo componen (atracción, interacción y deleite) hacen uso de diversas estrategias que permiten generar, de manera no intrusiva, una relación de cliente-empresa contribuyendo a una relación estable y duradera.

Referencias

- Ansari, G., Ansari, S., Umar, M., y Ghafoor, A. (2019). Impact of Brand Awareness and Social Media Content Marketing on Consumer Purchase Decision. *Journal of Public Value and Administration Insights*, 2(2), 5-10. <https://readersinsight.net/JPVAI/article/view/896>
- Arias, J., Holgado, J., Tafur, T., y Vasquez, M. (2022). *Metodología de la investigación: El método Arias para realizar un proyecto de tesis*. Instituto Universitario de Innovación, Ciencia y Tecnología Inudi Perú S.A.C.
- Bin, A., y Shamsudim, M. (2020). Why customer satisfaction is important to business? *Journal of Undergraduate Social Science and Technology*, 2(1).
- Calderón, M., y Serrano, L. (2020). *Marketing digital – Una revisión teórica de su incidencia en la captación de clientes en el rubro farmacéutico* [Tesis de pregrado, Universidad Peruana Unión].
- Carrasco, P. (2019). *Inbound marketing como filosofía de atracción al nuevo usuario digital y engagement. Un estudio de caso: Netflix* [Trabajo de fin de grado, Universidad de Sevilla]. Archivo digital.
- Castillo y Vargas. (2022). *Inbound marketing y su influencia en la captación de clientes en Fortunato Cocina + Bar Trujillo, 2022* [Tesis de pregrado, Universidad César Vallejo].
- Castro, J., Gómez, L., y Camargo, E. (2023). La investigación aplicada y el desarrollo experimental en el fortalecimiento de las competencias de la sociedad del siglo XXI. *Revista Tecnura*, 27(75), 140-174.
- Chee, J., y Yazdanifard, R. (2021). The Influence of Customer Perception in Selection of Korean Restaurant in Malaysia. *International Journal of Management, Accounting and Economics*, 8(2), 114-121.
- Chumbipuma, A. y Torres, I. (2021). *Incidencia de la publicidad digital en la captación de clientes en el restaurante Chelito en la ciudad de Trujillo 2021* [Tesis de pregrado, Universidad César Vallejo].
- Condori, P. (2020). *Niveles de investigación*. Acta académica.
- Darmawan, D. y Grenier, E. (2021). Competitive advantage and service marketing mix. *Journal of Social Science Studies*, 1(2), 75-80.
- Desai, V. (2019). Digital Marketing: A review. *International Journal of Trend in Scientific Research and Development*, 196-200.
- Faruk, M., Rahman, M., y Hasan, S. (2021). How digital marketing evolved over time: A bibliometric analysis on Scopus database. *Heliyon*, 7(12), 1-9.
- Guapulema, E. (2023). *Calidad de servicio y su incidencia en la captación de clientes de la cooperativa de Ahorro y Créditos Riobamba Limitada sucursal Guano* [Tesis de pregrado, Universidad Nacional de Chimborazo].

- Hermawan, H., Shultoni, M., y Syakirunni'am, L. (2023). What is the Baitul Maal wat Tamwil Inbound Marketing Model in Indonesia? *Mabny: Journal of Sharia Management and Business*, 3(2), 73-92.
- Hernández, A., y Villalva, J. (2021). Inbound marketing y reactivación económica de las pymes gimnasios de Babahoyo. *Revista Científica Ciencia y Tecnología*, 21(32), 22-23.
- Hernández, R., y Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw-Hill Interamericana Editores.
- Huaire, E. (2019). *Métodos de investigación*. Acta académica.
- Hubspot. (2022). ¿Qué es el inbound marketing? Hubspot. <https://www.hubspot.es/inbound-marketing>
- INEI: Actividad económica del Perú creció 2.7% durante el 2022. (2023, 16 de febrero). El peruano. <https://lc.cx/v6Hs1u>
- Jauregui, M. (2022). *Influencia del Inbound marketing en la decisión de compra online en los emprendimientos de ropa femenina en las consumidoras menores de 30 años en Lima Metropolitana* [Tesis de pregrado, Universidad de Lima].
- Khairawati, S. (2020). Effect of customer loyalty programo on customer satisfaction and its impact on customer loyalty. *Business & Social Science IJRBS*, 9(1), 15-23.
- López, R. (2022). *Estrategias de promoción a través del inbound marketing como aporte en el posicionamiento digital del sector gastronómico de la ciudad de Ambato* [Tesis de pregrado, Universidad Técnica de Ambato].
- Maha, I. (2020). Visual and Copywriting Strategies in Digital Product Marketing through Sponsored Content and Landing Pages on Social Media for SMEs. *IMADe*, 1, 266-274.
- Mata, L. (2019, 30 de julio). Diseños de investigaciones con enfoque cuantitativo de tipo no experimental. *Investigalia*. https://lc.cx/BB_I95
- Muller, E., y Peres, R. (2019). The effect of social networks structure on innovation performance: A review and directions for research. *ELSEVIER*, 36(1), 3-19.
- Narrea, C., y Pinto, R. (2020). *Marketing digital y su relación con la captación de clientes de la empresa Grabaciones Metálicas (Grametal E.I.R.L), Marzo-Junio 2020* [Tesis de pregrado, Universidad San Ignacio de Loyola].
- Pedreschi, R., y Nieto, O. (2022). El email marketing como estrategia de comunicación en la extensión universitaria de Aguadulce. *Revista Científica Universitaria*, 11(2), 79-86.
- Pusriadi, T., y Sudarmiatin. (2021). Inbound Marketing Strategy: Marketing Concept to Increase Sales of Small and Medium Enterprises (SMEs) Products in Indonesia. *Human Resource Management Academic Research Society*, 11(5), 730-736.

- Quincho, R., Cárdenas, J., Quispe, C., Inga, V., y Flores, I. (2022). Formularios de Google y elaboración de instrumentos de evaluación por competencias. *Conrado*, 18(85).
- Rodríguez, A., y Vergara, Y. (2023). *Inbound marketing y el posicionamiento de la marca Ricco's Chicken pollería Trujillo, 2023* [Tesis de pregrado, Universidad César Vallejo].
- Rodríguez, J. (2023, 14 de agosto). Medios de pago: 13 métodos de pago y sus ventajas. Conekta. <https://www.conekta.com/blog/medios-de-pago>
- Rojas, M. (2022). *Capacidad de respuesta y atención al cliente en los restaurantes de Chavín de Huántar, Ancash, 2022* [Tesis de pregrado, Universidad César Vallejo].
- Salazar, M., y Toala, N. (2023). *Inbound marketing como estrategia digital de posicionamiento en los emprendimientos de la Ciudad de Guayaquil* [Tesis de pregrado, Universidad de Guayaquil].
- Sánchez, B., Salazar, K., y Ballesteros, L. (2020). Inbound marketing como estrategia de gestión de marca en tiendas comerciales online en la red social Instagram. *RECITIUTM*, 7(1), 110-138.
- Sotomayor, C., y Galindo, J. (2021). *Los servicios complementarios como ventaja competitiva en los servicios de la industria del Turismo* [Tesis de pregrado, Universidad de Lima].
- Suta, P., Biting, X., Mongkolman, P., y Chan, J. (2020). An overview of machine learning in chatbots. *International Journal of Mechanical Engineering and Robotics Research*, 9(4), 502-510.
- Tomás, D. (2020, 18 de mayo). ¿Qué es el Buyer Journey? Cyberclick. <https://www.cyberclick.es/que-es/buyer-journey>
- Trif, S., Dutu, C., y Tuleu, D. (2019). Linking CRM capabilities to business performance: A comparison within markets and between products. *Sciend*, 14(3), 292-303.
- Zelada, J. (2020). *Relación entre el nivel de expectativa de los clientes y el grado de experiencia BCP Jaén* [Tesis de pregrado, Universidad César Vallejo].

Inbound marketing as a strategy for customer acquisition in the gastronomic sector of Piura, Peru

Inbound marketing como estratégia de aquisição de clientes no setor gastronômico de Piura, Peru

Giancarlo Sebastián Castillo Córdova

Universidad César Vallejo | Piura | Perú

<https://orcid.org/0000-0002-6544-0045>

gcastillocordov@ucvvirtual.edu.pe

Giancarlosebastian20castillo@gmail.com

Bachiller en Administración de Empresas, experiencia laboral en el sector comercial y logística de mypes. Líneas de investigación: marketing y gestión de organizaciones.

Freddy William Castillo Palacios

Universidad César Vallejo | Piura | Perú

<https://orcid.org/0000-0001-5815-6559>

fcastillop@ucv.edu.pe

fcastillo30@hotmail.com

Doctor en Ciencias Administrativas con mención en Dirección de Empresas, Magíster en Gerencia Social, Licenciado en Ciencias Administrativas. Docente en Escuelas de Administración de Empresas.

Asbtract

The objective of this research was to analyze the way in which inbound marketing contributes to customer acquisition in the gastronomic sector of Piura, 2024. An applied methodology, mixed approach, non-experimental cross-sectional design and descriptive level were used. The sample was made up of 196 customers from restaurants in the city of Piura. The questionnaire was used as a data collection instrument, which was aimed at restaurant customers. The results showed that 46.4% of respondents affirm that restaurants generate relevant content to disseminate through their different digital media, while 50% stated that the service received significantly influences their perception of the business. It was concluded that inbound marketing benefits restaurants in terms of the customer acquisition process, however, it is necessary that they continue to strengthen the strategies they already implement, so that higher levels of effectiveness can be achieved in said process.

Keywords: Inbound marketing; Customer acquisiton; Digital channels

Resumo

O objetivo desta pesquisa foi analisar a maneira pela qual o inbound marketing contribui para a aquisição de clientes no setor gastronômico de Piura, 2024. Foi utilizada uma metodologia aplicada, abordagem mista, projeto não experimental de seção transversal e nível descritivo. A amostra consistiu em 196 clientes de restaurantes na cidade de Piura. Um questionário foi usado como instrumento de coleta de dados, dirigido aos clientes dos restaurantes. Os resultados mostraram que 46,4% dos entrevistados afirmaram que os restaurantes geram conteúdo relevante para divulgar em suas diferentes mídias digitais, enquanto 50% disseram que o serviço recebido influencia significativamente a percepção que eles têm da empresa. Concluiu-se que o inbound marketing beneficia os restaurantes em termos do processo de aquisição de clientes, mas eles precisam continuar a fortalecer as estratégias que já implementam para que possam atingir níveis mais altos de eficácia nesse processo.

Palavras-chave: Inbound marketing; aquisição de clientes; mídia digital.

Rivas Gómez, J. S., Gómez Racines, L., Castillo Prado, J. E., y Daza Escobar, C. (2025). Estudio de clima organizacional en una Institución pública municipal enfocada en el fomento del Deporte y la Recreación. En M. Díaz Fernández (Coord). *Gestión Efectiva. Enfoques Diversos y Retos de la Administración en el Siglo XXI (Volumen I)*. (pp. 95-119). Religación Press. <http://doi.org/10.46652/religacionpress.271.c426>



Capítulo 5

Estudio de clima organizacional en una Institución pública municipal enfocada en el fomento del Deporte y la Recreación

Juan Sebastián Rivas Gómez, Ligia Gómez Racines, Julián Eduardo Castillo Prado, Carolina Daza Escobar

Resumen

El siguiente capítulo presenta un plan de mejoramiento para el clima organizacional en el área de gestión humana de una Institución pública municipal enfocada en el fomento del Deporte y la Recreación. Se analizaron las problemáticas que lo afectan el impacto que puede llegar a tener en la eficiencia de los procesos administrativos y en el desempeño de los empleados. Los objetivos específicos abarcaron la descripción de cargos, la realización de una encuesta del clima organizacional y del estrés laboral que identificaron varios problemas críticos: la falta de trabajo en equipo, una comunicación interna deficiente, el estrés laboral, y un entorno físico de trabajo inadecuado, obstaculizando el cumplimiento de los objetivos organizacionales, afectando la motivación de los empleados y generando retrasos en los procesos administrativos. El enfoque metodológico de la investigación fue cualitativo que integró diversas técnicas de recolección de datos, específicamente encuestas y entrevistas en profundidad. En primer lugar, se realizó una encuesta a quince empleados del área de gestión humana para conocer sus percepciones sobre el clima organizacional y se realizaron entrevistas en profundidad a cuatro empleados con el objetivo de obtener una comprensión más detallada sobre las causas del mal clima laboral y las posibles soluciones. Con base en los resultados, se elaboró un plan de mejora que interviene varias áreas de la organización incluyendo estrategias como la capacitación, la comunicación asertiva, el trabajo en equipo y el bienestar emocional de los empleados, que fortalecen la cultura organizacional de la Institución.

Palabras clave:

Clima Organizacional; Gestión Humana; Ambiente Laboral, Institución Pública; Deporte.

Introducción

Este capítulo tiene como objetivo analizar el clima organizacional y el estrés laboral en una entidad pública de fomento del deporte y la recreación, proponiendo soluciones efectivas para mejorar el ambiente de trabajo y favorecer el rendimiento tanto de la organización como de sus colaboradores.

A nivel mundial, el estrés laboral se ha convertido en una preocupación importante, regiones como el Medio Oriente y África del Norte han demostrado que el 52% de los trabajadores experimentan un alto grado de estrés. En América Latina y el Caribe, la cifra es del 44 %, mientras que en Europa la tasa es del 37%. (Melo, 2024). En Colombia, la situación es crítica, ya que, el 80% de los empleados está sufriendo de estrés laboral y según un informe publicado en 2024, atribuible principalmente a la sobrecarga de trabajo, falta de autonomía y conflictos interpersonales en sus cargos (Bernal, 2024). Estas cifras superan el promedio latinoamericano y reflejan la necesidad de establecer propuestas que permitan el mejoramiento del ambiente laboral y la protección de la salud mental de los empleados.

El clima organizacional y la gestión del estrés son factores clave en el desempeño de cualquier organización, independientemente de sus objetivos. En el contexto de las instituciones gubernamentales de promoción del deporte y la recreación, se identifican frecuentemente relaciones interpersonales que afectan el funcionamiento de los equipos de trabajo, lo que impacta la productividad y eficiencia de los procesos. Este estudio analizó el área de Gestión Humana con el propósito de identificar los factores que intervenían de manera negativa en el ambiente de trabajo de la entidad pública.

La investigación fue de enfoque cualitativo, donde se aplicaron quince encuestas y cuatro entrevistas en profundidad a los empleados de la institución y a partir de los resultados permitió presentar un plan de mejoramiento.

Marco Teórico

Clima Organizacional: teoría y práctica

García et al. (2020), realizaron una publicación en la revista “Logos-Signum”, bajo el título “Clima organizacional: Teoría y práctica”, donde abordan el constructo del clima organizacional desde una perspectiva amplia que permite conceptualizarlo, abordarlo desde diversos enfoques, relacionarlo con algunas variables del comportamiento organizacional, y vincularlo a distintas evidencias respecto a elementos que permiten su evaluación e intervención.

Además, busca definir el clima organizacional como concepto clave a la hora de tener en cuenta la formación y seguimiento de una organización, esto, teniendo en cuenta que el término constructo tiene en la literatura de las ciencias sociales, y particularmente en la psicología, un uso similar. En síntesis, un constructo es un término creado específicamente en el marco de una disciplina para definir un fenómeno o variable que no es fácilmente aprehensible de manera directa, sino a través de la identificación de indicadores que permiten su conocimiento, descripción y medición (Rubiano, Rodríguez y Rada, 2020).

Es importante resaltar que el estudio de las tipologías de clima organizacional se ha centrado en la explicación a nivel individual dentro de la organización, sin embargo, en esta última década se ha evidenciado un giro y cambio de enfoque, pues se ha indagado cómo diversos climas dentro de la organización trabajan de manera conjunta para evidenciar resultados positivos y así potencializar la producción dentro de la empresa.

Tipos de Climas Organizacionales

Schneider (1975), propone la existencia de múltiples climas en las organizaciones; Jaime y Araujo (2007), exponen que esos climas son resultado de las diversas interacciones que establece de manera simultánea el trabajador en la organización.

Según Schulte et al. (2009), los múltiples climas pueden tener un impacto directo en los resultados tanto de los trabajadores como de la organización, y operan de manera interrelacionada para formar un sistema ordenado más completo y complejo. Los tipos de clima organizacional propuestos son:

1. Climas estratégicos, que se refieren a las apreciaciones de las prácticas y políticas orientadas a los objetivos de la organización.
2. Climas de apoyo, referidos a percepciones sobre las relaciones entre empleados y el bienestar de estos, tales como climas de apoyo gerencial y de relaciones de equipo.
3. Climas organizacionales específicos, donde se identifica los climas de seguridad, salud ocupacional, innovación y efectividad de producción.

Otros autores identifican los climas de diversidad, de comunicación y de inclusión. De hecho, Ehrhart y Schneider (2016), señalan que existe un amplio rango de climas específicos que pueden ser creados en las organizaciones y que trabajan simultáneamente, es entonces cuando se logra evidenciar que la discriminación por parte del clima organizacional, reside en la importancia de este mismo, ya

que como se mencionó anteriormente, se deben tener en cuenta desde los temas micro, que en la entidad pública de fomento del deporte y la recreación serían los individuos y sus aspectos sociofamiliares, sociodemográficos y socioeconómicos, y los macro, que competen específicamente a la organización.

Estrés Laboral

El estrés laboral se puede definir como las nocivas reacciones físicas y emocionales, que se dan cuando las exigencias del trabajo se exceden. Es un tipo de estrés asociado al ámbito del trabajo que puede ser puntual o crónico, aunque la mayoría de los casos responde al estrés crónico (Cavanaugh et al., 2000).

La productividad de la empresa depende mucho del desempeño de los trabajadores, pues el estrés genera conflictos y distracciones a los empleados, además, se ve afectada la productividad de la empresa depende mucho del desempeño de ellos, se ha comprobado que entre mejor este el bienestar de los empleados hay un mayor rendimiento y una mayor productividad.

Para el autor Galán (2012, pp. 120), la palabra estrés proviene del término: *Sajón stress* que significa tensión, respuesta del individuo cuando se ve expuesto a situaciones que le demanda cambio en su repertorio de conductas cotidianas, porque se puede ver afectada su capacidad de control sobre los acontecimientos o en condiciones más demandantes de su integridad; en estas circunstancias el individuo genera una respuesta a nivel fisiológico que lo preparan para tener un rendimiento superior al normal.

Desde la perspectiva del autor, el estrés es la respuesta del individuo ante situaciones que exigen cambios en sus hábitos diarios, especialmente cuando percibe que su capacidad para controlar los acontecimientos disminuye, o que su integridad se ve amenazada. Este enfoque subraya que, en esas circunstancias, el cuerpo activa mecanismos fisiológicos que permiten un rendimiento elevado. La perspectiva de Galán pone el énfasis en el estrés como una reacción adaptativa que prepara al organismo para enfrentar exigencias adicionales, destacando así su aspecto funcional.

Se está hablando así de la importancia psicológica que supone el estrés, y expone la importancia que debe dársele teniendo en cuenta que puede afectar no solo en la vida laboral, si no en la cotidianidad, esto significa una reacción de alarma, la cual Sánchez, J., la define como uno de los principales pilares de las cuales se desencadenan enfermedades, y que al día de hoy no se ha logrado darle la importancia que se merece, ya que puede desencadenar diferentes patologías como úlcera por estrés, estados de shock, neurosis postraumática, neurosis obstétrica, etc. (Sánchez, 2010, p. 05).

En ese orden de ideas, se puede evidenciar como existen diversas conexiones entre el trabajo y el estrés, la licenciada Yolanda Salas, de la dirección del Capital Humano del Instituto Costarricense de Acueductos y Alcantarillados, en un artículo publicado por la Revista Evolución (2003), indica que, según la Agencia Europea para la Seguridad y la Salud Ocupacional el estrés en el trabajo es un conjunto de reacciones emocionales, cognitivas, fisiológicas y del comportamiento a ciertos aspectos adversos o nocivos del contenido, la organización o en el entorno de trabajo. Es un estado que se caracteriza por altos niveles de excitación y de angustia, con la frecuente sensación de no poder hacer nada frente a la situación (p. 10).

Esto implica ciertos factores psicosociales que no solo pueden afectar en el rendimiento laboral del trabajador, si no, es un desarrollo íntegro individual, teniendo en cuenta aspectos como su salud, bienestar y calidad de vida. No solo afecta su entorno laboral, si no que incrementa la probabilidad de que aparezcan enfermedades crónicas producto del estrés.

Plan de Mejoramiento

Murdick (1994) y Stoner (2001), entre otros autores, han influido considerablemente en el desarrollo de teorías sobre administración, gerencia y planificación. Han destacado la importancia de los planes de mejora como instrumento de cambio y mejora y de la ingeniería de procesos.

Por su parte, Barraza y Dávila (2008), emplean los resultados de la tercera esfera del Kaizen para desarrollar una metodología de elaboración de un plan de mejoras: su propósito es erradicar el desperdicio y mejorar la calidad del proceso y los productos en poco tiempo, con resultados positivos rápidos.

En la misma dirección, Alayo y Becerra (2018), señalan que la aplicación de un plan de mejoras genera ahorros de eficiencia y productividad en el manejo de recursos de hasta un 30%, así como también reduce costos en un margen de entre el 10% y 15% dependiendo del tipo de compañía.

Metodología

La investigación se desarrolló bajo un enfoque cualitativo, para la recolección de datos se utilizaron métodos que permitieron explorar y comprender las percepciones de los empleados sobre el clima organizacional en el área de Gestión Humana de Entidad Pública de Fomento del Deporte y la Recreación de Santiago de Cali. Siguiendo las estrategias metodológicas propuestas por García y Bedoya

(1997), se llevaron a cabo encuestas y entrevistas para obtener información precisa sobre los factores que influyen en el ambiente laboral. El estudio se centra en identificar problemáticas tales como el estrés laboral, la deficiente comunicación interna y las condiciones del entorno físico, aspectos que han sido identificados como determinantes en la satisfacción y desempeño de los empleados (García Solarte, 2009).

Para la recolección de datos, se realizó el diseño de una encuesta que se aplicó a quince empleados pertenecientes al área de Gestión Humana con el objetivo de evaluar su percepción sobre el clima organizacional de Entidad Pública de Fomento del Deporte y la Recreación. Igualmente, se realizaron entrevistas en profundidad a cuatro empleados con el fin de obtener una comprensión más completa sobre las experiencias personales y las razones por las cuales se genera un ambiente laboral desfavorable. Las encuestas se desarrollaron de acuerdo con los criterios estructurados de medición sobre el tema, adaptados a las necesidades de la empresa y en concordancia con estudios previos sobre la evaluación del ambiente laboral en organizaciones similares como a la investigada (Vargas Jojoa, 2017).

El análisis de los datos recolectados permitió proponer un plan de acción enfocado a mejorar el clima organizacional, que incluye estrategias de capacitación, comunicación asertiva y bienestar emocional. Se establecieron procedimientos para validar los resultados, asegurando la confiabilidad y pertinencia de las estrategias sugeridas. La investigación se llevó a cabo con el objetivo de generar cambios sostenibles en Entidad Pública de Fomento del Deporte y la Recreación, alineando las intervenciones con los modelos teóricos de gestión del talento humano y bienestar laboral (Pérez Segredo, 2013).

Tabla 1. Ficha Técnica de la Encuesta

Ficha Técnica de la Encuesta	
Diseño muestral	Muestreo no probabilístico por conveniencia
Población	Empleados del área de Gestión Humana de la Secretaría del Deporte y la Recreación de Santiago de Cali
Técnica	Encuesta estructurada con preguntas cerradas y entrevistas en profundidad
Tamaño de la muestra	15 encuestados y 4 entrevistados
Momento estadístico	Aplicación única en el año 2024
Financiación	Recursos propios
Lugar de aplicación	Entidad Pública de Fomento del Deporte y la Recreación

Fuente: elaboración propia

Resultados

Desarrollo objetivo uno fue realizar una descripción de los cargos de la secretaria del deporte y la recreación, los cuales se presentarán a continuación:

Tabla 2. Descripción de cargo Ana María

Nombre	Ana María
Departamento	Entidad Pública de Fomento del Deporte y la Recreación
Jornada laboral	Diurna completa
Horario	Lunes a viernes de 8:00 a.m. a 5:00 p.m.
Lugar de trabajo	Cali, Colombia
Relación con otros departamentos	Colaboración directa con todas las áreas responsables de contratación
Supervisor directo y subordinados	Responde a la supervisión del jefe de Gestión humana. No tiene personas a cargo
Propósito	Mejorar el servicio del deporte, la recreación y la actividad física bajo las políticas institucionales.
Funciones y responsabilidades	Llevar a cabo el proceso de contratación. Revisión de documentos del personal. Subir documentación a las plataformas Realizar archivo y bajar al área de gestión documental
Experiencia profesional previa	2 años de experiencia en el cargo
Competencias y Habilidades	Buena comunicación. Trabajo en equipo. Aprendizaje activo. Autonomía. Resolución de conflictos. Trabajo bajo presión.
Formación	Título de bachiller
Rango salarial	\$2.579.000

Fuente: elaboración propia

Tabla 3. Descripción de cargo Daniel Ortiz

Nombre	Daniel Ortiz
Departamento	Entidad Pública de Fomento del Deporte y la Recreación
Jornada laboral	Diurna completa
Horario	Lunes a viernes de 8:00 a.m. a 5:00 p.m.
Lugar de trabajo	Cali, Colombia
Relación con otros departamentos	Colaboración directa con todas las áreas responsables de contratación

Supervisor directo y subordinados	Responde a la supervisión del jefe de Gestión humana. No tiene personas a cargo
Propósito	Mejorar el servicio del deporte, la recreación y la actividad física bajo las políticas institucionales.
Funciones y responsabilidades	Llevar a cabo el proceso de contratación Revisión de documentos del personal Subir documentación a las plataformas Realizar archivo y bajar al área de gestión documental
Experiencia profesional previa	6 meses de experiencia en el cargo
Competencias y Habilidades	Buena comunicación. Trabajo en equipo. Aprendizaje activo. Autonomía. Resolución de conflictos. Trabajo bajo presión.
Formación	Título de formación técnica o tecnológica o aprobación de 6 semestres de educación superior en las modalidades de pregrado
Rango salarial	\$2.683.000

Fuente: elaboración propia

Tabla 4. Descripción de cargo Daniela

Nombre	Daniela
Departamento	Entidad Pública de Fomento del Deporte y la Recreación
Jornada laboral	Diurna completa
Horario	Lunes a viernes de 8:00 a.m. a 5:00 p.m.
Lugar de trabajo	Cali, Colombia
Relación con otros departamentos	Colaboración directa con todas las áreas responsables de contratación
Supervisor directo y subordinados	Responde directamente Gerente
Propósito	Dirigir el seguimiento y evaluación de manera independiente de los sistemas de gestión y controles integrados, asesorando a los organismos municipales en la continuidad del proceso administrativo, la reevaluación de los planes establecidos y en la introducción de los correctivos necesarios para el cumplimiento de las metas u objetivos previstos.
Funciones y responsabilidades	Verificar que los controles definidos para los procesos y actividades de la organización se cumplan por los responsables de su ejecución y en especial, que los empleados encargados de la aplicación del régimen disciplinario ejerzan adecuadamente esta función.
Experiencia profesional previa	7 años de experiencia laboral
Competencias y Habilidades	Buena comunicación. Trabajo en equipo. Aprendizaje activo. Autonomía. Resolución de conflictos. Trabajo bajo presión.
Formación	Título profesional y título de postgrado
Rango salarial	\$9.582.000

Fuente: elaboración propia

Tabla 5. Descripción de cargo Laura González

Nombre	Laura González
Departamento	Entidad Pública de Fomento del Deporte y la Recreación
Jornada laboral	Diurna completa
Horario	Lunes a viernes de 8:00 a.m. a 5:00 p.m.
Lugar de trabajo	Cali, Colombia
Relación con otros departamentos	Colaboración directa con todas las áreas responsables de contratación
Supervisor directo y subordinados	Responde a la supervisión del jefe de Gestión humana. No tiene personas a cargo.
Propósito	Participar en el desarrollo e implementación de acciones de movilización social, con enfoque diverso para generar transformaciones culturales y sociales donde la primera infancia sea lo primera y se favorezca el desarrollo integral de las niñas y los niños en Santiago de Cali.
Funciones y responsabilidades	Realizar las gestiones pertinentes para asegurar la calidad y seguridad en los encuentros de ciudad, para el desarrollo de las acciones de movilización social en primera infancia en el Distrito de Santiago de Cali.
Experiencia profesional previa	2 años de experiencia laboral
Competencias y Habilidades	Buena comunicación. Trabajo en equipo. Aprendizaje activo. Autonomía. Resolución de conflictos. Trabajo bajo presión.
Formación	Título profesional y título de postgrado
Rango salarial	\$5.770.000

Fuente: elaboración propia.

Tabla 6. Descripción de cargo Vanessa

Nombre	Vanessa
Departamento	Entidad Pública de Fomento del Deporte y la Recreación
Jornada laboral	Diurna completa
Horario	Lunes a viernes de 8:00 a.m. a 5:00 p.m.
Lugar de trabajo	Cali, Colombia
Relación con otros departamentos	Colaboración directa con todas las áreas responsables de contratación
Supervisor directo y subordinados	Responde a la supervisión del jefe de Gestión humana. No tiene personas a cargo
Propósito	Programar, verificar y controlar la implementación del proceso de gestión documental y sistemas establecidos en el organismo, siguiendo los procedimientos establecidos.

Funciones y responsabilidades	Administrar, conservar y almacenar la documentación en cada proceso del organismo que es sometido a continua utilización y consulta administrativa, teniendo en cuenta la normatividad vigente y lineamientos institucionales.
Experiencia profesional previa	18 meses de experiencia en el cargo
Competencias y Habilidades	Buena comunicación. Trabajo en equipo. Aprendizaje activo. Autonomía. Resolución de conflictos. Trabajo bajo presión.
Formación	Título profesional
Rango salarial	\$5.231.000

Fuente: elaboración propia

Tabla 7. Descripción de cargo John Hernando

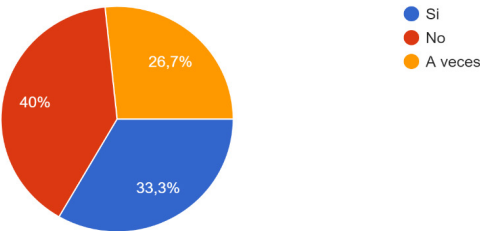
Nombre	John Hernando
Departamento	Entidad Pública de Fomento del Deporte y la Recreación
Jornada laboral	Diurna completa
Horario	Lunes a viernes de 8:00 a.m. a 5:00 p.m.
Lugar de trabajo	Cali, Colombia
Relación con otros departamentos	Colaboración directa con todas las áreas responsables de contratación.
Supervisor directo y subordinados	Responde a la supervisión del jefe de Gestión humana. No tiene personas a cargo.
Propósito	Coordinar la ejecución de acciones institucionales e interinstitucionales para el desarrollo del proceso de servicios públicos, mediante la aplicación de conocimientos profesionales especializados, metodologías, normatividad y técnicas, contribuyendo así al logro de los objetivos y metas de la unidad siguiendo procedimientos establecidos.
Funciones y responsabilidades	Emitir conceptos y brindar información y asesoría técnica en la realización de trámites, aplicación de normas y en la elaboración de estudios, proyectos, planes y programas que se lleven a cabo en la unidad.
Experiencia profesional previa	4 años de experiencia en el cargo
Competencias y Habilidades	Buena comunicación. Trabajo en equipo. Aprendizaje activo. Autonomía. Resolución de conflictos. Trabajo bajo presión.
Formación	Título profesional y título de postgrado
Rango salarial	\$7.229.000

Fuente: elaboración propia

Para el desarrollo del objetivo dos se realizó una encuesta sobre el clima organizacional, a quince empleados de la Entidad Pública de Fomento del Deporte y la Recreación del área de gestión humana, de la cual a continuación se mostrarán los resultados con sus respectivas graficas:

Figura 1. ¿Es bueno el trabajo en equipo?

¿Es bueno el trabajo en equipo?
15 respuestas

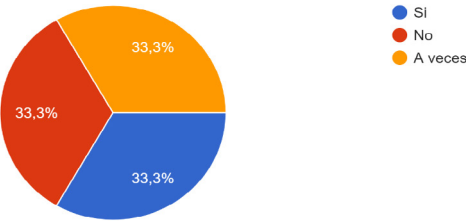


Fuente: elaboración propia

El trabajo en equipo es una de las principales fallas de la Entidad; como se puede observar en la gráfica un 40% opina que no es bueno el trabajo en equipo, el 26,7% que a veces y por último un 33,3% que si hay buen trabajo en equipo.

Figura 2. ¿Son buenos los recursos y herramientas que brinda la empresa?

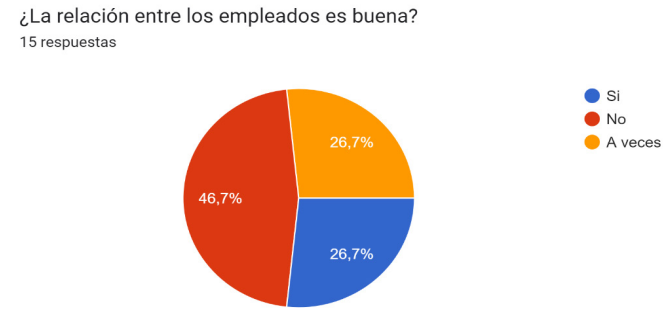
¿Son buenos los recursos y herramientas que brinda la empresa?
15 respuestas



Fuente: elaboración propia

Los recursos y herramientas que la empresa brindan no son los mejores, y se puede observar las diferentes opiniones sobre esto, 33,3% para cada una de las respuestas.

Figura 3. ¿La relación entre los empleados es buena?



Fuente: elaboración propia

La relación entre los empleados es muy regular y la encuesta realizada lo muestra, dado que, un 46,6% opina que la relación no es buena, y se obtuvo un resultado igual para las personas que dicen que sí y otra parte opina que a veces (26,7%)

Figura 4. ¿Hay buena higiene y salubridad en la oficina?

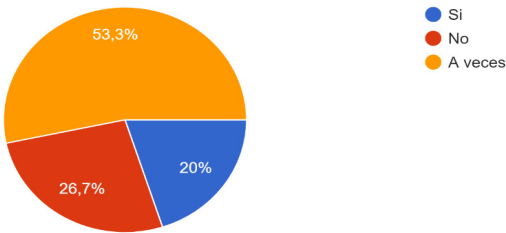


Fuente: elaboración propia

La higiene en el área de trabajo es vital para los empleados, pocas veces se contaba con papel y jabón en los baños, para el 46,7% no había buena salubridad, un 33,3% opina que sí y por el ultimo el 20% que a veces.

Figura 5. ¿Hay oportunidades de crecimiento?

¿Hay oportunidades de crecimiento?
15 respuestas

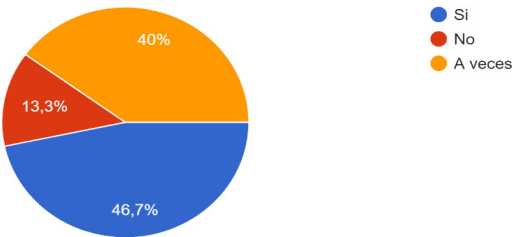


Fuente: elaboración propia

Las oportunidades de crecimiento varían mucho depende a los niveles de estudio del empleado, por eso se puede observar que un 53,3% opinan que a veces, el 26,7% que no y por último el 20% dice que sí.

Figura 6. ¿La comunicación interna es buena?

¿La comunicación interna es buena?
15 respuestas

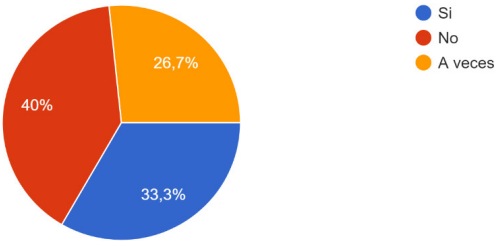


Fuente: elaboración propia

La comunicación interna varía mucho, un 46,7% dice que, si hay una buena comunicación, el 40% que a veces y el 13,3% que no la hay, esto demuestra que la comunicación interna no es la mejor.

Figura 7. ¿El jefe se encarga de mantener un buen ambiente?

¿El jefe se encarga de mantener un buen ambiente?
15 respuestas

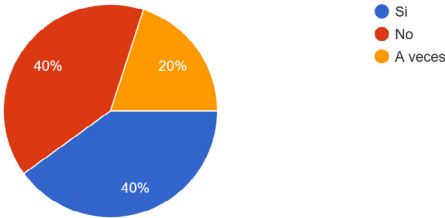


Fuente: elaboración propia

El jefe debe ser el principal encargado de que los empleados mantengan un buen ambiente laboral, pero se puede ver que hay una gran falla en eso, dado que, el 40% opina que no lo hace, un 33,3% que sí y el 26,7% que a veces.

Figura 8. ¿Crees que la organización se preocupa por sus trabajadores?

¿Crees que la organización se preocupa por sus trabajadores?
15 respuestas



Fuente: elaboración propia

La organización se preocupa por una parte de ellos, y todo esto con base en sus relaciones con los altos mandos, por eso hay un gran desacuerdo, 40% dice que no, el otro 40% que sí y por último el 20% dice que a veces.

Figura 9 ¿Te sientes cómodo trabajando en la empresa?



Fuente: elaboración propia

Los empleados, la gran mayoría están cómodos en esta organización, ya que, los servidores públicos tienen un sueldo bueno a comparación de las empresas privadas, un 40% están cómodos laborando en la secretaria, un 33,3% dice que a veces y un 26,7% no lo están.

Figura 10. ¿El jefe tiene preferencias con las personas a su cargo?

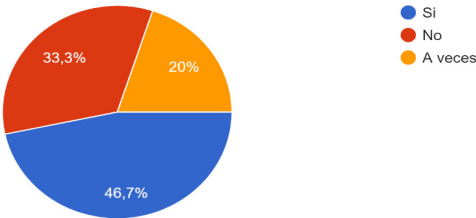


Fuente: elaboración propia

Algunos empleados sienten que el jefe tiene sus preferencias con las personas a su cargo, el 53,3% dicen que no, el 26,7% que sí y por último un 20% dicen que a veces.

Figura 11. ¿Hay buena participación cuando se realizan actividades entre compañeros?

¿Hay buena participación cuando se realizan actividades entre compañeros?
15 respuestas

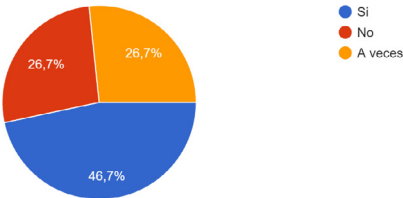


Fuente: elaboración propia

No a todos los empleados les gusta participar en las actividades grupales, dado que, la relación entre sí no es la mejor, un 46,6% dicen que sí, el 33,3% que no y el 20% que a veces.

Figura 12. ¿Recibe toda la información necesaria para realizar su trabajo?

¿Recibe toda la información necesaria para realizar su trabajo?
15 respuestas

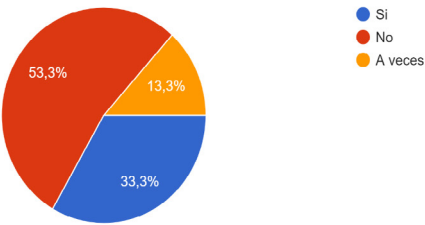


Fuente: elaboración propia

Se puede observar que no a todos los empleados se les brinda la información necesaria para los procesos que se deben realizar, por eso solo el 46,7% opina que sí, el 26,7% que no y por último con el mismo porcentaje para los empleados que opinan que no, un 26,7% dicen que a veces.

Figura 13. ¿Las recomendaciones o opiniones de los trabajadores son importantes para el jefe?

¿Las recomendaciones o opiniones de los trabajadores son importantes para el jefe?
15 respuestas

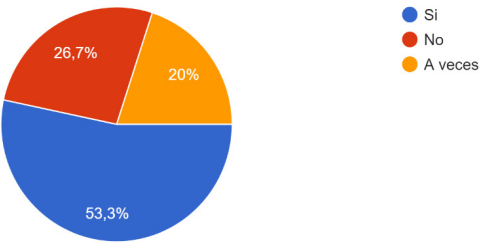


Fuente: elaboración propia

El jefe no siempre toma las opiniones de sus empleados y esto es algo que si debiera suceder para un buen crecimiento de la empresa y tener un mejor ambiente laboral, el 53,3% dicen que no, el 33,3% que sí y por último el 13,3% que a veces.

Figura 14. ¿En el trabajo se siente usted parte de un grupo?

¿En el trabajo se siente usted parte de un grupo?
15 respuestas



Fuente: elaboración propia

Se puede observar que no todos los empleados se sienten parte de un grupo en la empresa, un 53,3% dicen que sí, un 26,7% que no y el otro 20% que a veces.

Figura 15. ¿Existe un plan para lograr los objetivos?



Fuente: elaboración propia

Se puede ver que los planes para lograr los objetivos en la empresa, no se realizan dada las respuestas de los trabajadores, un 40% nos dice no, otro 40% que a veces y la minoría un 20% que sí.

Figura 16. ¿Se siente orgullos@ trabajando en esta organización?

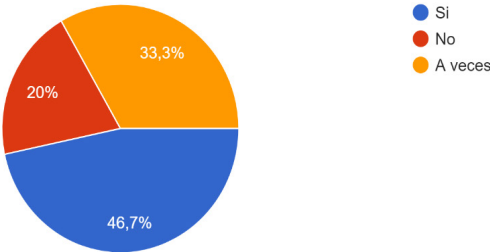


Fuente: elaboración propia

Que los empleados se sientan orgullosos de trabajar en las empresas es un plus para la misma, dado que, esto hará que más personas quieran trabajar ahí y que los empleados tengan un mejor rendimiento en la misma, un 40% dicen que si se sienten orgullosos de trabajar en la empresa, el 33,3% que a veces y por ultimo un 26,7% que no.

Figura 17. ¿Puede contar con la ayuda del jefe cuando lo necesita?

¿Puede contar con la ayuda del jefe cuando lo necesita?
15 respuestas



Fuente: elaboración propia

Contar con la ayuda del jefe mientras se realiza el trabajo es vital para no tener fallas y que los empleados estén más seguros de lo que se está realizando, un 46,7% dicen que, si cuentan con el apoyo del jefe, el 33,3% que a veces y un 20% que no.

Desarrollo objetivo tres se realizó otra encuesta abierta a los empleados sobre el estrés laboral y que situaciones se han presentado sobre eso, a continuación, veremos las respuestas obtenidas de la encuesta.

¿Cuál es el evento más estresante hasta ahora y cómo afecta en tu trabajo?

El evento más estresante en mi trabajo se presentó durante la pandemia, ya que tuve que aprender a trabajar desde casa a lo cual no estaba acostumbrado y no tenía el apoyo inmediato de las personas que me dirigían en mi trabajo, todo se hacía de forma telefónica.

Adicionalmente el trabajo se volvió sin horario ya que había que trabajar desde muy temprano en la mañana hasta tarde en la noche y los fines de semana había que estar disponible para lo que las personas requirieran y se perdió el tiempo en familia y los jefes se molestaban si no se contestaba el teléfono a pesar de que la alcaldía no paga la cuenta del celular.

¿Todavía tienes ese acontecimiento o ya se acabó?

A pesar de que la pandemia se terminó, aún siguen llamando en horario no laboral para preguntar cosas acerca del trabajo y para pedir que se haga algo en esos horarios. Pero espero que esta situación no se siga presentando solo en casos excepcionales.

¿Cuál es el evento más estresante hasta ahora y cómo afecta en tu trabajo?

Lo más estresante es cuando se vencen los contratos de los prestadores de servicio, que se hacen generalmente por 3 meses y siempre se hace todo sobre el

tiempo, pedir documentación, subirla a las plataformas de contratación como SECOP II Y SIGEP lo cual se debe realizar en determinado tiempo.

Por cuestiones políticas en ocasiones se retrasa la decisión de a que personal se va a contratar razón por la cual a los abogados que redactan los contratos se ven con demasiado trabajo y por ende en gestión humana se acumula el trabajo y toca correr para cumplir con los tiempos de contratación y afecta en el nivel de stress que se maneja

¿Todavía tienes ese acontecimiento o ya se acabó?

Siempre que hay vencimiento de contratos de prestación de servicios, se presenta esta situación y por más que se trata de que todo se haga planifique con tiempo se sigue presentando el mismo problema.

¿Cuál es el evento más estresante hasta ahora y cómo afecta en tu trabajo?

Lo que me estresa de trabajar en la Secretaría del Deporte es el tipo de contratación ya que generalmente se realizan los contratos por 3 meses y la incertidumbre de si me van a renovar el contrato o van a ocupar mi lugar con otra persona ya que como estos cargos son políticos y deben cumplir con tanta gente que les ayuda en las campañas, pueden estar cambiando de personal.

Desafortunadamente en esos casos no importa que tan bien una persona desempeñe su trabajo sino cumplir los compromisos políticos.

¿Todavía tienes ese acontecimiento o ya se acabó?

Mientras en la parte pública se manejen los cargos por política se seguirá presentando esta situación ya que los cargos que se ofertan por la Comisión Nacional del Servicio Civil no son muchos y los postulantes por cada cargo son demasiados.

Adicionalmente el número de cargos de planta son muy inferiores a los cargos por prestación de servicios, creería que la relación es 70/30

¿Cuál es el evento más estresante hasta ahora y cómo afecta en tu trabajo?

Me estresa cuando me toca atender las auditorías internas, ya que a pesar de que se trata de hacer las cosas lo mejor que se pueda, siempre encuentran algo que no se ha hecho debidamente. Generalmente es por desconocimiento de algunos procesos en los cuales no se recibió buena instrucción de la persona que capacita al respecto. La Alcaldía cuenta con un plan de capacitación general y no específica en cada cargo, por lo cual la persona que lo entrega o entrena en el mismo se le pueden pasar detalles o simplemente desconoce procesos que luego se tienen que preguntar a otras personas y ahí se empiezan a distorsionar los procesos.

¿Todavía tienes ese acontecimiento o ya se acabó?

Ese acontecimiento nunca se termina ya que siempre hay auditorías en diferentes procesos, luego plan de mejora, luego auditoría de seguimiento que es la que más genera estrés porque ya se debe haber corregido el error.

El plan de mejora a implementar en la secretaria del deporte y la recreación de acuerdo a las encuestas que se realizaron a los empleados del área de gestión humana, se identificó que se debe trabajar en cada uno de los aspectos que más están afectando esta labor, como lo son el bienestar físico y la salud mental, para esto se contratará un psicólogo, para que se reúna con cada uno de los empleados del área de gestión humana y así conocer sus cargas laborales y/o personales, dando a conocer el porqué de sus actitudes en el ambiente laboral.

Adicional se desea implementar capacitaciones frecuentes, para que cada día los empleados estén mejor preparados y tengan todos los procesos y/o las cosas claras que se deben de realizar, para no tener conflictos por tareas mal hechas o por la demora en cada uno de los procesos.

Por otro lado, se debe de hacer una revisión detallada a la infraestructura y procesos de aseo de la organización, dado que es una de las mayores quejas que presentan los trabajadores, porque no se cuenta con una buena higiene en los baños y oficinas, el aire acondicionado pocas veces funciona como debería de ser, las impresoras presentan muchas fallas y se demoran mucho en ir a repararlas, entre otras.

Discusión

Según Schulte et al. (2009), los múltiples climas pueden tener un impacto directo en los resultados tanto de los trabajadores como de la organización, y operan de manera interrelacionada para formar un sistema ordenado más completo y complejo. Como se pudo observar en las encuestas realizadas el clima organizacional influye mucho en el rendimiento de los empleados y el funcionamiento de la empresa, dado que no se sienten motivados por los contratos tan cortos que se manejan.

Según la Agencia Europea para la Seguridad y la Salud Ocupacional, el estrés en el trabajo es un conjunto de reacciones emocionales, cognoscitivas, fisiológicas y del comportamiento a ciertos aspectos adversos o nocivos del contenido, la organización o en el entorno de trabajo. En las entrevistas realizadas a los empleados sobre el estrés, se pudo evidenciar que hay unas constantes reacciones emocionales en el horario laboral, lo cual hace que los empleados tengan un menor rendimiento en sus funciones y actividades.

Conclusiones

En la evaluación del clima organizacional en la Secretaría del Deporte y la Recreación (SDR), se han identificado aspectos cruciales que necesitan atención inmediata para mejorar la calidad del ambiente laboral. La diversidad de opiniones sobre el trabajo en equipo sugiere la implementación de programas de capacitación que fomenten la colaboración y mejoren la eficiencia en el manejo de recursos.

Asimismo, la percepción mixta sobre las relaciones interpersonales subraya la necesidad de abordar dinámicas internas, para lo cual se propone la intervención de un psicólogo que pueda analizar y mejorar la interacción entre los empleados.

La evaluación también destaca la importancia de fortalecer las oportunidades de crecimiento y la comunicación interna. La propuesta de implementar programas de capacitación regular y canales de comunicación más efectivos busca no solo mejorar la satisfacción de los empleados, sino también estimular un mayor compromiso con los objetivos organizacionales. El análisis revela que el liderazgo, la competitividad y la motivación son factores críticos que influyen en el clima organizacional. Estrategias específicas, como capacitaciones para líderes y programas de reconocimiento, se han identificado como necesarias para fortalecer estos elementos y, por ende, mejorar la percepción general de los empleados sobre la organización.

El plan de mejora propuesto, que incluye la intervención del psicólogo, capacitaciones frecuentes y mejoras estructurales, se presenta como una respuesta integral a las áreas críticas identificadas en las encuestas. Además, el énfasis en la participación activa de los empleados en la identificación de factores influyentes refleja un enfoque inclusivo y colaborativo. Esta estrategia no solo busca resolver problemas específicos, sino también sentar las bases para un cambio cultural duradero en la SDR. La retroalimentación continua y la colaboración se vislumbran como elementos esenciales para mantener un ambiente laboral positivo y promover el compromiso a largo plazo.

El énfasis en la revisión detallada de la infraestructura y procesos de aseo refleja la comprensión de que el bienestar físico de los empleados está intrínsecamente vinculado al clima organizacional. La insatisfacción con las condiciones de higiene en los baños y oficinas destaca la necesidad de medidas inmediatas para abordar esta preocupación. La propuesta de establecer un plan de limpieza constante y reuniones de seguimiento busca garantizar que las mejoras sean sostenibles y continúen cumpliendo con las expectativas de los empleados.

El plan de acción detallado en términos de estrategias, tareas y responsabilidades presenta una hoja de ruta clara para la implementación de

mejoras. La inclusión de la evaluación continua y ajustes periódicos garantiza que el plan evolucione dinámicamente para abordar desafíos emergentes y cambiar las necesidades del personal. La asignación de responsabilidades a distintas áreas dentro de la organización refleja un enfoque colaborativo y distribuido para garantizar el éxito de las iniciativas de mejora.

Referencias

- Bernal, J. (2024). El 80% de los trabajadores colombianos padece de estrés laboral: qué es lo que está pasando. Infobae. <https://acortar.link/Smw6ua>
- Del Toro, J., Salazar, M., & Gómez, J. (2011). Clima organizacional, satisfacción laboral y su relación con el desempeño laboral en trabajadores de una PYME de servicios de ingeniería. *CLIO América*, 5(10), 204-227.
- García, M., & Bedoya, M. (1997). *Hacia un clima organizacional plenamente gratificante en la división de admisiones y registro académico de la Universidad del Valle* [Tesis de maestría, Universidad del Valle].
- García-Rubiano, M., Vesga, J., & Gómez, C. (2020). *Clima organizacional: Teoría y práctica*. Editorial Universidad Católica de Colombia. <https://doi.org/10.14718/9789585133396.2020>
- García Solarte, M. (2009). Clima organizacional y su diagnóstico: Una aproximación conceptual. *Cuadernos de Administración*, (42), 43-61.
- González, D., & Morales, D. (2020). Clima organizacional y desempeño laboral de los servidores públicos del Servicio de Rentas Internas. *593 Digital Publisher CEIT*, 5(5), 79-93. <https://doi.org/10.33386/593dp.2020.5.245>
- Infobae. (2024, 03 octubre). El 80% de los trabajadores colombianos padece de estrés laboral, reveló informe internacional. Infobae. <https://acortar.link/Smw6ua>
- Jojoa, A. M. (2017). *Importancia del clima organizacional en la productividad laboral* [Ensayo de grado, Universidad Militar Nueva Granada].
- Melo, M. F. (octubre de 2024). El estrés laboral en el mundo. Statista. <https://acortar.link/MJIAOo>
- Méndez, C. (2006). Clima organizacional en Colombia: El IMCOC: Un método de análisis para su intervención. *Colección de lecciones de administración*. Universidad del Rosario.
- Pérez Segredo, A., Marulanda Echeverry, C. E., López Trujillo, M., & Castellanos Galeano, J. F. (2016). La cultura organizacional y su influencia en las buenas prácticas para la gestión del conocimiento en las PYMES. *AD-minister*, (29), 163-176. <https://doi.org/10.17230/ad-minister.29.8>

Santana, P. J., & Cabrera, Y. A. (2007). Clima y cultura organizacional: ¿Dos constructos para explicar un mismo fenómeno? En Asociación Española de Dirección y Economía de la Empresa (eds.). *Decisiones basadas en el conocimiento y en el papel social de la empresa: XX Congreso anual de AEDEM* (pp. 296-324). AEDEM.

Organizational climate study in a municipal public institution focused on the promotion of sports and recreation

Estudo do clima organizacional em uma instituição pública municipal voltada para a promoção de esportes e recreação

Juan Sebastián Rivas Gómez

Institución Universitaria Escuela Nacional del Deporte | Santiago de Cali | Colombia

<https://orcid.org/0009-0003-9968-5117>

jsrivas@endeporte.edu.co

juansebastianrivas2002@gmail.com

Egresado de Administración de Empresas de la Institución Universitaria Escuela Nacional del Deporte.

Ligia Gómez Racines

Institución Universitaria Escuela Nacional del Deporte | Santiago de Cali | Colombia

<https://orcid.org/0000-0002-2573-3273>

lgracines@endeporte.edu.co

Pregrado Administración de Empresas Universidad Icesi, Maestría en Mercadeo Universidad Libre, Doctora en Economía Agroalimentaria Universidad Politécnica de Valencia.

Julián Eduardo Castillo Prado

Institución Universitaria Escuela Nacional del Deporte | Santiago de Cali | Colombia

<https://orcid.org/0009-0007-3373-0615>

jucastillo@endeporte.edu.co

julianedo@yahoo.com

19 años de experiencia como Docente Universitario en Pregrado y Posgrado en áreas tales como Negocios Electrónicos, Marketing, Negocios Internacionales y Logística. 19 años capacitando empresarios en temas relacionados en Negocios Híbridos.

Carolina Daza Escobar

Institución Universitaria Escuela Nacional del Deporte | Santiago de Cali | Colombia

<https://orcid.org/0000-0002-2530-6220>

cdazae@endeporte.edu.co

calita_da@yahoo.es

Magíster en Ciencias de la Organización, Especialista en Marketing, Especialista en Docencia para la Educación Superior, Profesional en Administración de Empresas con énfasis en Formación de Empresarios. 16 años de experiencia en docencia universitaria en pregrado y posgrado.

Abstract

The following chapter presents an improvement plan for the organizational climate in the human resources department of a municipal public institution focused on promoting sports and recreation. The problems affecting the climate and the impact it can have on the efficiency of administrative processes and employee performance were analyzed. The specific objectives included the description of job roles, conducting a survey

on organizational climate and work-related stress, which identified several critical issues: lack of teamwork, inadequate internal communication, work-related stress, and an inadequate physical work environment, all of which hinder the achievement of organizational goals, affect employee motivation, and cause delays in administrative processes. The research methodology was qualitative, incorporating various data collection techniques, specifically surveys and in-depth interviews. First, a survey was conducted with 15 employees from the human resources department to understand their perceptions of the organizational climate. Additionally, in-depth interviews were held with 4 employees to obtain a more detailed understanding of the causes of the poor work environment and potential solutions. Based on the results, an improvement plan was developed, addressing several areas of the organization, including strategies such as training, assertive communication, teamwork, and employee emotional well-being, all of which strengthen the organizational culture of the institution.

Keywords: Organizational Climate; Human Resources Management; Work Environment; Public Institution; Sports.

Resumo

O capítulo a seguir apresenta um plano de melhoria do clima organizacional na área de gestão de recursos humanos de uma instituição pública municipal voltada para a promoção do esporte e da recreação. Ele analisa os problemas que o afetam e o impacto que pode ter sobre a eficiência dos processos administrativos e o desempenho dos funcionários. Os objetivos específicos abrangeram as descrições de cargos, uma pesquisa sobre o clima organizacional e o estresse no trabalho, que identificou vários problemas críticos: falta de trabalho em equipe, comunicação interna deficiente, estresse no trabalho e um ambiente físico de trabalho inadequado, dificultando a realização dos objetivos organizacionais, afetando a motivação dos funcionários e causando atrasos nos processos administrativos. A abordagem metodológica da pesquisa foi qualitativa, integrando várias técnicas de coleta de dados, especificamente pesquisas e entrevistas em profundidade. Em primeiro lugar, foi realizada uma pesquisa com quinze funcionários da área de recursos humanos para descobrir suas percepções sobre o clima organizacional, e foram realizadas entrevistas aprofundadas com quatro funcionários para obter uma compreensão mais detalhada das causas do clima de trabalho ruim e das possíveis soluções. Com base nos resultados, foi elaborado um plano de melhoria que intervém em diversas áreas da organização, incluindo estratégias como treinamento, comunicação assertiva, trabalho em equipe e bem-estar emocional dos funcionários, que fortalecem a cultura organizacional da Instituição.

Palavras-chave: Clima Organizacional; Gestão de Pessoas; Ambiente de Trabalho; Instituição Pública; Esporte.



Capítulo 6

Análisis de las competencias de empleabilidad de los Egresados del Programa de Administración de Empresas: un caso de estudio realizado en Cali – Colombia

Yazmin Cuenu Micolta, Claudia Andrea Duque Castillo, Elizabeth Meneses Portilla

Resumen

La presente investigación analiza las competencias para la empleabilidad de los egresados de un Programa de Administración de Empresas. La empleabilidad de los graduados es una preocupación fundamental en el ámbito educativo y laboral por que refleja la capacidad de los Programas Académicos para preparar a los estudiantes para el mercado laboral y su capacidad para encontrar empleo relevante y sostenible. En este estudio, se han utilizado tanto métodos de investigación cuantitativa como cualitativa para evaluar diferentes aspectos relacionados con la empleabilidad de los egresados. Se recopilaron datos que abarcan desde la tasa de empleo entre los graduados, hasta el tiempo promedio requerido para conseguir trabajo, así como las competencias que deben tener los profesionales en Administración de Empresas y son demandas por industrias o empresas. Por tanto, este proyecto ayuda a comprender mejor las tendencias de empleabilidad y ofrece recomendaciones para fortalecer la preparación de los graduados para el mercado laboral. En última instancia, contribuye a la mejora continua de la calidad educativa y al éxito de los egresados en su trayectoria profesional. Algunos resultados relevantes del estudio abarcan en que el 88% de los egresados se encuentran laborando actualmente, el 78.9% de los egresados no experimentaron dificultades significativas en la búsqueda de empleo, además se identificaron Competencias transversales de los egresados del Programa de Administración como mentalidad de crecimiento, toma de decisiones, trabajo en equipo, aprendizaje independiente, comunicación efectiva y resiliencia.

Palabras clave:

Competencias; Egresados; Mercado laboral; Programa Académico; Empleabilidad.

Introducción

El siguiente trabajo investigativo se ha centrado en un análisis exhaustivo de las competencias de empleabilidad de los egresados de un Programa de Administración de Empresas, donde se destaca la relevancia que tienen las empresas a la hora de contratar a un egresado, evaluando su entorno dinámico y competitivo, donde la demanda de habilidades especializadas y la capacidad de adaptación son esenciales; este estudio permite explorar los criterios y expectativas que las empresas consideran al reclutar nuevos talentos. De esta forma, se pretende mostrar los atributos y competencias que los egresados deben tener para destacarse y prosperar en sus carreras profesionales y campo laboral a ejercer. El proyecto se llevó a cabo con el propósito de profundizar en el origen de esta discrepancia entre la formación académica y la empleabilidad de los egresados. El contexto en el que se desarrolla este problema es el mercado laboral actual, caracterizado por cambios constantes, avances tecnológicos y una creciente demanda de habilidades específicas y versatilidad por parte de los empleadores, además de la dificultad que enfrentan los egresados al ingresar al mercado laboral, a pesar de haber adquirido conocimientos teóricos sólidos durante su formación académica.

La empleabilidad impacta significativamente a los egresados, que a menudo se ven desafiados por obstáculos en su búsqueda de empleo y una brecha perceptible entre su preparación y las demandas reales del mercado laboral. El objetivo general de esta propuesta de investigación es analizar las competencias de empleabilidad de los egresados del Programa de Administración de Empresas para identificar áreas de fortalezas y oportunidades de mejora en la formación académica y lograr una inserción laboral eficaz.

A través de este proyecto, se aspira promover la formación de profesionales altamente competitivos para enfrentar los desafíos dinámicos como la adaptabilidad a la tecnología y diversidad cultural del mercado laboral, cerrando la brecha entre la educación y las necesidades reales de las organizaciones.

En el actual panorama laboral, caracterizado por la creciente competencia y la rápida evolución de las demandas de la industria, la empleabilidad de los egresados se ha convertido en un tema de preocupación fundamental tanto para las Instituciones de Educación Superior -IES en adelante- como para los estudiantes y futuros graduados. Esto cobra mayor importancia teniendo en cuenta las tasas representativas proporcionadas por el (DANE)¹, las cuales reflejan

1 DANE, siglas que corresponden al Departamento Administrativo Nacional de Estadística, es la entidad encargada en Colombia de producir, analizar y difundir información estadística oficial sobre diversos aspectos socioeconómicos, demográficos y geográficos del país.

la realidad económica y laboral del país. Es fundamental que los Programas académicos no solo brinden conocimientos teóricos sólidos, sino también habilidades prácticas y competencias relevantes que permitan a los graduados destacarse y prosperar en un entorno laboral altamente competitivo y en constante cambio.

A medida que avanza la investigación, se plantea la identificación de una variedad de competencias esenciales, abarcando tanto aspectos del ser como del saber. En este sentido, se busca medir los valores fundamentales que guían la conducta del profesional, promoviendo la transparencia y la honestidad en todas sus acciones. En cuanto al ámbito del saber, se examinan las competencias cognitivas necesarias para que el profesional pueda comprender y aplicar diversos conceptos de manera efectiva. Asimismo, se destaca la importancia de competencias como la planificación, la organización y el control, que son clave para el desempeño exitoso en cualquier ámbito laboral. Por último, se hace hincapié en la competencia del hacer, que implica la capacidad del profesional para relacionarse de manera efectiva con otros individuos y asumir responsabilidades de manera proactiva. Estas competencias se consideran fundamentales para los profesionales que aspiran ser contratados por entidades privadas o públicas.

A pesar de la importancia de la empleabilidad, existen lagunas de conocimiento en cuanto a la situación real de los egresados, en términos de su capacidad para encontrar empleo relevante y sostenible. En el tiempo actual, se evidencia que el DANE (2023), manifiesta que la tasa de desocupación a nivel nacional fue de 9,3%, lo que representó una disminución de 1,4 puntos porcentuales respecto al mismo mes de 2022 (10,6%). La tasa global de participación se ubicó en 64,4%, lo que significó un aumento de 1,0 puntos porcentuales frente a agosto de 2022 (63,5%). Es decir, que la tasa de ocupación fue 58,5%, lo que representó un aumento de 1,7 puntos porcentuales respecto al mismo mes de 2022 (56,7%). Se tiene en cuenta que las habilidades del egresado se alinean con las demandas laborales cambiantes. Por lo tanto, surge la necesidad de realizar un análisis exhaustivo que permita comprender a fondo la empleabilidad de los graduados del Programa de Administración de Empresas.

Dado a la situación problema, surge la siguiente cuestión central: ¿Cuáles serán las competencias de empleabilidad que debe tener un egresado del Programa de Administración de Empresas para incorporar en su campo laboral?

Marco teórico

La empleabilidad y la Educación Superior

Considerando las reflexiones del autor Smith (2018), se destaca la importancia fundamental de la relación existente entre la empleabilidad y los egresados, ya que esta relación aporta una amplia gama de conocimientos y habilidades que pueden beneficiar al egresado en su desarrollo en el ámbito laboral, estableciendo así las bases esenciales de su carrera profesional. La interacción entre la empleabilidad y los egresados se convierte en un punto central en la construcción de una trayectoria exitosa en el mundo laboral “La empleabilidad se relaciona directamente con la formación académica de los egresados” (Smith, 2018).

Competencias de empleabilidad

Según Velarde (2022), a medida que el mundo se recupera del impacto del COVID-19, ha hecho que los empleadores requieran profesionales con adecuadas habilidades blandas como: liderazgo, negociación, comunicación, resiliencia y trabajo colaborativo, lo que ha hecho que las universidades tengan que producir egresados con habilidades blandas y técnicas que requiere el mercado laboral actual.

Por otro lado, el autor Brown (2020), destaca un aspecto de gran relevancia en el panorama actual: debido a la creciente demanda en el mercado laboral, es fundamental que los egresados tengan en cuenta las competencias, como el liderazgo y la comunicación efectiva, las cuales son fundamentales para la empleabilidad de los graduados. Estas competencias no solo son valiosas, sino que son esenciales para el desarrollo exitoso de su carrera profesional. Con la alta competencia en el ámbito laboral, contar con estas habilidades se convierte en un factor determinante para destacar y prosperar en su campo de trabajo.

Según Albeha et al. (2020), en su artículo titulado “*Demanda de trabajadores con habilidades blandas y nivel de empleabilidad de egresados universitarios*” en los últimos años se ha observado un desarrollo constante de habilidades críticas, como la *comunicación asertiva* y el *liderazgo*, que los egresados deben poseer para abordar eficazmente los desafíos que surgen en sus puestos laborales. Estas habilidades son esenciales tanto para la *toma de decisiones* como para el *trabajo en equipo*. La autora resalta que a medida que transcurre el tiempo, las habilidades requeridas en el ámbito laboral también evolucionan, ya que las empresas buscan enfoques distintos para cada puesto dentro de sus organizaciones

Prácticas profesionales y su impacto en la empleabilidad

En muchas ocasiones, es evidente que muchas empresas subestiman el esfuerzo y la destreza de los estudiantes durante sus prácticas académicas, donde aplican sus conocimientos y habilidades de manera excepcional. Competencias como la capacidad de trabajar en equipo de manera efectiva, la comunicación asertiva tanto escrita como oral, el pensamiento crítico, la resolución de problemas, la adaptabilidad y flexibilidad ante los desafíos cambiantes del entorno laboral. Además, el liderazgo, gestión del tiempo, toma de decisiones y la capacidad de aprender de manera continua. Peña et al. (2016) define a las prácticas profesionales como un componente del plan de estudios que permite construir y concretar el perfil de egreso desde el hacer o la práctica, es decir, a partir de la realización de tareas específicas bajo la orientación académica de profesionales expertos en el tema. Estas también posibilitan validar los conocimientos de los estudiantes adquiridos en el aula aplicados en el puesto de trabajo y verificar la relevancia social del contenido educativo para la resolución de problemas en la empresa que esté realizando la práctica.

Mediante la Práctica Empresarial se busca desarrollar competencias para realizar una investigación que conlleve a dar solución a un problema específico que se presente en la empresa donde se realiza la práctica, además de extender el quehacer universitario hacia las organizaciones públicas y privadas que permitan realizar este tipo de práctica en sus instalaciones, estimulando así la proyección social y la producción académica. Por último, la práctica empresarial busca proporcionar al estudiante argumentos necesarios que den respuesta al medio laboral y social donde se desarrolle. Es por ello, que las prácticas profesionales brindan a los estudiantes la experiencia práctica que aumenta su empleabilidad (García, 2019).

Tecnología y empleabilidad en el siglo XXI

La tecnología ha adquirido un papel predominante en la sociedad actual, abarcando aproximadamente el 95% de las actividades diarias. Sin embargo, es importante destacar que la tecnología posee tanto ventajas como desventajas. En el contexto de la empleabilidad, su impacto es innegable, ya que facilita la presentación de currículos de manera rápida, sencilla y organizada, lo que puede agilizar el proceso de selección en las empresas. En este caso se aborda lo que explica el autor Chen “La tecnología desempeña un papel crucial en la empleabilidad de los egresados en la era moderna” (Chen, 2021).

De acuerdo con lo anterior, Williams (2019), en su artículo titulado “Competencias Profesionales requeridas por los empleadores a partir del confinamiento” se hace evidente que las herramientas tecnológicas han adquirido una relevancia significativa en el ámbito laboral y profesional. Las empresas demandan cada vez más habilidades tecnológicas de sus empleados y colaboradores, lo que hace necesario que los individuos no solo posean estas destrezas, sino que también sean capaces de desarrollarlas y aplicarlas de manera efectiva en sus actividades cotidianas. Este fenómeno refleja la creciente importancia de la tecnología en todos los aspectos de la vida laboral y resalta la necesidad de mantenerse actualizado y competente en un entorno en constante evolución.

Desafíos de la empleabilidad en la era digital

En ese mismo sentido, la mayoría de los egresados ocupan roles laborales en la actualidad debido a su habilidad para adaptarse con facilidad a los desafíos de la era digital. Esta adaptabilidad contribuye al desarrollo integral de sus competencias y les permite desempeñar eficazmente sus responsabilidades en las empresas. “Los desafíos de la empleabilidad en la era digital incluyen la adaptación a la automatización y el aprendizaje continuo” (Rodríguez, 2018, p. 8).

Los egresados de hoy en día se enfrentan a una competencia significativa en forma de la inteligencia artificial (IA), la cual proporciona respuestas y soluciones en cuestión de segundos. Para los egresados, abordar la IA puede representar un nuevo desafío. Sin embargo, es esencial que las empresas reconozcan que, a medida que la tecnología avanza, la IA no puede reemplazar completamente la necesidad de habilidades y conocimientos aportados por los egresados. Los graduados desempeñan un papel clave para permitir que las empresas se establezcan de manera sólida y permanente en el campo laboral, complementando las capacidades de la IA con su experiencia y creatividad. “Las tendencias futuras en la empleabilidad incluyen la adaptación a la inteligencia artificial y la sostenibilidad” (Sánchez, 2022).

Debido a la alta competencia en el mercado laboral, es común que los empresarios busquen candidatos con al menos 4 años de experiencia para ocupar puestos en sus compañías. Esto les permite ahorrar tiempo en capacitaciones. Sin embargo, muchos empresarios pasan por alto la importancia de la tecnología en el entorno empresarial actual, esto les permite ahorrar tiempo en capacitaciones. Las empresas necesitan profesionales que puedan desempeñar un papel integral en el ámbito tecnológico y que sean competentes en esta área. En este sentido, la experiencia en tecnología se convierte en un activo valioso para las organizaciones.

«La globalización ha ampliado las oportunidades laborales, pero también ha aumentado la competencia en el mercado laboral» (Gómez, 2019, p. 28).

Cabe resaltar, que el networking se ha convertido en una herramienta esencial para difundir oportunidades de empleo y brindar consejos valiosos a los egresados en sus respectivos campos laborales. Este enfoque proporciona un recurso adicional que ayuda a los egresados a comprender dónde y cómo presentarse de manera efectiva en el mundo laboral, lo que resulta en una ventaja significativa para su desarrollo profesional. “El networking efectivo puede ser un factor clave en la búsqueda de empleo y el desarrollo profesional” (Johnson, 2017).

En la actualidad, no es un secreto que algunos egresados pueden enfrentar dificultades en la adaptación a una empresa debido a desafíos en la expresión o en la conformidad con las políticas y normas establecidas en la organización. Su argumento resalta la necesidad de que los egresados comprendan y se adapten a las políticas y reglas de la empresa en la que desean integrarse para tener un desempeño exitoso en su carrera profesional. “Las políticas educativas pueden influir en la empleabilidad de los graduados a través de programas de capacitación y orientación” (Martínez, 2016, p. 5).

Habilidades transversales y empleabilidad

Es así como Pérez (2020), menciona que entre las habilidades transversales que deben poseer los egresados, se destaca la resolución de problemas. Esta habilidad les permite ofrecer soluciones efectivas a los desafíos que puedan surgir en su campo laboral. Además, el autor enfatiza la importancia de la creatividad, lo que implica que los egresados actuales deben ser proactivos y aportar ideas frescas y originales a sus empresas, enriqueciendo así el acervo de recursos creativos de la organización. “Las habilidades transversales, como la resolución de problemas y la creatividad, son esenciales para la empleabilidad en una economía dinámica” (Pérez, 2020, p. 120).

Actualmente, muchas empresas no logran mantener la misma estabilidad que solían tener en el pasado. Esto se debe, en gran parte, a la rápida evolución de la tecnología en todo el mundo. Como resultado, estas empresas han optado por reducir sus plantillas de trabajadores estables, reemplazándolos con tecnologías que ofrecen ventajas como reducción de costos, mayor eficiencia en los tiempos de servicio y una serie de beneficios adicionales. Esta transición hacia un entorno empresarial más tecnológico y dinámico se ha transformado la manera en que operan las empresas en la actualidad.

Esta investigación contribuye de manera significativa a la sociedad por que mejora en gran medida la calidad de la educación en las IES. La evaluación de las

competencias de empleabilidad de los egresados de un programa académico es crucial para medir la efectividad de la educación superior. Asimismo, proporciona información valiosa para que las instituciones sean conscientes si están cumpliendo con su misión de formar profesionales altamente capacitados y competitivos en el mercado laboral. Por otro lado, brinda oportunidades de empleo que se reflejan en analizar las competencias de la empleabilidad de los egresados del Programa de Administración de Empresas, lo que permite identificar las áreas en las que estos se desempeñan mejor y las que presentan mayores desafíos. Esto ayuda a adaptar el currículo y los programas de estudio para alinearlos con las necesidades cambiantes del mercado laboral, lo que a su vez aumenta las oportunidades de empleo para los graduados.

Metodologia

La metodología empleada en esta investigación es de carácter mixto, lo que implicó la combinación de enfoques cualitativos “La investigación cualitativa es un enfoque interpretativo y naturalista que busca comprender fenómenos sociales en su contexto, con énfasis en la subjetividad y en la riqueza de los datos descriptivos” (Denzin y Lincoln, 2018). Por otro lado, el enfoque cuantitativo “se caracteriza por la recopilación de datos que pueden ser cuantificados y analizados con métodos estadísticos para describir y explicar fenómenos, así como para probar hipótesis” (Bryman, 2016).

Este enfoque implica el análisis de la realidad desde su dimensión empírica, que abarca todo lo que ocurre en el tiempo y el espacio, así como desde su perspectiva teórica, que se encarga de explicar y conceptualizar el mundo empírico utilizando recursos como libros, documentos e investigaciones. El enfoque de este estudio es descriptivo, ya que su objetivo fue identificar y caracterizar las competencias transversales de los Administradores de Empresas en el año 2024. Este estudio se desarrolló bajo un enfoque no experimental, porque no implicó la manipulación de variables, sino la observación del objeto de estudio en su entorno natural, seguida de un análisis. Esta investigación es de carácter deductivo.

Se destaca que, durante el desarrollo de la investigación, al aplicar la encuesta a los egresados, se optó por un muestreo no probabilístico por conveniencia del autor, donde participaron 76 egresados de un Programa de Administración de Empresas. Esta elección se fundamenta en la complejidad de la población de egresados, la cual presenta ciertas dificultades para ser abordada mediante un muestreo probabilístico tradicional.

Por otro lado, se realizó una encuesta a un grupo focal de 23 estudiantes de noveno semestre de un Programa de Administración de Empresas próximos

a graduarse, con el fin de percibir las competencias transversales que cada uno considera debe desarrollar un egresado de Administración de Empresas. Además, se llevaron a cabo entrevistas con empresarios desde la perspectiva del empleador, brindando información valiosa sobre las competencias demandadas en el mercado laboral y las expectativas de las empresas respecto a los egresados del Programa. Esta combinación de métodos de recolección de datos garantiza una comprensión integral de las competencias y habilidades requeridas para la inserción laboral de los egresados del Programa de Administración de Empresas.

Resultados

A continuación, se presenta detalladamente los resultados de la aplicación del instrumento, el cual brindó datos esenciales como el género, edad, el periodo de graduación, su situación laboral actual, incluyendo el cargo y sector de trabajo. Al centrarse en estos aspectos básicos, se garantiza la obtención de información relevante y precisa, lo que contribuye a un adecuado funcionamiento y desarrollo del estudio. Además, esta actualización de datos proporciona una visión más clara y actualizada del panorama laboral de los egresados, lo cual es fundamental para evaluar el impacto y la efectividad del Programa de Administración de Empresas de la institución.

El 60% de los egresados encuestados corresponden al género femenino, el 40% son de género masculino. Este hallazgo refleja una mayor participación de mujeres en comparación con los hombres, lo cual podría tener implicaciones interesantes en cuanto a la dinámica de género dentro del programa y su inserción en el mercado laboral.

En cuanto a la distribución por edades, se observa que la mayoría de los egresados se graduaron en el rango de edad comprendido entre los 18 y 40 años, lo que constituye un 96% de la muestra. Asimismo, la mayoría de los egresados tardaron de 1 a 5 meses para ingresar al campo laboral, lo que representa el 59% de los encuestados. Además, se destaca que el 31% de los encuestados ya estaban ejerciendo antes de comenzar sus estudios. Estos hallazgos revelan diferentes situaciones en cuanto al tiempo que tardaron los egresados en conseguir empleo después de graduarse, lo que sugiere una variedad de trayectorias profesionales entre los encuestados.

El 78.9% de los egresados no experimentaron dificultades significativas en la búsqueda de empleo. Sin embargo, un 21.1% de los encuestados indicó haber enfrentado desafíos al buscar oportunidades laborales. Este resultado sugiere que la mayoría de los egresados del Programa de Administración de Empresas logran ingresar al mercado laboral con relativa facilidad, aunque una proporción menor enfrenta obstáculos durante este proceso.

De esta manera, el 88% de los egresados encuestados actualmente están empleados, reflejando una tasa significativa de inserción laboral dentro del grupo estudiado. Por otro lado, un 12% de los encuestados no se encuentra trabajando. Esta información proporciona una visión clara sobre la situación laboral de los egresados del Programa de Administración de Empresas, indicando tanto la proporción de graduados empleados como aquellos que aún están en búsqueda de oportunidades laborales. Por otro lado, el 49% se encuentra actualmente empleado en el sector público, el 44% de los egresados que están trabajando en el sector privado y el 7% en entidades de carácter mixto. Este panorama amplio destaca la relevancia de preparar a los estudiantes para un mercado laboral variado y dinámico, donde puedan aplicar sus habilidades en una amplia gama de contextos empresariales.

Seguidamente, el 53% de los encuestados se desempeñan como empleados sin personal a cargo, indicando que la mayoría de los egresados ocupan posiciones donde no tienen responsabilidad directa sobre otros empleados. Además, un 17% de los encuestados reportan trabajar de manera independiente, lo que sugiere una tendencia hacia el emprendimiento o la autonomía laboral. Seguido, se registra un 14% de los encuestados que ocupan posiciones donde tienen personal a cargo, mostrando una variedad de roles dentro de las organizaciones. Esta diversidad en los roles laborales de los egresados del Programa de Administración de Empresas ofrece una visión integral de sus trayectorias profesionales y sus contribuciones al mercado laboral.

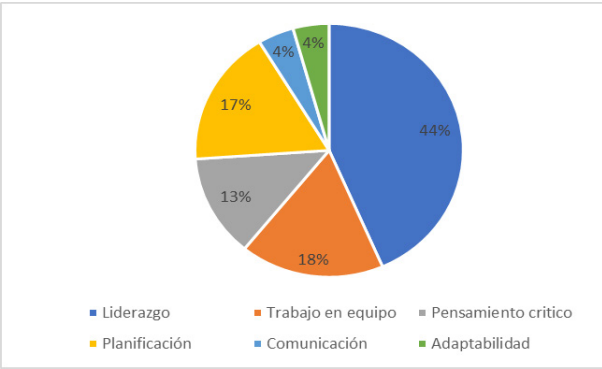
Por último, se destaca que un 55% de los egresados reportan un salario mensual que oscila entre 1 y 2 SMLMV, esta cifra indica que una parte significativa de los egresados está ubicada en un rango salarial inicial. Además, el 40% de los encuestados indican que sus ingresos mensuales se sitúan entre 2 y 4 SMLMV, lo que refleja un segmento considerable con un nivel salarial medio. Esta investigación desempeña un papel crucial en el avance y la mejora continua del Programa de Administración de Empresas. Los datos recopilados no solo ayudarán a identificar áreas de mejora en IES, sino que también aumentarán la visibilidad del Programa al resaltar los logros y éxitos de sus graduados.

La investigación permitió conocer las Competencias transversales de los egresados del Programa de Administración. Conforme avanzaba la investigación, se destacaron competencias clave, respaldadas tanto por la literatura académica como por la retroalimentación directa de los egresados en la encuesta. Este enfoque integral permitió recopilar una amplia gama de perspectivas y validar las competencias identificadas como fundamentales para la empleabilidad y el desempeño laboral de los egresados del Programa de Administración de Empresas.

Seguidamente, en el estudio se realizó un análisis de las opiniones de los estudiantes de Administración de Empresas de noveno semestre próximos a

graduarse mediante una encuesta, con el objetivo de obtener una perspectiva adicional sobre este tema. Al incluir las opiniones de los estudiantes, se busca obtener una visión más completa y diversa de las competencias transversales y otras áreas relevantes para el programa. Esta aproximación permite comparar y contrastar las percepciones y experiencias tanto de los estudiantes como de los egresados, lo que enriquece significativamente el análisis y los hallazgos de la investigación.

Figura 1. Competencias transversales de los estudiantes del Programa de Administración de Empresas



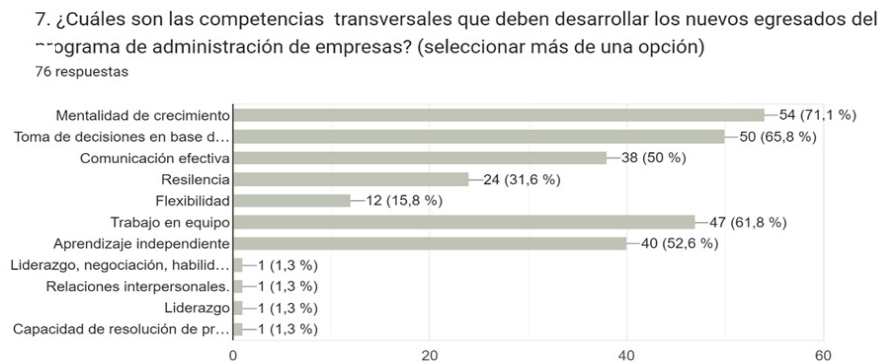
Fuente: elaboración propia (2024)

Se enfatiza la relevancia de las opiniones de 23 estudiantes respecto a las competencias transversales necesarias para un estudiante de Administración de Empresas. La grafica 1, muestra que la mayoría atribuye a la competencia de liderazgo con un 44%, seguidamente el 18% manifiesta que es el trabajo en trabajo en equipo. Estas respuestas reflejan la percepción de los estudiantes sobre las habilidades fundamentales para sobresalir en el ámbito empresarial y sugieren una clara valoración del liderazgo como una habilidad crítica para el éxito profesional. Este énfasis en el liderazgo y el trabajo en equipo resalta la importancia del desarrollo de habilidades interpersonales y de gestión para los estudiantes de Administración de Empresas, ya que estas competencias son esenciales para la colaboración efectiva, la toma de decisiones y el logro de objetivos organizacionales.

Se destaca la variación en las opiniones entre los estudiantes y los egresados con respecto a las competencias transversales. Mientras que los estudiantes muestran un cambio significativo en sus percepciones, escalando hacia otras competencias, los egresados mantienen una visión consistente. En el análisis de las respuestas, se observa que solo un 1,3% de los egresados otorgan relevancia a la competencia de liderazgo. En contraste, el trabajo en equipo emerge como

una competencia de suma importancia tanto para los estudiantes como para los egresados. De hecho, el 61,8% de los 76 encuestados consideran el trabajo en equipo como una competencia fundamental. Esta discrepancia entre las percepciones de los estudiantes y los egresados resalta la importancia de comprender cómo evolucionan las prioridades y las perspectivas a medida que los individuos avanzan en sus carreras profesionales.

Figura 2. Competencias transversales de los nuevos egresados del Programa de Administración de Empresas



Fuente: elaboración propia

En la gráfica 2 de la encuesta dirigida a los egresados sobre las competencias, se destaca que la competencia más relevante para ellos es la mentalidad de crecimiento, con un notable 71.1% de representación, lo que equivale a (54 personas) que la consideran importante. Le sigue de cerca la competencia de toma de decisiones basada en datos, con un significativo 65.8% de representación, abarcando a (50 personas). Asimismo, el trabajo en equipo es valorado con un 61.8%, siendo reconocido por (47 egresados). Otras competencias resaltantes incluyen el aprendizaje independiente, considerado importante por un 52.6% (40 personas), y la comunicación efectiva, que obtiene un 50% de respaldo (38 personas). Se observa también interés en la resiliencia, con un 31.6% (24 personas), y la flexibilidad, con un 15.8% (12 personas). Finalmente, las competencias relacionadas con las relaciones interpersonales, negociación y habilidades de persuasión también son mencionadas por los encuestados, aunque con menor frecuencia en comparación con las mencionadas anteriormente.

En la actualidad, el ámbito laboral presenta una serie de desafíos que requieren no solo profesionales altamente capacitados, sino también individuos comprometidos y determinados en sus labores. La dinámica cambiante del

mercado laboral, impulsada por avances tecnológicos y transformaciones en la economía global, demanda una adaptación continua por parte de los trabajadores. Además, la creciente competencia y la necesidad de innovación constante plantean retos adicionales para aquellos que buscan destacarse en sus campos respectivos. En este contexto, es fundamental no solo adquirir habilidades técnicas relevantes, sino también desarrollar competencias blandas como la capacidad de trabajo en equipo, la comunicación efectiva y el pensamiento crítico. Estas habilidades no solo mejoran la empleabilidad de los individuos, sino que también contribuyen a su éxito y crecimiento profesional a largo plazo. Por lo tanto, enfrentar estos desafíos laborales requiere un enfoque integral que combine tanto el desarrollo de habilidades técnicas como el fortalecimiento de competencias personales y profesionales.

Así mismo, la entrevista realizada a diferentes empleadores directos de egresados del programa mostró que las Competencias transversales más demandadas hacen referencia al liderazgo, la adaptabilidad, la planeación, las habilidades en idiomas y la creatividad. Estos hallazgos coinciden con lo descrito en el marco referencial, donde autores como Albeha et al. (2020), resaltan la importancia de estas competencias en el ámbito laboral. El análisis de estas entrevistas proporcionó una visión integral de las competencias más demandadas por los empleadores y ayudará a identificar áreas clave para el desarrollo profesional de los egresados del Programa de Administración de Empresas.

Es por ello, que las competencias más mencionadas y enfatizadas por autores como Albeha et al. (2020), hacen referencia a la capacidad de **trabajar en equipo**, la cual implica la habilidad para colaborar efectivamente con otros en la consecución de objetivos comunes. La **comunicación asertiva** también emerge como una competencia fundamental, ya que permite expresar ideas de manera clara y respetuosa, facilitando la interacción y la **resolución de conflictos**. El **pensamiento crítico** se destaca como una habilidad esencial para analizar, evaluar y generar soluciones creativas ante problemas complejos. La **resolución de problemas y el liderazgo** son competencias clave para enfrentar desafíos y guiar equipos hacia el logro de metas. La **gestión del tiempo** es esencial para optimizar recursos y cumplir con plazos establecidos, mientras que otras competencias, como la adaptabilidad y la innovación, también son valoradas en un entorno laboral dinámico y cambiante. Estas competencias no solo se consideran importantes para el éxito individual, sino que también son cruciales para el desarrollo de un pensamiento reflexivo y una actitud proactiva en la aplicación de conocimientos adquiridos en diversas situaciones profesionales.

Es importante resaltar que las IES deben integrar estas competencias identificadas en el plan de estudios del próximo egresado en Administración de Empresas, con el fin de asegurar un desarrollo más efectivo en el campo laboral. Es crucial considerar si los Programas Académicos están actualizados y alineados

con las demandas y tendencias del mercado laboral actual, de manera que los egresados estén debidamente preparados para enfrentar los desafíos y aprovechar las oportunidades en sus carreras profesionales.

Figura 3. Propuesta de competencias para el perfil de egreso del Administrador de Empresas



Fuente: elaboración propia (2024)

Discusión y conclusiones

En primer lugar, se evidencia la importancia de las competencias transversales como elemento clave en el perfil del egresado, destacando la necesidad de habilidades que trasciendan las destrezas técnicas y aborden aspectos cruciales como la comunicación efectiva, la resolución de problemas y la adaptabilidad a entornos cambiantes. La demanda actual del mercado laboral exige profesionales versátiles, capaces de enfrentar desafíos complejos con una perspectiva integral,

se visualiza que a medida que se iba desarrollando el trabajo se obtiene como retención de información la importancia de formar más profesionales como competencias integradas que no solo se adaptan a un campo.

Teniendo en cuenta los resultados obtenidos en esta investigación, se observa una alta demanda de competencias transversales entre los egresados del Programa de Administración de Empresas, siendo la mentalidad de crecimiento la competencia más relevante según el 71.1% de los encuestados. Sin embargo, cabe destacar que existe una discrepancia entre las percepciones de los egresados y los estudiantes en cuanto a la importancia de ciertas competencias, siendo el liderazgo la más mencionada por estos últimos con un 44%. Este hallazgo resalta la importancia de comprender las expectativas y necesidades tanto de los egresados como de los estudiantes en la formación de competencias transversales. Además, se analiza que Brown (2020), resalta que las dos competencias que debe tener cuenta el egresado están fundamentadas, en el liderazgo y comunicación efectiva.

Las competencias de adaptabilidad y habilidades para trabajar en equipo, identificadas como cruciales en este estudio, están respaldadas por la literatura revisada, como lo señala Albeha et al. (2020). Esto sugiere una convergencia en la importancia atribuida a estas habilidades tanto en la investigación como en la práctica laboral. Además, las entrevistas con empresarios corroboran la valoración de estas competencias en el ámbito laboral, destacando la necesidad de líderes efectivos, adaptabilidad y comunicación clara.

Teniendo en cuenta las competencias señaladas por los empresarios en la entrevista se observa una afinidad con el estudio titulado “Estrategia formativa de egresados universitarios para la reducción de riesgos de desastres en contexto empresarial”, realizado por el autor Ramírez et al. (2022), en el cual se detalla que los empresarios manejan las mismas competencias que propone los empleadores de este estudio; estas competencias se basan en el liderazgo, la adaptabilidad, pensamiento crítico y las habilidades interpersonales como fundamentales para el éxito profesional en la administración de empresas. Esta consistencia en la demanda de competencias transversales subraya la importancia de integrar estas habilidades en el plan de estudios del Programa de Administración de Empresas para garantizar la pertinencia y la preparación adecuada de los estudiantes para el mercado laboral.

Posteriormente, se exponen los hallazgos acerca de la relevancia de la tecnología como herramienta, destacada por varios empresarios entrevistados como una competencia primordial. En la actualidad, la demanda de profesionales capaces de navegar en el entorno digital es considerable, lo que refuerza la importancia de esta habilidad. Williams (2019), en su artículo “Competencias Profesionales requeridas por los empleadores a partir del confinamiento”, subraya las observaciones de los entrevistadores, corroborando así esta tendencia.

Después de esto, es importante destacar la contribución del análisis de las ofertas laborales, ya que ofrece una visión directa de las expectativas de los empleadores. Es notable que existe una convergencia significativa en las competencias mencionadas, lo que sugiere una demanda consistente en el mercado laboral. En este contexto, Pérez (2020) destaca la importancia de la competencia en resolución de problemas, señalando su relevancia tanto para los profesionales establecidos como para los recién egresados que buscan destacarse en el ámbito laboral. Este enfoque resalta la necesidad de habilidades prácticas y adaptativas que permitan a los individuos enfrentar desafíos y encontrar soluciones efectivas en diversos contextos laborales.

Este estudio destaca la importancia de las competencias transversales en el éxito profesional de los egresados del Programa de Administración de Empresas. Es evidente que las habilidades técnicas por sí solas no son suficientes en el mundo laboral actual, y se requiere una combinación de competencias técnicas y blandas para sobresalir. Por lo tanto, se recomienda que el Programa de Administración de Empresas brinde oportunidades para el desarrollo integral de competencias a lo largo del plan de estudios, lo que asegurará que los egresados estén mejor preparados para enfrentar los desafíos del mercado laboral actual y futuro.

Asimismo, se ha identificado que el proceso de transición de la vida académica al ámbito laboral no siempre es fluido. Los egresados se enfrentan a obstáculos que van más allá de su formación académica, como la falta de experiencia laboral, la necesidad de adaptarse a dinámicas corporativas y la importancia del networking en la búsqueda de oportunidades laborales. Estos hallazgos resaltan la relevancia de programas y estrategias de acompañamiento que preparen a los estudiantes para los desafíos reales del mundo profesional.

Para finalizar, se destaca la responsabilidad compartida entre la institución educativa y las empresas para promover un entorno que favorezca la empleabilidad de los egresados. Se recomienda una colaboración más estrecha entre ambas partes, fomentando la participación activa de las empresas en el diseño curricular y la promoción de programas de prácticas que faciliten la transición efectiva de los estudiantes al mundo laboral. Las universidades proporcionan un aprendizaje fluido de teoría por ende el Programa de prácticas propuestos por cada universidad es bueno ya que garantiza el aprendizaje del estudiante en todo lo que ha visto en la carrera por el momento.

Referencias

- Allen, M. (2018). *Designing Successful e-Learning: Forget What You Know About Instructional Design and Do Something Interesting*. Pfeiffer.
- Bordens, K. S., & Abbott, B. B. (2008). *Research Design and Methods: A Process Approach*. McGraw-Hill.
- Brown, A. (2020). *Competencias Esenciales para la Empleabilidad*.
- Castillo-Herrera, J. J. (2012). Responsabilidad de un gerente educativo. *NOVUM, revista de Ciencias Sociales Aplicadas*, 2, 146–151.
- Chen, L. (2021). Tecnología y Empleabilidad en el Siglo XXI. *Revista de Tecnología e Innovación*, 7(3), 87–104.
- Clark, B. R., Moran, G., Skolnik, M. L., & Trick, D. (2009). The Logic of Strategic Planning in Canadian Higher Education. *Higher Education*, 57(3), 347–366.
- DANE. (s. f.). Empleo y desempleo. <https://lc.cx/kdoEv7>
- Daft, R. L. (2015). *Administración*. Cengage Learning Editores.
- Ferrera, M., Herrera Lima, A. B. A., González Aguilar, D. W., López Carías, H. E., Artiga Juárez, E. L., & Godínez Ortiz, C. M. (2022). Competencias que requieren los empleadores: Perspectiva de egresados del Centro Universitario de El Progreso. *Ciencias sociales y humanidades*, 9(2), 21–33.
- García, M. (2019). Prácticas Profesionales y su Impacto en la Empleabilidad. *Revista de Educación Superior*, 15(2), 45–60.
- García Panes, L. M. (2021). Competencias Profesionales requeridas por los empleadores a partir del confinamiento. *Revista Gestión de las Personas y Tecnología*, 14(42), 68–84.
- Gómez, R. (2019). Impacto de la Globalización en la Empleabilidad. *Revista de Estudios Globales*, 11(3), 78–92.
- Hillage, J., & Pollard, E. (1998). Research Briefing, Department for Education and Employment. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, 4(1).
- Johnson, S. (2017). *El Papel del Networking en la Empleabilidad*. Editorial de Negocios.
- Kellett, P., Thompson, A. A., Strickland, J. A. J., & Gamble, J. E. (2009). Crafting and executing strategy: The quest for competitive advantage. *Sport Management Review*, 12(4), 269–270. <https://doi.org/10.1016/j.smr.2009.02.003>
- Lorenzo Cabezas, Y. (2015). La gestión empresarial vista desde la Práctica Profesional. *Avances*, 17(1), 57–67.
- Martínez, P. (2016). Políticas Educativas y Empleabilidad. *Revista de Políticas Públicas*, 22(1), 134–150.

- Nahum Lajud, P., Domínguez Chenge, M. P., & García Panes, L. M. (2021). Competencias Profesionales requeridas por los empleadores a partir del confinamiento. *Revista Gestión de las Personas y Tecnología*, 14(42), 68–84.
- Peláez, C. (2020, 22 de junio). Nivel de empleabilidad en profesionales en administración de empresas. <https://digitk.areandina.edu.co/handle/areandina/3750>
- Pérez, E. (2020). Habilidades Transversales y Empleabilidad. *Revista de Desarrollo Profesional*, 8(4), 56–71.
- Peña, T., Castellano, Y., Diaz, D., Padron, W. (2016) Las Prácticas Profesionales como Potenciadoras del Perfil de Egreso: Caso: Escuela de Bibliotecología y Archivología de La Universidad del Zulia. *Paradigma*, 37(1), 211-230.
- Ramírez Mustelier, M. Y., Paz Domínguez, D. C. I. M., & Gámez Rodríguez, D. C. E. (2022). Estrategia formativa de egresados universitarios para la reducción de riesgos de desastres en contexto empresarial. *VARONA*, 75.
- Rodríguez, A. (2018). Desafíos de la Empleabilidad en la Era Digital. *Revista de Tecnología y Empleo*, 4(2), 23–38.
- Sanabria Landazábal, N. J., & Burgos Baquero, A. (2004). Competencia, empresa y espíritu emprendedor. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, 52, 59–67.
- Smith, J. (2018). *Empleabilidad y Educación Superior*. Editorial Académica.
- Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). *Competence at Work: Models for Superior Performance*. Wiley.
- Sulca Contreras, R. D. (2022). Demanda de trabajadores con habilidades blandas y nivel de empleabilidad de egresados universitarios. *Revista Enfoques*, 6(22), 135–145. <https://doi.org/10.33996/revistaenfoques.v6i22.131>
- Torres-Flórez, D., Bravo-Beltrán, D. N., & Guevara-Clavijo, N. (2021). Perfil de los administradores de propiedad horizontal en conjuntos residenciales: Sus características sociodemográficas, compensaciones y competencias. *Cuadernos Latinoamericanos De Administración*, 17(33).

Analysis of the employability skills of graduates of the Business Administration Program: a case study conducted in Cali – Colombia

Análise das habilidades de empregabilidade dos formandos do Programa de Administração de Empresas: um estudo de caso realizado em Cali, Colômbia

Yazmin Cuenu Micolta

Institución Universitaria Escuela Nacional del Deporte | Cali | Colombia

<https://orcid.org/0009-0000-3125-5231>

jhazmine1234567@gmail.com

Administradora de Empresas de la Institución Universitaria Escuela Nacional del Deporte e investigadora del Semillero de Gestión de la Innovación en el Talento Humano -GITHU.

Claudia Andrea Duque Castillo

Institución Universitaria Escuela Nacional del Deporte | Cali | Colombia

<https://orcid.org/0009-0007-1644-0202>

caduque@endeporte.edu.co

clau_duke_@hotmail.com

Administradora de empresas-Mg en Administración y Dirección de Empresas, con más de 8 años de experiencia en el área de dirección, gestión y planificación. Docente investigadora en instituciones de Educación Superior públicas y privadas.

Elizabeth Meneses Portilla

Institución Universitaria Escuela Nacional del Deporte | Cali | Colombia

<https://orcid.org/0009-0000-4435-4247>

elmeneses@endeporte.edu.co

emenesesconsultora@gmail.com

Magíster en Dirección de Empresas con experiencia en la educación superior, en áreas de la calidad académica, el emprendimiento y la innovación, 15 años de experiencia en docencia, con un marcador de interés por la investigación en las áreas de la Administración en el talento humano, el marketing, la innovación y el emprendimiento.

Abstract

This research analyzes the employability competencies of graduates of a Business Administration Program. The employability of graduates is a fundamental concern in the educational and labor field because it reflects the capacity of academic programs to prepare students for the labor market and their ability to find relevant and sustainable employment. In this study, both quantitative and qualitative research methods have been used to assess different aspects related to graduate employability. Data were collected ranging from the employment rate among graduates, to the average time required to get a job, as well as the competencies that Business Administration professionals must have and are demanded by industries or companies. Therefore, this project helps to understand better recommendations on employability trends and offers to strengthen the preparation of graduates for the labor market. Ultimately, it contributes to the continuous improvement of educational quality and the success of graduates in their career path. Some relevant results of the study include that 88% of the graduates are currently working, 78.9% of the graduates did not experience significant difficulties in the search for employment, and transversal competencies of the graduates of the Management Program were identified, such as growth mentality, decision making, teamwork, independent learning, effective communication and resilience.

Keywords: Competencies; graduates; job market; academic program; employability
Resumo

Esta pesquisa analisa as competências de empregabilidade dos formandos de um programa de Administração de Empresas. A empregabilidade dos formandos é uma grande preocupação na educação e no emprego, pois reflete a capacidade dos programas acadêmicos de preparar os alunos para o mercado de trabalho e sua capacidade de encontrar empregos relevantes e sustentáveis. Neste estudo, foram usados métodos de pesquisa quantitativos e qualitativos para avaliar diferentes aspectos da empregabilidade dos graduados. Foram coletados dados que vão desde a taxa de emprego entre os graduados até o tempo médio necessário para conseguir um emprego, bem como as competências que os profissionais de Administração de Empresas devem ter e que são exigidas pelos setores ou empresas. Portanto, esse projeto ajuda a entender melhor as tendências de empregabilidade e oferece recomendações para fortalecer a preparação dos graduados para o mercado de trabalho. Em última análise, ele contribui para o aprimoramento contínuo da qualidade educacional e para o sucesso dos formandos em suas carreiras. Alguns resultados relevantes do estudo incluem que 88% dos formandos estão trabalhando atualmente, 78,9% dos formandos não tiveram dificuldades significativas para encontrar um emprego, e também foram identificados os seguintes aspectos Competências transversais dos graduados do Programa de Administração, como mentalidade de crescimento, tomada de decisões, trabalho em equipe, aprendizado independente, comunicação eficaz e resiliência.
Palavras-chave: Competências; Graduados; Mercado de trabalho; Programa acadêmico; Empregabilidade.



Capítulo 7

Gobernanza y sostenibilidad de los acueductos rurales ante los retos de la administración en el siglo XXI

Diego Erasmo Rodríguez Otalora, María Barbara Farfán Rincón, María Camila Acosta Santos

Resumen

El capítulo analiza la gestión de los acueductos rurales en la Sabana de Occidente, abordando los desafíos administrativos, organizacionales y estructurales que enfrentan estas comunidades en el acceso al agua. Examina la gobernanza del agua desde un enfoque cualitativo-descriptivo, utilizando entrevistas semiestructuradas, grupos focales y observación participante para identificar factores que influyen en la sostenibilidad de estos sistemas. En el marco de la administración efectiva del siglo XXI, este capítulo analiza cómo la infraestructura, las capacidades organizacionales, el entorno sociocultural y las políticas públicas influyen en la gestión del agua en comunidades rurales. Mediante el Análisis del Marco, se estructuran y examinan los datos, permitiendo una interpretación organizada de las problemáticas identificadas. A partir de un diagnóstico sobre las condiciones infraestructurales de los acueductos, el texto identifica limitaciones en operación y financiamiento. Además, expone la estructura y el funcionamiento de las juntas administradoras, destacando la participación comunitaria y las dificultades en la toma de decisiones. También analiza el contexto sociocultural y los factores que influyen en la gestión del agua, como el rol de las mujeres y la interacción entre el conocimiento técnico y el saber comunitario. Finalmente, se analizan las políticas públicas y su impacto en la sostenibilidad hídrica, con énfasis en la relación entre las regulaciones estatales y la autonomía de los acueductos rurales. El capítulo contribuye a la discusión sobre estrategias de modernización y gobernanza del agua en comunidades rurales, resaltando su importancia en la gestión pública y el desarrollo sostenible.

Palabras clave: Gestión del agua; Gobernanza; Desarrollo sostenible; Participación comunitaria; Infraestructura hídrica.

Introducción

En el contexto de la gestión efectiva en el siglo XXI, la administración de los recursos hídricos representa un desafío complejo que exige enfoques diversos y soluciones innovadoras. La sostenibilidad y equidad en el acceso al agua son elementos clave dentro de la gestión pública y comunitaria, especialmente en las zonas rurales donde las condiciones estructurales y organizacionales limitan la eficiencia de los acueductos. En este sentido, los acueductos rurales de la Sabana de Occidente en Colombia reflejan problemáticas recurrentes en América Latina, vinculadas con la infraestructura deficiente, la debilidad organizativa y la gobernanza fragmentada.

A pesar de la relevancia de estos sistemas comunitarios para garantizar el acceso al agua, existen vacíos en el conocimiento sobre los factores que influyen en su sostenibilidad y gestión efectiva. Estudios previos han abordado parcialmente estas problemáticas, pero es necesario un análisis integral que examine desde una perspectiva organizacional y política los retos que enfrentan estas estructuras. La ausencia de estrategias claras de inversión, la escasa formación en gestión administrativa y la limitada incidencia de las comunidades en la toma de decisiones constituyen barreras críticas para su desarrollo.

El documento se estructura en tres secciones principales. En primer lugar, el apartado de “Método” describe el enfoque cualitativo-descriptivo utilizado, basado en entrevistas semiestructuradas, grupos focales y observación participante, junto con la aplicación del Análisis del Marco (Framework Analysis) para la organización e interpretación de los datos. Posteriormente, la sección de “Resultados” examina los hallazgos en cuatro dimensiones clave: infraestructura y operación de los acueductos, capacidades organizacionales y gobernanza, contexto sociodemográfico y cultural, y sostenibilidad y políticas públicas. En la Discusión y Conclusiones se contextualizan los hallazgos del estudio con investigaciones previas, analizando sus implicaciones en la gestión hídrica rural. Además, se sintetizan las principales contribuciones, destacando estrategias sostenibles y recomendaciones para mejorar la gobernanza del agua en la Sabana de Occidente, promoviendo la participación comunitaria, el uso eficiente del recurso y la articulación con políticas públicas.

Este estudio se enmarca en la necesidad de modernizar la administración de los acueductos rurales mediante estrategias de gestión efectiva, alineadas con los desafíos contemporáneos de la administración pública y comunitaria. Su enfoque integral contribuirá al diseño de políticas y prácticas sostenibles, promoviendo una gestión equitativa y resiliente del agua en el contexto de la gestión efectiva en el siglo XXI.

Método

El estudio se desarrolló bajo un enfoque cualitativo-descriptivo, utilizando entrevistas semiestructuradas, grupos focales y observación participante para analizar la gestión de acueductos rurales en cuatro comunidades de Sabana de Occidente (Mora Sequeira & Morales Calles, 2023). Estas técnicas facilitaron la identificación de deficiencias en infraestructura, capacidades organizacionales y percepciones comunitarias.

Se utilizó el Análisis del Marco (Framework Analysis) como metodología central para estructurar y analizar los datos de manera sistemática. Este enfoque, ampliamente validado en investigaciones cualitativas, permite organizar la información siguiendo cinco etapas clave: familiarización, identificación de un marco temático, indexación, mapeo e interpretación (Gale et al., 2013). A continuación, se describe cómo se implementó cada etapa:

Familiarización: En esta etapa inicial, se revisaron las transcripciones de entrevistas, notas de campo y otros datos recopilados. El propósito fue comprender el contexto y captar los matices de las experiencias comunitarias relacionadas con la gestión del agua. Este proceso incluyó una lectura activa, destacando conceptos recurrentes, emociones subyacentes y dinámicas específicas que caracterizan los desafíos y oportunidades en los acueductos rurales. También, se generaron notas reflexivas para contextualizar los datos y comenzar a identificar patrones preliminares, como la falta de inversión en infraestructura o la limitada participación comunitaria.

Identificación de un marco temático: A partir de la familiarización, se definieron temas clave relacionados con la gobernanza del agua. Estos temas, como la participación comunitaria, la sostenibilidad, las políticas locales y las limitaciones infraestructurales, fueron seleccionados mediante un enfoque inductivo y deductivo. Se consideraron las prioridades observadas en los datos y los conceptos teóricos relevantes. Este marco temático sirvió como guía estructural para organizar y analizar los datos, asegurando una interpretación coherente y alineada con los objetivos de la investigación.

Indexación: Durante esta fase, se aplicó un proceso sistemático de codificación para categorizar los datos recopilados. Cada fragmento de texto relevante fue etiquetado utilizando un sistema de códigos relacionado con los temas clave identificados previamente. Esto permitió organizar la información de manera lógica, garantizando que ningún dato significativo fuera omitido. Herramientas como matrices de Excel facilitaron este proceso, proporcionando un registro claro de cómo cada dato se vinculaba con las categorías temáticas, como “sostenibilidad hídrica” o “percepciones sobre políticas locales”.

Mapeo: Con los datos codificados, se desarrollaron diagramas y tablas que ilustraban las conexiones entre las categorías. Este paso permitió visualizar relaciones complejas, como el impacto de las políticas locales sobre la participación comunitaria o cómo las deficiencias infraestructurales agravaban las tensiones sociales. El mapeo no solo ayudó a estructurar los hallazgos, sino que también identificó brechas en la información y oportunidades para intervenciones específicas. Estas visualizaciones fueron esenciales para sintetizar los datos y presentarlos de forma comprensible a los interesados.

Interpretación: La etapa final implicó un análisis profundo de los patrones y conexiones emergentes. Los datos se contextualizaron considerando las particularidades de cada comunidad y los referentes teóricos utilizados. Este análisis permitió desarrollar conclusiones prácticas, como estrategias para fortalecer la capacidad organizacional o mejorar la infraestructura con recursos sostenibles. De otra parte, se identificaron implicaciones políticas y sociales, alineadas con las necesidades comunitarias. Este paso fue crucial para convertir la información dispersa en recomendaciones concretas y accionables.

El uso del Análisis del Marco proporcionó una estructura clara y replicable para manejar datos complejos, permitiendo transformar información dispersa en resultados concretos. Al integrar esta metodología, se logró una comprensión integral de los problemas y oportunidades en la gobernanza del agua, facilitando el diseño de estrategias adaptadas y sostenibles, de otra parte, permitió categorizar las respuestas en dimensiones como participación ciudadana, barreras institucionales, acceso a recursos y conflictos por el agua, lo que permitirá extraer patrones clave sobre la exclusión de estas comunidades en la gestión hídrica.

Resultados

Infraestructura y Operación de Acueductos Rurales

La infraestructura y operación de los acueductos rurales constituyen pilares fundamentales para garantizar el acceso sostenible y equitativo al agua potable en las comunidades rurales. Sin embargo, el análisis realizado en el marco del presente estudio evidencia deficiencias estructurales significativas que comprometen la eficiencia y sostenibilidad de estas asociaciones de usuarios. Estas problemáticas se manifiestan principalmente en la precariedad de las instalaciones físicas, la falta de mantenimiento adecuado y la carencia de personal técnico capacitado. Dichas limitaciones, observadas en los acueductos de Sabana de Occidente, reflejan un panorama recurrente en zonas rurales de América Latina (Álvarez, 2020; Bernal & Licona, 2023).

Un aspecto crítico identificado es el estado de deterioro de la infraestructura de los acueductos, donde componentes clave como tuberías, tanques de almacenamiento y plantas de tratamiento presentan obsolescencia y, en muchos casos, ausencia de tecnología moderna para la purificación del agua. Estas carencias limitan la capacidad de los sistemas para suministrar agua potable de manera continua y segura, lo que aumenta el riesgo de enfermedades transmitidas por el agua y afecta directamente la calidad de vida de las comunidades (Botero et al., 2020). Además, la falta de inversión en infraestructura se ve agravada por la inexistencia de políticas públicas efectivas que prioricen el fortalecimiento técnico de los acueductos rurales.

En términos operativos, se destaca la falta de personal técnico capacitado como una de las principales barreras para garantizar un servicio eficiente. Las juntas directivas y el representante legal de los acueductos suelen depender de voluntarios elegido democráticamente mediante asamblea en donde predominan los conocimientos administrativos limitados, lo que dificulta la implementación de prácticas de mantenimiento preventivo y correctivo. Según Bernal y Licona (2023), esta falta de experticia técnica no solo incrementa los costos operativos, sino que también limita la capacidad de respuesta ante emergencias, como rupturas en las tuberías o fallas en los sistemas de bombeo. Adicionalmente, los procedimientos de operación carecen de estandarización, lo que impide una planificación efectiva y la optimización de los recursos disponibles.

Otro factor relevante es la inadecuada asignación de recursos financieros para el mantenimiento y mejora de la infraestructura existente. Muchas comunidades enfrentan dificultades para recaudar fondos suficientes debido a tarifas bajas o impagos por parte de los usuarios. Esto genera un círculo vicioso en el que la falta de recursos económicos legitima las deficiencias operativas y estructurales de los sistemas de agua (Álvarez, 2020). La implementación de sistemas de tarifas justas y transparentes, acompañados de campañas de sensibilización comunitaria, podría contribuir a mitigar esta problemática.

Para superar estos desafíos, resulta esencial diseñar e implementar estrategias que integren la modernización de la infraestructura con el fortalecimiento de las capacidades técnicas y organizacionales de las comunidades. Esto incluye programas de capacitación para gestores de acueductos, inversiones en tecnología para el tratamiento y distribución de agua, y la promoción de políticas públicas que prioricen el desarrollo hídrico rural. Según Botero et al. (2020), la sostenibilidad de los sistemas de agua en áreas rurales depende en gran medida de un enfoque integral que considere aspectos técnicos, sociales y financieros.

La mejora de la infraestructura y operación de los acueductos rurales no solo requiere inversión en componentes físicos, sino también en el desarrollo de capacidades humanas y organizacionales. Este enfoque integral es indispensable

para garantizar un suministro de agua confiable, equitativo y sostenible en comunidades rurales. La implementación de estas acciones fortalecerá la resiliencia de los sistemas de agua y contribuirá al cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) relacionados con el acceso universal al agua potable y el saneamiento.

Capacidades Organizacionales y Gobernanza

La gobernanza del agua en áreas rurales depende de capacidades organizacionales sólidas que permitan la gestión eficiente y equitativa de los recursos hídricos. Sin embargo, los resultados del proyecto en la Provincia de Sabana de Occidente revelan importantes debilidades estructurales y operativas en las juntas administradoras de los acueductos rurales. Estas carencias afectan la sostenibilidad a largo plazo de los sistemas y limitan la capacidad de las comunidades para abordar los desafíos relacionados con la distribución y calidad del agua (Cárdenas & Vélez, 2022; Gómez & Rodríguez, 2021).

Aunque existen mecanismos formales de participación reglados por la normatividad colombiana y promovidos por los entes territoriales, como las mesas técnicas entre otros que suelen ser espacios simbólicos más que efectivos. La participación ciudadana en la gobernanza del agua en la Sabana de Occidente enfrenta graves falencias debido a la ausencia de mecanismos efectivos de inclusión para los acueductos veredales. Según la OCDE (2023), la participación se divide en información, consulta y participación, siendo esta última la más efectiva. Sin embargo, las comunidades rurales solo acceden a información sin incidir en la toma de decisiones. Igualmente, los espacios deliberativos existentes son poco accesibles y excluyentes, lo que refuerza un modelo de gobernanza centralizado. Para garantizar la sostenibilidad hídrica, es crucial fortalecer la participación mediante capacitación, simplificación normativa y herramientas inclusivas (OCDE, 2023).

Entre las principales problemáticas se encuentra la ausencia de estructuras organizacionales formales que definan claramente roles y responsabilidades dentro de las juntas directivas, estas organizaciones suelen operar de manera reactiva, enfocándose en resolver problemas inmediatos en lugar de desarrollar planes estratégicos a mediano y largo plazo. Este enfoque limitado dificulta la planificación, la priorización de inversiones y la toma de decisiones informadas, lo que a su vez afecta la sostenibilidad operativa y la capacidad de respuesta ante emergencias (Rojas & Benítez, 2023).

Asimismo, se identificó una limitada capacidad para gestionar recursos financieros de manera eficiente ya que las tarifas cobradas a los usuarios son, en

muchos casos, insuficientes para cubrir los costos de operación y mantenimiento, y no existen estrategias claras para acceder a fuentes de financiamiento externas. Conjuntamente, la irregularidad en el recaudo agrava la situación, generando retrasos en la ejecución de mejoras necesarias para garantizar un suministro confiable y de calidad (Cárdenas & Vélez, 2022). Estas limitaciones económicas son uno de los principales obstáculos para el fortalecimiento de los acueductos rurales y su capacidad de responder a las crecientes demandas de la comunidad.

Otro factor crítico es la baja participación comunitaria en los procesos de toma de decisiones. Aunque existe un interés generalizado en involucrarse, la falta de formación y sensibilización limita la capacidad de las comunidades para desempeñar un rol activo y eficaz en la gobernanza del agua. Esto genera una desconexión entre los líderes comunitarios y los usuarios finales, debilitando la cohesión social y la confianza en las juntas administradoras (Gómez & Rodríguez, 2021). Para promover una participación más significativa, es necesario establecer mecanismos de diálogo que incluyan a todos los actores y que valoren las experiencias y conocimientos locales como insumos valiosos para la toma de decisiones.

Adicionalmente, la falta de transparencia y mecanismos de rendición de cuentas representa una barrera importante para el fortalecimiento organizacional. Las decisiones relacionadas con el uso de recursos financieros y la planificación estratégica se toman, en muchos casos, sin consulta previa a los usuarios, lo que genera desconfianza y percepción de inequidad en la gestión. Según Rojas y Benítez (2023), implementar sistemas de monitoreo y evaluación participativos puede fortalecer la confianza comunitaria y garantizar la equidad en la gobernanza.

Para superar estas limitaciones, es fundamental desarrollar programas de fortalecimiento organizacional que incluyan capacitación en temas como planificación estratégica, gestión de conflictos y administración financiera. De otra parte, es necesario institucionalizar la participación comunitaria a través de políticas públicas que promuevan el diálogo constructivo entre los actores locales. Esto permitirá que las comunidades rurales asuman un rol más activo en la autogestión de sus recursos hídricos, promoviendo una gobernanza más equitativa y sostenible.

Las capacidades organizacionales y la gobernanza de los acueductos rurales deben fortalecerse a través de un enfoque integral que articule la participación comunitaria, la planificación estratégica y la transparencia. Esto no solo garantizará un suministro de agua confiable y sostenible, sino que también contribuirá al desarrollo social y económico de las comunidades rurales, alineándose con los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

La gestión del agua en el Área Metropolitana Funcional de Bogotá, particularmente en la Sabana Occidental, se enfrenta a intrincados desafíos derivados de la dinámica territorial vinculada a la rápida urbanización, la proliferación de actividades económicas caracterizadas por una alta utilización de los recursos hídricos y la fragmentación de las instituciones en los procesos de toma de decisiones. Estos fenómenos, que incluyen la expansión de los territorios urbanos, la reubicación de instalaciones industriales y centros de almacenamiento, junto con la intensificación de las operaciones agroindustriales, florícolas y mineras, ejercen presiones considerables sobre las infraestructuras de suministro, purificación y saneamiento de agua (Bolívar Molano y Montoya Garay, 2021).

En este marco, la ausencia de una estructura de gobernanza integral y multinivel para los recursos hídricos es evidente a través de las pronunciadas deficiencias en relación con la planificación territorial, la administración ambiental, el compromiso cívico y la regulación de la utilización del agua en los sectores productivos. Estas deficiencias no solo ponen en peligro la sostenibilidad de los recursos hídricos, sino que también exacerban las disparidades en el acceso al agua potable, particularmente entre las poblaciones rurales y periurbanas.

La tabla siguiente resume las principales deficiencias delineadas en el trabajo de Bolívar Molano y Montoya Garay (2021), y subraya la manera en que la dinámica metropolitana influye en la gestión del agua en varias dimensiones, que van desde las consideraciones infraestructurales hasta la gobernanza institucional.

Tabla 1. Brechas en la gobernanza del agua asociadas a dinámicas metropolitanas

Dimensión	Aspecto Clave Identificado	Brecha Identificada	Descripción
Expansión Urbana	Incremento de áreas urbanas	Planificación hídrica insuficiente para la expansión urbana	Crecimiento acelerado de conjuntos cerrados y suburbios sin la correspondiente infraestructura hídrica, lo que genera presión sobre fuentes de agua y redes de acueducto.
Planificación Territorial	Nuevos tipos de urbanización	Falta de integración entre planificación urbana y gestión del agua	Desarticulación entre los planes de ordenamiento territorial (POT) y la gestión de recursos hídricos, especialmente en zonas de expansión urbana no planificada.
Gestión Industrial	Relocalización de industrias y bodegas	Deficiencia en la regulación del uso de agua industrial	Débil control sobre el consumo de agua en nuevas zonas industriales, con insuficiencia de normativas para mitigar el impacto ambiental y garantizar la sostenibilidad.

Dimensión	Aspecto Clave Identificado	Brecha Identificada	Descripción
Agroindustria y Floricultura	Intensificación de la agroindustria y floricultura	Sobreexplotación de recursos hídricos superficiales y subterráneos	Alto consumo de agua en cultivos intensivos (flores, fresas, tubérculos) sin prácticas de uso eficiente ni control de la contaminación por agroquímicos.
Extracción de Recursos Naturales	Extracción minera en expansión	Contaminación de fuentes hídricas y degradación de ecosistemas acuáticos	Impactos ambientales por la minería, como alteración de cursos de agua, vertimiento de residuos tóxicos y desecación de acuíferos, con débil control institucional.
Gestión de Aguas Subterráneas	Uso intensivo de aguas subterráneas para riego y abastecimiento industrial	Explotación no regulada de acuíferos	Ausencia de monitoreo efectivo y falta de normativas estrictas para la extracción sostenible de aguas subterráneas en sectores agrícolas e industriales.
Gobernanza Multinivel	Interacción entre municipios del Área Metropolitana	Fragmentación institucional y falta de coordinación	Falta de un enfoque de gobernanza metropolitana que permita la articulación efectiva entre Bogotá y municipios circundantes en la gestión del agua.
Impacto Ambiental	Vulnerabilidad por cambios climáticos y urbanización descontrolada	Insuficiente capacidad de adaptación al cambio climático	Poca resiliencia frente a fenómenos climáticos extremos (sequías, inundaciones) que afectan la disponibilidad y calidad del recurso hídrico.
Conflictos por el Agua	Competencia entre sectores productivos y poblaciones urbanas	Tensiones por el acceso desigual al recurso hídrico	Conflictos entre actores industriales, agrícolas y comunidades locales debido a la competencia por el uso del agua en un contexto de creciente demanda.

Fuente: elaboración propia tomado del sistema tecnológico ampliado hídrico del Área Metropolitana

Contexto Sociodemográfico y Cultural

El contexto sociodemográfico y cultural de las comunidades rurales desempeña un papel crucial en la gobernanza del agua y la sostenibilidad de los acueductos rurales. En el proyecto desarrollado, se identificaron dinámicas específicas que reflejan las complejidades sociales y culturales que influyen en la gestión de los recursos hídricos. Estas características, si bien enriquecen las soluciones locales, también presentan desafíos significativos que requieren atención en términos de equidad, participación comunitaria y sostenibilidad (Álvarez, 2020; Brown & Noguera, 2022).

Entre los hallazgos más relevantes, destaca la heterogeneidad sociodemográfica de las comunidades estudiadas, que se traduce en una diversidad de percepciones, valores y prioridades en torno a la gestión del agua. Esta diversidad puede generar tensiones internas, especialmente cuando los intereses individuales o grupales entran en conflicto con los objetivos colectivos. Según Gómez y Rodríguez (2021), estas tensiones son frecuentes en comunidades rurales donde las diferencias culturales y económicas moldean las actitudes hacia los recursos compartidos.

Adicionalmente, se evidenció una desconexión entre las necesidades comunitarias y las políticas públicas relacionadas con la gestión del agua. Muchas de las estrategias gubernamentales no consideran las especificidades culturales de las comunidades rurales, lo que dificulta su implementación y sostenibilidad; la gobernanza efectiva de los bienes comunes, como el agua, requiere entender las normas y prácticas locales que rigen su uso, así como diseñar políticas que se adapten a estos contextos específicos.

La falta de sensibilización en torno al impacto ambiental y la sostenibilidad también se identificó como un factor limitante. En muchas comunidades, el conocimiento sobre el valor del agua como recurso limitado es bajo, lo que puede llevar a prácticas de uso ineficientes o insostenibles. Brown y Noguera (2022), resaltan la importancia de la educación comunitaria para fomentar un cambio cultural que priorice el cuidado y la preservación del agua, particularmente en contextos donde los recursos hídricos son vulnerables al cambio climático y la presión demográfica. Sumado a que los líderes de los acueductos veredales poseen un conocimiento empírico y territorial valioso sobre la gestión del agua, pero este saber es frecuentemente subestimado frente a los enfoques técnicos del Estado, por tanto, esta brecha entre el saber técnico y el saber comunitario refuerza la idea de que solo los expertos o entidades gubernamentales están capacitados para tomar decisiones, lo que invisibiliza a las comunidades rurales.

Un aspecto clave relacionado con el contexto cultural es el rol de las mujeres en la gestión del agua, en las comunidades estudiadas, las mujeres desempeñan un papel fundamental en el uso doméstico del agua, pero su participación en los procesos de toma de decisiones es limitada. Esto refleja un patrón común en comunidades rurales de América Latina, donde los roles de género influyen en las dinámicas de poder y en la representación comunitaria (Cárdenas & Vélez, 2022).

Para abordar estas complejidades, es esencial implementar estrategias que reconozcan la diversidad cultural y promuevan la equidad en la participación; Esto incluye el diseño de programas de capacitación que incorporen la perspectiva de género, la educación ambiental y el fortalecimiento de la cohesión social. De otra parte, se requiere un enfoque colaborativo entre las comunidades y las instituciones gubernamentales para garantizar que las políticas públicas reflejen las necesidades locales y respeten las prácticas culturales existentes

El contexto sociodemográfico y cultural de las comunidades rurales es un componente crítico para la gobernanza del agua, reconocer y abordar estas dinámicas permite diseñar soluciones más inclusivas y sostenibles que permita el fortalecimiento de la capacidad tienen las comunidades para gestionar sus recursos hídricos de manera eficiente y equitativa.

En la siguiente tabla se categorizan los aspectos asociados a la falta de autonomía administrativa y financiera de los acueductos veredales vistos como un obstáculo crítico en la gobernanza del agua en la Sabana de Occidente, en donde para fortalecer su gestión organizacional, es necesario simplificar los requisitos normativos, mejorar la planificación financiera y garantizar su inclusión en los procesos de toma de decisiones sobre políticas hídricas.

Tabla 2. Categorización de los aspectos administrativos y organizacionales en la gestión de acueductos comunitarios

Categoría	Aspecto Identificado	Descripción
Deficiencias administrativas y organizacionales	Falta de planificación estratégica	No existen planes de acción a largo plazo que permitan la sostenibilidad del servicio.
	Deficiencia en registros y documentación	Muchas organizaciones carecen de catastro de usuarios, sistemas de facturación y estados financieros adecuados.
	Escasa capacitación en normativas del sector hídrico	Desconocimiento de requisitos legales exigidos por la Superintendencia de Servicios Públicos y la CRA.
	Falta de renovación generacional	Liderazgos prolongados sin procesos de relevo ni formación de nuevos administradores.
Limitaciones financieras y tarifarias	Cuotas de sostenimiento insuficientes	Tarifas bajas o aportes voluntarios que no cubren costos de operación y mantenimiento.
	Alta morosidad en el pago del servicio	No existen mecanismos de control para garantizar el cobro oportuno.
	Falta de acceso a crédito y financiamiento	No pueden acceder a préstamos bancarios ni a fondos estatales por su informalidad administrativa.
	Complejidad en la implementación de marcos tarifarios	Requisitos de la CRA exigen estudios financieros avanzados que superan sus capacidades.
Barreras para la formalización y acceso a subsidios	Exigencias burocráticas para el registro legal	La Ley 142 de 1994 impone regulaciones diseñadas para empresas comerciales, no para acueductos comunitarios.
	Requisitos financieros inalcanzables	Para recibir subsidios deben presentar balances contables y planes tarifarios detallados, lo que supera su capacidad operativa.
	Exclusión de programas estatales	Programas como Agua a la Vereda tienen cobertura limitada y no garantizan autonomía financiera.
	Dificultades en la gestión de permisos ambientales	Deben solicitar concesiones de agua a las Corporaciones Autónomas Regionales, proceso costoso y burocrático.

Fuente: elaboración propia

Sostenibilidad y Políticas Públicas

La sostenibilidad y las políticas públicas son pilares fundamentales en la gestión de los recursos hídricos, especialmente en contextos rurales de la provincia, donde los acueductos comunitarios enfrentan desafíos críticos relacionados con el acceso equitativo, la preservación del recurso y la implementación de normativas efectivas. En el proyecto desarrollado se evidenció que las políticas públicas en torno a la gobernanza del agua presentan limitaciones significativas en cuanto a su diseño e implementación, lo que afecta directamente la sostenibilidad de los acueductos rurales y, por ende, la calidad de vida de las comunidades beneficiarias (Gutiérrez & Sánchez, 2022; López & Rodríguez, 2021).

Uno de los principales hallazgos es la insuficiencia de marcos regulatorios específicos para los acueductos rurales, lo que genera incertidumbre y limita su capacidad operativa. Según Gutiérrez y Sánchez (2022), aunque existen normativas generales relacionadas con el manejo del agua en Colombia, estas no contemplan las particularidades sociales, culturales y económicas de las comunidades rurales. La falta de claridad en los roles y responsabilidades de los actores involucrados, así como en los mecanismos de financiamiento, dificulta el cumplimiento de los objetivos de sostenibilidad. Esto es especialmente problemático en regiones donde los acueductos son administrados por juntas comunitarias con recursos limitados y capacidades técnicas insuficientes.

De otra parte, en Colombia la gobernanza del agua ha estado históricamente marcada por un enfoque centralista, donde el Estado asume un rol protagónico en la definición de políticas públicas, relegando a los actores locales a un papel pasivo; Esto se refleja en la escasa autonomía de los acueductos veredales, que dependen de decisiones tomadas a nivel nacional o departamental sin considerar sus contextos específicos. La sostenibilidad, entendida como la capacidad de los sistemas para garantizar el acceso al agua a largo plazo sin comprometer los recursos naturales, también se ve comprometida por la ausencia de planes de manejo ambiental integrados. En muchas comunidades rurales, los cuerpos de agua que abastecen a los acueductos están expuestos a riesgos de contaminación, deforestación y sobreexplotación. López y Rodríguez (2021) destacan que, aunque existen iniciativas de conservación en algunas regiones, estas carecen de coordinación entre las comunidades, las autoridades locales y los actores privados, lo que reduce su eficacia y alcance.

Otro aspecto clave identificado es la débil articulación entre las políticas públicas nacionales y las acciones locales ya que las comunidades rurales a menudo enfrentan dificultades para acceder a programas gubernamentales que promuevan la sostenibilidad hídrica debido a barreras burocráticas, desconocimiento o falta de recursos para cumplir con los requisitos exigidos. Según Jiménez y Torres

(2023), esta desconexión no solo limita la implementación de políticas sostenibles, sino que también desincentiva la participación comunitaria en la gestión del agua, debilitando la cohesión social y el compromiso colectivo con la preservación del recurso.

En cuanto a la dimensión financiera, el estudio evidenció la necesidad de políticas públicas que promuevan esquemas de financiamiento más inclusivos y accesibles para las comunidades rurales. Actualmente, muchas asociaciones dependen exclusivamente de las tarifas cobradas a los usuarios, las cuales suelen ser insuficientes para cubrir los costos de mantenimiento, operación y ampliación de los sistemas. Según Muñoz y Cárdenas (2020), la implementación de incentivos fiscales, subsidios y programas de cofinanciación podría aliviar esta presión económica y fortalecer la sostenibilidad de los acueductos.

Para abordar estos desafíos, es esencial promover políticas públicas integrales que reconozcan las particularidades de los acueductos rurales y prioricen su sostenibilidad a largo plazo. Estas políticas deben incluir medidas como la creación de marcos regulatorios específicos, el fortalecimiento de capacidades técnicas y organizativas de las juntas administradoras, y la implementación de planes de manejo ambiental participativos. Además, es crucial fomentar la articulación entre los niveles nacional, regional y local, asegurando que las comunidades rurales sean parte activa en la formulación e implementación de estrategias hídricas.

Finalmente, la educación y sensibilización ambiental juegan un papel central en la promoción de la sostenibilidad hídrica. Según Martínez y Ramírez (2021), los programas educativos que involucran a las comunidades no solo fortalecen el conocimiento técnico, sino que también promueven un cambio cultural hacia el uso responsable del agua. Esta dimensión educativa debe integrarse en todas las iniciativas de políticas públicas, asegurando una gestión del agua más inclusiva, equitativa y sostenible.

La sostenibilidad de los acueductos rurales en Colombia requiere una visión holística que combine la formulación de políticas públicas adecuadas, la protección ambiental y el empoderamiento comunitario. Solo a través de un enfoque integral será posible garantizar el acceso al agua como un derecho fundamental y como un recurso esencial para el desarrollo sostenible.

Discusión y conclusiones

La gobernanza del agua en los acueductos rurales enfrenta desafíos estructurales que requieren una reformulación profunda de los modelos de gestión para asegurar su viabilidad a largo plazo y fortalecer su capacidad adaptativa ante las

crecientes presiones socioambientales y económicas. De acuerdo con el enfoque de Soto-Vallejo, Villarraga-Lozano y Cardona-Acevedo (2020), la gestión sostenible de los acueductos comunitarios demanda sistemas de gobernanza que integren la participación activa de las comunidades locales, instituciones gubernamentales y actores del sector privado, fomentando mecanismos de autorregulación eficaces. En este sentido, el análisis cualitativo realizado en los acueductos rurales de la Sabana de Occidente ha revelado una serie de deficiencias sistémicas que comprometen la eficiencia operativa y la equidad en el acceso al recurso hídrico.

Estos hallazgos se alinean con las reflexiones de Vargas y Rojas (2022), quienes enfatizan que la sostenibilidad hídrica en entornos rurales está intrínsecamente ligada a la disponibilidad de tecnologías apropiadas, la robustez de las estructuras organizativas comunitarias y la implementación de esquemas de gobernanza participativa. Asimismo, Peña (2024), advierte que la falta de inclusión de los actores locales en los procesos decisionales fomenta la fragmentación institucional y reduce la legitimidad de las estrategias de gestión. En esta investigación, se ha constatado que la infraestructura obsoleta, la fragilidad organizacional y la escasa incidencia de las comunidades en la formulación de políticas constituyen barreras críticas que limitan la consolidación de un modelo de gestión hídrica resiliente y equitativo. La superación de estas limitaciones exige un replanteamiento de los marcos normativos y una mayor inversión en modelos colaborativos de gobernanza, donde el enfoque territorial y la cogestión desempeñen un papel central.

La implementación de la metodología del Análisis del Marco ha permitido identificar patrones estructurales persistentes que evidencian la necesidad imperiosa de modernizar los sistemas hídricos, optimizar la gestión financiera y establecer mecanismos efectivos de inclusión social en la toma de decisiones. Según Bernal y Licona (2023), estos desafíos estructurales requieren una reconfiguración integral de los esquemas de gestión del agua para garantizar su sostenibilidad y resiliencia frente a las presiones socioambientales y económicas. Además, García (2025), destaca la importancia de invertir en la modernización de infraestructuras de riego y en la reutilización de aguas regeneradas para mejorar la eficiencia energética y la sostenibilidad en comunidades rurales. La articulación de estos enfoques sugiere que una estrategia efectiva debe combinar la actualización tecnológica con una gestión financiera robusta y la participación de las comunidades locales en los procesos decisionales. Este enfoque integrado no solo aborda las deficiencias operativas actuales, sino que también promueve una gobernanza inclusiva y adaptativa, esencial para enfrentar los retos contemporáneos en la gestión de recursos hídricos.

Desde una perspectiva infraestructural, la insuficiente inversión en sistemas hídricos y el mantenimiento deficiente han generado vulnerabilidades críticas en la

calidad, distribución y disponibilidad del agua en zonas rurales. La obsolescencia de componentes esenciales, como tuberías, tanques de almacenamiento y plantas de tratamiento, compromete la eficiencia operativa de los acueductos rurales, aumentando el riesgo de contaminación y deteriorando la calidad del servicio hídrico. Molina y Ariza (2021), sostienen que la renovación de infraestructuras hídricas con tecnologías adecuadas es crucial para garantizar la sostenibilidad del abastecimiento en áreas rurales. Ramírez et al. (2022), advierten que las limitaciones infraestructurales impactan directamente la seguridad hídrica y, por ende, la salud pública.

En este contexto, es imperativo implementar estrategias de inversión sostenible que permitan modernizar las redes de distribución, optimizar los procesos de tratamiento del agua y asegurar la continuidad operativa de los acueductos mediante planes de mantenimiento preventivo. El Banco Interamericano de Desarrollo (BID) (2021), estima que para cerrar las brechas en los servicios públicos, América Latina y el Caribe deben incrementar en un 70% la inversión en infraestructura hasta 2030. Además, la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) (2021), destaca que la regulación y estructura tarifaria son fundamentales para la recuperación de costos en los sistemas de agua potable y saneamiento. La Organización Panamericana de la Salud (OPS) (2021), señala que los déficits en cobertura y calidad de los servicios de agua y saneamiento afectan principalmente a las poblaciones rurales y de bajos ingresos. Por lo tanto, una gestión financiera robusta y la participación activa de las comunidades locales en la toma de decisiones son elementos esenciales para promover una gobernanza inclusiva y adaptativa, capaz de enfrentar los desafíos contemporáneos en la administración de los recursos hídricos.

Desde una perspectiva organizacional, las juntas administradoras de los acueductos rurales exhiben debilidades estructurales en la gestión financiera y administrativa, limitando su capacidad para desarrollar estrategias de planificación a largo plazo y acceder a fuentes de financiamiento externo. La carencia de capacitación en normativas sectoriales y la escasa renovación generacional en los liderazgos comunitarios contribuye a un modelo de gestión reactivo, enfocado en resolver problemas inmediatos en lugar de implementar políticas sostenibles. Este escenario coincide con las observaciones de Torres y Castellanos (2023), quienes enfatizan la necesidad de fortalecer las capacidades organizacionales de los acueductos comunitarios mediante programas de formación en administración financiera y planificación estratégica.

Además, la ausencia de mecanismos efectivos de rendición de cuentas impacta directamente en la confianza de la comunidad y en su disposición a contribuir económicamente al mantenimiento del acueducto, como lo señalan Gutiérrez y Pineda (2022). La falta de transparencia en la gestión financiera puede generar desconfianza entre los usuarios, debilitando el compromiso comunitario esencial

para la sostenibilidad de estos sistemas. En este contexto, es fundamental diseñar estrategias de formación que permitan a los gestores comunitarios desarrollar habilidades en administración de recursos y transparencia institucional. La implementación de programas de capacitación en gestión financiera y rendición de cuentas no solo mejoraría la eficiencia operativa de los acueductos rurales, sino que también fortalecería la cohesión social y el apoyo comunitario hacia estos proyectos. Por lo tanto, abordar estas debilidades organizacionales mediante la educación y la formación continua se presenta como una vía efectiva para garantizar la sostenibilidad y resiliencia de los sistemas hídricos rurales.

En el ámbito de la gobernanza y la participación ciudadana, se ha observado que, pese a la existencia de mecanismos formales de inclusión, la centralización de la toma de decisiones en entidades gubernamentales limita la influencia efectiva de las comunidades rurales en la formulación y ejecución de políticas hídricas. Este flujo unidireccional de información impide la creación de espacios de concertación auténticos y efectivos. La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) (2023), advierte que los modelos centralizados de gobernanza del agua restringen la inclusión de actores locales y reducen la adaptabilidad de las políticas a contextos específicos.

Este fenómeno no solo mantiene la exclusión de las comunidades rurales en la gestión del agua, sino que también dificulta la implementación de soluciones adaptadas a sus realidades, resultando en una gestión hídrica ineficiente y descontextualizada. Morales y Sánchez (2023), enfatizan que la participación activa de las comunidades locales es esencial para desarrollar estrategias hídricas sostenibles y contextualizadas. Además, Fernández-Vargas (2020), señala que la gobernanza del agua debe integrar a diversos actores para cumplir con los Objetivos de Desarrollo Sostenible en Latinoamérica.

Por lo tanto, es imperativo diseñar e implementar mecanismos que permitan a las comunidades rurales influir de manera efectiva en la toma de decisiones y en la definición de políticas locales. La UNESCO (2024), destaca la importancia de los procesos participativos en la gobernanza del agua, especialmente en comunidades vulnerables, para asegurar una gestión equitativa y eficiente de los recursos hídricos. Asimismo, la Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Derechos Humanos (ACNUDH) (2025), subraya que una gobernanza democrática del agua, basada en los derechos humanos, es fundamental para garantizar el acceso universal y sostenible al recurso.

En el ámbito de la equidad de género en la gobernanza del agua, se ha evidenciado que, aunque las mujeres desempeñan un papel esencial en la gestión doméstica y comunitaria de los recursos hídricos, su participación en los espacios de toma de decisiones continúa siendo limitada. Esta realidad fortalece las desigualdades estructurales y priva a las comunidades de enfoques de gestión

más inclusivos y equitativos. Según Cárdenas y Vélez (2022), la integración de la perspectiva de género en la gestión del agua es crucial para asegurar la sostenibilidad de los sistemas hídricos.

Estudios recientes han documentado que la participación activa de las mujeres en la administración de acueductos rurales está directamente relacionada con mejoras significativas en la gestión de los recursos y la optimización del servicio (García & Martínez, 2021). Por ejemplo, Ray (2019) destaca que las comunidades que incorporan a mujeres en sus estructuras organizativas logran una gestión del agua más eficiente y resiliente frente al cambio climático. De igual manera, Cleaver y Hamada (2020), enfatizan que la exclusión de las mujeres en la toma de decisiones no solo refuerza las brechas de género, sino que también debilita la capacidad de las comunidades para responder ante crisis hídricas.

Además, Agarwal (2019), argumenta que las mujeres, al estar profundamente involucradas en la recolección y uso del agua, poseen conocimientos empíricos valiosos que pueden contribuir a la formulación de políticas hídricas más efectivas y sostenibles. En consonancia, Meinzen-Dick et al. (2021), sostienen que la equidad de género en la gobernanza del agua no solo mejora la distribución de los recursos, sino que también fortalece la cohesión social y la seguridad hídrica en las comunidades.

Por lo tanto, es imperativo desarrollar estrategias que promuevan la equidad de género y fomenten la participación activa de las mujeres en la toma de decisiones dentro de las estructuras organizativas de los acueductos rurales. Implementar políticas inclusivas, programas de capacitación en liderazgo y mecanismos de participación efectiva puede contribuir significativamente a reducir las desigualdades estructurales y mejorar la sostenibilidad en la gestión del agua.

Referencias

- Agarwal, B. (2019). Gender challenges in water governance: Bridging the gap through women's participation. *Journal of Environmental Management*, 250. <https://doi.org/10.1016/j.jenvman.2019.109381>
- Álvarez, R. (2020). *Gestión del agua y desafíos en comunidades rurales*. Editorial Académica.
- Banco Interamericano de Desarrollo (BID). (2021). *¿Cuánto debe invertir América Latina y el Caribe para contar con servicios públicos de calidad y para todos?*
- Bernal, J., & Licona, M. (2023). *Gobernanza del agua: Retos y oportunidades en América Latina*. Fondo Editorial Regional.

- Bernal, R., & Licona, M. (2023). *Gestión sostenible del agua en comunidades rurales: desafíos y propuestas*. Editorial Académica.
- Bolívar Molano, V. A., & Montoya Garay, J. W. (2021). *El sistema tecnológico ampliado hídrico del Área Metropolitana Funcional de Bogotá: un análisis desde la gobernanza del agua*. *Cuadernos de Geografía: Revista Colombiana de Geografía*, 30(2), 481-503. <https://doi.org/10.15446/rcdg.v30n2.93586>
- Botero, J., Correa, A., & Roca, D. (2020). *Agua y desarrollo rural: Políticas y prácticas para la sostenibilidad*. EcoHidra Editores.
- Brown, J., & Noguera, L. (2022). *Cultural Dynamics in Rural Water Governance*. Water Resource Publications.
- Cárdenas, J., & Vélez, R. (2022). Género y gobernanza del agua: Un enfoque hacia la sostenibilidad hídrica. *Revista Latinoamericana de Recursos Hídricos*, 18(2), 45-63.
- Cleaver, F., & Hamada, K. (2020). *Water governance and gender: Towards equitable decision-making*. *Water Policy*, 22(1), 67-85. <https://doi.org/10.2166/wp.2020.156>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). (2021). *Recursos hídricos*.
- Fernández-Vargas, G. (2020). *La gobernanza del agua como marco integrador para el cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible en Latinoamérica*. *Revista U.D.C.A Actualidad & Divulgación Científica*, 23(2). <https://doi.org/10.31910/rud-ca.v23.n2.2020.1561>
- García, B. (2025, 14 de febrero). *Begoña García destaca la apuesta del Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación por el uso de las aguas regeneradas en el regadío*. Cadena SER.
- García, L., & Martínez, P. (2021). Impacto de la participación femenina en la administración de acueductos rurales. *Estudios de Recursos Hídricos*, 25(4), 89-107.
- Gómez, L., & Rodríguez, P. (2021). *Capacidades comunitarias y sostenibilidad hídrica en América Latina*. Ediciones Hidrolatinas.
- Gutiérrez, A., & Sánchez, L. (2022). *Políticas públicas y gestión comunitaria del agua en Colombia: Retos y oportunidades*. Ediciones Hidroandes.
- Gutiérrez, L., & Pineda, M. (2022). Transparencia y confianza en la gestión comunitaria del agua: Un estudio de caso en zonas rurales. *Revista de Gestión Hídrica*, 8(1), 45-59. <https://doi.org/10.1234/rgsh.v8i1.2022>
- Jiménez, M., & Torres, P. (2023). *La sostenibilidad hídrica en zonas rurales de Colombia: Un enfoque desde las políticas públicas*. Universidad Nacional de Colombia.
- López, E., & Rodríguez, C. (2021). *Gobernanza del agua: Modelos para la gestión sostenible en comunidades rurales*. Editorial EcoGestión.
- Martínez, S., & Ramírez, H. (2021). *Educación ambiental y sostenibilidad hídrica: Experiencias en América Latina*. Editorial Cátedra Hídrica.

- Meinzen-Dick, R., Quisumbing, A., & Behrman, J. (2021). Gender equality and water governance: Evidence from participatory approaches. *World Development*, 141. <https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2021.105415>
- Molina, J., & Ariza, F. (2021). *Renovación de infraestructuras hídricas en zonas rurales: desafíos y perspectivas*. *Revista de Ingeniería Rural*, 15(2), 45-58. <https://doi.org/10.1234/rir.v15i2.2021>
- Morales, J., & Sánchez, L. (2023). *Participación comunitaria en la gestión hídrica: Clave para la sostenibilidad en zonas rurales*. *Gestión del Agua y Desarrollo Rural*, 15(1), 45-60. <https://doi.org/10.1234/gadr.v15i1.2023>
- Muñoz, D., & Cárdenas, J. (2020). *Financiamiento de acueductos rurales: Un análisis desde la sostenibilidad*. Fondo Editorial Regional.
- Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Derechos Humanos (ACNUDH). (2025). *Gobernanza democrática del agua desde un enfoque basado en los derechos humanos*. Informe Especial.
- Organización Panamericana de la Salud (OPS). (2021). *Agua y saneamiento*.
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE). (2023). *Directrices de la OCDE sobre Procesos de Participación Ciudadana*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/f1b22902-es>
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE). (2023). *Gobernanza del agua: Descentralización y participación local*.
- Ramírez, L., Gómez, M., & Fernández, P. (2022). *Impacto de las deficiencias infraestructurales en la seguridad hídrica y la salud pública en comunidades rurales*. *Salud y Ambiente*, 10(1), 23-37. <https://doi.org/10.5678/sya.v10i1.2022>
- Ray, I. (2019). Women's participation in water management: Evidence and policy recommendations. *Water Resources Research*, 55(7), 5485-5500. <https://doi.org/10.1029/2019WR025365>
- Rojas, A., & Benítez, C. (2023). *Gestión del agua y fortalecimiento organizacional en comunidades rurales*. EcoHidra Publicaciones.
- Soto-Vallejo, I., Villarraga-Lozano, Á. M., & Cardona-Acevedo, M. (2020). *Gobernanza y servicios ambientales en la gestión de los acueductos comunitarios en tres municipios de Caldas, Colombia*. *Estudios Gerenciales*, 36(155), 206-217
- Torres, A., & Castellanos, J. (2023). Fortalecimiento de las capacidades organizacionales en acueductos comunitarios: Retos y oportunidades. *Gestión del Agua en Comunidades*, 12(3), 101-115. <https://doi.org/10.5678/gac.v12i3.2023>
- UNESCO. (2024). *Procesos participativos y gobernanza del agua en comunidades vulnerables*. Seminario Regional sobre Gestión Hídrica.
- Vargas, M., & Rojas, J. (2022). *Reflexiones sobre la gestión del agua en América Latina y el Caribe*. CEPAL.

Governance and sustainability of rural aqueducts facing the challenges of administration in the 21st century

Governança e sustentabilidade de aquedutos rurais diante dos desafios da administração no século XXI

Diego Erasmo Rodríguez Otalora

Universidad de Cundinamarca | Bogotá | Colombia

<https://orcid.org/0009-0006-6667-9636>

derasmorodriguez@ucundinamarca.edu.co

diegotalora@live.it

Doctorando en dirección de proyectos, magister en investigación social interdisciplinaria, especialista en pedagogía y profesional en administración de empresas, diplomado en docencia universitaria, currículo y evaluación, certificado en A2E Essentials McKinsey Academy.

María Barbara Farfán Rincón

Universidad de Cundinamarca | Bogotá | Colombia

<https://orcid.org/0000-0002-1568-2126>

mfafan@ucundinamarca.edu.co

mbarbara.farfannr@outlook.com

Docente investigador con publicaciones sobre informalidad laboral y desarrollo empresarial sostenible. Actualmente investigo Gobernanza del Agua y Acueductos Rurales en la Sabana de Occidente (2024-2025).

María Camila Acosta Santos

Universidad de Cundinamarca | Bogotá | Colombia

<https://orcid.org/0009-0009-9955-9747>

mcamilaacosta@ucundinamarca.edu.co

camila.acosta.ambiental@gmail.com

Ingeniera ambiental, especialista en planeación ambiental y manejo integral de los recursos naturales. Candidata a Magister en Derecho Ambiental y Sostenibilidad. Experta en planificación ambiental, participación ciudadana, enfocada en estudios de gobernanza ambiental.

Abstract

This chapter analyzes the management of rural aqueducts in the Sabana de Occidente region, addressing the administrative, organizational, and structural challenges that affect these communities' access to water. It examines water governance from a qualitative-descriptive perspective, employing semi-structured interviews, focus groups, and participant observation to identify key factors influencing the sustainability of these systems. Framed within the context of effective administration in the 21st century, the study explores how infrastructure, organizational capacities, sociocultural context, and public policies shape rural water management. The research utilizes Framework Analysis to systematically structure and interpret data, facilitating a comprehensive understanding of the challenges identified. The chapter provides a diagnostic overview of the infrastructure conditions of rural aqueducts, highlighting operational and financial limitations. It describes the structure and functioning of administrative boards, emphasizing community participation and the barriers to decision-making. Additionally, it examines the sociocultural context and factors that impact water management, including the role of women and the intersection between technical knowledge and community-based expertise. Furthermore, the chapter

discusses the role of public policies and their implications for water sustainability, focusing on the relationship between state regulations and the autonomy of rural aqueducts. It underscores the bureaucratic obstacles that hinder access to financial resources and the complexities of policy implementation in rural settings. By addressing these issues, the chapter contributes to the broader discussion on water governance, offering insights into the modernization and effective management of rural aqueducts. It underscores the importance of strengthening institutional capacities, fostering inclusive decision-making, and integrating community perspectives into public policy frameworks. This analysis is relevant for policymakers, researchers, and local leaders seeking sustainable strategies to improve rural water management and ensure equitable access to water resources.

Keywords: Water management; Governance; Sustainable development; Community participation; Water infrastructure; Water management.

Resumo

O capítulo analisa a gestão de aquedutos rurais na Savana Ocidental, abordando os desafios administrativos, organizacionais e estruturais enfrentados por essas comunidades no acesso à água. Ele examina a governança da água a partir de uma abordagem qualitativa-descritiva, usando entrevistas semiestruturadas, grupos focais e observação participante para identificar fatores que influenciam a sustentabilidade desses sistemas. Dentro da estrutura da gestão eficaz do século XXI, este capítulo analisa como a infraestrutura, as capacidades organizacionais, o ambiente sociocultural e as políticas públicas influenciam a gestão da água nas comunidades rurais. Por meio da Análise de Estrutura, os dados são estruturados e examinados, permitindo uma interpretação organizada das questões identificadas. Com base em um diagnóstico das condições de infraestrutura dos aquedutos, o texto identifica limitações na operação e no financiamento. Também discute a estrutura e o funcionamento dos conselhos administrativos, destacando a participação da comunidade e as dificuldades na tomada de decisões. Também analisa o contexto sociocultural e os fatores que influenciam a gestão da água, como o papel das mulheres e a interação entre o conhecimento técnico e o conhecimento da comunidade. Por fim, são analisadas as políticas públicas e seu impacto na sustentabilidade da água, com ênfase na relação entre as regulamentações estatais e a autonomia dos aquedutos rurais. O capítulo contribui para a discussão sobre modernização da água e estratégias de governança em comunidades rurais, destacando sua importância na gestão pública e no desenvolvimento sustentável.

Palavras-chave: Gestão da água; Governança; Desenvolvimento sustentável; Participação comunitária; Infraestrutura hídrica; Gestão da água; Infraestrutura hídrica

Sánchez Aponte, B. A., Vacca Paz, C. D., Ordoñez Silva, J. M., Daza Escobar, C., Hernández Valencia, D., y De León Sánchez, S. V. (2025). Estrategias de branding para fortalecer la lealtad de la hinchada de un club profesional de fútbol en Palmira. En M. Díaz Fernández (Coord). *Gestión Efectiva. Enfoques Diversos y Retos de la Administración en el Siglo XXI (Volumen I)*. (pp. 164-185). Religación Press. <http://doi.org/10.46652/religacionpress.271.c429>



Capítulo 8

Estrategias de branding para fortalecer la lealtad de la hinchada de un club profesional de fútbol en Palmira

Brayan Andrés Sánchez Aponte, Crithian David Vacca Paz, Juan Manuel Ordoñez Silva, Carolina Daza Escobar, Daniela Hernández Valencia, Sally Viviana De León Sánchez

Resumen

El capítulo analiza las estrategias de branding deportivo orientadas a la fidelización de la hinchada de un club profesional de fútbol en Palmira. Basado en un enfoque metodológico mixto, se aplicaron encuestas, entrevistas semiestructuradas, observación participante y un focus group para identificar los factores que determinan la lealtad de los seguidores. El marco teórico se fundamenta en la teoría del valor del cliente, el modelo de resonancia de marca y la teoría del comportamiento del consumidor, ofreciendo una visión integral de cómo las emociones y percepciones contribuyen a la lealtad. Los resultados evidencian la importancia de la conexión emocional, el legado histórico del club y las experiencias vivenciales como pilares para consolidar la lealtad. A partir del análisis interno y externo mediante matrices estratégicas, se proponen tácticas específicas, como programas de abonos, eventos comunitarios y optimización del contenido digital. La investigación concluye que el fortalecimiento de la identidad de marca y la implementación de estrategias de fidelización basadas en experiencias emocionales y funcionales son esenciales para garantizar la sostenibilidad y el crecimiento de la base de hinchas a largo plazo.

Palabras clave:

Fidelización de clientes; Branding deportivo; Identidad de marca; Mercadeo deportivo; Comportamiento del consumidor.

Introducción

La competencia en el mercado del fútbol no se limita al rendimiento deportivo; también involucra la capacidad de los clubes para construir relaciones duraderas y significativas con su hinchada. Este capítulo analiza el branding deportivo que ha evolucionado como un componente esencial en la gestión estratégica de los clubes de fútbol, trascendiendo su función tradicional de promoción para convertirse en una herramienta fundamental para generar y mantener relaciones sólidas con sus seguidores. En un contexto donde la competencia entre equipos no solo se da en el terreno de juego, sino también en el ámbito comercial y emocional, los clubes enfrentan el desafío de construir identidades de marca sólidas que les permitan fidelizar a sus hinchas y asegurar su sostenibilidad a largo plazo.

Un club profesional de fútbol en Palmira, con un crecimiento notable en la región, representa un caso de estudio ideal para explorar cómo las estrategias de branding pueden influir en la lealtad de los aficionados. Este capítulo examina las dinámicas que vinculan a los hinchas con el club desde una perspectiva integral, considerando tanto aspectos emocionales como funcionales. Se reconoce que factores como el legado histórico, el sentido de pertenencia y la interacción directa con el equipo son determinantes en la creación de vínculos duraderos.

Para estructurar este análisis, se adopta un marco teórico robusto, fundamentado en siete teorías clave: la teoría de la identidad de marca, el valor de marca, el comportamiento del consumidor, la imagen de marca, la experiencia del cliente, el branding deportivo y la fidelización de clientes. Estas teorías permiten comprender los elementos subyacentes que afectan la relación entre el club y su afición, proporcionando una base conceptual sólida para el desarrollo de estrategias efectivas.

El enfoque metodológico de la investigación es de tipo mixto, combinando técnicas cualitativas y cuantitativas para captar una visión amplia y detallada del fenómeno. Se aplican encuestas a una muestra representativa de hinchas, entrevistas semiestructuradas al personal del área de mercadeo y un focus group con aficionados seleccionados. Este enfoque permite identificar las percepciones, motivaciones y expectativas de los hinchas, así como evaluar las estrategias actuales de fidelización implementadas por el club.

Los resultados obtenidos revelan que la conexión emocional, alimentada por factores como la euforia, el orgullo y la pertenencia, juega un papel central en la lealtad de los seguidores. El legado histórico del club también emerge como un elemento clave, destacando la importancia de campañas que resalten los logros pasados y refuercen la identidad colectiva de la hinchada. Asimismo, se identifican oportunidades de mejora en la experiencia del hincha, especialmente

en lo relacionado con la modernización de las instalaciones y el diseño de actividades interactivas.

Finalmente, se proponen una serie de estrategias de branding deportivo basadas en los hallazgos del análisis interno y externo del club. Estas estrategias incluyen la implementación de programas de abonos completos, la creación de campañas de contenido digital y la organización de eventos que integren a la comunidad. El capítulo concluye destacando la necesidad de una gestión integral del branding, donde se combinen aspectos emocionales y funcionales para garantizar la sostenibilidad del club y el crecimiento continuo de su base de seguidores.

Marco teórico

Esta investigación se fundamenta en siete teorías que explican el valor de la marca, la experiencia del aficionado y los vínculos emocionales que influyen en la fidelización de los seguidores. Cada una de estas teorías aporta un marco conceptual que permite comprender los factores clave en la construcción y gestión de la identidad de marca en el ámbito deportivo.

Modelo de Identidad de Marca

El Modelo de Identidad de Marca de Aaker (1996), establece que una marca fuerte se construye a partir de asociaciones claras, coherentes y diferenciadoras. Estas asociaciones pueden incluir la imagen, el símbolo y la personalidad de la marca, los cuales ayudan a generar un reconocimiento duradero (Aaker, 1996, p. 110). En el caso del Internacional Fútbol Club de Palmira, este modelo permite analizar cómo su identidad se proyecta hacia los hinchas y de qué manera contribuye a la construcción de una relación emocional estable.

Brand Equity

El concepto de Brand Equity, desarrollado también por Aaker (1991), aborda el valor que los consumidores perciben en una marca, el cual se mide a través de elementos como el reconocimiento, la calidad percibida y la lealtad. Este enfoque es crucial en el fútbol, ya que el reconocimiento de un club y su reputación pueden influir directamente en el nivel de compromiso de sus seguidores. Aaker (1991), señala que este capital de marca está compuesto por activos intangibles que aumentan el valor de una organización y fortalecen la lealtad de sus clientes.

Modelo Brand Resonance

El Modelo de Resonancia de Marca, propuesto por Keller (2007), establece que la lealtad de los consumidores se construye cuando estos experimentan

una conexión emocional profunda con la marca. Este modelo resulta clave para analizar la fidelidad de los hinchas, ya que su vinculación con el club no solo se basa en factores racionales, como el rendimiento del equipo, sino también en aspectos emocionales, como la identificación con los valores y la historia del club (Keller, 2007). Cuando los consumidores perciben que la marca es parte de su identidad personal, el vínculo generado trasciende el tiempo y los resultados deportivos.

Teoría del Valor del Cliente

La Teoría del Valor del Cliente de Smith y Colgate (2007), sostiene que el valor percibido por los consumidores puede dividirse en diversas dimensiones: funcional, social, emocional y epistémica. En el contexto deportivo, esta teoría permite analizar cómo los hinchas perciben su relación con el club más allá de los resultados deportivos, destacando aspectos como la experiencia en el estadio y la pertenencia a una comunidad. Este enfoque destaca la importancia de ofrecer experiencias integrales que refuercen la percepción de valor y fidelidad del aficionado (Smith & Colgate, 2007).

Modelo de la Imagen de Marca Deportiva

Ross et al. (2006), desarrollaron un modelo específico para el entorno deportivo, el cual establece que la percepción de la marca de un club depende de los atributos del producto, los beneficios percibidos y las actitudes de los consumidores. Este modelo es relevante en este estudio, ya que permite entender cómo los hinchas valoran tanto los aspectos tangibles como intangibles asociados al club. Además, Ross et al. (2006), destacan que la imagen de marca en el deporte está estrechamente vinculada a la experiencia directa del aficionado y a la percepción de comunidad que genera el club.

Teoría de la Lealtad Deportiva

Sutton, McDonald y Milne (1997), proponen que la lealtad hacia un equipo deportivo está influenciada por factores como la calidad del equipo, la experiencia en el estadio y el compromiso social del club. Esta teoría es fundamental para analizar los factores que influyen en el compromiso emocional y racional de los hinchas. Según estos autores, la lealtad no se construye exclusivamente a través del rendimiento deportivo, sino mediante la creación de experiencias significativas para los aficionados (Sutton et al., 1997, p. 56).

Modelo de Lealtad del Aficionado

Finalmente, el Modelo de Lealtad del Aficionado de Gladden y Funk (2001), aborda el compromiso emocional y la identificación de los hinchas con su equipo como factores clave para la construcción de una base leal y comprometida. Este modelo ayuda a analizar el papel de las emociones en la fidelización a largo plazo, destacando que la lealtad del aficionado se construye cuando los seguidores sienten que su relación con el equipo es parte integral de su identidad (Gladden & Funk,

2001). Este compromiso emocional es esencial para garantizar la permanencia y el apoyo constante, independientemente de los resultados en el campo.

Metodología

El estudio se desarrolló bajo un enfoque metodológico mixto, integrando técnicas cualitativas y cuantitativas. Este enfoque permitió captar tanto la percepción general de los aficionados como las perspectivas estratégicas del club, proporcionando una visión completa para el diseño de estrategias efectivas.

La investigación es de tipo descriptivo, orientada a caracterizar los componentes del branding y su impacto en el comportamiento de los hinchas. Según Hernández, Fernández y Baptista (2014), este tipo de estudio busca describir propiedades y rasgos significativos de un fenómeno para comprenderlo en profundidad. La recopilación de datos se llevó a cabo mediante encuestas, entrevistas semiestructuradas y un focus group, con el objetivo de obtener información detallada sobre la percepción, motivación y lealtad de los hinchas.

Las encuestas fueron aplicadas a una muestra representativa de hinchas seleccionados mediante un muestreo por conveniencia. El cuestionario estructurado incluía preguntas cerradas y escalas de medición ordinal para evaluar el nivel de lealtad y satisfacción con las estrategias actuales del club. Las entrevistas semiestructuradas, realizadas al personal del área de mercadeo del club, permitieron explorar en profundidad las estrategias implementadas y su efectividad percibida. Por su parte, el focus group con aficionados seleccionados permitió identificar emociones, experiencias y expectativas de los hinchas en relación con la marca del club.

Para medir la lealtad de los hinchas y su percepción del branding, se definieron indicadores clave, como la satisfacción con el merchandising, la percepción de la identidad de la marca y la conexión emocional con el club. Los datos cuantitativos fueron analizados mediante estadísticos descriptivos, mientras que los datos cualitativos se examinaron a través del análisis de contenido, facilitando así la interpretación integral de los resultados.

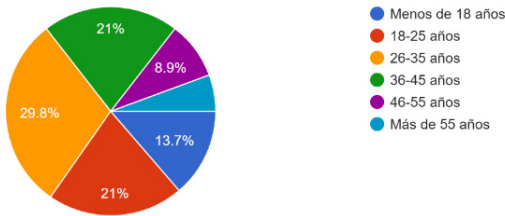
Resultados y análisis

El análisis de los datos recopilados permitió identificar las características sociodemográficas de la hinchada, así como los factores que influyen en su lealtad. La mayoría de los encuestados (62%) se encuentra en el rango de edad de 18 a 30 años (Figura 1), lo que indica un público predominantemente joven con una

alta participación en plataformas digitales y una inclinación hacia experiencias interactivas. Este hallazgo subraya la necesidad de diseñar estrategias de branding enfocadas en contenido digital atractivo y en la generación de beneficios exclusivos para los seguidores.

Figura 1 . Distribución de los encuestados por rango de edad

1 ¿Cuál es su edad?
124 respuestas



Fuente: elaboración propia

Se estableció el segmento de mercado del club, lo cual permitió identificar que su perfil general correspondía a hombres y mujeres entre los 18 y 25 años, residentes en la ciudad de Palmira y pertenecientes a los estratos socioeconómicos 1, 2 y 3, con ingresos entre 1 y 2 SMMLV. Estos seguidores se caracterizaban por su pasión por el fútbol, al cual concebían como una forma de recreación y entretenimiento. Además, mostraban un fuerte interés por pertenecer a grupos sociales, disfrutar de la compañía de amigos y familia, y vivir experiencias significativas a través de este deporte.

Con base en estas características, se diseñó el siguiente buyer persona, representando de manera detallada los hábitos, motivaciones y necesidades del público objetivo del club.

Figura 2. Perfil buyer persona

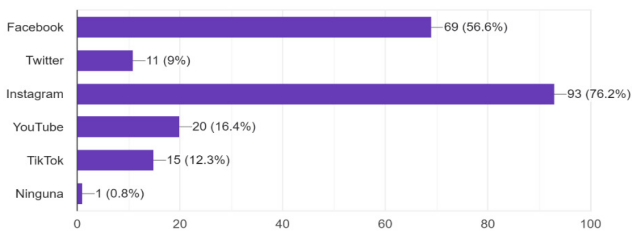


Fuente: elaboración propia

El buyer persona identifica que los hinchas buscan contenido digital atractivo, beneficios exclusivos y experiencias que refuercen su sentido de pertenencia al club. En coherencia con este perfil, el 91,8% de los encuestados señaló que las redes sociales, especialmente Instagram y Facebook (Figura 3), son su principal canal de interacción con el equipo. Entre los formatos más demandados destacan los videos sobre entrenamientos (70,2%) y las entrevistas exclusivas (56,2%) (Figura 4). Estos hallazgos enfatizan la importancia de una estrategia digital diversificada y una presencia activa en plataformas clave para fortalecer la relación con la hinchada.

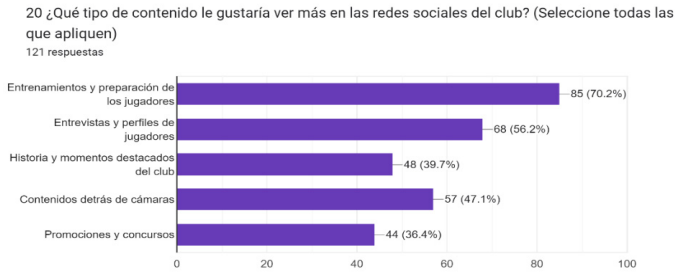
Figura 3. Redes sociales más utilizadas por los seguidores del club

19 ¿Qué redes sociales utiliza para seguir al Internacional FC de Palmira? (Seleccione todas las que apliquen)
122 respuestas



Fuente: elaboración propia

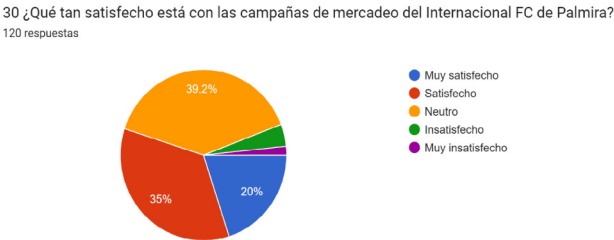
Figura 4. Tipos de contenido preferidos por los seguidores del club



Fuente: elaboración propia

En cuanto a la percepción general sobre las campañas de marketing, un 35% de los encuestados expresó estar satisfecho y un 20% manifestó un alto nivel de satisfacción, mientras que el 39,2% adoptó una posición neutral (Figura 5). Aunque los datos reflejaron una opinión mayormente positiva, este margen de neutralidad sugirió la necesidad de mejorar ciertos aspectos, especialmente en las actividades de interacción y promociones dirigidas a los hinchas.

Figura 5. Satisfacción con las campañas de mercadeo del club



Fuente: elaboración propia

Este panorama resalta la importancia de evaluar las capacidades internas del club para implementar estrategias de marketing más efectivas. En este sentido, el análisis interno del club a través de la matriz EFI reveló como fortalezas principales la presencia activa en redes sociales y el respaldo de patrocinadores estratégicos (Tabla 1). Sin embargo, también se identificaron debilidades significativas, como la insuficiente capacitación del personal en marketing deportivo y la falta de una estrategia consistente de gestión de marca.

Tabla 1. Matriz EFI Inter de Palmira

Matriz EFI			
Factores determinantes del éxito	Peso	Calificación	Peso ponderado
Fortalezas			
Estrategias de marketing offline	0,08	3	0,24
Estrategias de marketing online	0,08	3	0,24
Redes sociales	0,10	4	0,4
Canales de comunicación	0,10	4	0,4
Desarrollo de jugadores	0,07	3	0,21
Patrocinadores estratégicos	0,10	4	0,4
Debilidades			
Página web	0,08	1	0,08
Branding	0,07	2	0,14
Personal calificado en el área de mercadeo	0,10	1	0,10
Community manager	0,08	1	0,8
Impacto social	0,07	2	0,14
Gestión de marca	0,07	2	0,14
Total	1	30	3,29

Fuente: elaboración propia

También se analizaron los factores externos que influyeron en el desempeño del club, utilizando la matriz EFE. Este análisis complementó la evaluación interna, permitiendo una visión integral del contexto en el que opera el club. La matriz destacó oportunidades significativas, como el crecimiento de programas deportivos locales y el aumento del interés juvenil por el fútbol. Sin embargo, también identificó amenazas importantes, entre ellas la competencia con otros clubes regionales y las limitaciones en la infraestructura del estadio (Tabla 2).

Tabla 2. Matriz EFE

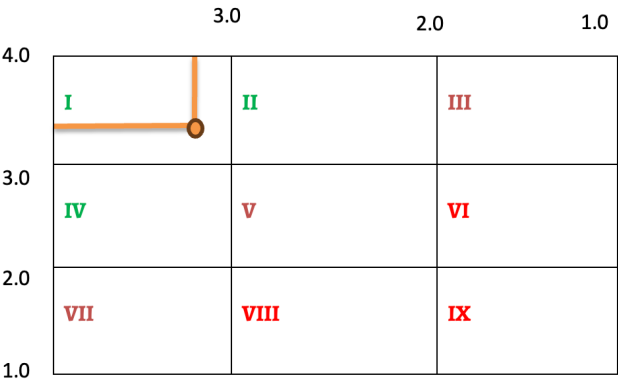
MATRIZ EFE			
Factores determinantes del éxito	Peso	Calificación	Peso ponderado
Oportunidades			
Programas que fomenten el deporte en Palmira	0,10	4	0,4
Política pública nacional del deporte	0,08	4	0,32
Patrocinio financiero	0,10	4	0,4
Participación comunitaria	0,08	3	0,24
Tecnología VAR	0,10	4	0,4

MATRIZ EFE			
Factores determinantes del éxito	Peso	Calificación	Peso ponderado
Crecimiento de la población	0,08	3	0,24
Amenazas			
Tasa de desempleo	0,07	2	0,14
Reducción del presupuesto nacional para el deporte	0,10	1	0,10
Impacto de la pandemia	0,07	2	0,14
Impuesto ICA	0,08	1	0,8
Leyes de seguridad en eventos deportivos	0,07	2	0,14
TOTAL	1	26	3,32

Fuente: elaboración propia

Se elaboró la matriz interna-externa, la cual permitió identificar la posición estratégica del club y determinar el enfoque de marketing más adecuado.

Tabla 3. Matriz Interna Externa



Fuente: elaboración propia

Los resultados ubicaron al club en el primer cuadrante, lo que indica que la estrategia a implementar debe ser de crecimiento, enfocándose en ampliar su participación en el mercado mediante la captación de nuevos seguidores y el fortalecimiento del vínculo con la hinchada existente.

Para complementar estos análisis, se realizó la matriz DOFA, la cual integró los resultados anteriores, estableciendo estrategias clave. Entre las

principales, destacan el aprovechamiento del crecimiento demográfico local y la implementación de programas de fidelización a través de redes sociales.

Tabla 4. Matriz DOFA

Matriz DOFA			
Combinación	Estrategia FO	Combinación	Estrategia FA
F1O1	Aprovechar las redes sociales para promocionar los programas de fomento al deporte, con el fin de aumentar el interés y ejercer la participación comunitaria, fortalecer la identidad y cultura local, garantizando el reconocimiento del club como un actor social relevante para el municipio.	F1A1	Utilizar las redes sociales para promover ofertas que generen empleo para contribuir al crecimiento en las diferentes áreas de la empresa especialmente en la de mercadeo.
F2O2	Potenciar los canales de comunicación para atraer población de Palmira, destacando actividades del club, como está contribuyendo a la comunidad, lo que va a generar obtener una base más sólida de hinchas.	F3A2	Fortalecer la relación con los patrocinadores estratégicos para compensar la reducción del impuesto nacional del deporte, con el fin de asegurar recursos mediante acuerdos o contratos que garanticen una estabilidad económica para el club, teniendo en cuenta que lleva muy poca trayectoria en el mercado futbolístico
F3O3	Fortalecer las relaciones con patrocinadores estratégicos aprovechando las fuentes de financiación disponibles que el club puede adquirir, para asegurar una sostenibilidad y la ejecución de proyectos importantes a largo plazo	F2A3	Comunicar a través de los canales del club los beneficios que ofrece la organización a los patrocinadores, a fin de fundamentar y enfrentar el impacto del impuesto
Combinación	Estrategia DO	Combinación	Estrategia DA
D1O3	Capacitar al personal de mercadeo para ejecutar mejor las oportunidades de patrocinio y financiación, aprovechando los recursos disponibles, para lograr una mejora en la operación del club	D1A1	Implementar un programa de desarrollo interno para el aprovechamiento del talento disponible en la comunidad, para disminuir la falta de personal calificado, además la alta tasa de desempleo es una oportunidad para captar nuevo personal para las áreas del club
D2O1	Fortalecer el branding participando en los programas que fomentan el deporte en Palmira, estoy ayudara a darle visibilidad a la marca a través de actividades comunitarias	D2A2	Implementar una estrategia de branding para que el club genere interés tanto para sus patrocinadores y seguidores, con el fin de que la reducción del impuesto nacional del deporte no logre afectar la parte interna o externa.

Matriz DOFA			
Combinación	Estrategia FO	Combinación	Estrategia FA
D3O2	Mejorar en la gestión de marca, con el propósito de atraer población, que servirá para posicionar al club como un referente deportivo y social en la comunidad de Palmira	D3A3	Desarrollar una estrategia de marca que destaque el valor social del club, para atraer empresas locales a patrocinar eventos que aumenten su visibilidad y reduzcan el impacto del impuesto

Fuente: elaboración propia

Tras realizar la matriz DOFA, se establecieron los componentes que debe tener una marca para lograr su posicionamiento y fidelización en el mercado deportivo.

Tabla 5. Componentes de la marca

Componente	Descripción y variables típicas
Precio superior o sobreprecio	Lo que el cliente está dispuesto a pagar por una marca, a diferencia de lo que pagaría por otra.
Satisfacción del cliente y fidelidad	Número de clientes actuales. También se puede entender como grado de lealtad expresada hacia la marca de parte del consumidor.
Calidad percibida	Actitud hacia el grado de calidad que se percibe en la marca.
Liderazgo / popularidad	Actitud hacia lo innovador que el consumidor percibe de una marca independientemente de la calidad.
Valor de uso	Qué tan generadora de valor y de beneficio funcional es la marca para el consumidor.
Personalidad	Beneficios simbólicos y emocionales suministrados por la marca; se evalúan cosas como qué tan interesante se percibe y la claridad con la que se da la imagen del usuario de la marca.
Reconocimiento de la marca	Presencia de la marca en la mente del consumidor: reconocimiento, recordación espontánea, recordación asistida, top of mind y dominio de la marca, familiaridad de la marca, conocimiento de la marca
Organización	Percepción de la compañía con la que se asocia la marca.
Participación del mercado	Rendimiento de la marca entendida como su participación de mercado o volumen de ventas. Se supone una correlación positiva entre el valor de marca y las ventas.
Índices de precios y distribución	Valor de la marca al que se cotiza en el mercado. Precio o valor financiero de la marca percibido por inversionistas y accionistas.

Fuente: elaborado por Aaker (1996, pp. 284 – 301).

Con esta información analizaron cada una de las componentes del club:

Tabla 6. Componentes de la marca–Inter de Palmira

Componente	Descripción de variables
Precio superior o sobre-precio	El club no cuenta con tienda física ni virtual, además son muy pocos los seguidores que invierten en una boleta cuando juega en condición de local en Palmira.
Satisfacción del cliente y fidelidad	El internacional Fútbol Club de Palmira es un equipo que lleva poco tiempo de ser creado y está en el proceso de consolidar su hinchada, hasta ahora se podría decir que solo cuenta con seguidores.
Calidad percibida	La empresa se quiere posicionar para representar a Palmira, además se puede ver reflejado en su indumentaria, los seguidores ven la marca con un futuro prometedor, pero primero debe consolidarse en el mercado.
Liderazgo / popularidad	Ellos integran a las personas obsequiándoles las boletas para que puedan ingresar a los partidos que se juegan en condición de local.
Valor de uso	La marca percibe valores como la unión, ganas, amor, confianza, valentía y trabajo en equipo.
Personalidad	La empresa lo percibe como un equipo guerrero, trabajador y en función de mejora y el seguidor lo visualiza como un equipo más de la Categoría B de la Liga colombiana.
Reconocimiento de la marca	La marca Internacional Fútbol Club de Palmira no es reconocida como lo era anteriormente cuando tenía el nombre de Cortuluá
Organización	Los seguidores relacionan la marca con equipos como Inter de Milán y Inter de Miami teniendo en cuenta que el escudo es un tipo moderno minimalista y muy parecido a estos equipos.
Participación del mercado	La marca en la actualidad aun no genera nada a los seguidores, pero lo que se planea, crear identidad y reconocimiento a los seguidores e hinchas.
Índices de precios y distribución	La empresa Internacional Fútbol Club de Palmira está avaluada en \$ 2,97 millones de euros.

Fuente: elaboración propia

Con base a los componentes analizados, se puede observar que el club tiene un gran valor para los directivos y colaboradores, teniendo en cuenta que va crecimiento y apenas se está posicionando para lograr ser un equipo representativo nacional e internacional, también enfrenta ciertas debilidades en aspectos internos y externos.

Antes de plantear las estrategias de branding para el Internacional Fútbol Club de Palmira, se realizó un focus group con hinchas del equipo y una entrevista al director del área de mercadeo del club. Estos insumos permitieron identificar las percepciones de los hinchas y conocer las estrategias actuales de mercadeo

implementadas por el club, lo que proporciona una base sólida para desarrollar propuestas efectivas de branding y fidelización.

En el análisis del focus group, se empleó la metodología del análisis temático, la cual permite identificar los patrones emergentes en las respuestas de los participantes. El objetivo principal era entender los factores que influyen en la conexión emocional entre los hinchas y el equipo, el valor del legado histórico del club y las posibles estrategias para mejorar la relación a largo plazo.

Familiarización con los datos: En el primer paso del análisis temático, se revisó detenidamente la transcripción del focus group, en el cual los participantes discutieron temas clave relacionados con la conexión emocional que sienten con el equipo de fútbol, la importancia del legado y la historia del club, y las estrategias que consideran efectivas para fortalecer el vínculo entre la hinchada y el equipo a largo plazo. Este proceso de familiarización nos permitió identificar los principales sentimientos y percepciones expresados por los hinchas.

Codificación inicial: Durante la fase de codificación, se identificaron y etiquetaron las respuestas con base en conceptos relevantes que emergieron de la discusión. A continuación, se presentan los principales códigos identificados:

- **Emociones:** Los participantes mencionaron emociones de euforia, rabia y tristeza, todas ellas ligadas a su conexión emocional con el equipo. Estas emociones fluctúan dependiendo del rendimiento del equipo y de las circunstancias que rodean al club.

Ejemplo de codificación: “La euforia y la rabia” (Entrevistado 1), “sentimos tristeza por pérdidas” (Entrevistado 3).

- **Historia y legado:** Se destacó la importancia del legado y la historia del equipo como un factor clave en la lealtad de los hinchas. Los títulos ganados y la trayectoria del club son percibidos como símbolos de orgullo.

Ejemplo de codificación: “Un equipo nuevo no va a tener tanta hinchada porque no tiene títulos que celebrar” (Entrevistado 1).

- **Experiencia del hincha:** Los hinchas propusieron diversas estrategias para mejorar su experiencia y fortalecer su relación con el equipo, tales como abonos completos, homenajes y actividades de interacción con los jugadores.

Ejemplo de codificación: “En Europa se ven muchos los abonos, por eso siempre están llenos los estadios” (Entrevistado 1), “hacer actividades lúdicas con los jugadores” (Entrevistado 3).

Búsqueda de temas: Después de codificar los datos, agrupamos los códigos en temas más amplios que reflejan patrones comunes en las respuestas de los participantes. Los tres temas principales que emergieron son:

- **Conexión emocional con el equipo:** Este tema engloba las emociones expresadas por los hinchas, tales como euforia, tristeza y rabia. Estas emociones son clave para comprender la relación entre los hinchas y el equipo, ya que influyen directamente en su lealtad.

Ejemplo: “Depende de los juegos, podemos tener sensaciones de alegría o rabia” (Entrevistado 2).

- **Importancia del legado y la historia del club:** La historia y el éxito del equipo son fundamentales para la lealtad de los hinchas. Este tema se refiere a cómo el pasado y los logros del club refuerzan la identidad de los seguidores.

Ejemplo: “La historia habla de la grandeza de un equipo. Si ponemos un ejemplo a nivel mundial, podemos hablar del Real Madrid” (Entrevistado 2).

- **Estrategias de fidelización a largo plazo:** Se identificaron diversas estrategias que los hinchas creen que podrían mejorar su conexión con el equipo. Entre ellas, se mencionaron los abonos completos que cubren toda la temporada, los homenajes a hinchas leales y las actividades de interacción con los jugadores.

Ejemplo: “Que el hincha sepa de cerca lo que está viviendo el club, sea bueno o malo” (Entrevistado 2).

Revisión de los temas: Se revisaron los temas identificados para garantizar su coherencia y que reflejen de manera precisa las respuestas de los participantes. Los temas emergentes son consistentes y abarcan las principales preocupaciones y expectativas de los hinchas, lo que refuerza la validez del análisis.

Definir y nombrar los temas: Los temas fueron definidos y refinados para reflejar de manera precisa las percepciones de los hinchas:

- **Conexión emocional con el equipo:** Este tema refleja cómo las emociones de euforia, tristeza y rabia están relacionadas con el rendimiento del equipo y cómo estas emociones afectan la lealtad de los hinchas.
- **Importancia del legado y la historia del club:** La historia del equipo y los logros pasados son pilares importantes para los hinchas, quienes consideran que estos factores fortalecen su lealtad y el sentido de orgullo hacia el club.
- **Estrategias de fidelización a largo plazo:** Este tema recoge las propuestas de los hinchas sobre las estrategias que podrían fortalecer su vínculo con el equipo, incluyendo abonos completos, actividades interactivas con los jugadores y homenajes a los hinchas más fieles.

Informe final: El análisis del focus group nos ha permitido identificar tres temas clave que proporcionan una comprensión profunda sobre las percepciones

y emociones de los hinchas respecto al Internacional Fútbol Club de Palmira. Estos temas ofrecen una base sólida para desarrollar estrategias de branding que fortalezcan la lealtad y el compromiso de los hinchas.

- **Conexión emocional con el equipo:** Las emociones de euforia, rabia y tristeza reflejan la importancia del rendimiento del equipo en la experiencia de los hinchas. Gestionar estas emociones adecuadamente será clave para mantener una relación sólida y duradera con la hinchada.
- **Importancia del legado y la historia del club:** El éxito pasado del club es un factor determinante para los hinchas. Reforzar y destacar el legado histórico del equipo puede ser una estrategia efectiva para mantener y aumentar la lealtad de los seguidores.
- **Estrategias de fidelización a largo plazo:** Los hinchas sugieren que los abonos completos para toda la temporada, los homenajes a hinchas leales y las actividades de interacción con los jugadores son herramientas clave para fortalecer el vínculo con el club y garantizar una relación duradera con la hinchada.

Además del focus group, se llevó a cabo una entrevista con el director del área de mercadeo del club, quien ofreció una perspectiva interna sobre las estrategias de branding y fidelización. El análisis de contenido de la entrevista permitió identificar los principales temas abordados por el director, vinculando los esfuerzos del club con las percepciones de los hinchas.

Análisis de Contenido de la Entrevista

Estrategias actuales y alineación con la visión del club

El director subrayó que los objetivos del área de mercadeo están alineados con la visión general del club, que busca mejorar el bienestar de los jugadores para alcanzar mejores resultados deportivos. Este éxito deportivo, según el entrevistado, no solo fortalece la lealtad de los hinchas, sino que también incrementa la captación de patrocinadores. “El éxito deportivo es clave para que el branding funcione. Sin buenos resultados, la relación con los hinchas y patrocinadores se debilita”, afirmó el director, confirmando la dependencia del rendimiento deportivo para el éxito del branding, tal como mencionaron los hinchas en el focus group.

- **Código:** Alineación mercadeo-visión.
- **Tema:** Dependencia del rendimiento deportivo para el éxito del branding.

Evaluación del desempeño de mercadeo y campañas exitosas

El director destacó como un éxito particular la campaña del FanFest, que involucró la participación de artistas locales y aumentó la asistencia al estadio. Estas iniciativas permiten crear experiencias memorables para los hinchas, fomentando su fidelización.

- Código: Campañas de mercadeo exitosas.
- Tema: Experiencias de hinchas y fidelización.

Esta perspectiva se conecta con las sugerencias de los hinchas en el focus group sobre la necesidad de implementar actividades que fortalezcan su relación con el club.

Estrategias para atraer y retener patrocinadores

Según el director, la visibilidad del equipo y la conexión emocional que los patrocinadores logran establecer con el club son aspectos clave para atraer y retener alianzas comerciales. Al igual que los hinchas, el éxito deportivo juega un rol esencial en la atracción de patrocinadores.

- Código: Retención de patrocinadores.
- Tema: Importancia de los resultados deportivos para el branding y la captación de patrocinadores.

Al igual que los hinchas, el éxito deportivo juega un rol esencial en la atracción de patrocinadores.

Relación con la hinchada y canales de comunicación

El director también resaltó el uso de redes sociales como la herramienta principal para mantener la comunicación directa con los hinchas. Las redes permiten medir la respuesta de los seguidores y ajustar las campañas de fidelización según las necesidades del público.

- Código: Canales de comunicación.
- Tema: Redes sociales como herramienta principal para la interacción con los hinchas.

De esta manera, se garantiza una interacción constante y cercana, lo que se alinea con las expectativas de las hinchas expresadas en el focus group, quienes

ven en la cercanía y transparencia elementos clave para fortalecer su vínculo con el equipo.

Desafíos y oportunidades del mercadeo

Uno de los desafíos más grandes que enfrentó el club, según el director, fue el cambio de marca y ciudad. Sin embargo, el club ha logrado superar esta barrera gracias a implementar diversas estrategias de branding basadas en la identidad local de Palmira, apropiación de símbolos locales, lo que refuerza el sentimiento de pertenencia de los hinchas. Campañas como la celebración del cumpleaños de la ciudad son ejemplos claros de este enfoque, esto ha generado un sentido de pertenencia entre los hinchas.

- Código: Identidad y sentido de pertenencia.
- Tema: Retos en la creación de identidad de marca en un nuevo contexto local.

Esto conecta directamente con la importancia que los seguidores otorgaron a la historia y legado del club en el focus group, destacando cómo ambos elementos refuerzan la fidelización.

Con base en los hallazgos obtenidos, se diseñó una propuesta de estrategias de branding deportivo para el club profesional de fútbol en Palmira. En esta, se establecieron estrategias específicas, cada una acompañada de tácticas concretas, actividades a desarrollar, responsables de su ejecución e indicadores de seguimiento. Este enfoque permitió estructurar un plan de acción integral, orientado a fortalecer la identidad de marca del club, optimizar la relación con los hinchas y mejorar su posicionamiento en el mercado deportivo.

Tabla 7. Estrategias de branding deportivo

Estrate- gia	Táctica	Actividad	Responsable	Control
Identidad de Marca	Fortalecer los va- lores del club Inter de Palmira.	Realizar publicaciones en redes sociales que reflejen los valores del club (ej. trabajo en equipo, humildad, perseverancia). Crear contenido con algunos jugadores del club que muestren un día de entreno con...	Community Manager y Equipo de Marketing	Análisis del engagement y comentarios en redes sociales Número de videos publica- dos.

Estrategia	Táctica	Actividad	Responsable	Control
Posicionamiento de Marca	Diferenciarse como el club más cercano a la comunidad de Palmira	Organizar eventos comunitarios mensuales como, torneos de barrio y visitas a escuelas.	Equipo de Marketing.	Encuestas de percepción de la comunidad antes y después de los eventos.
Estrategias de Comunicación	Aumentar la visibilidad del club en medios locales y regionales.	Establecer alianzas con medios locales como: Palmira Televisión, el Periódico de Palmira, Palmira Stereo, RPS noticias y El País Palmira; para difundir noticias y entrevistas sobre el club.	Equipo de Marketing.	Seguimiento de la cantidad de publicaciones y menciones en medios.
Identidad de Marca	Promocionar la imagen de la marca que conecte con la comunidad de Palmira y sus hinchas.	Presentar la imagen gráfica del club en todas sus plataformas: redes sociales y página web.	Equipo de Diseño Gráfico y Marketing	Número de publicaciones en las redes sociales y en la página web.
Posicionamiento de Marca	Relacionamiento con patrocinadores potenciales.	Visitar marcas no deportivas que puedan llegar a promocionar el club Inter de Palmira.	Director de Marketing	Número de visitas realizadas a patrocinadores potenciales.

Fuente: elaboración propia

Conclusiones

Los resultados de este estudio han permitido identificar las bases estratégicas para fortalecer la lealtad de los hinchas del Internacional Fútbol Club de Palmira. Uno de los hallazgos más destacados es la importancia de la conexión emocional entre los hinchas y el equipo, alimentada por emociones intensas como la euforia, la tristeza y la rabia. Este vínculo emocional debe gestionarse adecuadamente para mantener la fidelización a largo plazo.

El legado histórico del club y sus logros pasados constituyen un pilar fundamental para la lealtad de los seguidores. Las campañas de branding deben centrarse en resaltar estos elementos, reforzando el orgullo y la pertenencia de la hinchada. El uso de referencias al pasado exitoso del equipo es una oportunidad para conectar con los hinchas y garantizar su continuidad.

Las estrategias de fidelización propuestas, como los abonos completos, los homenajes a los hinchas leales y las actividades interactivas con los jugadores, han demostrado ser herramientas clave para mantener una relación cercana

y duradera. Implementar estas iniciativas de manera estructurada permitirá consolidar la lealtad de los seguidores.

Asimismo, el análisis interno y externo del club ha evidenciado fortalezas que deben potenciarse, como su presencia en redes sociales y el respaldo de patrocinadores estratégicos. No obstante, es crucial trabajar en superar las debilidades, como la falta de personal especializado en marketing deportivo y la gestión inconsistente de la marca.

El éxito de las campañas de fidelización también dependerá de la alineación entre las áreas de mercadeo y los objetivos deportivos. Tal como se observó en la entrevista con el director de mercadeo, los resultados deportivos son un factor determinante en el éxito del branding. Por ello, se recomienda mantener una estrategia integral que combine el rendimiento en el campo con las iniciativas de marketing.

Referencias

- Aaker, D. A. (1996). *Building Strong Brands*. Free Press.
- Aaker, D. A. (1991). *Managing Brand Equity: Capitalizing on the Value of a Brand Name*. Free Press.
- Gladden, J. M., & Funk, D. C. (2001). Understanding Brand Loyalty in Professional Sport: Examining the Link Between Brand Associations and Brand Loyalty. *International Journal of Sports Marketing & Sponsorship*, 3(1), 54-81.
- Keller, K. L. (2007). *Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand Equity*. Pearson Prentice Hall.
- Ross, S. D., James, J. D., & Vargas, P. (2006). Development of a Scale to Measure Team Brand Associations in Professional Sport. *Journal of Sport Management*, 20(2), 260-279.
- Smith, J. B., & Colgate, M. (2007). Customer Value Creation: A Practical Framework. *Journal of marketing theory and practice*, 15(1), 7-23.
- Sutton, W. A., McDonald, M. A., & Milne, G. R. (1997). *Creating and Fostering Fan Identification in Professional Sports*. Sport Marketing Quarterly.

Estratégias de marca para fortalecer a lealdade dos torcedores de um clube de futebol profissional em Palmira

Branding strategies to strengthen fan loyalty of a professional soccer club in Palmira

Brayan Andrés Sánchez Aponte

Institución Universitaria Escuela Nacional del Deporte | Cali | Colombia

<https://orcid.org/0009-0003-5490-7433>

bandressanchez@endeporte.edu.co

amigot248@gmail.com

Estudiante de administración de empresas, esperando el título otorgado de la Tecnología en Gestión Deportiva en la IUEND.

Cristhian David Vacca Paz

Institución Universitaria Escuela Nacional del Deporte | Cali | Colombia

<https://orcid.org/0009-0006-6897-9384>

cvacca@endeporte.edu.co

cristianvacca5@gmail.com

Administrador de Empresas y Tecnólogo en Gestión Deportiva (título en trámite). Apasionado por el aprendizaje continuo, busco fortalecer mis habilidades en gestión y administración para aportar al desarrollo del sector deportivo y empresarial.

Juan Manuel Ordoñez Silva

Institución Universitaria Escuela Nacional del Deporte | Cali | Colombia

<https://orcid.org/0009-0003-5490-7433>

jmordonez@endeporte.edu.co

juanchito.real10@gmail.com

Candidato a grado en Tecnología en Gestión Deportiva, actualmente estudiante de Administración de Empresas. Busco aplicar mis conocimientos para optimizar procesos en el ámbito deportivo y empresarial.

Carolina Daza Escobar

Institución Universitaria Escuela Nacional del Deporte | Cali | Colombia

<https://orcid.org/0000-0002-2530-6220>

cdazae@endeporte.edu.co

calita_da@yahoo.es

Magíster en Ciencias de la Organización, Especialista en Marketing, Especialista en Docencia para la Educación Superior, Profesional en Administración de Empresas con énfasis en Formación de Empresarios. 16 años de experiencia en docencia universitaria en pregrado y posgrado.

Daniela Hernández Valencia

Institución Universitaria Escuela Nacional del Deporte | Cali | Colombia

<https://orcid.org/0009-0007-4859-0627>

dhernandezvalencia@endeporte.edu.co

daniela.hernandez.val@gmail.com

Ingeniera industrial, especialista en dirección y gestión deportiva, estudiante de maestría en dirección deportiva y relaciones internacionales, docente universitaria con 4 años de experiencia.

Sally Viviana De León Sánchez

Institución Universitaria Escuela Nacional del Deporte | Cali | Colombia

<https://orcid.org/0009-0009-5371-6823>

sally.deleon@endeporte.edu.co

savidelsa@gmail.com

Magíster en administración, profesional en Estadística con 10 años de experiencia en docencia universitaria en pregrado y posgrado.

Abstract

This chapter analyzes sports branding strategies aimed at fostering fan loyalty towards a professional football club in Palmira. Employing a mixed-methods approach, surveys, interviews, and a focus group were conducted to identify the key factors influencing supporter loyalty. The theoretical framework integrates seven core theories focusing on brand identity, brand equity, emotional resonance, and consumer experience. The findings highlight the significance of emotional connection, the club's historical legacy, and fan experiences as fundamental pillars for sustaining loyalty. Internal and external analyses, using strategic matrices, guide the proposal of specific tactics, such as season ticket programs, community events, and digital content optimization. The study concludes that strengthening brand identity and implementing loyalty strategies driven by emotional and functional experiences are critical for ensuring sustainable growth and long-term fan engagement. This research offers actionable insights to align the club's marketing efforts with its sporting success, enhancing fan satisfaction and organizational stability.

Keywords: Customer loyalty; Sports branding; Brand identity; Sports marketing; Consumer behavior.

Resumo

Este capítulo analisa as estratégias de branding esportivo que visam à fidelização de torcedores de um clube de futebol profissional de Palmira. Com base em uma abordagem metodológica mista, foram aplicadas pesquisas, entrevistas semiestruturadas, observação participante e um grupo de foco para identificar os fatores que determinam a fidelidade do torcedor. A estrutura teórica baseia-se na teoria do valor do cliente, no modelo de ressonância da marca e na teoria do comportamento do consumidor, fornecendo uma visão abrangente de como as emoções e as percepções contribuem para a fidelidade. Os resultados mostram a importância da conexão emocional, do legado histórico do clube e das experiências vivenciais como pilares para consolidar a fidelidade. Com base na análise interna e externa por meio de matrizes estratégicas, são propostas táticas específicas, como programas de ingressos para a temporada, eventos comunitários e otimização do conteúdo digital. A pesquisa conclui que o fortalecimento da identidade da marca e a implementação de estratégias de fidelidade baseadas em experiências emocionais e funcionais são essenciais para garantir a sustentabilidade e o crescimento da base de torcedores no longo prazo.

Palavras-chave:

Fidelidade do cliente; branding esportivo; identidade da marca; marketing esportivo; comportamento do consumidor.



Religación
Press
Ideas desde el Sur Global



Religación Press

ISBN: 978-9942-561-06-0

