

Nuevos modelos de negocios



Editoras

Johemir Pérez Pertuz

Melva Inés Gómez-Caicedo

Mildred Karola López López

Emma Verónica Ramos Farroñán

Colección
INVESTIGACIÓN

CORPORACIÓN UNIVERSITARIA
UNITEC



LOS LIBERTADORES
FUNDACIÓN UNIVERSITARIA

Acreditación Institucional en Alta Calidad

CORPORACIÓN UNIVERSITARIA
UNITEC



LOS LIBERTADORES
FUNDACIÓN UNIVERSITARIA

Acreditación Institucional en Alta Calidad

Nuevos modelos de negocios

Johemir Pérez Pertuz
Melva Inés Gómez-Caicedo
Mildred Karola Lopez Lopez
Emma Verónica Ramos Farroñán
Compiladores



LOS LIBERTADORES
FUNDACIÓN UNIVERSITARIA

Accreditación Institucional en Alta Calidad

Juan Manuel Linares Venegas
Presidente del Claustro

Ángela María Merchan Basabe
Rectora

Vladimir Ballesteros Ballesteros
Vicerrector Académico

María Angélica Cortés Montejo
Vicerrectoría de Proyección Social y
Relaciones Interinstitucionales

Carolina Iannini Uribe
Vicerrectoría Administrativa y Financiera

Primera edición: Bogotá, julio de 2024

© Fundación Universitaria Los Libertadores
Bogotá, D.C., Colombia

Cra. 16 No. 63A-68 / Tel.: 601 254 47 50
www.ulibertadores.edu.co

© Corporación Universitaria UNITEC
Bogotá, D.C., Colombia

Calle 76 No. 12-58 / Tel.: 601 7434343
www.unitec.edu.co

CORPORACIÓN UNIVERSITARIA

UNITEC

Carlos Fernando Parra Ferro
Presidente

Wilmar Alexander Chinchilla Moreno
Rector

Diana Carolina Jaimes Suárez
Vicerrectora Académica

Sandra Paola Loaiza Sandoval
Jefe de Programas de Línea de Administración

© *Johemir Pérez Pertuz, Melva Inés Gómez-Caicedo, Mildred Karola Lopez Lopez, Emma Verónica Ramos Farroñán (comp.)*

Preparación editorial

Heidy Lisbeth Giral Huertas
Coordinadora Editorial
Fundación Universitaria Los Libertadores

David Arturo Acosta Silva
Jefe de Departamento de Publicaciones
Corporación Universitaria Unitec

Precolombi EU, David Reyes
Diagramación

Catalogación en la publicación Fundación Universitaria Los Libertadores

Nuevos modelos de negocio / Johemir Pérez Pertuz, Melva Inés Gómez-Caicedo, Mildred Karola Lopez Lopez, Emma Verónica Ramos Farroñán, compiladores. Primera edición. — Bogotá: Fundación Universitaria Los Libertadores, 2024

115 páginas: tablas y figuras; 24 X 17 cm:

Incluye referencias bibliográficas

ISBN Impreso: 978-958-5478-75-6
ISBN Digital: 978-958-5478-76-3

1. Microempresas-Administración 2. Nuevas empresas 3. Comercio electrónico 4. Auditoría ambiental 5. Relaciones con los clientes 6. Aptitud creadora en los negocios I. Pérez Pertuz, Johemir, compilador. II. Gómez-Caicedo, Melva Inés, compiladora. III. Lopez Lopez, Mildred Karola, compiladora. IV. Ramos Farroñán, Emma Verónica, compiladora.

658.4012 N964m – CD21 ed.

FULLBIBLIOTECA

Los conceptos emitidos en esta publicación son responsabilidad expresa de sus autores y no comprometen de ninguna forma a la Institución. Se autoriza la reproducción del texto citando autor y fuente, únicamente con fines académicos. En caso distinto, se requiere solicitar autorización por escrito al editor.

Contenido

La formalización empresarial: una oportunidad para las mypes para acceder a nuevos mercados	7
<i>Evelin Sadith Lazo Córdova</i>	
<i>Ana Paula Rivas Burgos</i>	
<i>Emma Verónica Ramos Farroñan</i>	
<i>Letty Angélica Huacchillo Pardo</i>	
Modelos de negocios innovadores: la arquitectura empresarial como enfoque para la gestión del comercio electrónico de las comunidades indígenas del Ecuador	17
<i>Armando Cabrera Silva</i>	
<i>Jonathan Castro</i>	
<i>Jennifer Célleri-Pacheco</i>	
<i>Mayiya González-Illescas</i>	
Oportunidades del sector de turismo después de la pandemia: lecciones desde la economía conductual	39
<i>Cristian Oswaldo Beltrán-Oicata</i>	
<i>Anderson Quintero</i>	
<i>Melva Inés Gómez-Caicedo</i>	
<i>Mercedes Gaitán-Angulo</i>	
<i>Álvaro Luis Mercado Suárez</i>	

Plan de auditoría ambiental para las empresas del sector manufactura: un compromiso con el medio ambiente	59
<i>Dr. Jaime Laramie Castañeda Gonzales</i>	
<i>Dra. Letty Angélica Huacchillo Pardo</i>	
<i>Dr. Julio Roberto Izquierdo Espinoza</i>	
<i>CPC. Emily Victoria Farfán León</i>	
El comercio electrónico: análisis actual desde la perspectiva del consumidor en la ciudad de Bogotá	73
<i>Johemir Jesús Pérez Pertuz</i>	
<i>Karola López López</i>	
<i>Diana Carolina Rodríguez Gómez</i>	
<i>Elbert Rincón Perilla</i>	
Servicio al cliente: el arma secreta de la organización que alcanza la calidad	91
<i>Samir Medina</i>	
<i>Johemir Pérez Pertuz</i>	
<i>Leonardo Rodríguez González</i>	

La formalización empresarial: una oportunidad para las mypes para acceder a nuevos mercados

Evelin Sadith Lazo Córdova¹
Ana Paula Rivas Burgos²
Emma Verónica Ramos Farroñan³
Letty Angélica Huacchillo Pardo⁴

Resumen

La informalidad constituye uno de los problemas estructurales que no es solo un reflejo del subdesarrollo, sino también es la fuente de un mayor atraso económico. Ante dicha problemática, el presente estudio tuvo como finalidad establecer la formalización empresarial como una oportunidad para las mypes para acceder a nuevos mercados. Su metodología se enmarcó bajo un tipo de estudio aplicado, de enfoque cuantitativo y diseño no experimental. Su población estuvo conformada por 27 mypes del distrito de Morropón, a las cuales se les aplicó un cuestionario para dar respuesta al objetivo planteado.

-
- 1 Universidad César Vallejo, Bachiller en Contabilidad (Perú). Orcid: <https://orcid.org/0000-0001-5432-5298>
 - 2 Universidad César Vallejo, Contadora Pública (Perú). Orcid: <https://orcid.org/0000-0003-2323-5518>
 - 3 Universidad César Vallejo, Investigadora Renacyt (Perú): Orcid: <https://orcid.org/0000-0003-1755-7967>
 - 4 Universidad César Vallejo, Doctor en Gestión Pública y Gobernabilidad (Perú). Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-6862-7219>

Entre los resultados se determinó que la mayoría de los empresarios consideran que los obstáculos para su formalización son los trámites engorrosos y el costo de formalización; asimismo, indicaron que sus negocios no tienen a sus trabajadores en planilla, ya que su liquidez no les permite cubrir el pago de beneficios sociales. Finalmente, se pudo concluir que la informalidad empresarial constituye uno de los mayores problemas del Perú desde hace muchos años, donde los trámites burocráticos y sus costos, el escaso acceso a financiamiento y la desconfianza en el Estado generan una resistencia del empresario a la formalización, trayendo consigo un círculo vicioso, en un país con resultados económicos débiles, con menores recursos para combatir crisis y, por tanto, mayor pobreza.

Palabras clave: formalización; empresas; beneficios sociales; economía.

Introducción

La formalización es un proceso complejo y dinámico, mediante el cual los individuos intentan equilibrar la adquisición de los recursos necesarios, el manejo de la acumulación de ganancias (ya sea reinvirtiéndolas o usándolas con fines reproductivos) y la mitigación de los riesgos involucrados en dichos procesos (por ejemplo, en relación con el cumplimiento institucional y la legitimidad a lo largo del tiempo; Xheneti *et al.*, 2019).

Por otro lado, con base en estudio de Zylfijaj *et al.* (2020), las variables como el entorno empresarial, el acceso limitado, el costo del financiamiento, la falta de disponibilidad de subsidios, las tasas impositivas y la corrupción presentan un impacto negativo significativo en la formalización de las empresas, convirtiéndolas en informales. Además, el análisis de las características a nivel de empresa sugiere que la edad de la misma también ejerce un impacto negativo, mientras que el volumen de ventas ejerce un impacto positivo en la formalización de las empresas informales. Por ende, los dueños de las empresas deben considerar la formalización como un medio para obtener mayores oportunidades de supervivencia y crecimiento. Asimismo, Floridi *et al.* (2021) argumentaron que la formalización trae pequeñas ventajas a las empresas; sin embargo, los efectos necesitan tiempo para materializarse, lo que podría explicarse por los altos costos de la formalización.

Los desafíos que enfrentan las empresas sudamericanas para formalizar sus proyectos se aumentan gracias a las políticas implementadas por un país, entre las cuales se encuentra el alto nivel de burocracia, así como las tarifas y procesos insostenibles, ya que muchas son mypes y no pueden cubrir los

costos de formalización. Asimismo, gran cantidad de pequeñas empresas no son conscientes de los procesos que deben llevarse a cabo. Finalmente, la indisponibilidad de créditos es otro de los problemas que obstaculiza el proceso de formalización (Maduku & Zerihun, 2022).

La informalidad es uno de los desafíos estructurales que también es causa del atraso económico, ya que no solo refleja el subdesarrollo, sino que también significa la asignación no óptima de los factores de producción y la pérdida de productividad; lo anterior, agudizado por la pandemia del covid-19, la restricción del acceso al mercado laboral, la protección social, los recursos financieros y la participación en el mercado internacional (Lavado & Yamada, 2021).

La economía informal genera del 40 al 60 % del producto interno bruto de los países en desarrollo, pero incluye organizaciones no registradas que no cancelan tributos ni brindan contratos laborales formales estándar o protección social para sus colaboradores. Cabe mencionar que muchos empresarios en los países en desarrollo continúan operando de manera informal, independientemente de su condición ilícita percibida. El por qué ellos eligen la informalidad enfatiza los costos y beneficios económicos de tales decisiones, pasando por alto las realidades de la economía informal y las limitaciones que enfrentan las poblaciones marginales (Thapa *et al.*, 2021).

Como se planteó, la economía informal hace una contribución importante a la actividad económica, pero el conocimiento sobre las condiciones a nivel de país que influyen en la disposición de una empresa informal a formalizarse es limitado (Galdino *et al.*, 2022). Según Bakehe y Mbondo (2021), entre los determinantes influyen en la formalización de las pequeñas unidades de producción en Camerún se encontró el género, la edad y el nivel educativo del empresario, además el tamaño y el nivel de capital de la empresa, el acceso a la infraestructura, el hecho de que la actividad esté en contacto con los órganos administrativos y la burocracia administrativa. Por otra parte, los empresarios agrícolas en Benin operan en diversos grados de formalización: entre el 46 % de empresas informales, el 6 % eran en gran parte informales, 22 % solo estaban registradas, 24 % eran en gran parte formales y el 3 % eran totalmente formales (Thoto *et al.*, 2021).

Según la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (2015), la formalización implica un aumento en los resultados económicos nacionales y, a medida que se incrementa, los servicios sociales se vuelven menos vulnerables y aumentan los ingresos fiscales, lo que consolida los derechos sociales. De igual forma, hablar de formalización empresarial requiere enfocarse en la formalización registral y tributaria relacionada con el registro

estatal que indica la existencia de la empresa para iniciar el pago de impuestos de conformidad con la ley. Por otra parte, se ha observado que cuanto más los empresarios reconocen la facilidad de la burocracia, más formal se vuelve su negocio. Así, se concluyó que las empresas manufactureras son menos formales que las empresas de servicios (Silupu *et al.*, 2022).

Por otro lado, Trujillo (2017) plantea que la constitución de la fundación de una entidad y sus derechos deben ser publicados en registros públicos. Para ello se creó el Sistema Nacional de Registros Públicos, a fin de implementar lineamientos y leyes técnicas de índole registral (Presidencia de la República, 1994).

Según la Organización Internacional del Trabajo (2017), la formalización laboral fomenta mayores ingresos a través de la provisión de bienes y servicios públicos de calidad, al tiempo que beneficia a la organización al minimizar la competencia desleal (Heredia *et al.*, 2017). La formalización de los trabajadores asalariados les genera una jornada de ocho horas, pago de horas extraordinarias, descansos de fines de semana y fechas festivas, quince días de vacaciones, compensación provisional, etc., elementos que son importantes para ellos (Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria, s. f.).

Por otro lado, según el Decreto Legislativo n.º 943 (Presidencia de la República, 2022), las entidades públicas y privadas deben inscribirse al Registro Único de Contribuyentes y utilizar su registro para la presentación de documentos ante la Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria. Se debe tener en cuenta que, al cumplir con los requisitos de registro y de formalización fiscal, los distintos tipos de empresas pueden declarar sus ingresos y pagar impuestos en proporción al porcentaje aplicable.

De acuerdo al informe de la Organización Internacional del Trabajo (2022), en América Latina y el Caribe (donde el impacto de la crisis por la pandemia fue peor que en otras regiones y se prevé que algunas economías regresen a los niveles previos para 2022 o 2023) las perspectivas laborales y sociales son particularmente preocupantes. Especialmente si se tiene en cuenta que el débil crecimiento del empleo desde mediados de 2020 se debe a aquellos informales, atípicos y mal remunerados. El estrecho vínculo entre informalidad y desigualdad que caracteriza a la región se ha hecho aún más evidente durante esta crisis. Además, existe el peligro potencial de un aumento en el número de transiciones de puestos formales a informales.

Perú no es ajeno al hecho de que el 50.4 % de las pequeñas empresas estén operando de manera informal, lo que limita el crecimiento sostenible

de la economía (Silupu & Reyes, 2019). Por lo tanto, se puede decir que es un país de ingresos medios con una gran economía informal. Es así como el Ministerio de Producción del país estimó que el 50 % de las microempresas son informales y emplean alrededor del 70 % de la población activa, lo que lo convierte en un país de ingresos medios con un gran sector informal, el cual está dirigido por empresarios que, por lo general, no tienen una formación empresarial formal (Barrón, 2020).

En la región Piura, según el Observatorio Socio Económico Laboral (2016), se registraron 887 539 trabajadores en 2015, de los cuales el 81 % se encontraban en empleo no regular. Asimismo, las personas empleadas en el sector informal constituían el 66.5 % de la fuerza laboral, mientras que el empleo informal en el sector formal logró absorber el 1.9 % de la fuerza laboral a nivel regional. También se observó que un total de 16 965 (18.6 %) de la población económicamente activa tenía derecho a las prestaciones sociales reglamentarias o trabajaban en unidades productivas formalizadas; pero en 2016 el 81.2 % de ellos se encontraban laborando en entidades informales, es decir, ocho de diez personas que formaban parte de la población económicamente activa ocupada trabajaban en condiciones informales.

La formalización empresarial es importante para tener una organización sólida, lo que brinda beneficios como un mayor acceso al sistema financiero, facilidades en la obtención de créditos, proveedores o clientes nuevos. Además, tener la posibilidad de licitar con entidades públicas y acceder a capacitaciones. Por lo anterior, se requiere disminuir los costos de formalización y mejorar la productividad de las empresas, así como mejorar la vida de sus colaboradores y comunidad en general (Instituto Peruano de Economía, 2017).

El objetivo del estudio fue establecer la formalización empresarial como una oportunidad para las mypes para acceder a nuevos mercados.

Metodología

El presente estudio fue de tipo aplicado, puesto que buscó dar solución a la problemática identificada mediante el uso de teorías. Además, tuvo un diseño no experimental, ya que las variables de estudio no fueron manipuladas. En cuanto al enfoque de la investigación, fue cuantitativa, en tanto se recogió información con el fin de dar respuesta al objetivo planteado (Manterola *et al.*, 2019). La muestra estuvo compuesta por 27 mypes del distrito de Morropón, a las cuales se les aplicó la encuesta.

Resultados

De acuerdo con los datos recibidos (tabla 1), el 40 % está totalmente de acuerdo en que el proceso de registro en la Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria es engorroso y dificulta la formalización, mientras que el 10 % está en desacuerdo. De igual forma, la mayoría de los encuestados (53.3 %) estuvo de acuerdo en que formalizar las mypes les permitiría cumplir mejor con los impuestos, mientras que el 23.3 % estuvo totalmente de acuerdo.

Tabla 1. Formalización registral y tributaria de las MYPES

Items	Escala de alternativas										(Σ) Total
	1		2		3		4		5		
	Totalmente desacuer- do		En desa- cuerdo		Ni de acuerdo ni en desacuerdo		De acuerdo		Totalmente de acuerdo		
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	
¿Considera que el proceso de inscripción en SUNAT es tedioso y dificulta la formalización?	%	0	3	10	3	10	12	40	12	40	100
¿Cree usted que la formalización de las mypes permitirá aumentar el cumplimiento en el pago de sus tributos?	0	0	0	0	7	23.3	16	53.3	7	23.3	100

Nota. Datos obtenidos mediante la encuesta aplicada a las mypes.

Por otra parte, el 33.3 % estuvo de acuerdo en que sería ventajoso para la empresa no tener a los empleados en planilla (tabla 2). Esto significa que optaban por realizar actividades económicas excluyendo a los empleados en términos de brindarles beneficios legales. Por consiguiente, estuvieron en desacuerdo un 50 % que, según la normativa de formalización laboral, sus negocios podrían cumplir con el pago de beneficios sociales, ya que no contaban con la suficiente liquidez y respaldo financiero.

Tabla 2. Formalización laboral de las mypes

ITEMS	Escala de alternativas										Total
	1		2		3		4		5		
	Totalmente des- acuerdo		En des- acuerdo		Ni de acuer- do ni en desacuerdo		De acuer- do		Totalmente de acuerdo		
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	
¿Cree usted que el tener colaboradores en la planilla es beneficioso para su empresa?	2	6.7	4	13.3	9	30	10	33.3	5	16.7	100
De acuerdo a la normativa de formalización laboral, ¿considera usted que la empresa puede cubrir el pago de beneficios sociales?	2	6.7	15	50	4	13.3	8	26.7	1	3.3	100

Nota. Datos obtenidos mediante la encuesta aplicada a las mypes.

Discusión

El propósito de este estudio fue establecer la formalización empresarial como una oportunidad para que las mypes ingresen a nuevos mercados. Los resultados obtenidos mostraron que la mayoría de los encuestados estuvo totalmente de acuerdo en que el proceso de registro en la Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria es engorroso y dificulta la formalización. También expresaron que formalizar las mypes les permitiría cumplir mejor con los impuestos.

Dichos resultados guardan relación con el estudio de Bakehe y Mbondo (2021), en el que se determinó que los empresarios de las mypes en Camerún no realizan el proceso de formalización debido a factores socioeconómicos, así como también aquellos relacionados al tamaño y el nivel de capital de la empresa, entre otros.

Por otro lado, el 33.3 % de los participantes manifestaron que era beneficioso para la empresa tener trabajadores fuera de planilla, ya que sus negocios no podrían cumplir con los beneficios adecuados para sus trabajadores, debido a que no contaban con la suficiente liquidez. Este resultado tiene concordancia con el estudio Barron (2020), ya que el Perú es un país de ingresos medios con un gran sector informal, debido a que el 50 % de las mypes son informales y emplean alrededor del 70 % de la población activa. Ante ello, y frente a lo argumentado por la Organización Internacional del

Trabajo (2017), es importante la formalización laboral debido a que aumenta los ingresos (Heredia *et al.* 2017).

Así, se concluye que la informalidad empresarial ha sido uno de los mayores problemas del Perú durante muchos años. Por su parte, la formalización implica mayores costos en comparación con los servicios reales que brinda el Estado; por lo tanto, en el contexto actual, el proceso es muy complicado, dado que existen muchas barreras entre las que se incluyen los trámites burocráticos y sus costos, el acceso limitado a la financiación junto con la desconfianza en el Estado y la administración tributaria. Lo anterior conlleva a la resistencia empresarial a la formalización, generando un círculo vicioso de un país, dando como resultado una economía más débil y con menos liquidez.

Referencias

- Bakehe, N. P., & Mbondo, G. D. (2021). What drives informality of micro and small Cameroonian businesses? *Journal of Quantitative Economics*, 19(3), 597-610. <https://doi.org/10.1007/s40953-021-00239-x>
- Barron, M. (2020). Business training programs and microenterprise formalization in Peru. *Cogent Economics and Finance*, 8(1), 1791546. <https://doi.org/10.1080/23322039.2020.1791546>
- Floridi, A., Demena, B. A., & Wagner, N. (2021). The bright side of formalization policies! Meta-analysis of the benefits of policy-induced versus self-induced formalization. *Applied Economics Letters*, 28(20), 1807-1812. <https://doi.org/10.1080/13504851.2020.1870919>
- Galdino, K. M., Molina-Sieiro, G., Lamont, B. T., & Holmes, R. M., Jr. (2022). Factor markets, institutional quality and firm formalisation: The contingent effect of economic conditions at the founding stage. *International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship*. <https://doi.org/10.1177/02662426221101021>
- Heredia, J., Flores, A., Geldes, C., & Heredia, W. (2017). Effects of informal competition on innovation performance: The case of Pacific Alliance. *Journal of Technology Management & Innovation*, 12(4), 22-28. <https://doi.org/10.4067/S0718-27242017000400003>
- Instituto Peruano de Economía. (2017, 6 de julio). *La esencia de la formalidad es que ayude a la productividad de los trabajadores*. <https://www.ipe.org.pe/portal/la-esencia-de-la-formalidad-es-que-ayude-a-la-productividad-de-los-trabajadores/>
- Lavado, P., & Yamada, G. (2021). *Empleo e informalidad laboral en la nueva normalidad*. Consorcio de Investigación Económica y Social <https://cies.org.pe/publicaciones/empleo-e-informalidad-laboral-en-la-nueva-normalidad/>
- Maduku, H., & Zerihun, M. F. (2022). Qualitative analysis of transiting from informal to formal sector: The case of manufacturing and service businesses in

- Gauteng province of South Africa. *Cogent Economics and Finance*, 10(1). <https://doi.org/10.1080/23322039.2022.2095765>
- Manterola, C., Quiroz, G., Salazar, P., & García, N. (2019). Metodología de los tipos y diseños de estudio más frecuentemente utilizados en investigación clínica. *Revista Médica Clínica Las Condes*, 30(1), 36-49. <https://doi.org/10.1016/j.rmcl.2018.11.005>
- Organización Internacional del Trabajo. (2022). *Panorama Laboral 2021. América Latina y el Caribe* [Informe]. http://www.ilo.org/americas/publicaciones/WCMS_836196/lang-es/index.htm
- Presidencia de la República [Perú]. (1994). *Ley n.º 26366. Ley de creación del Sistema de Nacional de Registros Públicos y la Superintendencia Nacional de Registros Públicos* <https://www.sunarp.gob.pe/TribunalRegistral/Documents/Ley-26366.pdf>
- Presidencia de la República [Perú]. (2022). *Decreto Legislativo n.º 943. Registro Único de Contribuyentes*. <http://www.sunat.gob.pe/legislacion/ruc/index.html>
- Silupu, B., Usero, B., & Montoro-Sánchez, Á. (2022). The transition toward the business formality of the Peruvian MSEs: How does the perception of entrepreneurs and the sector influence? *Academia. Revista Latinoamericana de Administración*, 35(1), 100-114. <https://doi.org/10.1108/ARLA-05-2021-0106>
- Silupu, B. L., & Reyes, S. D. (2019). Análisis de los determinantes y costos de la informalidad en las pequeñas empresas: un estudio empírico para el Perú. *Revista de Métodos Cuantitativos para la Economía y la Empresa*, 27, 156-165.
- Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria. (s. f.). *Régimen laboral de la micro y pequeña empresa*. <http://www.sunat.gob.pe/orientacion/mypes/regimenLaboral.html>
- Thapa Karki, S., Xheneti, M., & Madden, A. (2021). To formalize or not to formalize: Women entrepreneurs' sensemaking of business registration in the context of Nepal. *Journal of Business Ethics*, 173(4), 687-708. <https://doi.org/10.1007/s10551-020-04541-1>
- Thoto, F., Jayne, T., Yeboah, F., Honfoga, B., & Adegbi, A. (2021). Degrees of formalization of agricultural entrepreneurs: Going beyond registration. *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, 33, 1-22. <https://doi.org/10.1080/08276331.2021.1980681>
- Trujillo, C. (2017). *Representación gráfica de las fincas en el Registro de Propiedad*. Boletín Oficial del Estado.
- Xheneti, M., Madden, A., & Thapa Karki, S. (2019). Value of formalization for women entrepreneurs in developing contexts: A review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 21(1), 3-23. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12172>
- Zylfijaj, K., Nikoloski, D., & Tournois, N. (2020). The impact of the business environment on the formalization of informal firms. The case of Kosovo. *Sudosteuroopa*, 68(4), 505-529. <https://doi.org/10.1515/soeu-2020-0035>

Modelos de negocios innovadores: la arquitectura empresarial como enfoque para la gestión del comercio electrónico de las comunidades indígenas del Ecuador

Armando Cabrera Silva¹
Jonathan Castro²
Jennifer Célleri-Pacheco³
Mayiya González-Illescas⁴

Resumen

La arquitectura empresarial trae consigo grandes beneficios en el desarrollo de las organizaciones: optimiza sus procesos de negocio y recursos, así como utiliza de manera eficiente las tecnologías de la información y comunicación. La pobreza por etnia en Ecuador corresponde a un 18.4 % para mestizos, 33.5 % para montubios y el 55.6 % para indígenas. Es necesario buscar alternativas a la manera de obtener recursos económicos para este sector que por décadas ha sido marginado y cuyos ingresos dependen principalmente

-
- 1 Universidad Técnica Particular de Loja, Magíster Universitario en Ciencias y Tecnologías de la Computación (Ecuador). Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-3465-2440>
 - 2 Universidad Técnica de Machala, Magíster en Software (Ecuador). Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-4509-1191>
 - 3 Universidad Técnica de Machala, Magíster en Informática Empresarial (Ecuador). Orcid: <https://orcid.org/0000-0001-7041-8777>
 - 4 Universidad Técnica de Machala, Doctora en Empresa, Economía y Sociedad (Ecuador). Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-5219-3807>

de la agricultura. Sin embargo, las comunidades indígenas ecuatorianas del oriente tienen otras cualidades subvaloradas como su cultura, sus artesanías o sus tradiciones. La arquitectura empresarial convencionalmente se orienta a grandes empresas, debido a los costes que representa, sin tomar en cuenta a las pequeñas organizaciones, debido a la falta de conocimiento o recursos para financiar un análisis procedural de los lineamientos de negocio. Se realiza un análisis de comunidades que sean viables para emplear el comercio electrónico. Mediante un proceso de selección se elige a la Corporación UNSA que realiza joyería artesanal. A través del *framework* de arquitectura empresarial TOGAF, conjuntamente con cadena de valor, cadena de suministros y un modelo conceptual de comercio electrónico, se detalla la organización y procesos de la comunidad seleccionada, los procesos a seguir tanto dentro de la organización como dentro del comercio electrónico. Se utilizó el método de evaluación de expertos para medir los parámetros de satisfacción de la propuesta planteada. En esta investigación se considera un enfoque de investigación mixta, tanto cualitativa para seleccionar la organización indígena con la cual se va a trabajar como cuantitativa para la tabulación y análisis de datos obtenidos dentro del levantamiento de información de la comunidad y la evaluación de expertos. Como resultados más importantes este trabajo, se brindará a la comunidad indígena los esquemas procedurales, de cadena de valor, de cadena de suministros, detalles de la arquitectura empresarial y del modelo conceptual de comercio electrónico, lo que bien puede tomarse como guía para otras comunidades.

Palabras clave: arquitectura empresarial; modelo de negocio; comercio electrónico.

Introducción

Los continuos cambios que experimentan los mercados, en paralelo a la evolución de las tecnologías de información y comunicación, ha conducido a las empresas a replantearse sus modelos de negocio. La innovación en la forma de llegar a los consumidores sin duda posibilita la generación de oportunidades para mantenerse en escenarios altamente competitivos (Melén *et al.*, 2019). Las transformaciones en los mercados tienen un fuerte impulso en la innovación tecnológica; muestra de ello son las nuevas estructuras de negocios que emplean sitios web, aplicaciones y redes sociales, habitualmente asociadas a una estrategia de comercio electrónico (Pesántez *et al.*, 2021).

Siguiendo a Winwin (2019), la adopción del comercio electrónico ha facilitado la incursión en nichos de mercado a los que no se accedía mediante los tradicionales sistemas de venta. En este sentido, se amplían las oportunidades para mejorar la competitividad en el mercado y aumentar las ventas. El comercio electrónico se ha consolidado como una herramienta de negocios que posibilita transacciones de compra y venta de productos y servicios en línea, siendo visible su contribución en el hecho de que permite cubrir una mayor cantidad de clientes y llegar a distintos mercados optimizando recursos (Alzahrani, 2019).

Las comunidades indígenas, caracterizadas por un enorme bagaje cultural expresado en conocimientos, habilidades y tradiciones, se enfrentan al reto de insertarse en las actividades productivas; ello en un contexto competitivo complejo que demanda con urgencia la adaptación de su forma de gestión para así participar en los mercados que se basan de forma creciente en la digitalización.

Por otro lado, los *negocios inclusivos* son empleados por las grandes empresas como parte de su estrategia corporativa, esto con el propósito de generar impacto principalmente en el crecimiento de ventas y competitividad a través de acciones que generan impacto social en nichos de mercado (Lashitew *et al.*, 2020). Ahora, los negocios sostenidos por comunidades indígenas se asocian a la estrategia de negocios inclusivos, promoviendo la inclusión económica a partir de incorporar a los miembros con bajos ingresos como parte de sus proveedores. En este sentido, los negocios inclusivos superan el formato de proyecto social, desde el cual intentan las empresas la práctica de la responsabilidad social corporativa.

Independientemente del sector económico, tamaño y tipo de organización, las empresas se enfrentan a la necesidad de gestionar sus procesos, sistemas de información y capacidades comerciales. En este contexto, se observa un creciente interés por la arquitectura empresarial como enfoque de organización y representación de modelos de negocio; esta permite explorar oportunidades en diversos marcos que aumentan las posibilidades de optimización de los flujos de trabajo (Dumitriu & Popescu, 2020). De las sugerencias que se desprenden de estudios aplicados (Bakar *et al.*, 2019), se destaca que el éxito de la arquitectura empresarial se fundamenta en recoger de forma adecuada las necesidades de las empresas, integrando objetivos estratégicos y comerciales. Si bien el apoyo de las tecnologías de información y comunicación es fundamental, estas deben alinearse a las organizaciones en consonancia con los cambios en el mercado. En este orden de ideas, las

comunidades indígenas podrían abordar la implementación de estrategias de organización y gestión que permitan el fortalecimiento de sus aspectos diferenciadores, de la mano de herramientas B2B y B2C que aumenten las posibilidades de comercializar sus productos a nivel local y nacional.

Frente a lo expuesto, el propósito de esta investigación es definir un modelo de negocio que sirva como alternativa a las comunidades indígenas del Ecuador para la comercialización de sus productos a través de la modalidad de comercio electrónico.

Las comunidades indígenas y la estrategia de los negocios inclusivos

La Constitución Política de Ecuador reconoce la existencia de los pueblos y nacionalidades indígenas. La población indígena en este país se concentra en las provincias de Chimborazo, Pichincha, Imbabura y Cotopaxi; no obstante, a nivel cantonal, es en las regiones Amazónica, Morona Santiago y Napo donde se asientan en su mayor parte (Lupien *et al.*, 2020).

Durante décadas, el desarrollo económico de las comunidades indígenas se ha vinculado a la producción agropecuaria, en una suerte de economía de subsistencia en las que persiste una visión limitada del aprovechamiento de los recursos endógenos. En la práctica, la política pública nacional no ha conseguido mejorar las condiciones de vida de un sector marcado por las desigualdades.

Más allá del debate sobre el impacto de las acciones y omisiones del Estado, existen comunidades que reflejan un dinamismo asociado al involucramiento en actividades productivas desde las cuales proyectan el fortalecimiento de su identidad y sus tradiciones. En el desafío de movilizar ideas, los emprendimientos asociados a la identidad étnica, cultura e historia surgen como alternativas para contribuir a la solución de los problemas sociales y económicos. Así, la inserción de las comunidades indígenas en actividades económicas puede potenciarse a partir de la creciente preocupación de los consumidores hacia factores ambientales y sociales relacionados con las actividades económicas, configurando nichos de mercado que reflejan un mayor compromiso con la sostenibilidad.

En conexión al escenario descrito, los negocios inclusivos surgen como una alternativa que permite a las empresas ajustarse a las exigencias de consumidores más sensibilizados con aspectos sociales. En este sentido, los negocios inclusivos se constituyen en una estrategia empresarial, que

aporta al desarrollo social y contribuye al cumplimiento de los *objetivos de desarrollo sostenible*, en relación a la erradicación de la pobreza, la creación de empleos decentes para la población y el fomento de una competitividad empresarial sana, aprovechando los recursos o habilidades de una población.

Los negocios inclusivos se desarrollan bajo el enfoque de la integración a la cadena de valor, del segmento de población ubicado en el primer reglón de la base de la pirámide que enfrenta necesidades socioeconómicas (Montenegro *et al.*, 2017). Dicha incorporación se refleja al tomar en consideración el desarrollo de las comunidades locales (Shioji *et al.*, 2021).

La arquitectura empresarial y su influencia en los negocios inclusivos

Las organizaciones, incluidas las comunidades indígenas, deben adaptarse constantemente para mantenerse al día con el rápido ritmo de evolución de los modelos de negocios y del avance tecnológico (Blaschke *et al.*, 2017). Actualmente la aparición de nuevos enfoques, prioridades o tendencias afectan la forma en la que operan las organizaciones. Según Dang y Pekkola (2017) y Niemi y Pekkola (2020), las organizaciones están cambiando y modificándose constantemente para optimizar la forma en que hacen negocios, ya sea optimizando su estructura organizacional, estableciendo mejores experiencias orientadas a satisfacer las necesidades de sus comunidades, reestructurando o implementando departamentos de tecnologías e información, o implementando estrategias de transformación tanto organizacional como digital.

Por naturaleza, las organizaciones son extremadamente complejas; más allá de cuánto conozcan de ellas los líderes indígenas, superar esa complejidad para ver todas las interdependencias y comprender la importancia de las capacidades clave que ofrecen los productos, servicios en un negocios inclusivos es algo difícil y retador. No obstante, y siguiendo a Niemi y Pekkola (2020), la arquitectura empresarial ofrece una manera de hacer que los cambios sean más fáciles de planificar e implementar. A menudo, su valor se pasa por alto, y muchos líderes indígenas enfrentan desafíos cuando intentan comunicar lo que hacen y por qué es importante para el futuro de sus comunidades.

La arquitectura empresarial es empleada principalmente en el campo empresarial de carácter privado y en el público de carácter administrativo. Sin embargo, en algunos casos se la emplea en sectores populares de los diversos países del mundo, ya que, hasta cierto punto, posee un carácter altruista y no económico o científico.

La arquitectura empresarial permite a las organizaciones identificar diferentes formas de optimizar el rendimiento, a través de un proceso de análisis y evaluación de las capacidades empresariales y de las tecnologías e información de una organización (Lankhorst, 2009). Lo anterior, al ofrecer una visión detallada del estado actual del negocio, incluidas sus personas, procesos y tecnología. Por ende, es una herramienta que se puede utilizar para planificar y facilitar el paso a un estado futuro deseado. Esencialmente, la arquitectura empresarial es la clave para desbloquear una visión completa e integral de toda organización (Bakar *et al.*, 2019; Dumitriu & Popescu, 2020; Lankhorst, 2009).

Así, la capacidad de modelar el estado actual de las comunidades indígenas permitirá a sus líderes comprender dónde se encuentra la organización en términos de cumplir con los objetivos y estrategias de negocio, así como con las métricas para satisfacer indicadores de rendimiento (Lankhorst, 2009). Sin esa comprensión holística y basada en datos (que vincula todo, desde productos, procesos, datos, aplicaciones y más), los líderes de las comunidades indígenas no contarán con la información necesaria para comprender los cambios que se deben realizar para alcanzar dicho estado deseado.

El objetivo final de los líderes indígenas es alcanzar cambios efectivos y medibles. Para hacerlo, sus organizaciones deben trabajar no solo para crear una imagen completa de estas, sino también para establecer hojas de ruta que representan diferentes estados futuros deseados a través de la identificación de arquitecturas de transición (Kotusev, 2019; Lankhorst, 2009). Al trazar la ruta hacia dichos estados futuros, pueden decidir el mejor camino a seguir, con métricas para respaldar esa decisión, así como mejoras en la gestión y operación de una organización una vez que se realicen los cambios.

Con una comprensión precisa de las implicaciones de cada escenario potencial, las comunidades indígenas pueden proponer múltiples soluciones que se alineen con estrategias cambiantes. Estos escenarios se pueden optimizar para diferentes resultados organizacionales (como crecimiento, optimización de costos y reducción de riesgos) y, en última instancia, lograr impulsar decisiones del negocio para respaldar la adecuada gestión de los datos. La arquitectura empresarial va mucho más allá de las percepciones de esta como una simple herramienta de visualización, pues incluye datos dinámicos y colaborativos que respaldan las diferentes formas de modelar estados futuros.

Los líderes de las comunidades indígenas apoyados por expertos de tecnologías e información deben utilizar herramientas marcos de trabajo de

arquitectura empresarial que sean flexibles, colaborativos y basados en datos para cerrar la brecha comercial/social de sus organizaciones (Lankhorst, 2009). Cuando las organizaciones planifican un cambio, el objetivo principal es alcanzar el estado futuro deseado. Sin embargo, debido a que las diferentes áreas de una organización (formación, recursos humanos, tecnologías e información, ventas), forman parte de diferentes disciplinas, con diferentes prioridades en mente, ello puede crear una barrera para la comprensión y la alineación general; de hecho, impide que la organización alcance el mejor estado futuro posible. Lankhorst (2009) destaca que la arquitectura empresarial puede hacerse más fácil de aplicar si se tienen en cuenta las siguientes etapas:

- Ayudar a las organizaciones a comprender sus operaciones actuales: los expertos de tecnologías e información crean una imagen completa de todo el ecosistema de la organización. Esto permite a los líderes de las comunidades indígenas comprender el estado actual de sus organizaciones y analizar la estructura de la organización.
- Guiar a la organización hacia el estado futuro deseado (objetivo): la arquitectura empresarial crea un mapa de la organización que facilita la comparación con los objetivos y determina qué se debe hacer para alcanzarlos.
- Preparar a la organización para un entorno en constante cambio: los expertos de tecnologías e información, junto con los líderes de las comunidades indígenas, crean hojas de ruta de cambio basadas en el profundo conocimiento de su organización. También se mantienen sincronizados con los proyectos de cambio, por lo que están preparados para realizar los ajustes necesarios si sus actividades y operaciones comienzan a evolucionar.

Por consiguiente, la arquitectura empresarial tiene el potencial para transformar la forma en la que las comunidades indígenas se transforman organizacionalmente, organizan sus procesos e información, planifican para el futuro y se involucran en un proceso de cambio. Al incluir a las partes interesadas y a los tomadores de decisiones, esta permitirá a las comunidades indígenas liberar todo su potencial.

Caso de estudio: Corporación Unsa



Mediante una observación directa se pudo constatar la realidad de las comunidades, lo que permitió levantar los esquemas de las cadenas de valor y de suministros; ello a fin de optimizar los procesos que actualmente se llevan de manera empírica y que a través de la aplicación de procesos estratégicos definidos y organizados pueden llegar a optimizarse.

Un modelo arquitectónico en un determinado contexto no tendrá las mismas consecuencias que en escenarios empresariales cotidianos; es por ello que para realizar una medición sobre los parámetros presentados se realiza una encuesta y se evalúa cada parámetro de los apartados: cadena de valor, cadena de suministros y la arquitectura empresarial, lo que incluye consigo otros esquemas que son necesarios, como el modelo conceptual de comercio electrónico y de estructura de logística para la preparación de productos.

Al existir una amplia gama de pueblos indígenas en el Ecuador (14 nacionalidades, distribuidas en el territorio nacional), se ha decidido trabajar con comunidades indígenas de la región Oriente. Estas cuentan con productos listos para la distribución y venta, y algunas de ellas agrupan a dos o más comunidades, lo que permite mayor diversidad cultural.

Existen comunidades que cuentan con plataformas tecnológicas de fácil acceso, ya sea a través de redes sociales o páginas web; también cuentan con

experiencia en ventas a través del internet. Algunas de ellas sobresalen por la buena conexión a internet con la que trabajan, así como también por el nivel organizacional que manejan. En las tablas 1 a 3, se presenta un análisis FODA de tres de las comunidades que cuentan con las características mencionadas

Tabla 1. FODA Alianza Ceibo

	FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
	Apertura al cambio porque está liderada por jóvenes Contacto hacia organizaciones internacionales Legalmente establecidos 4 comunidades en una sola asociación Tienen apertura tecnológica	Liderazgo sólido Compra directa a comunidades Mayor número de turistas Compra directa por parte de los turistas
	DEBILIDADES	AMENAZAS
	No tiene acceso pleno a internet (solamente 1 tiene)	Viven en frontera con Colombia, que genera inseguridad en el comercio

Tabla 2. FODA Nación Siekopai

	FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
	Premio ecuatorial Naciones Unidas, por defender recurso hídrico de sucumbíos Comunicación audiovisual	Comunicación Audiovisual de primera con la USFQ Centro de Acopio
	DEBILIDADES	AMENAZAS
	No tiene avances tecnológicos señalables	Otras comunidades más grandes

Tabla 3. FODA Corporación UNSA

	FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
	Legalmente establecida Fácil acceso para los investigadores Capacidad organizacional es estable Tienen acceso constante a internet	Tienen infraestructura Tienen un centro de acopio Cuentan con alianzas público privadas Participan dentro del proyecto Proamazonía
	DEBILIDADES	AMENAZAS
	Proyectos en niveles de madurez medio No tiene el Líder Icónico que los represente a nivel internacional	No hay ventanas constantes

Después de analizar los FODA de estas tres comunidades, se determinó que la Corporación Unsa permite realizar un caso de estudio sobre un modelo de negocio que se puede replicar en otras comunidades indígenas.

Dicha corporación, según el marco jurídico legal vigente, se constituye mediante Acuerdo Ministerial n.º 274-MBS, suscrito el 30 de julio de 2004 por el Ministerio de Bienestar Social, como una persona jurídica de derecho privado sin fines de lucro, con domicilio en la parroquia Bomboiza, cantón Gualaquiza, provincia de Morona Santiago.

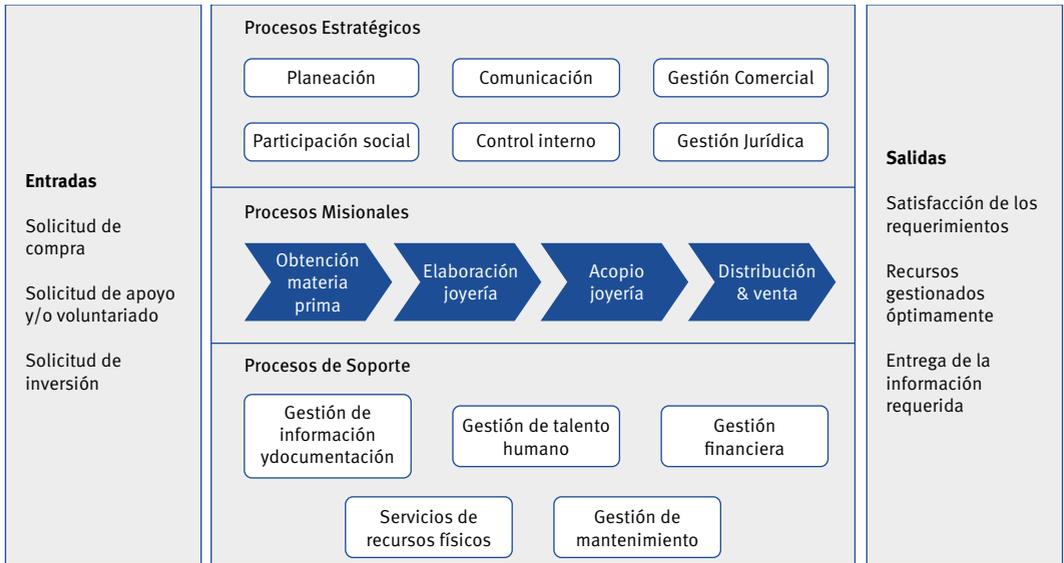
Esta corporación presenta las condiciones idóneas para la aplicabilidad de este nuevo modelo de negocio. Trabaja con las familias indígenas que componen la comunidad shuar y específicamente la ciudadela Vicente Unkuch y sus familias generalmente están conformadas por cinco miembros, dos adultos y tres jóvenes; cada comunidad cuenta con un total de 54 familias.

La oportunidad de negocios para la Comunidad Unsa se identifica en la creación de valor a partir de las capacidades locales y sistemas de conocimientos de los productores integrados. Tomando como punto de referencia la baja integración en la economía formal y el débil acceso a mercados, el uso del comercio electrónico puede contribuir a potenciar la creación de nuevas oportunidades en segmentos de mercado no saturados que van más allá de la filantropía, considerando más bien aspectos de responsabilidad social y medio ambiente en la decisión de sus clientes. La Corporación Unsa, a partir de la venta de artesanías, pone en práctica el uso de materiales y técnicas de producción sostenibles, aspectos que pueden contribuir a mejorar su posición y competitividad.

Propuesta

Por medio de la observación directa y del levantamiento de información a través de encuestas en el campo, se definen en la cadena de valor (figura 1) los elementos necesarios que intervienen dentro del modelo de negocio actual; ello permite definir los procesos estratégicos, los procesos misionales y los procesos de soporte, así como sus entradas y salidas.

Figura 1. Cadena de valor



Por su parte, como se observa en la figura 2, la cadena de suministros permite identificar las necesidades de la empresa, desde la obtención de materia prima hasta llegar al consumidor final.

Figura 2. Cadena de suministro



En primer lugar se encuentra la *obtención de materia prima*. La materia prima para la joyería se obtiene de las semillas de los árboles, que se dan en los terrenos, propiedad de los comuneros de la ciudadela Vicente Unkuch. En relación a la *producción*, la elaboración de las artesanías se da principalmente por las mujeres de la comunidad una vez recolectada la materia prima. Para el *acopio*, cuando una persona realiza joyería las deja en el centro de acopio de la Corporación. Con el material en el centro de acopio se produce la *venta* de la joyería a través de medios digitales y participantes. Por su parte, la *facturación* se produce una vez realizada la compra. Para el *transporte*, una vez concretado el proceso de compra-venta se realiza el envío mediante *courier* o cooperativa de transportes. Finalmente, se realiza la *entrega* del producto al consumidor final.



• ELABORACIÓN DE JOYERÍA

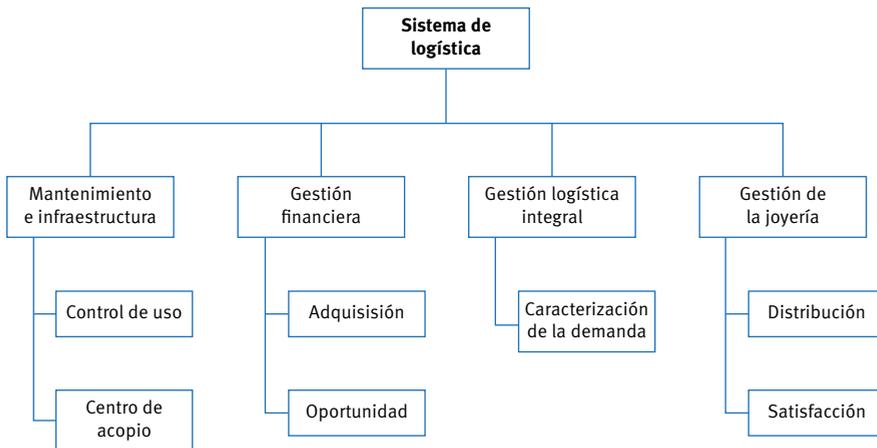


Verónica Saant (Ventas)

El sistema de logística, como se muestra en la figura 3, se encuentra organizado de manera que permita satisfacer las necesidades del consumidor final. Está subdividido en:

- *Mantenimiento e infraestructura*: que al igual que se definió en la cadena de valor, se debe dotar a los fabricantes con las condiciones necesarias para la producción de joyería.
- *Gestión financiera*: las finanzas son indispensables, de manera que se puedan gestionar los recursos económicos de la organización y se optimicen los gastos.
- *Gestión logística integral*: interviene en la caracterización de la demanda, el estudio de los clientes y el análisis del comportamiento integral del consumidor con el proyecto a través de la caracterización de la demanda.
- *Gestión de las joyerías*: se refiere a todo el proceso, desde el acopio hasta la entrega final del producto.

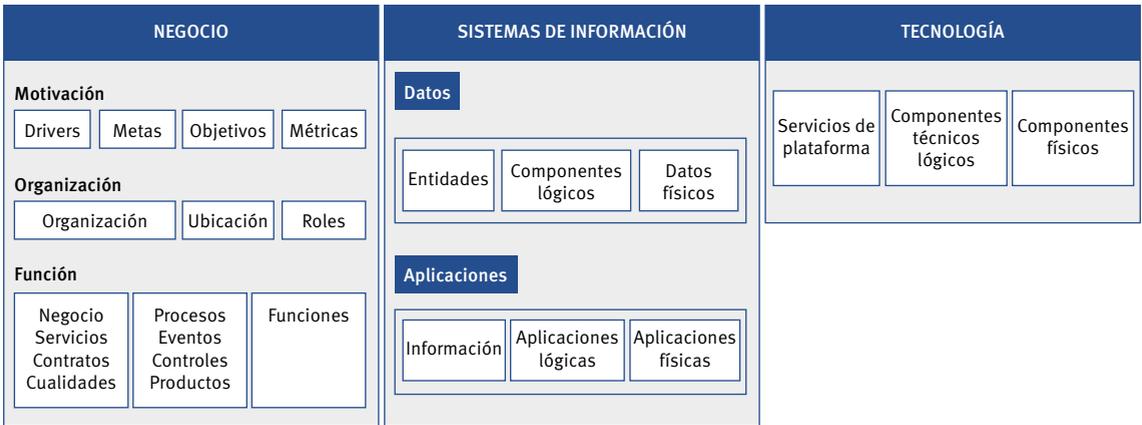
Figura 3. Sistema de logística



Modelo arquitectónico propuesto

El modelo está basado en el *framework* TOGAF (figura 4): negocio, datos, aplicaciones y tecnología; estos elementos se integran entre sí para poder establecer una estructura empresarial sólida. Todo esto conectado a las cadenas de valor y de suministros antes propuestas, ya que se integran directamente en la capa de negocio.

Figura 4. Arquitectura empresarial propuesta (basada en TOGAF)



El negocio está compuesto por motivación, organización y función. Dentro de este intervienen todos los procesos que mueven el funcionamiento del negocio; así, se considera como el motor de todo el modelo arquitectónico propuesto, ya que implica cómo ha funcionado y cómo se puede integrar a las nuevas tecnologías. Su elemento de *motivación* posee:

- **Drivers:** son características principales del negocio que permiten reducir el riesgo y garantizar la sostenibilidad a largo plazo. Estos disponen de: 1) materia prima; 2) personal capacitado; 3) manuales de elaboración de joyería.
- **Metas:** estas se diferencian de los objetivos, en tanto que aquí se encuentran los anhelos de la empresa; para este caso se han definido de la siguiente manera: *ayudar a salir adelante a la comunidad shuar de la parroquia Bomboiza para salir de la pobreza y que logren costear el acceso digno a servicios básicos.*
- **Objetivos:** deben ser tangibles, alcanzables y medibles en el corto y largo plazo. Se proponen los siguientes:
 - Venta de joyería artesanal a nivel nacional a través de medios digitales.
 - Venta de joyería que incluya pagos con tarjeta de crédito, débito y transferencias bancarias.
 - Exportación de joyería artesanal fuera del país en los próximos cinco años y la utilización como medio de promoción la plataforma de comercio electrónico.

- *Métricas*: son los indicadores que permitan medir los objetivos propuestos; en este caso son:
 - Número de ventas por día, mes y año.
 - Número de ventas por tipo de transacción (tarjeta de crédito, débito y transferencias bancarias).
 - Número de solicitudes fuera del país y número de ventas fuera del país.

Por su parte, el elemento *organización* consta de:

- *Organización*: la cual incluye la jerarquía de la corporación debidamente justificada.
- *Ubicación*: la localización tanto del/los centros de acopio como de los proveedores que intervienen dentro del giro de negocio. Actualmente la corporación tiene un centro de acopio. Los proveedores son los dueños de las tierras que viven en el barrio Vicente Unkuch, mientras que los fabricantes son los habitantes del sector, principalmente mujeres.
- *Roles*: se define la función de cada persona propuesta dentro de la organización y sus funciones específicas dentro de esta.

Finalmente, la *función* consta de:

- *Negocio*: es su función principal, que en este caso es la comercialización de joyería.
- *Servicios*: los que se ofrecen son la compra y venta de joyería a consumidores en un radio territorial más amplio.
- *Contratos*: los necesarios para la contratación de personal, venta de productos y de términos y condiciones.
- *Cualidades*: la innovación, estandarización y conservación ambiental del producto son las principales características dentro del negocio.
- *Procesos*: los definidos en los procesos misionales y en la cadena de suministros propuesta.
- *Eventos*: los procesos misionales definidos en la cadena de valor.
- *Controles*: métodos administrativos de revisión y planificación del negocio; orientado todo a sus objetivos.

- *Productos*: aquello que se van a comercializar; en este caso, del espectro de productos de la comunidad indígena (lo agrícola y las artesanías), se ha seleccionado específicamente la joyería.
- *Funciones*: aquellas que realiza la empresa y que posteriormente se puedan asignar a la organización.

En cuanto a los *datos*, estos cuentan con:

- *Entidades*: aquellas que intervienen dentro del modelo de negocio; en este caso, los consumidores, distribuidores, personal y demás entidades.
- *Componentes lógicos*: los conectores y condiciones lógicas necesarias para interconectar las entidades.
- *Datos físicos*: están guardados dentro de una base de datos.

Por su parte, las *aplicaciones* están compuestas de:

- *Información*: aquella recabada para el desarrollo tecnológico, dentro de lo cual se genera la información levantada, la cadena de valor, la cadena de suministros y el modelo conceptual presentes en este documento.
- *Aplicaciones lógicas*: la lógica de la aplicación tiene que ser documentada, conectándose así con la capa de tecnología.
- *Aplicaciones físicas*: la relación entre los procesos físicos y los procesos tecnológicos para interconectar los procesos misionales, los procesos de soporte y los procesos estratégicos definidos en la cadena de valor.

Finalmente, la *tecnología* se compone de:

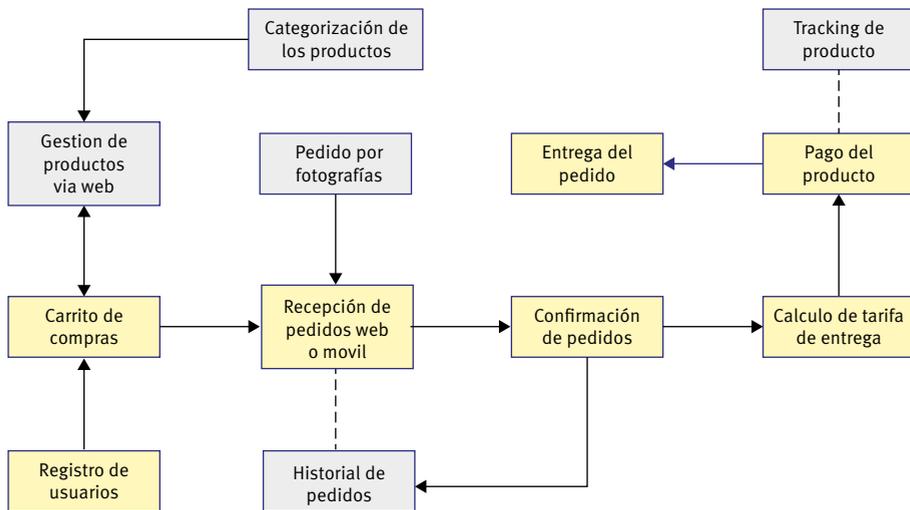
- *Servicios de plataforma*: venta y carga de productos.
- *Componentes técnicos*: los componentes lógicos definidos en el esquema conceptual del comercio electrónico propuesto.
- *Componentes físicos*: la documentación existente de los servicios. Se incluyen diagramas de acuerdo a la metodología de *software* aplicada para el desarrollo del aplicativo web o móvil. Los recursos físicos que se utilizarán para el levantamiento de una eventual plataforma, dentro de los que se sugieren AWS, Digital Ocean, Microsoft Azure y Google Cloud.

De esta manera, el modelo arquitectónico TOGAF permite distribuir las capacidades del negocio que se pueden analizar una a una e implementar dentro del caso de estudio.

Modelo conceptual de comercio electrónico

El modelo conceptual de comercio electrónico definido para el escenario estudiado (figura 5) contiene los procesos conceptuales definidos para poder comercializar a través de una plataforma web; ello de manera que se puedan internacionalizar los productos ya que, según el levantamiento de información realizado, el alcance territorial del comercio que se tiene en la actualidad es muy limitado.

Figura 5. Modelo comercio electrónico



Para esta propuesta se cuenta con:

Gestión de productos vía web

- *Carrito de compras*: la plataforma de comercio electrónico debe disponer de un carrito de compras donde se incluya uno o más productos en un pedido.
- *Registro de usuarios*: la gestión de usuarios es de vital importancia a fin de controlar futuras sugerencias, sesiones y llevar un proceso de preventa y posventa.

- *Recepción de pedidos web o móvil:* debe existir un proceso de *software* para pedidos, ya sea que estos vengan desde la web o desde un móvil, de manera que el proveedor —en este caso la corporación— pueda recibir el pedido, darle trámite y seguimiento.
- *Historial de pedidos:* el usuario debe controlar su historial de pedidos para tener constancia; a su vez, la empresa proveedora debe contar con un historial de pedidos para poder realizar sugerencias futuras o listas de deseos.
- *Categorización de productos:* los productos deben listarse por categorías, de forma tal que diferentes tipos de productos estén debidamente clasificados a fin de que su búsqueda sea mucho más práctica.
- *Confirmación de pedidos:* este es un proceso clave, en el cual se concreta tanto la disponibilidad del *stock* de productos como la aceptación del cliente.
- *Cálculo de tarifa de entrega:* los envíos se pretenden hacer a nivel nacional e internacional, generando una tarifa de entrega de acuerdo a la geolocalización del comprador.
- *Pago del producto:* este se puede realizar vía web o transferencia bancaria.
- *Entrega del pedido:* incluye el proceso de distribución para hacer llegar los productos desde el distribuidor (la corporación) hacia el consumidor.
- *Pago del producto:* se puede realizar vía transferencia bancaria o por medio de tarjeta de crédito; con ello se da facilidades de pago para el cliente final.

Requisitos no funcionales del sistema de comercio propuesto

- *Rendimiento:* el correcto desempeño procedural debe ser eficiente, de manera que se logre controlar el tráfico de manera adecuada sin disminuir los tiempos de acceso a la información.
- *Seguridad:* el tiempo de respuesta debe ser óptimo, además de garantizar la integridad de datos dentro de un sistema informático. Los sistemas deben ser diseñados para aceptar peticiones de manera continua y simultánea, y así reducir las entradas maliciosas. Por otra parte, se debe garantizar la seguridad del sistema con respecto a la información que se maneja, sea esta documentos, archivos o contraseñas. Finalmente, se debe garantizar la integridad

de los datos en los procesos de gestión financiera y logística dentro de la plataforma, de manera que todas las transacciones financieras sean respaldadas, primero por la organización, y luego por las entidades financieras que intervengan, evitando cambios en la información y fugas de dinero.

- *Usabilidad*: el sistema debe tener una interfaz de uso intuitiva y sencilla. Asimismo, esta debe ajustarse a las características de la web de la institución, dentro de la cual estará incorporado el sistema de gestión de procesos y el inventario. También se deben establecer facilidades y controles para permitir el acceso a la información al personal autorizado a través de internet, con la intención de consultar y subir información pertinente.
- *Disponibilidad*: la disponibilidad del sistema debe ser continua, con un nivel de servicio para los usuarios de siete días, las 24 horas; lo anterior con el fin de permitir detectar una posible falla en cualquiera de sus componentes, contar con un plan de contingencia y generar alarmas.
- *Mantenibilidad*: el sistema debe disponer de una documentación fácilmente actualizable que permita realizar operaciones de mantenimiento con el menor esfuerzo posible. Por otra parte, la interfaz debe estar complementada con un correcto sistema de ayuda (la administración puede recaer en personal con poca experiencia en el uso de aplicaciones informáticas).

Conclusiones

Se establecieron líneas de negocio claras, así como sus entradas, salidas, procesos misionales y procesos de soporte, así como también los principales procesos para la elaboración y comercialización de los productos de la comunidad indígena. Asimismo, la cadena de suministros permitió identificar el proceso de producción y venta, desde la obtención de materia prima hasta llegar al consumidor final.

La arquitectura empresarial permite agrupar procesos operativos y administrativos, conectándolos con medios tecnológicos; esto con el objetivo de fortalecer la producción desde la obtención de materia prima hasta la interoperabilidad con medios tecnológicos para producir un proceso de compra-venta. Por su lado, la arquitectura empresarial propuesta, con sus cadenas de valor y de suministros, tiene una aceptación positiva de acuerdo a la valoración de expertos que se realizó durante el estudio. Cada avance

fue socializado durante varias sesiones y esta interacción garantizó que los modelos propuestos tuvieran total aceptación por parte de la comunidad con la que se trabajó.

Referencias

- Alzahrani, J. (2019). The impact of ecommerce adoption on business strategy in Saudi Arabian small and medium enterprises (SMEs). *Review of Economics and Political Science*, 4(1), 73-88. <https://doi.org/10.1108/REPS-10-2018-013>
- Bakar, N. A. A., Yaacob, S., Hussein, S. S., Nordin, A., & Sallehuddin, H. (2019). Dynamic metamodel approach for government enterprise architecture model management. *Procedia Computer Science*, 161, 894-902. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2019.11.197>
- Blaschke, M., Cigaina, M., Riss, U. V., & Shoshan, I. (2017). Designing business models for the digital economy. En G. Oswald, & M. Kleinemeier (Eds.), *Shaping the digital enterprise: Trends and use cases in digital innovation and transformation* (pp. 121-136). Springer.
- Dang, D., & Pekkola, S. (2017). Enterprise architecture and organizational reform: A project debrief. *PACIS 2017 Proceedings*, 71. <http://aisel.aisnet.org/pacis2017/71>
- Dumitriu, D., & Popescu, M. A.-M. (2020). Enterprise architecture framework design in IT management. *Procedia Manufacturing*, 46, 932-940. <https://doi.org/10.1016/j.promfg.2020.05.011>
- Kotusev, S. (2019). Enterprise architecture and enterprise architecture artifacts: Questioning the old concept in light of new findings. *Journal of Information Technology*, 34(2), 102-128. <https://doi.org/10.1177/0268396218816273>
- Lankhorst, M. (2009). *Enterprise architecture at work: Modelling, communication and analysis*. Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-642-01310-2>
- Lashitew, A. A., Bals, L., & van Tulder, R. (2020). Inclusive business at the base of the pyramid: The role of embeddedness for enabling social innovations. *Journal of Business Ethics*, 162(2), 421- 448. <https://doi.org/10.1007/s10551-018-3995-y>
- Lupien, P., Posso, M., Basantes, A., & Chiriboga, G. (2020). Incidencia de las TIC en la comercialización de los productos de las comunidades rurales indígenas en el Ecuador. *Canadian Journal of Latin American and Caribbean Studies / Revue Canadienne des Études Latino-américaines et Caraïbes*, 45(1), 64-82. <https://doi.org/10.1080/08263663.2020.1690801>
- Melén, H. S., Rovira, E., Tolstoy, D., & Özbek, N. (2019). «It's a new game out there»: E-commerce in internationalising retail SMEs. *International Marketing Review*, 37(3), 515-531. <https://doi.org/10.1108/IMR-03-2018-0107>
- Montenegro, A., Uribe, A., Garizabal, M., & Sánchez, M. (2017). Negocios inclusivos beneficio compartido entre empresas y poblaciones vulneradas de Latinoamérica. *Espacios*, 38(59), 1-9.

- Niemi, E., & Pekkola, S. (2020). The benefits of enterprise architecture in organizational transformation. *Business & Information Systems Engineering*, 62(6), 585-597. <https://doi.org/10.1007/s12599-019-00605-3>
- Pesántez-Calva, A. E., Romero-Correa, J. A., & González-Illescas, M. L. (2020). Comercio electrónico B2B como estrategia competitiva en el comercio internacional: desafíos para Ecuador. *INNOVA Research Journal*, 5(1), 72-93. <https://doi.org/10.33890/innova.v5.n1.2020.1166>
- Shioji, H., Adhikari, D. R., Yoshino, F., & Hayashi, T. (Eds.). (2021). *Management for sustainable and inclusive development in a transforming Asia*. Springer. <https://doi.org/10.1007/978-981-15-8195-3>
- Winwin, M. (2019). The role of information technology in e-commerce. *International Journal of Scientific & Technology Research*, 8(1), 173-176.

Oportunidades del sector de turismo después de la pandemia: lecciones desde la economía conductual

Cristian Oswaldo Beltrán-Oicata¹
Anderson Quintero²
Melva Inés Gómez-Caicedo³
Mercedes Gaitán-Angulo⁴
Álvaro Luis Mercado Suárez⁵

Resumen

Los mercados evolucionan acorde con las necesidades que se presentan en los clientes y en las empresas. Las transacciones se encuentran sujetas a las condiciones que se plantean en la oferta y en la forma de dar a conocer las cualidades del producto o servicio. Esta situación ha generado múltiples disciplinas y teorías, dando lugar a la concepción de esta investigación; esta tiene como objetivo analizar las oportunidades económicas que se presentaron después de la pandemia, a partir de la economía conductual, tomando como caso de estudio el sector turismo en Colombia. Para ello fue realizado

-
- 1 Fundación Universitaria Konrad Lorenz. Orcid: 0000-0003-4154-746X.
 - 2 Fundación Universitaria Konrad Lorenz. Orcid: 0000-0002-6562-6245
 - 3 Fundación Universitaria los Libertadores. Candidata a doctora en Gerencia Pública y Política Social. Orcid: 0000-0002-9020-0051.
 - 4 Fundación Universitaria Konrad Lorenz. Orcid: 0000-0002-8248-8788
 - 5 Fundación Universitaria los Libertadores. Candidato a doctor en Desarrollo Sostenible. Orcid: 0000-0002-9928-0190.

un estudio bibliométrico para identificar los escritos realizados sobre el tema; luego se generó un análisis de contenido basado en los principios de la economía conductual, a fin de identificar las consistencias y patrones que dan a entender su importancia, especialmente en la toma de decisiones de los individuos, de las empresas, del Estado y demás organizaciones que sean fundamentales para el desarrollo del sector.

Palabras claves: economía conductual; turismo; economía; *marketing*.

Introducción

El turismo es uno de los sectores que mayor incidencia registra en el jalonamiento de actividades económicas desarrolladas en las ciudades. Su aporte es dinámico para las economías, dada su contribución con la generación de empleo y la integración de diferentes saberes (Sarduy & Intriago, 2018). De acuerdo con la Organización Mundial del Turismo, se consideran como formas de turismo: el interno, el nacional y el internacional; lo cual da lugar a la generación de diversas actividades que se clasifican como: turismo cultural, turismo gastronómico, turismo religioso, turismo deportivo, turismo natural, turismo de esparcimiento, turismo sostenible, turismo de salud, turismo de reuniones, entre otros. Estos se ofrecen de forma atractiva a los clientes de acuerdo con sus necesidades.

Lo anterior ha dado lugar a la diversificación de los productos turísticos y a la integración de una serie de elementos innovadores, los cuales se ofrecen a los clientes nacionales e internacionales con el fin de ampliar la demanda y generar con ello el jalonamiento de las actividades económicas. Sin embargo, también es de destacar que, entre el 2020 e inicios de 2021, el sector registró en Colombia un crecimiento del 4 %, pasando de 400 millones de llegadas de turistas internacionales a 415 millones. Esta cifra que no supera la que se registró en 2019, obteniendo valores por debajo del 72 %, debido en gran parte a los efectos adversos que se generaron con la pandemia de la covid-19. Es así que Abellán y Jiménez-Gómez (2019) indican que la pandemia generó cambios radicales tales como un aislamiento social largo, exceso de información y cambio en el comportamiento humano. Esta nueva etapa requerirá de varias medidas y adaptaciones, las cuales muy probablemente generarán cambios en el comportamiento del consumidor.

Por tanto, el objetivo de este capítulo es conocer las oportunidades del sector del turismo después de la pandemia, a partir de las lecciones generadas desde la economía conductual; para lo cual se ha dividido en tres partes

este documento: la primera presenta una revisión teórica de los fundamentos de la economía conductual y su importancia en el desarrollo a lo largo de los últimos años. En la segunda se generan los resultados obtenidos del caso colombiano, en los que se efectúa un análisis basado en las relaciones entre *marketing* y turismo desde los principios de la economía conductual. Finalmente, se presentan las conclusiones del estudio.

Marco teórico

La economía conductual surge a mediados del siglo XX, donde autores como Simón (1955), indican que la economía tradicional no da respuesta a todas las situaciones que se presentan, resaltando que los agentes que intervienen no cuentan con la capacidad para manejar grandes cantidades de información, analizarla y poder tomar decisiones, dando inicio al concepto de racionalidad limitada. En consecuencia, según Maletta (2010), se entiende a la economía conductual como un área que adopta elementos de la economía y la psicología, investigando los mercados cuando los agentes que intervienen presentan situaciones propias de los seres humanos. Esta disciplina tiene como objetivo generar bases realistas sobre el comportamiento del ser humano; por lo anterior, intenta predecir y analizar el comportamiento del hombre para establecer si concuerda o no con los supuestos del marco de decisión racional; ello permite generar predicciones y postular recomendaciones de políticas públicas (Camerer *et al.*, 2004).

Rodríguez (2012) indica que la toma de decisiones por parte del consumidor es un proceso que involucra diferentes técnicas; por ende, la economía conductual permite concebir el funcionamiento de la sociedad y de las personas mediante tres pilares: imitación, invención y oposición. Estos elementos se entrelazan para establecer en las empresas y sus mercados estrategias de rentabilidad mayores, con mayor prelación al comportamiento humano. Asimismo, Angrist y Pischke (2015) y Kosciucky (2012) sostienen que la economía conductual es fundamental para el desarrollo, ya que parte del principio de que los agentes suelen tener problemas para procesar cantidades de información significativas, lo cual les hace tomar decisiones de forma emocional, sacrificando su interés para satisfacer preferencias sociales; lo cual hace de las finanzas una de las áreas de mayor influencia para el consumidor. De allí que algunos de ellos tiendan a pensar en el ahorro que generarán y en las deudas que serán adquiridas al comprar un producto o servicio.

En este sentido, Kosciuczyk (2012) indica que, frente a la toma de decisiones, el *marketing* juega un papel importante, por lo cual se han implementado

diversas estrategias para incentivar el consumo de productos. Para Guzmán (2000) y Cerveró *et al.* (2002) el *marketing* se considera como un proceso esencial para las empresas, siendo utilizado para alcanzar mejores resultados; esto implica el ajuste al negocio para la satisfacción de las necesidades futuras de los consumidores que permitan maximizar la rentabilidad. Para Armstrong *et al.* (2016), el mercadeo es la posibilidad de nivelar las funciones de la organización, ya que se estimula el trabajo en equipo, logrando generar conceptos más auténticos, otorgando la posibilidad de diálogo o encuentro entre directivos y empleados, lo cual genere espacios de aproximación entre personas y organizaciones.

Como funciones del *marketing*, Anato (2006) y Andrade (2016) resaltan la investigación, la innovación, la comunicación y la planeación; siendo la era de la tecnología y del conocimiento la que permite a las organizaciones lograr eficiencia y eficacia, así como ahorrar recursos al emplear la web 2.0 para establecer vínculos entre los usuarios y la organización. De esta manera, el *marketing* estudia y analiza el comportamiento de las personas, lo que permite a las organizaciones generar estrategias de venta y, a su vez, satisfacer necesidades a los consumidores, donde se debe tener presente que la sociedad es cambiante (Barragán, 2020; Paredes & Velasco, 2018). De modo que el turismo es uno de los sectores económicos que mayor uso ha dado al *marketing* y, como consecuencia, se ha relacionado con la economía conductual.

Así, el turismo puede categorizarse en la decisión de compra del consumidor que pasa por varios filtros y periodos antes de la decisión final. Gordon y Goldsmith (1998) y Hundson (2008) indican que existen factores decisivos en el comportamiento de compra en turismo, entre los que se encuentran los culturales, personales y sociales. Además, en la actualidad se han integrado factores psicológicos y de conservación del medio ambiente. En este sentido, dado que la economía conductual se enfoca en el aporte científico y en la crítica (lo cual lleva a un análisis de los aspectos existentes), da lugar a la interdisciplinariedad de las temáticas que pueden ser abordadas en el momento de efectuar cualquier compra (Pérez & Rodríguez, 2022). Es decir, de acuerdo con el comportamiento del consumidor interesado en adquirir productos turísticos, se puede realizar una segmentación que incluya, además de factores, aspectos de tradición y, por último, características del sitio turístico o bien a consumir (Csikósová *et al.*, 2019; Kofler & Armstrong, 2007; Schiffman & Kanuk, 2004).

Análisis bibliométrico

La revisión bibliométrica permite realizar un análisis estadístico y cuantitativo de los resultados académicos, incluyendo estadísticas descriptivas, redes sobre palabras claves, textos, citas, autores, instituciones y su conexión. Esta metodología establece, entre otros indicadores, la frecuencia, la conexión, la centralidad, el grupo de autores y textos, las tendencias de publicación, la base de conocimiento, el patrón de citas, la red de autores, el uso del lector, el impacto y la importancia de un tema o artículo (Huang *et al.*, 2017). Para nuestro caso, lo anterior se realizó por medio de una revisión histórica sobre los fundamentos teóricos de la economía conductual; estos aportarán las bases para reconocer su importancia y evolución en la economía.

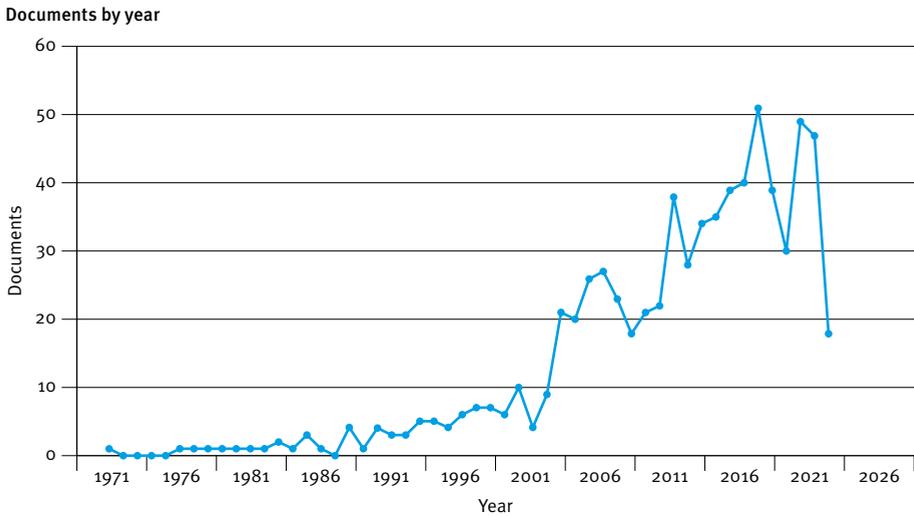
Lo anterior es resultado de un análisis bibliométrico descriptivo, el cual permite sintetizar y entender la evolución de este tema en determinados campos del conocimiento. Este estudio analizó los textos incluidos en la base bibliográfica Scopus. La ruta utilizada fue: (TITLE-ABS-KEY (behavioral AND economics) AND TITLE-ABS-KEY (marketing)).

En los resultados alcanzados se puede señalar que la relación entre economía conductual y *marketing* es un tema que ha sido investigado desde 1971, pero solo hasta el 2000 comienza a tener fuerza. Es posible hacer esta inferencia ya que las búsquedas de información no arrojan resultados de antes de ese año. Además, fue posible identificar que el acumulado de producción va en aumento, lo que implica que es un tema en constante evolución que se ha ido consolidando y aumentando, al punto que las publicaciones van en aumento desde el 2018, llegando hasta 790 publicaciones desde 1971 hasta 2022 (figura 1).

Una de las razones por las cuales autores como Foxall han mantenido su importancia es debido al nivel constante de publicaciones que ha mantenido por año. También se resaltan otros autores como Just, Woosdide y Camerer, entre otros (figura 2). Asimismo, es importante señalar que la relación que existe entre los autores, los temas a tratar y las revistas que publican estos temas son la dinámica central que garantiza el éxito en la investigación.

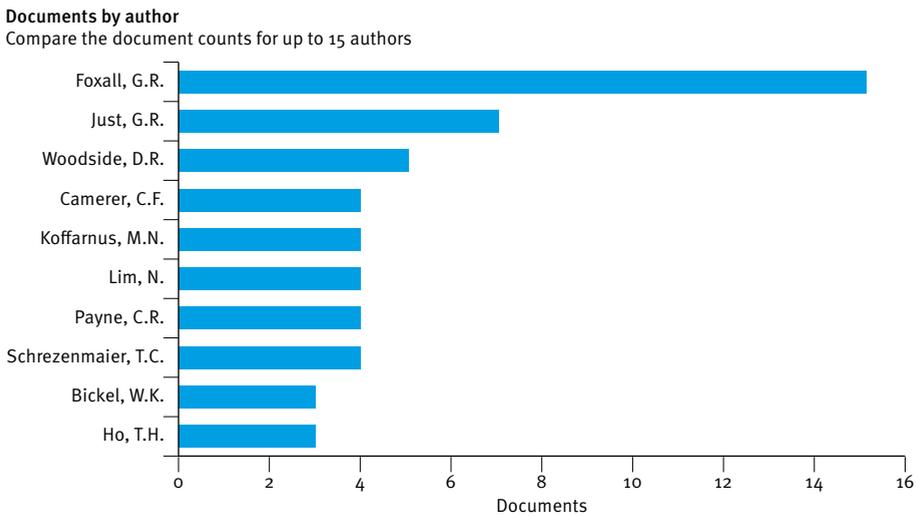
La relación que existe entre las fuentes y los países de publicación arroja indicios sobre las dinámicas de los investigadores. Por ejemplo, Estados Unidos es el país con mayor número de publicaciones (aproximadamente 350). Esto contrasta de manera significativa con el segundo país, el Reino Unido, el cual tiene cerca de 70 (figura 3). También resulta importante señalar que no aparece ningún país de América Latina en el *ranking* de los primeros 20.

Figura 1. Producción científica anual



Nota. Elaborado empleando Bibliometrix.

Figura 2. Autores más relevantes

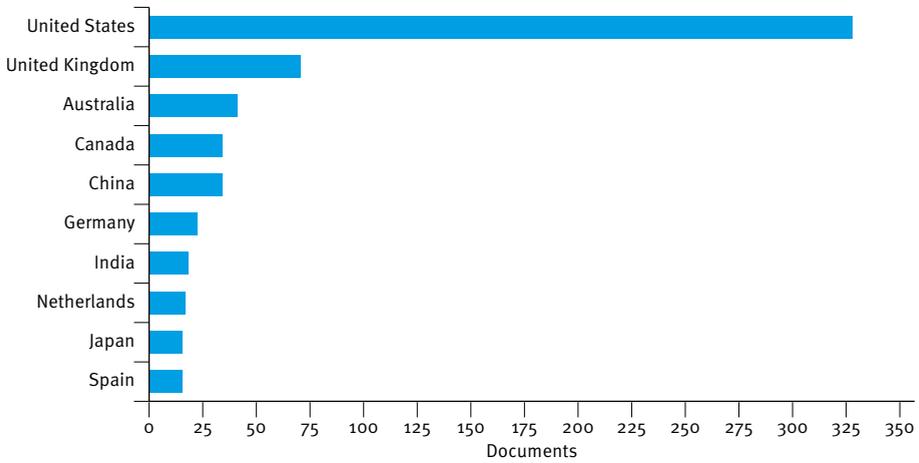


Nota. Elaborado empleando Bibliometrix.

Figura 3. Países de publicación

Documents by country or territory

Compare the document counts for up to 15 countries/territories

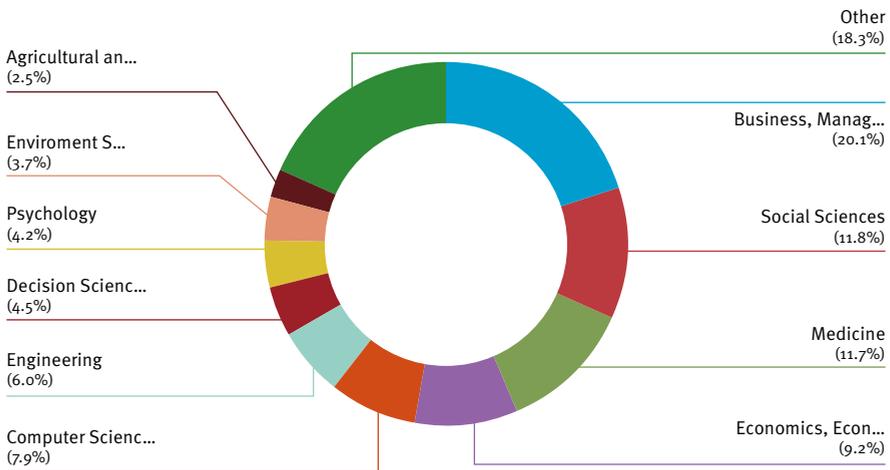


Nota. Elaborado empleando Bibliometrix.

Las publicaciones relacionadas con economía conductual y *marketing* se agrupan en diferentes áreas, destacándose la de negocios (en un 20.1%), seguida por las ciencias sociales (11.8%), la medicina (11.7%) y la economía (9.2%), entre otras (figura 4).

Figura 4. Documentos por área de conocimiento

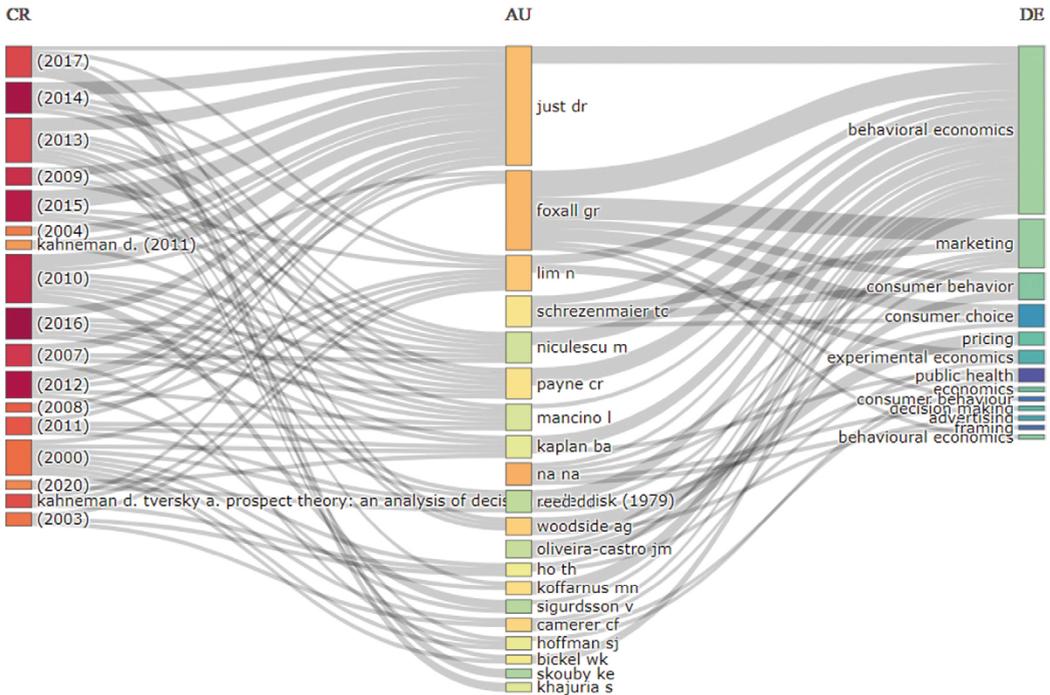
Documents by subject area



Nota. Elaborado empleando Bibliometrix.

Autores como Foxall y Just han sido de los que mayor número de publicaciones realizan por año (figura 5). También es importante destacar la relación que existe entre los años, los autores y los temas que se trabajan, que se convierten en la dinámica central del proceso de investigación de economía conductual y *marketing*.

Figura 5. Gráfico de tres campos, años, autores, tema



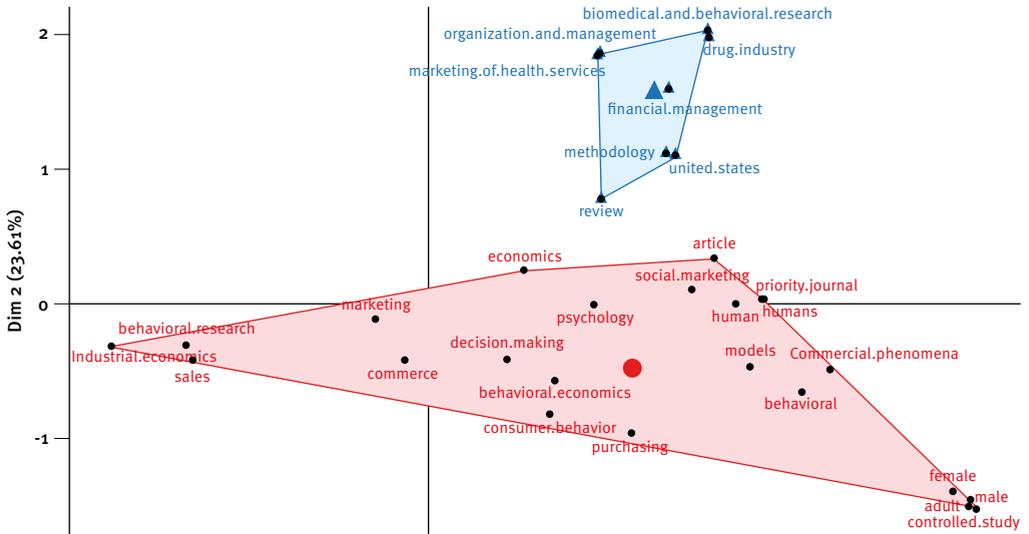
Nota. Elaborado empleando Bibliometrix.

La figura 6 muestra los clústeres más representativos. El color rojo indica el número de conceptos que contiene y los más heterogéneos semánticamente, donde encontramos temas como toma de decisiones, *marketing*, consumidor, comprador e industria. En el segundo subclúster se identifican conceptos como los de gestión financiera, *marketing* de servicios y organizaciones.

La figura 7 muestra las colaboraciones en este tema en el mundo. Cuanto más oscuro sea el tono de azul, más investigaciones se centran en el tema. En este sentido, se identifica que los países con mayor producción son: Estados Unidos, Reino Unido, Australia, Alemania, pero se puede concluir que es un tema de interés mundial y existe una gran colaboración entre los países.

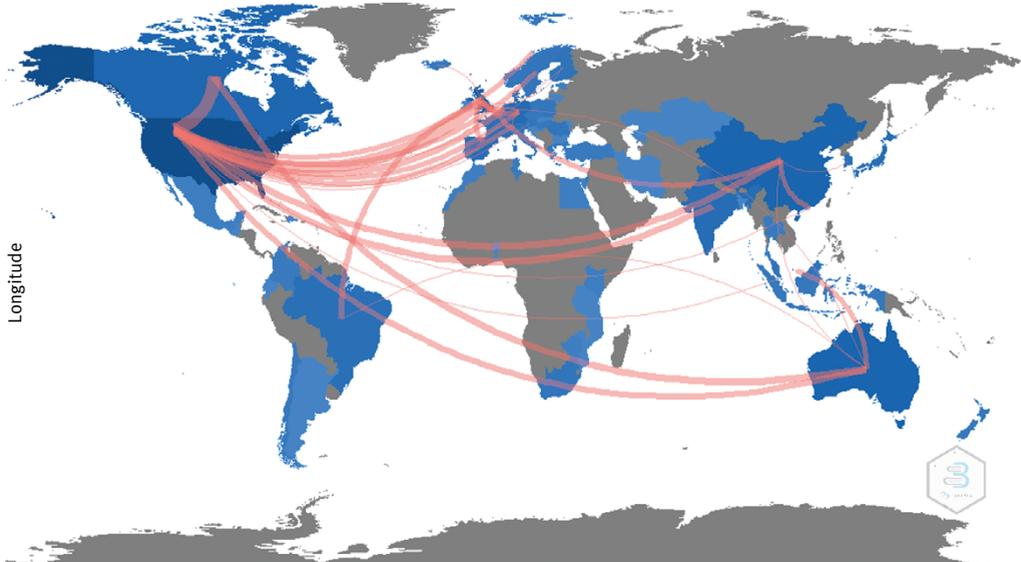
Figura 6. Evolución de los clústeres

Conceptual Structure Mao - method: MCA



Nota. Elaborado empleando Bibliometrix.

Figura 7. Mapa de colaboración entre países

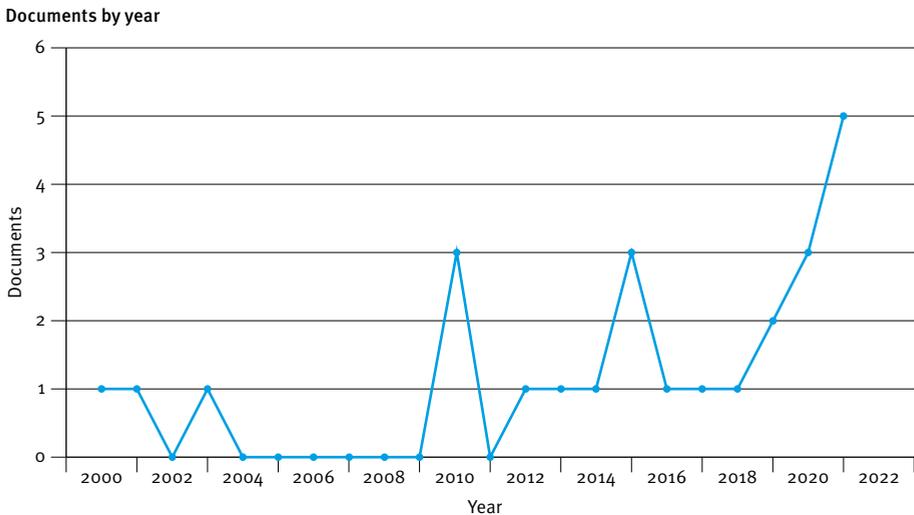


Nota. Elaborado empleando Bibliometrix.

Luego se realizó una búsqueda adicional, incluyendo el término *turismo*, con la siguiente ruta de búsqueda: (TITLE-ABS-KEY (behavioral AND economics) AND TITLE-ABS-KEY (marketing) AND TITLE-ABS-KEY (tourism))

Dentro de los resultados alcanzados se puede señalar que la temática sobre economía conductual, *marketing* y turismo se encuentra en la academia desde el 2000, pero solo hasta el 2010 comienza a tener fuerza. Además, fue posible identificar que el acumulado de producción va en aumento, al punto que desde el año 2015 las publicaciones van en aumento y han llegado hasta 25 publicaciones desde 2000 a 2022 (figura 8).

Figura 8. Producción científica anual



Nota. Elaborado empleando Bibliometrix.

Dentro de los principales autores se encuentran Sousa, Stienmetz y Angraini, entre otros (figura 9).

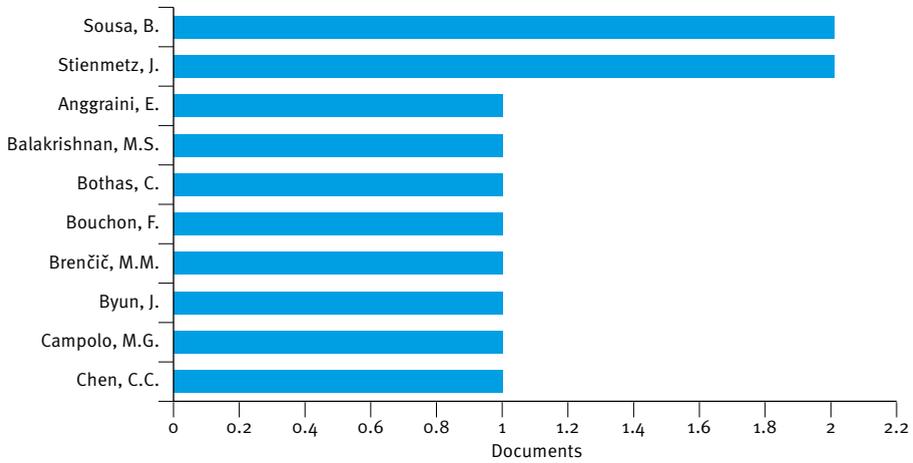
Asimismo, entre los países que lideran esta temática tenemos a Estados Unidos (con nueve artículos), seguidos de China, Australia y Sudáfrica con tres cada uno (figura 10).

Las publicaciones relacionadas con economía conductual, *marketing* y turismo se agrupan en diferentes áreas, destacándose la de negocios (50%), seguida de las ciencias sociales (38.6%) y la economía (4.5%), entre otras (figura 10).

Figura 9. Autores más relevantes

Documents by author

Compare the document counts for up to 15 authors

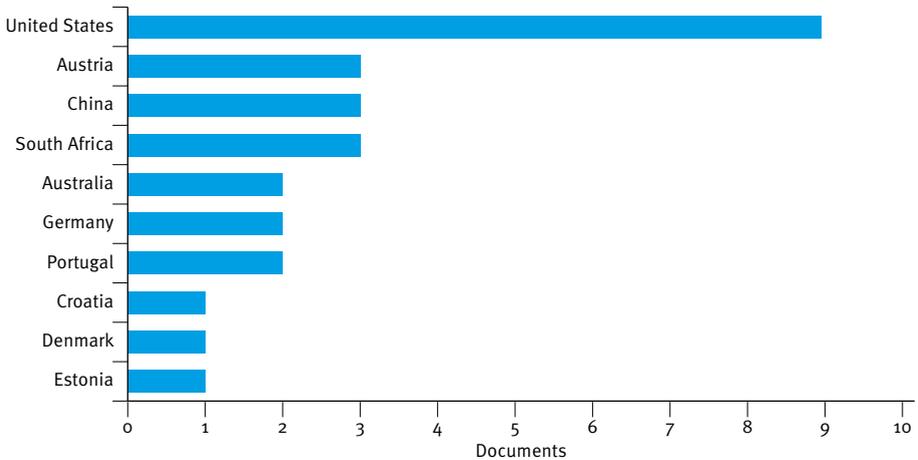


Fuente: Elaboración propia usando Bibliometrix.

Figura 10. Países de publicación

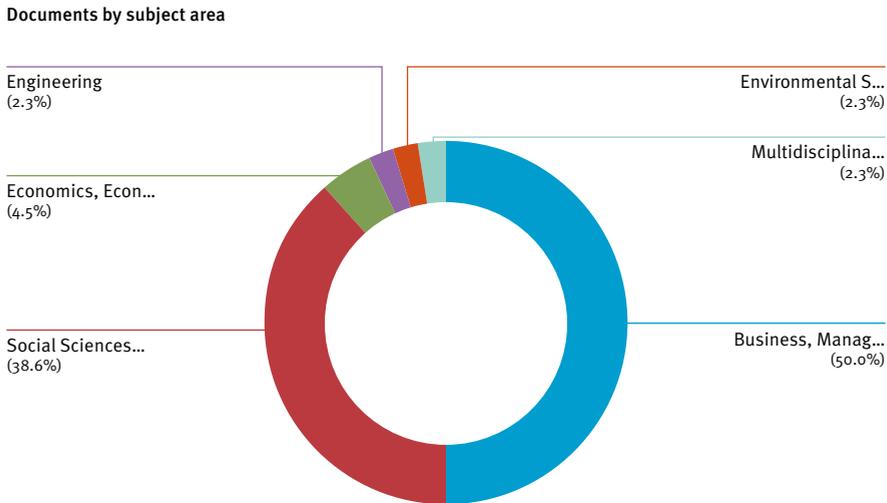
Documents by country or territory

Compare the document counts for up to 15 countries/territories



Nota. Elaborado empleando Bibliometrix.

Figura 10. Documentos por área de conocimiento



Nota. Elaborado empleando Bibliometrix.

Metodología

Se empleó un enfoque cualitativo inductivo (Maxwell, 2013) para explorar las relaciones entre el *marketing* y el turismo, basadas en los principios de la economía conductual. Se recopilieron datos secundarios, tales como las estadísticas del Centro de Información Turística de Colombia, la Organización Mundial del Turismo y el Consejo Mundial de Viajes y Turismo. Una vez identificadas las fuentes, se realizó un análisis de contenido (Patton, 2013); esta técnica se basa en el análisis línea por línea para reducir los datos textuales en datos cualitativos e identificar las consistencias, patrones, temas y significados básicos, de modo que se crean descripciones narrativas enriquecidas que generan conocimiento del fenómeno estudiado.

En el análisis de contenido de los documentos mencionados se buscaron conceptos predominantes de los contextos en que los datos permitían identificar patrones o temas comunes; entre ellos: el heurístico de disponibilidad, los pequeños empujones (a pequeña y gran escala) y las reglas de compensación. Los significados centrales encontrados surgieron de un hallazgo descriptivo en común a través de los textos, presentando una oportunidad entre los reportes y la posterior conceptualización teórica de la economía conductual y su potencial aplicación desde el *marketing*. Por ende, se exploraron propuestas para la aplicación de la economía conductual en diferentes contextos

de negocios hecho que se usó para la explicación y análisis de aplicación al contexto turístico.

Resultados

En 2019, el producto interno bruto correspondiente al sector turismo fue equivalente al 4 % mundial, ascendiendo a 3.5 billones de dólares, lo que lo convirtió en uno de los mayores y más rápidos sectores de crecimiento económico. Esta diversificación y crecimiento fue impulsado por una economía global fuerte, basada en la expansión de clases, la apertura de mercados, la urbanización en economías emergentes y la accesibilidad a los visados. Además, también contribuyeron al incremento de los viajes los avances tecnológicos y los nuevos modelos de negocio, sobre todo internet y el uso de dispositivos móviles (World Tourism Organization [UNWTO], 2021).

En este mismo año, el sector turismo a nivel mundial tuvo el décimo año consecutivo de crecimiento sostenible, con un total de 1.5 mil millones de dólares de ingresos y un total de 1.7 billones de dólares de ingresos por exportación, siendo el 50 % del total de exportación para varios de los países en desarrollo (UNWTO, 2022). No obstante, para 2020 se presentó una reducción de -74 % de llegadas de turistas internacionales, hecho sin precedentes, siendo lo más cercano lo sucedido en 2008 (debido a la crisis económica mundial con una reducción de menos -4 %) y en 2003 (-0.4 % por la epidemia SARS). Debido a las medidas de contingencia por covid-19, se vieron afectados los países en desarrollo, ya que gran parte de su crecimiento e ingreso proviene de los viajes, exportación y la industria del turismo (UNWTO, 2021; World Travel & Tourism Council [WTTC], 2020).

En el caso colombiano, el producto interno bruto para hoteles y restaurantes entre 2010 y 2019 fue cercano al promedio mundial (4 %); pero una vez decretadas las restricciones de la pandemia por covid-19, tuvo una variación porcentual de -50 % para 2020. Sin embargo, en 2021 dicha variación correspondió al 3 %, es decir, hubo un crecimiento luego de haber pasado un año de la pandemia. De un total de 7 020 271 mil pasajeros internacionales en vuelos regulares que ingresaron a Colombia en 2019, se pasó a 1 871 875 (-275 %) que ingresaron en 2020 y 3 757 185 (50 %) en 2021. Los expertos del sector (UNWTO, 2021) prevén que después del 2023 se recuperarán los niveles precovid-19, tomando probablemente entre dos y medio o cuatro años para dicha recuperación, por lo que recomiendan tener en cuenta factores que afectan la recuperación del turismo internacional dependiente de los gobiernos, como la lentitud de la contención del virus, las restricciones de

viajes y la falta de respuesta coordinada entre países, pero también características de los viajeros como las condiciones económicas y la poca confianza del consumidor, entre otros.

La Organización Mundial del Turismo (UNWTO, 2022) y el World Travel & Tourism Council (2022) resaltan cambios en el comportamiento del viajero en tiempos de covid-19 como lo son: la cercanía y evolución de la demanda, resaltando el turismo doméstico por la elección de áreas próximas, así como hacia lo familiar y confiable; nuevas inquietudes, como las medidas de salud y seguridad para contener contagios; reservas de último minuto, por las restricciones tanto gubernamentales como de movilidad debido a la situación de la pandemia y las políticas de cancelación en reservas; escapada, siendo elegidos destinos de naturaleza, turismo rural o viajes por carretera con el fin de mantener una experiencia al aire libre; la innovación y digitalización, ya que aumentó el consumo digital y ciertas prácticas de comportamiento de contacto se modificaron; viajeros jóvenes más resilientes, siendo los jubilados uno de los segmentos más afectados en la reactivación; y, mayor responsabilidad, haciendo énfasis en la sostenibilidad, autenticidad y conciencia de comunidad local.

Algunos de estos cambios del comportamiento del consumidor pueden ser abordados desde la economía conductual, por ejemplo, los que se enfocan en la sostenibilidad (UNWTO, 2022; WTTC, 2022). Es decir, la economía conductual puede contribuir al desarrollo de prácticas sostenibles y hacer que tanto los consumidores como el sector del turismo trabajen en línea con los objetivos de desarrollo sostenible, buscando optimizar y simplificar las prácticas comerciales, así como incentivar los comportamientos proambientales de los turistas por medio de estrategias que van desde el diseño o innovación inteligente, tácticas comerciales a pequeña escala, hasta programas políticos que aborden retos sociales.

Ahora bien, dichas tácticas comerciales deben ser abordadas desde el *marketing*; frente a lo anterior, Dowling (2019) argumenta que la economía conductual subyace a las teorías del *marketing* al buscar comprender el comportamiento y la toma de decisiones del consumidor, analizándolo desde el reconocimiento de la necesidad antes, durante y después de la compra. La primera fase se puede presentar como el reconocimiento de un problema o necesidad, siendo consciente de las alternativas de elección y determinando un espacio de atención que puede ser influenciado por un estímulo interno o la exposición a la publicidad y al *marketing*. Una vez reconocía la necesidad, se encuentra el proceso de antes de la compra donde se realiza la búsqueda

de información, la evaluación de alternativas, el esfuerzo requerido y la correspondencia con la marca, firma o empresa que produce el producto. Se sigue el momento de comprar, que involucra la elección del minorista, el canal, el producto, la cantidad y el tiempo estimado de compra, presentándose preferencias, creencias o toma de decisiones no habituales. Después de la compra se empieza un proceso de comparación entre la experiencia y las expectativas del uso del producto, así como la satisfacción, el involucramiento tanto con el producto como con la marca, llevando a un proceso de retornar a la compra e integrarla como hábito.

El consumidor —para este caso el turista— se enfrenta a un contexto de elección bajo la incertidumbre, donde se presenta el planteamiento tanto del sistema 1 como del sistema 2 para la toma de decisiones (Kahneman, 2012), fundamentado más por atajos mentales que por una decisión racional. En consecuencia, las estrategias empresariales y de *marketing* deben tener en cuenta cómo la percepción del consumidor se asocia a las decisiones de compra en: la atención prestada a los anuncios, la forma en que se presenta la información y el conocimiento del segmento de sus consumidores para cumplir con las expectativas de la entrega del servicio; esto con el fin de entender cómo puede contribuir al diseño de estrategias desde la economía conductual, a la hora de tomar decisiones que optimicen las prácticas comerciales e incentiven el consumo responsable.

Es decir, las decisiones deben entender los atajos mentales del consumidor, dado que este busca un momento de relajación (momento hedónico) o porque es un lugar nuevo donde sus decisiones se van a basar en lo que observa más que en lo que conoce, buscando información que soporte el uso del sistema 2 al intentar racionalizar la decisión (UNWTO, 2022). De esta manera, se expondrán casos que pueden ser tenidos en cuenta en la industria a nivel individual, por ejemplo, las oportunidades y barreras en el servicio de gastronomía. En este apartado, se propone la reducción de residuos donde hay que tener en cuenta la percepción de valor del consumidor sobre el precio, ya que las cantidades de las porciones puede generar impacto en los ingresos, sean estos positivos o negativos.

Para ello, Riis (2014) sugiere oportunidades que pueden basarse en el menú o en cambiar el servicio para mover al consumidor en pequeñas direcciones que desencadenen una toma de decisiones lenta y que lleven a un procesamiento de la información. Como hallazgo, Riis propone que la ubicación prominente de un producto aumenta la probabilidad de ser elegido, por lo que en el menú o en un espacio del restaurante u hotel podría ubicarse, ya sea al

salir del cuarto o cerca del trayecto al restaurante, las piezas publicitarias que informen sobre las cantidades de las porciones del producto del que se quiere aumentar su probabilidad de elección; sin embargo, hay que ser precavidos, porque el ocultar productos puede generar un riesgo en la credibilidad de la marca, recomendado que las porciones grandes también deben ser visibles en el menú y estar disponibles para aquellos consumidores que así las deseen.

Este caso puede optimizar el sesgo debido a la efectividad de la búsqueda, dado que las personas juzgan la frecuencia de un objeto por la disponibilidad del mismo en el contexto en que se encuentran (Kahneman, 2012), teniendo en cuenta que la contabilidad mental de la aparición del objeto se debe a la estimulación, sea esta por medio de palabras, imágenes o sonidos asociados o por el producto mismo. En esta misma línea, se puede presentar el sesgo debido a ejemplos recuperables (Kahneman *et al.*, 1982), en donde la información con mayor familiaridad y notoriedad va a aumentar la probabilidad de recuperación por medio de la memoria, y más si es relativamente reciente. Por ende, se suele usar la estrategia de enmarcar el mensaje en varias alternativas, de modo que desencadene diferentes resultados del mismo comportamiento.

Dolnicar *et al.* (2016) demostraron que las estrategias basadas en el conformismo social no son eficaces en la mayoría de los huéspedes del hotel; es decir, verbalizar un bajo uso de un producto en específico o informarle qué huéspedes del mismo cuarto han tenido un comportamiento responsable ambientalmente no genera un efecto significativo en el comportamiento del turista. Por ende, se recomienda que la sostenibilidad sea la opción por defecto establecida como norma esperada; es decir, informar de que el producto no se cambiará a diario (UNWTO, 2022). Dicha elección debería ser reforzada desde estancias gubernamentales de modo que el mensaje sea coherente con las decisiones a las que quiere el sector hotelero llevar al turista.

También se puede presentar el sesgo de *statu quo*, en el que se mantiene una decisión tomada anteriormente o se muestra una preferencia porque las cosas sigan igual. Dolnicar *et al.* (2016) argumentan que el turismo tiene un contexto inherentemente hedónico que se centra en el placer más que en el hacer; en dejar que pasen las cosas, más que actuar responsablemente. Aunque haya una actitud favorable al turismo sostenible al momento de viajar, esta no se ajusta al comportamiento de ser ambientalmente responsable. Por lo que aún teniendo una actitud proambiental y generando disonancias con la información que se suministra, las intervenciones en contextos hedónicos, como el turismo, deben representar beneficios tangibles para lograr cambiar el comportamiento de los turistas.

Conclusiones

Los datos presentados en los resultados no provienen de un análisis exhaustivo; sin embargo, contienen información que puede promover el uso de estrategias que contribuyan a la promoción de comportamientos ambientalmente responsables a nivel individual. Ahora bien, el análisis del comportamiento desde la economía conductual puede contribuir al ajuste de decisiones futuras en políticas públicas, empleando el paternalismo libertario que permita la toma de decisiones rápida, optimice el tiempo, genere productividad para el mercado y para los individuos y mitigue decisiones que incurren en errores sistemáticos de los consumidores. Todo ello desde el planteamiento de la arquitectura de las decisiones, los heurísticos y los sesgos, teniendo en cuenta que las decisiones serán tomadas desde un contexto hedónico y posiblemente de bajo un esfuerzo cognitivo.

De tal manera, y en primer lugar, se recomienda a nivel de políticas públicas tener en cuenta el sesgo de confirmación, donde las personas suelen buscar información y evaluarla de forma que encaje con su manera de pensar o preconceitos existentes; de modo que la promoción y prevención de comportamientos proambientales estén en línea con el pensamiento lego. Por otra parte, que dichos planteamientos deben combatir el sesgo por engaño de competencia, donde las personas reflexionan acerca del actuar adecuadamente en relación con la demanda de una situación (Kahneman, 2012); es decir, se debe trabajar en la educación para la promoción de comportamientos que sean más fáciles de generar con pequeños empujones. Asimismo, se debe trabajar en mensajes claros y de carga emocional que generen impacto, pero no contradigan las creencias arraigadas, dado que las personas tienden a buscar información que confirme sus creencias, de modo que se justifique y apoye la confianza en el tema.

A nivel organizacional, el primer trabajo a desarrollar es el servicio basado en la regla del pico y el final (Kahneman *et al.*, 1993): una vez entregado un servicio estándar adecuado, y hacia el final de la experiencia del turista, se deben propiciar momentos de comodidad y deleite que busquen llevar una experiencia placentera a una experiencia memorable. El segundo trabajo es implementar estrategias de toma de decisiones compensatorias que permitan a los turistas ver y comparar elementos y sus atributos que permitan un escaneo fácil y se evite un proceso cognitivo exigente. Además, se recomienda investigar al segmento de turistas objetivo de modo que se conozcan las características clave no negociables y, por ende, procurar eliminar aquellas alternativas que no las ofertan.

Referencias

- Abellán, J. M., & Jiménez-Gómez, D. (2019). Economía del comportamiento para mejorar estilos de vida y reducir factores de riesgo. *Gaceta Sanitaria*, 34(2), 197-199. <https://doi.org/10.1016/j.gaceta.2019.05.014>
- Anato, M. (2006). El uso de los instrumentos clásicos del *marketing* y la tecnología digital en turismo. *Estudios y Perspectivas en Turismo*, 15(1), 19-44.
- Andrade, D. (2016). Estrategias de *marketing* digital en la promoción de marca ciudad. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, (80), 59-72. <https://doi.org/10.21158/01208160.n80.2016.1457>
- Angrist, J. D., & Pischke, J. S. (2015). *The path from cause to effect: Mastering' metrics* (n.º 442). Centre for Economic Performance; LSE.
- Armstrong, G., Benassini, M., & Kotler, P. (2016). *Fundamentos de marketing* (2ª ed). Delfín.
- Barragán, J. A. (2020). *Coca-Cola y el impacto en el consumidor de su producto clásico* [Tesis de pregrado]. Universidad del Rosario.
- Camerer, C. F., Loewenstein, G., & Rabin, M. (Eds.). (2004). *Advances in behavioral economics*. Princeton University Press.
- Cerveró, J., Iglesias, O., & Villacampa O. (2002). *Marketing turístico*. Octaedro.
- Csikósová, A., Čulková, K., & Janošková, M. (2019). Consumer behaviour in the tourism market typology. En *Proceedings of 10th Business and Management Conference* (No. 8612324). International Institute of Social and Economic Sciences. <https://doi.org/10.20472/BMC.2019.010.002>
- Centro de Información Turística de Colombia. (2022). *Estadísticas nacionales*. <https://portucolombia.mincit.gov.co/tematicas/estadisticas-territoriales-de-turismo-1>
- Dolnicar, S., Cvelbar, L. K., & Grün, B. (2016). Do pro-environmental appeals trigger pro-environmental behavior in hotel guests? *Journal of Travel Research*, 56(8), 988-997. <https://doi.org/10.1177/0047287516678089>
- Dowling, K. (2019). *Consumer behavior and behavioral biases in shearing economy*. Books on Demand.
- Foxall, G. R., Goldsmith, R. E., & Brown, S. (1998). *Consumer psychology for marketing* (Vol. 1). Cengage Learning EMEA.
- Guzmán, G. (2000). ¿Qué es el dinero?: un abordaje desde la psicología económica. *Psicología desde el Caribe*, (6), 75-92.
- Huang, S.-C., McIntosh, S., Sobolevsky, S., & Hung, P. C. (2017). Big data analytics and business intelligence in industry. *Information Systems Frontiers*, 19(6), 1229-1232. <https://doi.org/10.1007/s10796-017-9804-9>
- Hudson, S. (2008). *Tourism and hospitality marketing: a global perspective*. Sage.
- Kahneman, D. (2012). *Pensar rápido, pensar despacio*. Random House Mondadori.
- Kahneman, D., Fredrickson, B. L., Schreiber, C. A., Redelmeier, D. A. (1993). When more pain is preferred to less: Adding a better end. *Psychological Science*, 4(6), 401-405. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9280.1993.tb00589.x>

- Kahneman, D., Slovic, P., & Tversky, A. (1982). *Judgment under uncertainty: Heuristics and biases*. Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/CBO9780511809477>
- Kosciuczyk, V. (2012). El aporte de la economía conductual o *Behavioural Economics* a las políticas públicas: una aproximación al caso del consumidor real. *Palermo Business Review*, (7), 23-40.
- Maletta, H. E. (2010). La evolución del Homo Economicus: problemas del marco de decisión racional en economía. *Economía*, 33(65), 9-68.
- Maxwell, J. A. (2013). *Qualitative research design: An interactive approach*. Sage.
- Pérez, A., & Rodríguez, A. (2022). Desmitificando al ser humano desde la Economía conductual. *Revista humanidades*, 12(1), e49301-e49301.
- Paredes, E. & Velasco, M. (2018). *Comportamiento del consumidor*. Universidad de Pamplona.
- Rodríguez, E. (2012). *Toma de decisiones: la economía conductual* [Tesis de maestría]. Universidad de Ovideo.
- Sarduy, M., & Intriago, C. P. (2018). La gestión del capital de trabajo en el sector turístico. *Cofin Habana*, 12(2), 337-349.
- Schiffman, L. G., & Kanuk, L. L. (2004). *Comportamiento del consumidor* (8ª ed.). Prentice.
- Patton, M. Q. (2015). *Qualitative research & evaluation methods: Integrating theory and practice* (4ª ed.). Sage.
- Riis, J. (2014). Opportunities and barriers for smaller portions in food service: Lessons from marketing and behavioral economics. *International Journal of Obesity*, 38(sup. 1), 19-24. <https://doi.org/10.1038/ij0.2014.85>
- World Tourism Organization. (2021). The economic contribution of tourism and the impact of COVID-19. <https://doi.org/10.18111/9789284423200>
- World Tourism Organization. (2022). World Tourism Barometer and Statistical Annex, May 2022. *World Tourism Barometer*, 20(3), 1-40. <https://doi.org/10.18111/wtobarometereng.2022.20.1.3>
- World Travel & Tourism Council. (2020). *WTTC: The future of travel & tourism in the wake of COVID-19*. <https://wttc.org/Portals/o/Documents/Reports/2020/To%20Recovery%20and%20Beyond-The%20Future%20of%20Travel%20Tourism%20in%20the%20Wake%20of%20COVID-19.pdf>

Plan de auditoría ambiental para las empresas del sector manufactura: un compromiso con el medio ambiente

Dr. Jaime Laramie Castañeda Gonzales¹
Dra. Letty Angélica Huacchillo Pardo²
Dr. Julio Roberto Izquierdo Espinoza³
CPC. Emily Victoria Farfán León⁴

Resumen

El propósito de la presente investigación fue establecer un plan de auditoría ambiental para las empresas del sector comercial como parte del compromiso con el medio ambiente. Desde un punto de vista metodológico se siguió un enfoque cuantitativo, con un nivel netamente descriptivo que se orienta a describir las características que debe tener un plan de auditoría ambiental. El diseño fue no experimental, debido a que no se manipulan las variables del estudio. Para la recolección de datos se construyeron cuestionarios con base en las dimensiones de la variable, las preguntas fueron de tipo cerradas con

-
- 1 Universidad César Vallejo. Escuela de Contabilidad, pregrado (Perú). Orcid: 0000-0002-5889-5236.
 - 2 Universidad César Vallejo. Escuela de Contabilidad, pregrado (Perú). Orcid: 0000-0002-6862-7219.
 - 3 Universidad César Vallejo. Escuela de Contabilidad, pregrado (Perú). Orcid: 0000-0001-6827-273X.
 - 4 Universidad César Vallejo. Escuela de Contabilidad, pregrado (Perú). Orcid: 0000-0003-2052-9748.

escala de Likert. La población de estudio fueron 13 empresas que se dedican al proceso de manufactura. Los resultados evidencian que no se tiene una planificación con respeto a la mejora de los procesos productivos; por tanto, no se considera un plan de auditoría ambiental como parte de la gestión y compromiso de las empresas con el medio ambiente. Es necesario que los procesos productivos se planifiquen, organicen, dirijan y controlen, con la finalidad de aminorar el impacto ambiental. Asimismo, es preciso potenciar las habilidades, técnicas y destrezas de los colaboradores en relación con manejo de residuos sólidos. Finalmente, se debe realizar capacitaciones para orientar y entrenar al personal sobre cómo manejar adecuadamente los desechos sólidos producto de la actividad y operación que realiza la empresa. Por último, se deben contar con propuestas para poder dar solución a temas en relación con el medio ambiente, así como cumplir con las políticas ambientales, pues así se puede mitigar el impacto en el medio ambiente.

Palabras clave: auditoría ambiental; plan de auditoría; medio ambiente; ISO 14000.

Introducción

En la actualidad el cuidado del medio ambiente ha cobrado relevancia dentro de las actividades organizacionales. Procurar la protección del medio ambiente y de los grupos de interés genera un valor agregado para las organizaciones y mejora su reputación en su propio entorno. Los aspectos de valoración del cuidado medioambiental tienen que ver con la gestión de las responsabilidades social o corporativa de las organizaciones; en este sentido, estos conceptos se vuelven imperativos para generar competitividad en mundo globalizado, tanto así que existen estándares ISO —como el 14000— que reconocen las gestiones de una organización para cuidar el medio ambiente.

La experiencia de China en el cuidado del medio ambiente es valiosa; Cao *et al.* (2022) informan que dentro de los aspectos de gobernanza en dicho país se aplican diferentes mecanismos que garantizan que las industrias no generen impactos negativos en el medio ambiente. Uno de estos mecanismos es la auditoría ambiental, la cual se configura como un conjunto de pasos metódicos que se orientan a garantizar la supervisión del cumplimiento de las normativas que protegen el medio ambiente. La experiencia de unir la gobernanza con la auditoría ambiental ha dado como consecuencia la minimización de riesgos ambientales y también ha permitido el ahorro significativo de costos operativos para su cuidado, lo que ha permitido el aumento de la

rentabilidad social, producto de la buena imagen que genera la organización en la sociedad.

Las experiencias internacionales coinciden ampliamente en que el cuidado medioambiental es vital para el mundo y, sobre todo, el uso medido de los recursos que son perecibles; entre estos, el uso racional y el cuidado de la calidad del agua se hace evidente. En relación con ello, Xu *et al.* (2022) construyeron un modelo de auditoría ambiental con el fin de garantizar la calidad del agua en los gobiernos locales de China. El modelo se basa en el uso más frecuente de supervisiones y también en la aplicación de premios y castigos para los gobiernos locales que cumplan o infrinjan con la legislación del modelo.

Las legislaciones de muchos países de Latinoamérica demuestran la importancia que tiene el cuidado del medio ambiente dentro de sus marcos legales a fin de detener el impacto de la contaminación ambiental, mejorar la gestión de residuos sólidos, estimular las condiciones de energías renovables y promover el cero de uso de plásticos o materiales que no se pueden reciclar. No obstante, las realidades latinoamericanas distan mucho de las gestiones medioambientales que se ejecutan en el primer mundo. Así, Pavlova (2019) evidencia que las economías desarrolladas —como las de Hong Kong o India— se comprometen a realizar industrias enfocadas en cuidar el medio ambiente y hacerlas eficientes con el uso de residuos que puedan contaminar el entorno.

Por su parte, las realidades latinoamericanas se caracterizan por tener una economía basada en actividades de extracción, como son las agropecuarias o de extracción de hidrocarburos, las cuales muchas veces no se encuentran gestionadas de una manera adecuada y generan un alto grado de contaminación en el medio ambiente. Castka *et al.* (2020) mencionan que en la extracción primaria las actividades totales de la cadena de suministro son las que principalmente generan contaminación, debido a que no se cuidan los niveles de emisión de gases tóxicos y no se adecua el uso de materiales reciclables. También se debe tener en cuenta que estas actividades generalmente son tercerizadas, generando riesgos sociales debido al subempleo y a las malas prácticas en la gestión de personas.

En esta misma lógica, se evidencia que el crecimiento de las principales economías mundiales se sustenta en un uso excesivo de los diferentes recursos energéticos, los cuales se han utilizado de una manera descontrolada, generando un impacto negativo significativo en el medio ambiente. Actualmente, la sobreproducción de diversos ítems ha generado una crisis energética y una emergencia medioambiental. Ya no tiene sentido invertir en energías contaminantes, sino que se hace necesario invertir en aquellas

renovables. En este sentido, es inevitable el uso de un modelo de auditoría ambiental, con el fin de mantener desarrollos sostenibles y contribuir a que las industrias sean conscientes del uso de sus recursos para no contaminar (Jiang & Tan, 2021).

Un complemento para las auditorías ambientales son las auditorías endógenas, las cuales resultan ser instrumentos competitivos que pueden ser empleados por entidades que carecen de los suficientes recursos económicos para presupuestar un estudio de este tipo. De tal manera, la auditoría endógena permite comparar actividades de cuidado medioambiental que han dado resultado en otros países y adaptarlas a otras realidades, esto con el fin de minimizar los impactos negativos (Earnhart & Friesen, 2021).

Por otro lado, un aspecto interesante que permite que las auditorías ambientales sean mucho más confiables es el uso de la tecnología; esta se puede emplear para analizar grandes grupos de datos e identificar brechas como residuos contaminantes, cantidades de partículas en la emisión de gases o medir la huella de carbono en algunas industrias. La inclusión de la tecnología permite mejorar el grado de veracidad e imparcialidad que ofrecen las auditorías, con el fin de incrementar la precisión al momento de tomar las decisiones de mejora. Asimismo, permite un significativo acortamiento de los tiempos para recolectar información de los problemas ambientales (Castka *et al.*, 2020). También es necesario mencionar que las tecnologías de almacenamiento en la nube y el uso de algunos procesos automatizados ha permitido una mejora significativa en los procesos de auditoría.

Un caso de éxito en la reducción de los impactos de la contaminación ambiental producto de la guerra fría es el de Ucrania, país que en la época postsoviética fortaleció su legislación ambiental, buscando mitigar los residuos radioactivos. Dentro de su legislación se establece que existen dos tipos de auditorías ambientales: la voluntaria y la obligatoria, siendo esta última la que tiene mejores resultados; ello debido a que es impulsada por los gobiernos locales; mientras que las auditorías voluntarias no son tan empleadas debido a sus altos costos (Ruban & Raydén, 2019).

En el ámbito nacional, el Perú no es ajeno a la contaminación ambiental. Uno de los principales factores que contribuyen a ella es la alta informalidad que existe en algunas organizaciones, las cuales afectan al ambiente con una inadecuada gestión de residuos sólidos (Carretero *et al.*, 2017). Dentro de las organizaciones formales, el rubro del *retail* es uno de los principales sectores que aplican auditorías administrativas y que buscan obtener certificaciones medioambientales (como lo es la ISO de la familia 14000). También se ha verificado que las organizaciones privadas entienden que ser responsables

con el medio ambiente les permite aumentar su rentabilidad social, su supervivencia en el tiempo y mejorar las relaciones a largo plazo con sus clientes finales (Brito, *et al.*, 2016). La reputación de las organizaciones es un aspecto sensible, debido a que las relaciones comerciales se encuentran actualmente basadas en los medios digitales. Así, es necesario que las redes sociales de las organizaciones demuestren las acciones emprendidas en busca de mejorar la sostenibilidad medioambiental (Lalangi *et al.*, 2017).

Como se planteó, uno de los principales desafíos que tiene el cuidado del medio ambiente en el Perú es la gestión de los residuos sólidos, la cual se encuentra afectada por temas de conciencia, intereses de los ciudadanos y también por las acciones complementarias que ejerce el Estado (Sánchez *et al.*, 2019).

Frente a lo anterior, el propósito de la presente investigación fue establecer un plan de auditoría ambiental para las empresas del sector comercial como parte del compromiso con el medio ambiente. Se considera a la auditoría ambiental como una importante herramienta de gestión que comprende una evaluación sistemática, documentada, periódica y objetiva del funcionamiento de la eficacia de la organización, del sistema de gestión y de los procedimientos destinados a la protección del medio ambiente, facilitando así el control de las prácticas y políticas en esta materia de la empresa.

Revisión de literatura

La auditoría es una herramienta de control que tiende a observar cómo se dieron las actividades dentro de una organización y a verificar si se siguieron los lineamientos contemplados dentro de los planes de acción. Por tanto, la auditoría permite identificar brechas de acción mal ejecutadas o actividades mal gestionadas, con el fin de elaborar planes para su mejora (Tapia *et al.*, 2019).

Concepto de auditoría ambiental

Para Granda *et al.* (2018) este tipo de auditoría es un estudio que tiene como finalidad verificar las actividades y procedimientos que ha ejecutado la organización con el fin de garantizar o minimizar los riesgos al medio ambiente. En consecuencia, las organizaciones que realizan acciones que puedan impactar el medio ambiente deben seguir un marco legal y procedimental normado que se orienta a protegerlo. Así, el trabajo del auditor es verificar la correcta ejecución de dichos marcos.

Rikhardsson y Dull (2016) establecen que las auditorías ambientales son importantes porque aseguran que las organizaciones son responsables con el medio ambiente y ejecutan acciones alineadas con las normativas vigentes, y su correcta ejecución permite asegurar los reconocimientos necesarios para obtener certificaciones de calidad.

Plan de auditoría ambiental

Para López (2013), este plan es un documento escrito y formalizado por los niveles estratégicos de la organización, donde se comunica de manera oficial los objetivos, actividades, estrategias, metodologías y cronogramas que debe seguir el auditor con el fin de verificar los procedimientos que persigue la organización.

López y Martín (2017) argumentan que el plan debe enfatizar el objetivo general que desea conseguir la auditoría. Se puede tener como finalidad describir los procesos y actividades de cuidado ambiental o establecer las causas de siniestros o desastres. El plan también debe describir ampliamente la situación ambiental de la empresa, establecer sus antecedentes históricos, ubicación geográfica, principales actividades y establecer las acciones que generan impactos en el medio ambiente. Finalmente, debe precisar detalladamente los criterios de revisión, normativas, así como especificar las características de los auditores, contenidos de los cronogramas y aspectos monetarios de los presupuestos de ejecución.

Etapas de un plan de auditoría ambiental

Para asegurar la calidad de las conclusiones del plan de auditoría se debe seguir una metodología ordenada, a fin de obtener informes que permitan certificar el aseguramiento de la protección del medio ambiente (Herreros, 2017).

La planificación es la etapa preliminar del estudio, en la que se toma contacto con la naturaleza de la organización, se plasman los objetivos del estudio, sus alcances, sus límites y la metodología a utilizar. Pelazas (2015) reconoce la importancia de esta etapa dado que en ella se reconoce la información previa sobre la organización, sus principales problemas con respecto a la gestión del medio ambiente y las expectativas que tienen sus grupos de interés. Además, en esta etapa el auditor recolecta información sobre antecedentes que se relacionen con eventos que hayan tenido un impacto negativo en el medio ambiente donde opera la organización.

En esta etapa se debe procurar recolectar información de fuentes fiables y verídicas con el fin de garantizar la calidad del estudio. En este sentido, es necesaria la sinceridad sobre información relacionada con el manejo de residuos contaminantes, aguas residuales, sustancias químicas, etc. Una vez recolectados, los datos obtenidos deben ser informados al equipo de auditores. La literatura subraya que se deben formar equipos orientados a verificar los niveles de cumplimiento, riesgo y rendimiento de la organización (Sánchez *et al.*, 2017).

Con respecto al nivel de cumplimiento, el equipo de auditoría debe certificar que la organización respeta y está comprometida con asegurar el estricto cumplimiento de las normas ambientales, con el objetivo de obtener las certificaciones correspondientes (en este caso, las ISO 19011 y 14001; Latorre *et al.*, 2016). Para Grijalbo (2015), dichas certificaciones reconocen la calidad de las acciones que ejecuta una organización, permitiendo mejorar las relaciones con los grupos de interés y obtener una mejor reputación.

El nivel de cumplimiento se logra con las visitas *in situ* de los auditores, en las que se verifican las evidencias y se revisan los documentos procedimentales.

En relación con el nivel de riesgos, los objetivos que se persiguen comienzan con la verificación de los peligros potenciales que existen con respecto a la seguridad de los trabajadores; asimismo, se comprueba el tratamiento de las sustancias contaminantes y se establece la construcción de acciones de contingencia para sanear futuros eventos de riesgos (Blanco, 2015).

El nivel de rendimiento se orienta a la construcción del informe final de auditoría, el cual establece los puntos ejecutados de una manera coherente y aquellos que necesitan ser fortalecidos. Dicho informe debe establecer las políticas ambientales que requiere ejecutar la organización con el fin de cuidar su entorno; también debe mostrar algunas recomendaciones para que esta logre sus objetivos. Massolo (2015) explica que existen tres tipos de informes: el primero es el informe final interno, en el cual se redacta la actividad, el funcionamiento de las normas y la situación medioambiental de la organización; el informe final de síntesis, en donde se describe la información observada.

Metodología

El presente estudio tuvo un enfoque cuantitativo, con un nivel netamente descriptivo que se orienta a referir las características que debe tener un plan de auditoría ambiental. El diseño es no experimental, debido a que no se

manipulan variables. Se tomaron como muestra a 13 empresas que se dedican al proceso de manufactura.

Resultados

Como se observa en la tabla 1, del total de los encuestados, el 23.07 % está totalmente de acuerdo con que su empresa cuenta con recursos económicos destinados a la ejecución de auditorías ambientales; el 7.69 % es indiferente y un 69.23 % está totalmente en desacuerdo. Lo anterior evidencia que no se destinan recursos financieros para temas ambientales. Es necesario que se definan montos y fuentes de financiamiento para poder atender temas en relación con el medio ambiente.

Por otro lado, el 15.38 % está totalmente de acuerdo que existe en su organización un eficiente plan de manejo ambiental para mejorar los procesos de producción, el 15.38 % es indiferente y un 69.23 % está totalmente en desacuerdo. Ello evidencia que no se tiene una planificación con respeto a la mejora de los procesos productivos. Es necesario que estos se planifiquen, organicen, dirijan y controlen, a fin de aminorar el impacto ambiental. Finalmente, el 76.92 % está totalmente de acuerdo que es necesario capacitar al personal encargado de los residuos sólidos para reducir la contaminación en su compañía, el 7.69 % es indiferente y un 15.39 % está totalmente en desacuerdo. Ello acredita que es necesario potenciar las habilidades, técnicas y destrezas de los colaboradores en relación con manejo de residuos sólidos. Es necesario que se realicen capacitaciones para orientar y entrenar al personal sobre cómo manejar adecuadamente los desechos sólidos, producto de la actividad y operación que realiza la empresa.

Por otro lado, el 76.92 % de los encuestados está totalmente de acuerdo en que su empresa debería realizar una auditoría ambiental anualmente para verificar el cumplimiento de las políticas ambientales, el 7.69 % es indiferente y un 15.38 % está totalmente en desacuerdo (tabla 2). Ello indicaría que es necesario realizar auditorías para determinar si la empresa cumple con los lineamientos en relación con políticas ambientales. Asimismo, el 23.07 % está totalmente de acuerdo que su organización cumple con el registro de información de residuos, certificados, etc., para aplicar a una auditoría ambiental, el 7.69 % es indiferente y un 69.23 % está totalmente en desacuerdo. Los resultados evidencian que no se está registrando eficientemente la información con respecto a los residuos sólidos. De manera que necesario implementar registros para tener información sobre este tipo de residuos.

Tabla 1. Análisis de la etapa de planificación

Etapa de planificación	Escala de alternativas											
	5		4		3		2		1		(Σ)	
	Totalmente de acuerdo		De acuerdo		Indiferente		Desacuerdo		Totalmente desacuerdo		Total	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Considera que su empresa cuenta con recursos económicos destinados a la ejecución de auditorías ambientales.	2	15.38	1	7.69	1	7.69	4	30.77	5	38.46	13	100.00
Existe en su organización un eficiente plan de manejo ambiental para mejorar los procesos de producción.	1	7.69	1	7.69	2	15.38	5	38.46	4	30.77	13	100.00
Cree que es necesario capacitar al personal encargado de residuos sólidos para reducir la contaminación en su compañía	5	38.46	5	38.46	1	7.69	1	7.69	1	7.69	13	100.00

Tabla 2. Análisis de la sostenibilidad

Etapa de sostenibilidad	Escala de alternativas											
	5		4		3		2		1		(Σ)	
	Totalmente de acuerdo		De acuerdo		Indiferente		Desacuerdo		Totalmente desacuerdo		Total	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Cree que su empresa debería realizar una auditoría ambiental anualmente para verificar el cumplimiento de las políticas ambientales	4	30.77	6	46.15	1	7.69	1	7.69	1	7.69	13	100.00

Etapa de sostenibilidad	Escala de alternativas											
	5		4		3		2		1		(Σ)	
	Totalmente de acuerdo		De acuerdo		Indiferente		Desacuerdo		Totalmente desacuerdo		Total	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Considera usted que su organización cumple con el registro de información de residuos, certificados, etc.; para aplicar a una auditoría ambiental	2	15.38	1	7.69	1	7.69	5	38.46	4	30.77	13	100.00
La empresa cumple con políticas propuestas con relación al medio ambiente	1	7.69	3	23.08	1	7.69	5	38.46	3	23.08	13	100.00
Cree usted que, con la disminución de residuos sólidos, se cumple con las políticas ambientales en su organización que ayudan a reducir riesgos	4	30.77	5	38.46	1	7.69	2	15.38	1	7.69	13	100.00

También el 30.77% está totalmente de acuerdo que la empresa cumple con políticas propuestas en relación con el medio ambiente, el 7.69% es indiferente y un 61.54% está totalmente en desacuerdo. Los resultados evidencian que no se cumplen con alternativas para dar solución a temas medio ambientales, por lo que es necesario que se cuenten con propuestas para poder dar solución a dichos temas. Finalmente, el 69.23% está totalmente de acuerdo que con la disminución de residuos sólidos se cumple con las políticas ambientales en su organización, el 7.69% es indiferente y un 23.07% está totalmente en desacuerdo. Los resultados evidencian que es necesario cumplir con políticas ambientales, pues así se puede mitigar el impacto en el medio ambiente.

Discusión

Con respecto a establecer un plan de auditoría ambiental para las empresas del sector comercial como parte del compromiso con el medio ambiente, López y Martín (2017) argumentan que en este se debe enfatizar el objetivo general que desea conseguir la auditoría. Para estos casos se puede tener como finalidad el describir los procesos de cuidado ambiental, analizar las actividades de cuidado medio ambiental y establecer las causas de siniestros o desastres medioambientales.

Referente al análisis de la etapa de planificación, como se observa en la tabla 1, los resultados evidencian que no se destinan recursos financieros para temas ambientales. Por tanto, es necesario que se definan montos y fuentes de financiamiento para poder atender temas en relación con el medio ambiente. Asimismo, frente a la pregunta de si existe en su organización un eficiente plan de manejo ambiental para mejorar los procesos de producción, los resultados indican que no se tiene una planificación con respeto a la mejora de los procesos productivos. Por ente, es necesario que los procesos productivos se planifiquen, organicen, dirijan y controlen, con la finalidad de aminorar el impacto ambiental. Finalmente, en relación con la necesidad capacitar al personal encargado de residuos sólidos para reducir la contaminación en su compañía, los resultados muestran que es necesario potenciar las habilidades, técnicas y destrezas de dichos colaboradores. Se requiere realizar capacitaciones para orientar y entrenar al personal sobre cómo manejar adecuadamente los desechos sólidos, producto de la actividad y operación que realiza la empresa.

En lo referente al análisis de la sostenibilidad (tabla 2), los resultados evidencian que es necesario realizar auditorías para determinar si la empresa cumple con los lineamientos en relación con políticas ambientales. Frente al análisis de si la organización cumple con el registro de información necesaria para aplicar a una auditoría ambiental, los datos muestran que no se la está registrando. Así, es preciso implementar registros para tener información sobre residuos sólidos. Frente a si la empresa cumple con las políticas propuestas en relación con el medio ambiente, lo obtenido evidencia que no se cumplen con alternativas para dar solución a temas medio ambientales; de manera que es necesario que se cuenten con propuestas para poder dar solución a estos temas. Finalmente, a si se cumple con las políticas ambientales en su organización que ayudan a reducir riesgos, los resultados muestran que es necesario cumplir con políticas ambientales, pues así se puede mitigar el impacto en el medio ambiente.

Así las cosas, se puede concluir que los resultados indican que no se tiene una planificación con respecto a la mejora de los procesos productivos; por tanto, no se considera un plan de auditoría ambiental como parte de la gestión y compromiso con el medio ambiente de las empresas analizadas. Es necesario que los procesos productivos se planifiquen, organicen, dirijan y controlen con la finalidad de aminorar el impacto ambiental.

Asimismo, es preciso potenciar las habilidades, técnicas y destrezas de los colaboradores en relación con manejo de residuos sólidos. También se deben realizar capacitaciones para orientar y entrenar al personal sobre cómo manejar adecuadamente los desechos sólidos. Por último, se deben contar con propuestas para poder dar solución a temas en relación con el medio ambiente, cumplir con las políticas y políticas ambientales, pues así se puede mitigar el impacto en esta materia.

Referencias

- Blanco, Y. (2015). *Auditoría integral: normas y procedimientos*. Ecoe Ediciones.
- Brito, B., Zagal, K., & Gonzaga, S. (2016). Propuesta para ordenar la gestión ambiental en una empresa de producción o servicios. *Universidad y Sociedad*, 8(3), 157-162.
- Cao, H., Zhang, L., Qi, Y., Yang, Z., & Li, X. (2022). Government auditing and environmental governance: Evidence from China's auditing system reform. *Environmental Impact Assessment Review*, 93, 106705. <https://doi.org/10.1016/j.eiar.2021.106705>
- Carretero, J., Cueva, O., Vidal, A., Rigo, M., & Lobato, J. (2017). Economía informal: un problema de salud laboral. *Archivos de Prevención de Riesgos Laborales*, 20(1), 335-421.
- Castka, P., Searcy, C., & Mohr, J. (2020). Technology-enhanced auditing: Improving veracity and timeliness in social and environmental audits of supply chains. *Journal of Cleaner Production*, 258, 120773. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.120773>
- Earnhart, D., & Friesen, L. (2021). Use of competitive endogenous audit mechanisms by federal and state inspectors within environmental protection agencies. *Journal of Environmental Economics and Management*, 109, 102476. <https://doi.org/10.1016/j.jeem.2021.102476>
- Grijalbo, L. (2015). *Normativa y política interna de gestión ambiental de la organización*. Tutor Formación.
- Herreros, S. (2017). *Planificación de la auditoría*. Elearning.
- Jiang, Q., & Tan, Q. (2021). National environmental audit and improvement of regional energy efficiency from the perspective of institution and development differences. *Energy*, 217, 119337. <https://doi.org/10.1016/j.energy.2020.119337>

- Massolo, L. (Coord.). (2015). *Introducción a las herramientas de gestión ambiental*. Editorial Universidad de la Plata. <https://doi.org/10.35537/10915/46750>
- Lalangui, J., Espinoza, C., & Pérez, M. (2017). Turismo sostenible, un aporte a la responsabilidad social empresarial: sus inicios, características y desarrollo. *Universidad y Sociedad*, 9(1), 148-153.
- Latorre, F., Latorre, H., & Pérez, F. (2016). Auditoría de la gestión ambiental. *Revista Publicando*, 3(9), 674-685.
- López, S., & Martín, S. (2017). *Desarrollo y aplicación de la metodología de evaluación de aspectos ambientales*. Elearning.
- Pelazas, M. Á. (2015). *Planificación de la auditoría*. Paraninfo.
- Rikhardsson, P., & Dull, R. (2016). An exploratory study of the adoption, application and impacts of continuous auditing technologies in small businesses. *International Journal of Accounting Information Systems*, 20, 26-37. <https://doi.org/10.1016/j.accinf.2016.01.003>
- Ruban, A., & Raydén, L. (2019). Introducing environmental auditing as a tool of environmental governance in Ukraine. *Journal of Cleaner Production*, 212, 505-514. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.11.059>
- Sánchez, A., Sánchez, M., & Ruiz-Muñoz, D. (2017). Riesgos laborales en las empresas de residuos sólidos en Andalucía: una perspectiva de género. *Saúde e Sociedade*, 26(3), 798-810. <https://doi.org/10.1590/S0104-12902017162878>
- Sánchez, M., Cruz, J., & Maldonado, P. (2019). Gestión de residuos sólidos urbanos en América Latina: un análisis desde la perspectiva de la generación. *Revista Fianzas y Política Económica*, 11(2), 321-336. <https://doi.org/10.14718/revfinanzpolitecon.2019.11.2.6>
- Tapia, C., Mendoza, E., Castillo, S., & Guevara, E. D. (2019). *Fundamentos de auditoría: aplicación práctica de las normas internacionales de auditoría*. Instituto Mexicano de Contadores Públicos.
- Xu, Z., Dai, Y., & Liu, W. (2022). Does environmental audit help to improve water quality? Evidence from the China National Environmental Monitoring Centre. *Science of The Total Environment*, 823, 153485. <https://doi.org/10.1016/j.scitotenv.2022.153485>

El comercio electrónico: análisis actual desde la perspectiva del consumidor en la ciudad de Bogotá

Johemir Jesús Pérez Pertuz¹
Karola López López²
Diana Carolina Rodríguez Gómez³
Elbert Rincón Perilla⁴

Resumen

El presente trabajo aborda el estado del arte y la revisión documental realizada bajo la perspectiva del comercio electrónico en Bogotá, como una primera fase de un macroproyecto que tiene como objetivo principal analizar el contexto actual desde la perspectiva del consumidor, con una mirada retrospectiva del desarrollo de comercio electrónico desde sus inicios, desarrollo y actualidad. A este fenómeno se lo entiende como algo que se gestó en la economía colombiana desde principios del siglo XXI y hacia el 2010 se fortaleció en América Latina, con una gran acogida en países como Brasil, México, Chile, Argentina. Posteriormente, la pandemia trajo consigo una gran aceptación que, si bien era incipiente, atrajo una gran cantidad de clientes en otros países como Colombia, Ecuador, Perú. Sin embargo, aspectos como la regulación legal,

-
- 1 Corporación Universitaria Unitec. Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-5094-0530>
 - 2 Corporación Universitaria Unitec. Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-4972-3870>
 - 3 Corporación Universitaria Unitec. Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-7995-6536>
 - 4 Corporación Universitaria Unitec. Orcid: <https://orcid.org/0000-0003-0487-9756>

el nivel de confianza y la forma de comprar en este sistema son aspectos que bien valen comprenderse.

La regulación determina en países como Colombia la aceptación de la importancia del comercio electrónico como una herramienta clave para dinamizar la economía. Nuestro marco regulatorio genera el conocimiento acerca de las obligaciones y derechos tanto de oferta y demanda (grupo de empresas ofertantes y clientes o compradores) relacionados con transacciones de ventas electrónicas. El comercio electrónico ha logrado posicionarse en la actualidad como un factor dinamizador del proceso compra-venta. El desarrollo tecnológico y las plataformas de comercio digital han transformado las actividades de comercio tradicional orientándose hacia lo digital. Sin embargo, en la actualidad existen retos que en Colombia hay que asumir para establecer la consolidación y desarrollo del comercio electrónico esperado en los años venideros.

Palabras clave: comercio electrónico; crecimiento empresarial; tecnología e innovación; comportamiento del consumidor.

Introducción

El comercio electrónico es una megatendencia que ha tenido una creciente aceptación a nivel mundial. Su desarrollo ha sido entendido como reflejo de las nuevas tendencias de compra con el uso de la tecnología, y su incidencia en lo social y económico no tiene precedentes.

Como nueva inclinación de compra, resulta importante tener en cuenta algunas ventajas del proceso, sobre todo frente a la pandemia y la pospandemia que se vive actualmente, visibilizando algunos modelos de negocio que pudieron sobrevivir a través de este mecanismo de compra-venta; sin embargo, también se pueden analizar sus efectos para las economías locales, a través de una investigación sobre este fenómeno económico, la cual tiene como objetivo general el análisis del contexto actual desde la perspectiva del consumidor en Colombia; ello a través de los siguientes objetivos específicos: 1) describir las causas y condiciones actuales del comercio electrónico en Colombia; 2) revisar el enfoque teórico y legal en Colombia frente al comercio electrónico; 3) identificar los patrones del comportamiento del consumidor del comercio electrónico en Bogotá.

Es importante establecer cómo la revolución digital y el comercio electrónico han generado nuevas formas de competencia, pues son cada vez más reconocidas algunas plataformas como Mercado libre, Linio o Amazon, entre

otras —tanto a nivel mundial como local—, las cuales no solo son pioneras en procesos de comercio electrónico, sino también han contribuido a la consolidación de nuevos emprendimientos y marcas. Con esta lógica de nuevas marcas y negocios consolidándose en internet y fuera de él, el mercado también opera con una cierta racionalidad de aceptación en un ciberespacio con gran libertad, el cual tiene un protagonismo en la economía de los países latinoamericanos.

A través del análisis que se presenta, se evidencia una metodología inicial que busca establecer por medio de una revisión documental cómo se genera la práctica del comercio electrónico en Bogotá, sus antecedentes teóricos y patrones de comportamiento de consumo.

Método

El diseño metodológico que se utilizó fue cualitativo y se encuentra en su primera etapa, en la cual, a partir de la revisión documental, se realizó la búsqueda y recolección de artículos y documentos con el fin de construir la relación entre la teoría y el desarrollo de los modelos del comercio electrónico. Se presenta a continuación la descripción de las variables básicas, su definición, antecedentes, problemática actual, marco teórico y legal, así como los patrones del comportamiento del consumidor en Bogotá.

Enfoque teórico y legal en Colombia frente al comercio electrónico

El entorno local es importante para entender el ecosistema del comercio electrónico, su funcionamiento, implicaciones y retos. El contexto regional es de gran complejidad, especialmente para el comercio electrónico, cuyo avance y logros en mercados latinoamericanos se basan de minimizar obstáculos frente al tema de la desconfianza generada en los compradores. Cabe destacar que tanto el comercio electrónico como las tecnologías de la información y la comunicación se han convertido en herramientas para que negocios de todas las latitudes tengan cabida en un mercado saturado de ofertas de todo tipo.

El comercio electrónico creció exponencialmente con la pandemia, no solo en países donde comprar en línea ya era una constante (como México, Argentina y Brasil), sino que ahora se les suman Colombia, Ecuador y Perú (BlackSip, 2019).

No obstante, en este tipo de economías, internet y las redes sociales han permitido aumentar el uso de las plataformas venta de productos y servicios, generando tanto beneficios como elementos negativos. El primer elemento

a analizar es su facilidad de acceso, pues estas permiten encontrar muchas ofertas en línea, reduciendo el tiempo y los costos de búsqueda y, a su vez, se obtiene el producto en casa sin contratiempos y a mayor velocidad (Varadarajan & Yadav, 2002).

No obstante, el nivel de seguridad y confianza es un tema que sigue generando incertidumbre a la hora de la compra en línea (Al-Gahtani, 2011; Brynjolfsson & Smith, 2000; Kim *et al.*, 2008), haciendo que la confianza se constituya en un elemento vital a la hora de decidir qué y cómo se compra (Doney *et al.*, 2007; Liu *et al.*, 2005).

Investigaciones como la de Sánchez y Montoya (2017) presentan el análisis sobre la percepción del comprador en algunas ciudades colombianas (como las del departamento de Antioquia). Por otra parte, es de vital importancia el manejo de fuentes de autoridades en el sector, como lo es el reporte de industria del 2020 realizado por Blacksip (2021), que presenta resultados relacionados con diferentes tendencias en el mercado, en el ámbito local y departamental.

De igual manera otra fuente de autoridad es el reporte anual de la Cámara Colombiana de Comercio Electrónico (CCCE, 2021), específicamente el reporte del 2020 relata la realidad del sector en Colombia, con datos complementarios, presentando un estudio comparativo regional por país.

Percepción del consumidor frente al comercio electrónico

El elemento central de la investigación es entender cómo el consumidor percibe al comercio electrónico, por lo que es vital la incorporación de estudios que, desde un contexto local, permitan valorar dicho elemento en los últimos años. Así, por ejemplo, el estudio de Sagi (2004) presenta una caracterización sobre las percepciones de la población frente al comercio electrónico, concluyendo la incidencia de las diferencias culturales en el desarrollo de mayores cambios de percepción entre la población.

Por su parte, Singh y Thirumoorthi (2019) realizan una proyección sobre las dinámicas actuales del comercio electrónico y su importancia a la hora de realizar actividades comerciales negocio a negocio (*business to business*) o negocio a consumidor (*business to consumer*), mecanismos que progresivamente ha ido reemplazando y quitando cuota de mercado a la venta tradicional; ello mientras que el comprador se ha ido adaptando a las nuevas propuestas del comercio electrónico, volviéndolo parte de su vida cotidiana y costumbres de compra en el contexto actual.

Gestión de riesgos en el comercio electrónico

Sobre esta temática sobresalen estudios como el de Corrales-Liévano *et al.* (2019), quienes caracterizan el grado de influencia que tiene el comercio electrónico en las ventas de las pequeñas y medianas empresas colombianas (las cuales representan el 99 % del total), y las oportunidades que se presentarían para aprovechar su potencial de desarrollo. También cabe destacar el análisis que hacen Calle y Carmona (2019), del Grupo Bancolombia, sobre la oportunidad que el comercio electrónico le otorga a las pymes de exhibir sus productos en el plano internacional y, así, transformarse en un referente sólido para la internacionalización de la industria.

En los últimos años, el comercio electrónico ha tenido un incremento en su acogida, impactando al producto interno bruto, tal como ocurre en países como Brasil y México, donde las nuevas tecnologías son bases de su economía; Colombia, con una economía emergente, sigue los pasos de los grandes del comercio en línea. La aceptación y uso del comercio electrónico en este país es cada día es mayor, sobre todo a raíz de la pandemia y pospandemia, en tanto los compradores colombianos tuvieron que emplear más plataformas digitales nacionales y extranjeras con el fin de mantener el distanciamiento, lo cual desde luego incrementó el uso del comercio electrónico: en el 2020 se estimó en 19 %, mientras que en la región fue de un 30 % (Blacksip, 2021).

Según el informe comercio electrónico de latinoamericano de PayU, esta plataforma de pagos aumentó sus transacciones en las seis regiones donde se desarrolla. El número de clientes se incrementó especialmente en Chile (con un 98 %), Perú (86 %), Argentina (73 %), Brasil (25 %) y Colombia con un 30 % (CCCE, 2021). Ello demuestra que el crecimiento generado en la época de la pandemia fue favorable y que Colombia no quedó rezagada. Prueba de lo anterior también se evidencia en el informe realizado por Americas Market Intelligence y Euromonitor, donde se afirma que algunos países latinoamericanos como Colombia, México, Perú, Chile, Brasil y Argentina, junto con los del sudeste asiático, son regiones con crecimiento exponencial del sector (CCCE, 2021).

Tabla 1. Tipos de comercio electrónico

Tipo	Definición
B2B	Término que representa la relación <i>business to business</i> (negocio a negocio), generada entre empresas de internet, sin la intervención de consumidores. Se da esta clasificación: <ul style="list-style-type: none"> - El mercado controlado que solo acepta vendedores en busca de compradores. - El mercado en el que el comprador necesita alianzas con los proveedores. - El mercado en el que los intermediarios buscan obtener un acuerdo comercial entre oferta y demanda.
B2C	Significa <i>business to consumer</i> (negocio a consumidor), mayormente utilizado por la gente del común para hacer sus compras on-line. Como ventaja se puede establecer que los clientes acceden a la tienda virtual desde cualquier lugar por medio de un dispositivo electrónico, facilitando la compra.
B2E	La relación comercial <i>business to employee</i> (negocio a empleado) se desarrolla entre una empresa y sus empleados. Son las ofertas que el negocio ofrece a sus clientes internos desde su tienda online o portal de Internet, con ofertas interesantes que se utilizan para motivar una mejora en el desempeño o productividad interna.
C2C	Cuando un comprador o cliente no utiliza algún producto y lo busca ofrecer, utilizando el comercio electrónico para volver efectiva la venta con otro consumidor. Se conoce como <i>consumer to consumer</i> (consumidor a consumidor).
G2C	En este caso un gobierno permite que las personas realicen sus trámites en portales gubernamentales, se realiza el conocido comercio <i>government to consumer</i> (gobierno a consumidor), y es un tipo de comercio ya que se paga un trámite para obtener información en línea en el momento que así se requiera.

Nota. La evidencia cada tipo de comercio y los elementos que lo componen. Basado en Que es el comercio electrónico. 2022. https://dspace.tdea.edu.co/bitstream/handle/tda/262/TRABAJO%20Daniela%20Munoz_Laura%20Sanchez.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Marco legal o regulatorio del comercio electrónico en Colombia

En los últimos cinco años, y debido a la gran acogida del comercio electrónico y su posicionamiento como instrumento de desarrollo competitivo en el mercado, nace la necesidad de crear un marco adecuado que lo dinamice aún más en Colombia. Bajo esta premisa, se debe precisar que desde la Constitución Política del país la actividad económica y la iniciativa privada son libres dentro de los límites del bien común (artículo 333). De acuerdo con lo anterior, el comercio electrónico cabe dentro de las actividades económicas reguladas por la Constitución, con lo cual su ejercicio es libre (CCCE, 2018).

«Si bien se han generado regulaciones particulares que se han dado a la tarea de reglamentar esta actividad. Inicialmente se encuentra la Ley 527 de 1992, “Ley de comercio electrónico”, en la que «se define y reglamenta el acceso y uso de mensajes de datos, del comercio electrónico y de las firmas digitales» (Superintendencia de Industria y Comercio [SIC], 2013, p.). Es importante precisar que esta ley va mucho más allá de regular el comercio

electrónico, al buscar validar jurídicamente la utilización de mensajes de datos para celebrar actos jurídicos mercantiles» (Observatorio E-commerce, 2018, p.).

Existen otros mecanismos legales, como lo es la Ley 1150 del 2007, referente a la contratación estatal, cuyo objetivo primordial es promover la eficacia y transparencia en los procedimientos de contratación pública; particularmente, en su artículo 3, establece el fortalecimiento la contratación pública electrónica, de acuerdo con lo establecido en la Ley 527 de 1992 a través del Sistema Electrónico para la Contratación Pública.

En 2009 se estableció el Consejo Nacional de Política Económica y Social 3620 *Lineamientos de política pública para el desarrollo e impulso del comercio electrónico en Colombia*, el cual se considera una oportunidad para que la productividad y competitividad de los diversos sectores de la economía pueda crecer (Consejo Nacional de Política Económica y Social 3620 [Conpes], 2009). También se encuentra la Ley 1480 de 2011, la cual determina la protección al consumidor de comercio electrónico, obligando a las empresas a «adoptar mecanismos de seguridad que aseguren la protección de la información confidencial del consumidor y el proceso de compra-venta» (p.). Lo anterior sienta las bases para que el incumplimiento sea un tema de responsabilidad por los fraudes o robos de información en los medios dispuestos (Angarita, 2012). Adicionalmente, el Estatuto del Consumidor presenta dos figuras importantes del comercio electrónico: el derecho a la reversión de pagos o a retractarse de los mismos. La primera, es la reversión de pago establecida en el Decreto 587 de 2016, que reglamenta el artículo 51 del Estatuto del Consumidor. Ello permite a los consumidores (siempre y cuando el comercio y el emisor del instrumento de pago estén domiciliados en Colombia) puedan solicitar el reembolso de su pago en los casos en que, por ejemplo, la transacción corresponda a una operación no solicitada, cuando el producto no sea recibido, cuando no corresponda a lo solicitado o cuando se encuentre defectuoso (Asociación Bancaria y de Entidades Financieras de Colombia, 2016). La segunda, hace referencia a la facultad que tiene el consumidor de retractarse del contrato de compraventa durante los primeros cinco días hábiles contados a partir de la entrega del bien o de la celebración del contrato de prestación de servicios (SIC, 2013).

Marco regulatorio a nivel internacional

En el ámbito internacional se han generado unos lineamientos por parte de organismos internacionales que esperan consolidar el comercio electrónico

transfronterizo. Uno de los primeros fue la Declaración Ministerial de Doha en el 2011 de la Organización Mundial del Comercio. En ella los países miembros se comprometieron a definir un marco favorable al comercio electrónico en sus territorios nacionales, con la presentación de un plan de trabajo para tal finalidad y la exoneración de aranceles o impuestos aduaneros para las transmisiones electrónicas (Conpes 3620, 2009), lo cual de cumplimiento obligatorio para los países integrantes del acuerdo.

También se estableció la *Ley Modelo sobre Comercio Electrónico* elaborada por Naciones Unidas para el derecho mercantil internacional. Esta provee las normas internacionales aceptadas con el objetivo de promover un marco de seguridad para las compraventas digitales (SIC, 2013). En ella se presentan los principales elementos de derecho que rigen el comercio electrónico: la neutralidad de los medios técnicos, la no discriminación en la validación de documentos electrónicos y la equivalencia funcional, lo que facilita el uso del comercio electrónico e iguala el trato para los consumidores en todo el mundo (SIC, 2013).

Antecedentes y problemática actual del comercio electrónico en Bogotá

En la actualidad, y tras un tiempo de pandemia, las herramientas tecnológicas se han convertido en un socio irrefutable para las empresas que desean irrumpir en los emergentes canales comerciales que se mueven en el gran mercado. Es tal el surgimiento de este movimiento que los bogotanos están modificando la forma de comprar. La pandemia llevó a las personas a encontrarse con nuevas formas de adquirir productos en la facilidad de un clic, situación que ha hecho que las empresas se encaminen «hacia nuevos modelos de negocios en entornos digitales a través del comercio electrónico (...) encontrando nuevas oportunidades de crecimiento empresarial» (Murillo, 2017, p. 233).

No obstante, estas nuevas prácticas comerciales llevan consigo una serie de inconformidades en los usuarios, puesto que vienen cargadas de retos comerciales y comunicativos, que las empresas deben empezar a analizar y dar solución en el menor tiempo posible. Por tal razón, en este apartado se presentan algunos antecedentes teóricos que develan las falencias que existen en el mercado electrónico de Bogotá, aportando así un análisis que podría ser usado como base para nuevas propuestas comerciales que den oportunidad de crecimiento a las empresas en el mercado electrónico.

Para iniciar es importante comprender el concepto de mercado electrónico. Tal como lo explican Laudon y Guercio (2009), son los productos y servicios que

se obtienen por medios electrónicos y que implican la experiencia del cliente respecto al uso de páginas de internet o plataformas electrónicas por medio de las cuales se realiza todo el proceso de compra (León & Godoy, 2019). Por su parte, Torres y Guerra (2012) afirman que el comercio electrónico consiste en «realizar transacciones comerciales electrónicamente y corresponde a cualquier actividad en la que las empresas y los consumidores interactúan y hacen negocios entre sí por medio de los medios electrónicos» (p.). Sanabria *et al.* (2016) lo definen como «cualquier forma de transacción comercial en que las partes interactúan electrónicamente, en lugar de intercambio o contacto físico directo (de persona a persona) aplicado principalmente a la compra y venta de información, productos y servicios a través de internet». Oropeza (2018) hace énfasis en la división del comercio tradicional y el comercio electrónico (Murillo, 2017, p. 237).

De tal manera, se puede considerar que es un proceso que inicia en el instante mismo de la exhibición y observación del producto; luego pasa por la consulta sobre las particularidades que este ofrece, hasta el momento en el que se hace el respectivo pago. Así, es toda una experiencia que involucra «la prestación de un servicio a pesar de que lo que adquiera el consumidor sea un producto» (León & Godoy, 2019, p.). Sin embargo, y dado a que esta experiencia es relativamente nueva, múltiples estudios han identificado algunas problemáticas, como las que se relacionan a continuación.

Resistencia por parte de los consumidores a utilizar la herramienta

A pesar del crecimiento que presentamos anteriormente, todavía se encuentra resistencia por parte de los compradores a utilizar plataformas digitales. Según el Observatorio de Comercio Electrónico en Colombia, los motivos por los cuales este tipo de comercio aún se encuentra «inmaduro» en el país son:

La baja penetración de ciertas categorías menos afines al comercio electrónico (como alimentos, medicamentos o vehículos) y la dificultad de ciertas poblaciones para adaptarse a la compra digital (personas de mayor edad, personas con acceso a dispositivos y planes de datos y personas que no confían en los pagos online [*sic*]). (Blacksip, 2017, como es citado por León & Godoy, 2019, p.).

Insatisfacción del cliente

Otra problemática que presenta el comercio electrónico tiene que ver con el grado de satisfacción de los clientes, ya que esta está anidada a cumplir con los intereses que tienen en cuanto al producto o el servicio, o a la navegabilidad

de la plataforma, representada en la comodidad y eficiencia en el proceso de adquisición del producto (Mendoza, 2018, p. 39).

La seguridad, confianza, facilidad y calidad

Otra de las principales problemáticas que enfrenta el comercio electrónico en Colombia está asociada con aspectos como la seguridad, la confianza, la facilidad y la calidad, los cuales deben ser revisados de manera particular en relación con la percepción que tienen los usuarios sobre aquellos. El alto número de situaciones de estafa y la percepción de inseguridad en el uso de plataformas hace que los compradores se abstengan de hacer algún tipo de transacción comercial. A esto se le suman las experiencias negativas que se comunican mediante las redes sociales, lo que hace que las compañías pierdan credibilidad, incidiendo en la decisión de los consumidores para usar o no los medios electrónicos.

Otras situaciones que debilitan significativamente el aumento de la práctica del comercio electrónico en Bogotá son aquellas establecidas por la Comisión de Regulación de Comunicaciones (CCCE, 2019):

1. Baja presencia de las pymes en la red.
2. Cultura organizacional en torno al desarrollo tecnológico e innovación digital.
3. Lenta adaptación y desarrollo de competencias tecnológicas, manejo de plataformas tecnológicas y negocio electrónico de las empresas.
4. Inversión en tecnología, herramientas digitales, desarrollo *software*, patentes, etc.
5. Capacitación en el manejo de herramientas tecnológicas y digitales.
6. Desconfianza a plataformas digitales especialmente en el proceso de pago (hurtos/fraude).
7. Desconfianza en la entrega de información personal y bancaria.
8. Sobrecostos por retenciones e impuestos a las transacciones financieras y micro pagos.
9. Competencia entre marcas.
10. Hábitos de compra a formas tradicionales: operación y pago.
11. Bajo nivel de ventas en mercados internacionales.
12. La atención posventa: devoluciones, peticiones, quejas y reclamos.

13. Escaso capital humano altamente calificado en diseño web, producción de contenidos, tratamiento de datos personales y experiencia en comercio electrónico.
14. Brecha digital: acceso y uso de internet.
15. Conocimiento normativo y legal en torno al funcionamiento del comercio electrónico. (p. 243)

Lo anteriormente manifestado es importante para que las empresas incorporen en su planeación estratégica las buenas prácticas en el desarrollo del comercio electrónico, a fin de garantizar la seguridad de la información y las transacciones (Jiménez & Monroy, 2013; Tarazona *et al.*, 2012;), y que puedan brindar la calidad necesaria para que bajen los indicadores de incertidumbre. Así, las empresas podrán ser evaluadas favorablemente por la facilidad percibida en el uso de plataformas o páginas de internet para realizar la compra, lo que se verá reflejado en un incremento en la satisfacción del cliente (Tavera *et al.*, 2011, como son citados por Hurtado 2015).

Adicionalmente, en un estudio realizado por Limas (2020) se encontró que en Bogotá existe una baja utilización de las redes por parte de pymes, lo cual implica una ausencia de una cultura organizacional alrededor de la innovación tecnológica, así como una pausada aplicación y desarrollo de habilidades en el escenario tecnológico; lo anterior, influye negativamente en el mercado electrónico, puesto que la limitada inversión en herramientas digitales y en la capacitación de los sujetos en las compañías no favorece el fortalecimiento de la tecnología en procesos comerciales. Asimismo, el anterior estudio estableció que la desconfianza hacia las plataformas tecnológicas, puntualmente al momento de realizar los pagos (debida a acciones como el fraude o los hurtos) o por los sobrecostos que surgen de dichas transacciones, ha hecho que las personas y las empresas duden en entregar sus datos personales y comerciales.

Por ende, y según autores como Shao Yeh y Yung-Ming (2009), la percepción de seguridad en la construcción de la confianza para el comercio electrónico se dificulta en tanto existen problemas de fondo. Estos autores determinan que los compradores digitales se sienten temerosos al no tener la presencia física de alguien en el momento de comprar, así como la imposibilidad inspeccionar personalmente las cualidades del producto/servicio. En consecuencia, para establecer una base de confianza es vital la seguridad que perciban los individuos al momento de la compra en línea (Myung-Ja *et al.*, 2010; Tavera & Londoño, 2014, como son citados por Mendoza, 2018, p. 218).

Otro aspecto, relevante en este estudio que evidencia una falencia fuerte en el mercado electrónico es la atención posventa:

devoluciones, peticiones, quejas y reclamos; el escaso capital humano altamente calificado en diseño web, producción de contenidos, tratamiento de datos personales y experiencia en comercio electrónico; la brecha digital respecto al acceso y uso de internet en especial en periferias y zonas en donde no se cuenta con conectividad; y, por último, el escaso conocimiento normativo y legal en torno al funcionamiento del comercio electrónico. (Limas, 2020, p. 245)

Finalmente, Hurtado y Ramírez (2015), en concordancia con el estudio de Limas (2020), afirman que

los factores que impactan negativamente en la implementación del comercio electrónico de las mipymes de Bogotá, Colombia, son:

1. Los cambios macroeconómicos.
2. Poco acceso a servicios financieros o dificultad para acceder.
3. Escasa mano de obra calificada.
4. Infraestructura inadecuada.
5. Procesos aduaneros complejos y demorados. (p. 17)

Patrones del comportamiento del consumidor del comercio electrónico en la ciudad de Bogotá

Sobre el comportamiento del consumidor en una mirada más allá de la racionalidad económica

El comportamiento del consumidor es un aspecto ampliamente estudiado en la literatura económica, sobre todo desde la perspectiva neoclásica; esta basa su análisis en las preferencias racionales de los agentes, quienes buscan maximizar su utilidad a través de la adquisición de bienes y servicios sujeto a unas dotaciones iniciales o recursos y a unas restricciones de su presupuesto. Sin embargo, los patrones de consumo no necesariamente establecen niveles de satisfacción en relación estrictamente directa con los bienes y servicios finales, sino que están inmersos en un conjunto de condiciones culturales propias de la sociedad de consumo y que tienen en cuenta aspectos como la facilidad de la compra, los medios de pago, las tendencias, la variedad y estrategias de mercadeo. El cliente final es reconocido como el último eslabón en la cadena de producción, por lo que es el actor central en el desarrollo de la economía (Santos, 2019).

Schiffman (2010, como es citado por Santos, 2019) define al comportamiento del consumidor como la conducta que este exhibe al buscar, comprar, utilizar, evaluar y desechar productos y servicios que espera que satisfagan sus necesidades. Ahora bien, esta conducta no está solamente enmarcada en los principios racionalistas de la economía, sino que debe buscar otras perspectivas (desde enfoques como la psicología), lo que hace que el problema del consumidor frente a sus elecciones sea mucho más complejo, ya que no solo la racionalidad, sino la emocionalidad son factores importantes a la hora de consumir.

Consumidor digital

Las revoluciones tecnológicas tienen un impacto en los modos de consumo de la población. El caso del advenimiento de las nuevas tecnologías no solo ha sido un factor de dinamismo en el consumo, sino que se ha manifestado de una manera más acelerada en comparación con los anteriores puntos de inflexión en la producción mundial. Como lo menciona Santos (2019), el estilo de vida es determinado por las nuevas prácticas de consumo marcadas por el componente tecnológico, el cual es presentado como «un proceso de adaptación gradual con el uso de internet y el comercio electrónico» (p. 628).

La adaptación se presenta como un elemento importante en la comprensión de un perfil de consumo, ya que muchas investigaciones se acercan a esta interpretación para analizar el comportamiento del consumidor. Por tanto, cobra relevancia, por ejemplo, la capacidad que tiene una persona de usar un ordenador, su acceso a internet y el progreso en el uso general de servicios ofrecidos en línea; es decir, los procesos adaptativos son una condición *ex-ante* para poder ser consumidor digital.

Por ejemplo, en Bogotá la cobertura de internet fijo aumentó en el primer trimestre de 2020, de un índice de 0.2469, a un de 0.2731 (Datos abiertos, 2022), lo que es sorprendente para un período tan corto de tiempo y que se explica, en parte, por las necesidades creadas por la pandemia. De otra parte, es importante comprender cómo existe una correlación positiva entre el aumento de la cobertura y el comercio electrónico.

Para hacer un abordaje coherente entre las nuevas dinámicas de consumo y el perfil del consumidor, se han establecido algunas aproximaciones como el modelo TAM, propuesto por Davis (1989, como es citado por Mendoza, 2018). Este permite analizar la aceptación que una persona tiene de la tecnología a partir de un grupo de factores que inciden en su decisión: primero, intención de uso; segundo, confianza percibida; y, tercero, seguridad percibida.

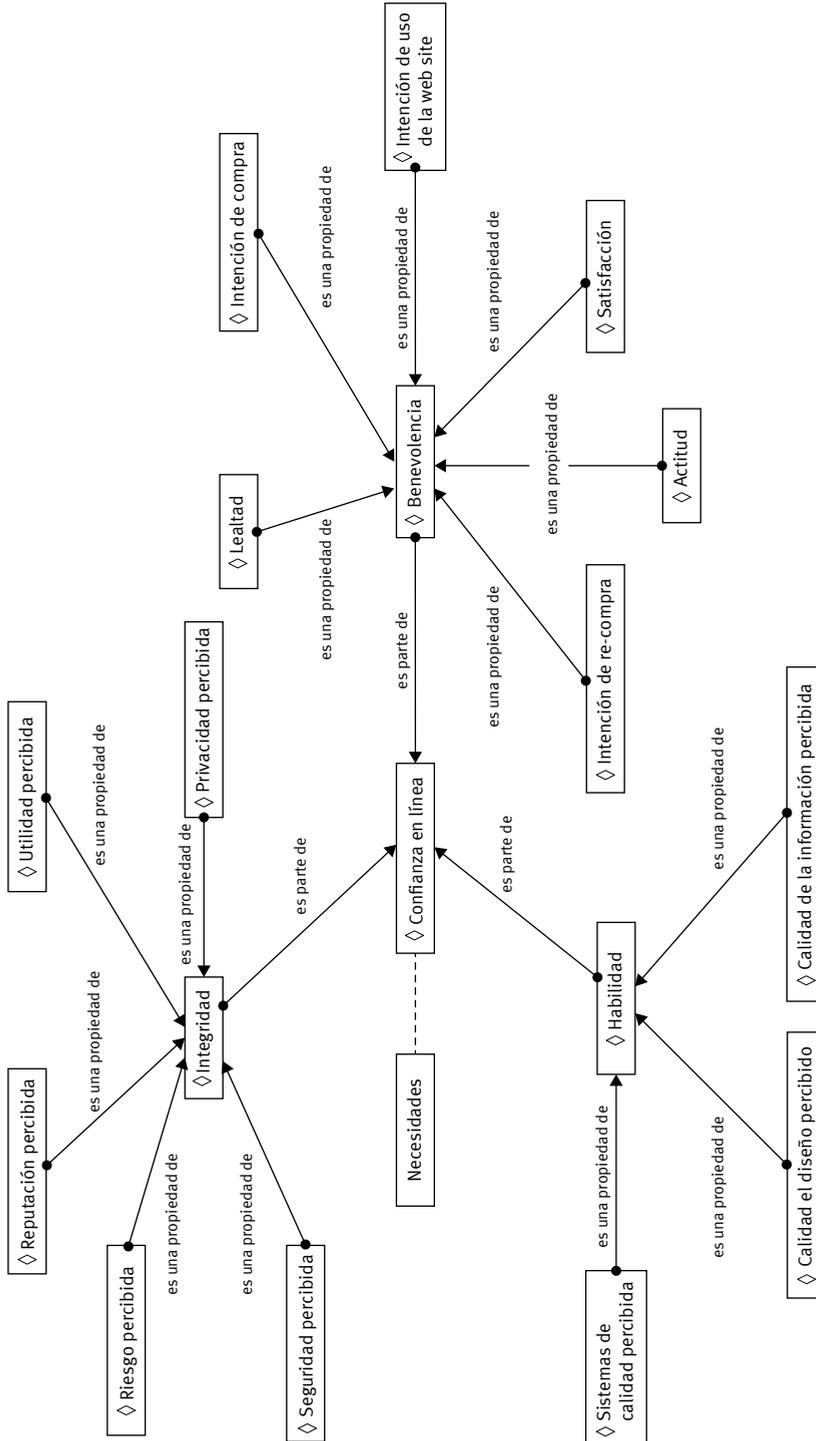
El consumidor digital parte de una intención que se asocia a la facilidad con la que puede desarrollar una acción, teniendo, además, como referente a otros consumidores. Por lo tanto, el componente social juega un papel central porque establece reglas para la ejecución de actividades como el trabajo. Si el entorno facilita el uso de la tecnología, se puede deducir que para un consumidor será muy importante la sencillez de una interfase para cumplir con su objetivo de consumo; ello porque genera una actitud positiva con respecto a su propio desempeño; por lo que la cantidad de veces que se utiliza un medio electrónico tiene una relación directa con la percepción de su facilidad de uso (Mendoza, 2018)

El siguiente factor, la confianza percibida, se define como la expectativa que tiene el consumidor en relación con la empresa con la que realiza la operación. En este aspecto, una dificultad que se presenta es la manera en cómo el mercadeo puede llegar a sobrexponer las cualidades de un producto (por ejemplo, a través de una fotografía) y que, al llegar a las manos del consumidor, este no sea lo que esperaba. Por lo tanto, la generación de lazos de confianza que tengan en cuenta la satisfacción del cliente y que, además, reduzcan los niveles de incertidumbre entre la expectativa y la realidad son fundamentales.

Finalmente, la seguridad percibida es la manera en la cual el consumidor se enfrenta a un entorno donde sus datos personales y financieros quedan expuestos, ya que, al estar mediado por un sistema informático —y no por una persona—, se pierde un nivel de confianza al realizar una transacción. El nivel de estafas en las red ha venido aumentando; solo en Bogotá se presentaron 5308 casos en el 2019 (Policía Nacional, 2019).

Los anteriores factores han sido estudiados por autores como Linero y Botero (2019) quienes, para el caso de Bogotá, desarrollaron un estudio sobre el comportamiento de los jóvenes como consumidores digitales. Encontraron que existe entre aquellos un buen nivel de intención de uso percibida, mas no tanto así con la confianza y seguridad percibidas; lo que muestra que es necesario seguir avanzando hacia superar estas barreras para incrementar el flujo de ventas. Dichos autores presentan un análisis de redes semánticas, el cual permite comprender de mejor manera la interpretación de las opiniones de las personas sobre las que se realizó la investigación:

Figura 2. Análisis revisión documental



Nota. Realizado por medio del software AtlasTI.

Conclusiones

El comercio electrónico es indudablemente un factor de competitividad para las economías colombiana y latinoamericana, lo cual ha sido posible gracias al desarrollo tecnológico de los últimos años; este ha trasladado el comercio tradicional de bienes y servicios a los medios digitales. Sin embargo, en Colombia se deben asumir condiciones que contribuyan a una mayor consolidación, tales como el fortalecimiento de la información y la seguridad de las transacciones finales para el consumidor. Es importante minimizar la desinformación de las implicaciones que tiene el comercio electrónico. En la actualidad, los compradores de comercios digitales poseen las herramientas suficientes para realizar operaciones de comercio electrónico con suficiente información.

En países como Colombia, y teniendo en cuenta el índice de preparación para el comercio electrónico B2C en el año 2020, elaborado por la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo, se evidenció un porcentaje del 59.6 % por encima del promedio del valor latinoamericano (49) y del mundo (55); sin embargo, bajó en su calificación acerca de la seguridad de servidores a internet en 6.9 puntos y en la confiabilidad postal en 6.58 puntos, lo que implicó una caída de dos posiciones (del puesto 68 al 66) en 2019 (CCCE, 2021).

Es importante además la promoción del comercio electrónico a través de la telefonía celular inteligente, la cual es muy usada para hacer compras por los consumidores de internet; de manera que es esencial fortalecer el uso de esta herramienta para las compras de manera recurrente.

Por último, se debe buscar el fortalecimiento de la política pública para el comercio electrónico. Si bien ya se dispone de un marco legal regulatorio, se necesita establecer acciones concretas que promuevan y faciliten mecanismos para la adopción de tecnologías en materia de comercio electrónico.

Referencias

- Al-Gahtani, S. (2011). Modeling the electronic transaction's acceptance using an extended technology acceptance model. *Applied Computing and Informatics*, 9(1), 47-77. <https://doi.org/10.1016/j.aci.2009.04.001>
- Angarita, N. (2012). *La protección del consumidor en el comercio electrónico (parte 1)*. Legis.
- Asociación Bancaria y de Entidades Financieras de Colombia. (2016). *La reversión de pagos: un nuevo mecanismo para mejorar la confianza en el comercio*

- electrónico*. <https://www.asobancaria.com/2016/07/18/edicion-1051a-reversion-de-pagos-un-nuevo-mecanismo-para-mejorar-la-confianza-en-el-comercio-electronico/>
- BlackSip. (2019). *BlackIndex: Reporte del e-commerce en Colombia*. Autor. <https://content.blacksip.com/blackindex-reporte-del-e-commerce-en-colombia-2019>
- BlackSip. (2021). *Reporte de industria: el e-commerce en Colombia 2020*. https://content.blacksip.com/hubfs/Reporte%20industria%202020%20Colombia.pdf?utm_medium=email&_hsmi=99153405&_hsenc=p2ANqtz8xZe33ZJ__Au9M76pnZh2lYjC8XxFUfvLPYIE_IKaMyaF5MpSKdxfSKsmF3VNeXOLmzSN1t9mUMi728RVfaq8jaow&utm_content=99153405&utm_source=hs_automation
- Calle, N. X., & Carmona, J. E. (2019, 1 de noviembre). *Importancia del e-Commerce en Colombia para competir en los mercados internacionales*. Grupobancolombia.com. <https://www.bancolombia.com/empresas/capital-inteligente/tendencias/tendencias-globales/importancia-e-commerce-colombia-comex>
- Cámara Colombiana de Comercio Electrónico. (2018). *Marco regulatorio del comercio electrónico*.
- Cámara Colombiana de Comercio Electrónico. (2019). *Medición de indicadores: tendencias de la oferta de bienes y servicios en línea*.
- Cámara Colombiana de Comercio Electrónico. (2021). *El comercio electrónico en 2020 y perspectivas 2021*.
- Consejo Nacional de Política Económica y Social 3620. (2009). *Lineamientos de política para el desarrollo e impulso del comercio electrónico en Colombia*. <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Conpes/Econ%3%B3micos/3620.pdf>
- Corrales-Liévano, J. D., Ruiz-Medina, C. J., & Angulo-Camargo, M. F. (2019). Evaluación de impacto del comercio electrónico en las ventas de las pymes en Colombia: un análisis econométrico. *Clío América*, 13(26), 328-339.
- Doney, P., Barry, J., & Abratt, R. (2007). Trust determinants and outcomes in global B2B services. *European Journal of Marketing*, 41(9/10), 1096-1116. <https://doi.org/10.1108/03090560710773363>
- Hurtado, J. L., & Ramírez, P. J. (2015). Análisis sobre la predisposición tecnológica en usuarios de comercio electrónico en la ciudad de Bogotá-Colombia. *Repositorio de la Red Internacional de Investigadores en Competitividad*, 9(1), 301-316.
- León, S. E., & Godoy, L. V. (2019). *Problemáticas del comercio electrónico en Bogotá D. C., asociadas a la satisfacción del cliente* [Tesis de especialización, Universidad Piloto de Colombia]. Re-Pilo. <http://repository.unipiloto.edu.co/handle/20.500.12277/6369>
- Limas, S. J. (2020). El comercio electrónico (e-commerce) un aliado estratégico para las empresas en Colombia. *Revista Ibérica De Sistemas e Tecnologías De Informação*, (E34), 235-251.

- Mendoza, A. (2018). *Factores asociados a la intención de uso del comercio electrónico en Bogotá [Working Paper]*. Politécnico Gran Colombiano. <http://hdl.handle.net/10823/1256>
- Murillo, L. A. (2017). *Descripción de la influencia del comercio electrónico en el proceso de compra de ropa para dama en la ciudad de Bogotá [Tesis de pregrado]*. Universidad de Ciencias Aplicadas y Ambientales.
- Observatorio e-Commerce, (2018). *Transacciones digitales Colombia: e-Commerce & Recaudo 2016/2017*. <https://www.asobancaria.com/wp-content/uploads/1213.pdf>
- Sagi, J., Carayannis, E., Dasgupta, S., & Thomas, G. (2004). ICT and business in the new economy: Globalization and attitudes towards ecommerce. *Journal of Global Information Management*, 12(3), 44-64. <https://doi.org/10.4018/jgim.2004070103>
- Sánchez, J. A., & Montoya, L. A. (2017). La confianza como elemento fundamental en las compras a través de canales de comercio electrónico: caso de los consumidores en Antioquia (Colombia). *Innovar. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 27(64), 11-22. <https://doi.org/10.15446/innovar.v27n64.62365>
- Superintendencia de Industria y Comercio [Colombia]. (2013). *Guía para la protección del consumidor en el comercio electrónico*. <https://www.sic.gov.co/sites/default/files/files/2022/Gu%C3%ADa%20de%20comercio%20electronico%20-%20con%20firma%20-%20abr%2008%202022%20pq.pdf>
- Singh, A., & Thirumoorthi, P. (2019). The impact of digital disruption technologies on customer preferences: The case of retail commerce. *International Journal of Recent Technology and Engineering*, 8(3), 1255-1261. <https://doi.org/10.35940/ijrte.C4404.098319>
- Varadarajan, P. & Yadav, M. (2002). Marketing strategy and the Internet: An organizing framework. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 30(4), 296. <https://doi.org/10.1177/009207002236907>

Servicio al cliente: el arma secreta de la organización que alcanza la calidad

Samir Medina¹
Johemir Pérez Pertuz²
Leonardo Rodríguez González³

Resumen

El objetivo del presente capítulo es presentar al factor del servicio al cliente como el arma secreta de las organizaciones que alcanzan la calidad. Para el estudio se utilizaron los métodos de investigación deductivo y analítico, un enfoque cualitativo, un diseño documental no experimental, de tipo descriptivo, con un muestreo por conveniencia. Se tomaron documentos y experiencias representativas de las organizaciones que han logrado estos objetivos en la calidad. Se determinó al servicio al cliente como una herramienta de competitividad en las organizaciones, por la esencia misma de la fidelización del cliente y por la manera en cómo puede trascender en la empresa el involucramiento de los colaboradores para que formen parte de dicho servicio; ello no solo desde un área que centralice el proceso, sino como un núcleo integral que se dispone para sus clientes. Esta capacidad de empoderamiento hace que las organizaciones no solo se dispongan como entes competitivos, sino

-
- 1 Centro de Gestión Empresarial (SENA) ORCID. <https://orcid.org/0000-0002-5690-1129>
 - 2 Centro de Gestión Empresarial (SENA) ORCID. <https://orcid.org/0000-0002-5690-1129>
 - 3 Escuela Superior de Administración Pública (ESAP) ORCID. <https://orcid.org/0000-0003-0644-8001>

también entes que gestionan las relaciones con sus clientes tanto internos como externos.

Palabras clave: cliente; calidad; organización; servicio.

Introducción

En el entorno actual es de suma importancia dar respuesta oportuna a los clientes y atender al cumplimiento de sus necesidades, dando respuesta así a sus peticiones, quejas y reclamos. Esto conlleva la generación de nuevas alternativas que consoliden la función del buen servicio, derivado de una experiencia que promueva los niveles de servicio.

El servicio al cliente se puede entender desde la cultura empresarial; este abarca diferentes componentes tales como el producto, los procedimientos, las instalaciones, la tecnología y la información, en donde se concentran objetivos con el fin de entregar al cliente una experiencia con altos niveles de servicio. De acuerdo con Wellington (1997), «el servicio al cliente son aquellos elementos que se deben entregar de acuerdo a las necesidades del cliente» (p. 34). De otra parte, y para determinar el grado de satisfacción en las respuestas del área, Kotler (1989) afirma que «la satisfacción del cliente es el estado de ánimo de una persona que resulta de comparar el rendimiento percibido de un producto o servicio con sus expectativas» (p. 52).

Articulación con la empresa

El servicio al cliente es un elemento vital para las organizaciones, dado que se articula con el principal factor que las dinamiza: sus clientes. Además, recoge las diferentes percepciones del servicio, recopila las diferentes experiencias y procesa los requerimientos y solicitudes de los usuarios. Esta articulación depende de la seriedad que le imprimen las empresas a dicha área, por lo que se hace necesario establecer diferentes estrategias para fortalecer los instrumentos necesarios a fin de dar mejores resultados en sus productos y servicios; ello conlleva a la mejora continua, para innovar constantemente a fin de fidelizar a los clientes.

Prospectiva del servicio al cliente

De acuerdo con Mojica (2006), la diferencia entre posible y probable es vital para comprender el espíritu de la prospectiva estratégica y diferenciarla de los

enfoques de *pronóstico* (que en inglés se denomina *forecasting*). La dinámica de prospectiva ocupacional desde el marco previo, y siguiendo a Salazar (2020), se conoce como el proceso que permite anticipar la nueva oferta educativa para el trabajo, facilitar el análisis de ocupaciones emergentes y tendencias ocupacionales, realizar estudios comparativos de formación para el trabajo y establecer un seguimiento para la observación continua del mercado laboral y sus impactos ocupacionales.

De acuerdo con lo anterior, y considerando los retos que se avecinan dada la nueva realidad económica pospandemia, el área del servicio al cliente deberá procurar el involucramiento de diferentes factores que promuevan el uso de herramientas tecnológicas. Por tanto, esta área deberá considerar una mayor capacidad de respuesta, dado que las organizaciones están reinventándose e innovando constantemente, siendo más competitivas por la inclusión del factor tecnológico, ejemplificado en las industrias 4.0, las nuevas tecnologías como el *Big Data*, el internet de las cosas, el *cloud computing* y el mismo efecto revolucionario de las redes sociales para segmentar los datos y presentar criterios muy especializados. Estas últimas permiten hilar de manera más detallada las necesidades de los clientes, sus percepciones, perspectivas e intereses, de manera tal que cada vez más se hace necesario involucrarse con las nuevas tecnologías y prepararse para el escenario disruptivo y de constantes cambios.

De otra parte, Mojica (2006) plantea que el futuro explorable está conformado por los futuros posibles o «futuribles». Es el terreno de la anticipación, es decir, de aquello que podría ocurrir dentro del ámbito de la conjetura: el mundo de lo imaginario (que excluye la fantasía porque esta última nos aleja de la realidad). Basado en lo anterior, dichas conjeturas serán las que permitirán delimitar las cuestiones más relevantes para fortalecer el servicio al cliente, apuntando a la transición de mejora continua y de capacidad de respuesta cuyo objeto será la fidelización de los clientes.

Las peticiones, quejas y reclamos como potencializadas del servicio al cliente

En las organizaciones se suele aprovechar la implementación de la herramienta de peticiones, quejas y reclamos para fortalecer el área del servicio al cliente, bajo la consigna de que de un problema nace una oportunidad. Esto permite realizar un estricto seguimiento que genere la trazabilidad de los procesos que se registran como peticiones, quejas y reclamos que, en efecto, el cliente puede llegar a manifestar antes de tomar una decisión radical (como

lo es cambiar la empresa que le presta los servicios o provee sus productos). Esta alternativa habilita la posibilidad de escuchar la percepción del cliente sobre los servicios prestados, en aras de generar acciones correctivas para establecer mejoras en las acciones de no conformidad. Esto, a su vez, genera una solicitud de evaluación del servicio que permita identificar el nivel de satisfacción del cliente para proporcionar indicadores que demuestren el nivel de servicios (el cual debe ser medible y cuantificable).

Pero este proceso no se debe quedar simplemente como un documento controlado de calidad, sino que la organización, a través de sus directivos, debe sensibilizar a todo el personal hacia la prestación del servicio y la fidelización de los clientes. Si bien es cierto que ello recae en principio sobre el área comercial (la cual traslada requerimientos a servicio al cliente o posventas), se debe establecer como una filosofía de servicio permanente que permee a las diferentes áreas con el fin de preparar a toda la organización bajo este propósito. Ello implica realizar una inversión en nuevas tecnologías que permitan gestionar las necesidades de las diferentes áreas, consolidadas a partir del área de servicio al cliente, y proponer soluciones creativas, dinámicas y eficientes, como nuevas estrategias para dinamizar la organización. De acuerdo con Medina *et al.* (2021), la consecuencia que se espera de la adopción de una cultura digital en el sector empresarial es que refleje eficiencia a partir de estrategias innovadoras, en pro del desarrollo económico, sostenible y social de la empresa.

El servicio al cliente debe ser responsabilidad de las diferentes áreas, no solo de la de servicio al cliente

Bajo el anterior supuesto, la organización debe plantear estrategias disruptivas que permitan ampliar el campo de acción; asimismo, que el propósito de servicio al cliente sea de todos los empleados (desde las altas directivas hasta las áreas operativas), con la meta fortalecer esquemas administrativos, se involucren a partir de dos estrategias: una empresarial de fortalecimiento del servicio al cliente y una que lleva a delimitar las necesidades y estructurar las propuestas.

De la innovación al intraemprendimiento en el servicio al cliente

El intraemprendimiento, de acuerdo con Trujillo y Guzmán (2008, como son citados en Prada-Ospina *et al.* 2016), no es lo mismo que emprendimiento corporativo, aun cuando ambos términos están relacionados y representan

procesos incrementales de renovación en las organizaciones a través de iniciativas de innovación llevadas a cabo por los empleados. Así, dichos términos representan diferentes fenómenos de renovación organizacional (aunque cercanos). Según estos autores, la diferencia fundamental radica en que el intraemprendimiento está focalizado en las iniciativas independientes de los empleados, mientras que el emprendimiento corporativo en las iniciativas internas de la empresa. Así las cosas, el intraemprendimiento será promovido por empresas con potencial innovador que impulsen a sus empleados a presentar propuestas e ideas creativas, disruptivas e innovadoras. Cabe destacar que está en cabeza de las directivas seleccionar y filtrar dichas iniciativas por enfoque e interés organizacional, las cuales serán así direccionadas estratégicamente con los intereses, políticas, misión, visión y objetivos de la empresa; con ello se promueve un avance que transforme su crecimiento.

Halton y Kelley (2006) plantean que un proceso de intraemprendimiento exitoso convoca la atención simultánea tanto de la innovación como de la explotación y, por tanto, involucra un grupo de actividades y procesos. Por su parte, Antoncic (2003) afirma que «el intraemprendimiento puede ser definido como el proceso por el cual los individuos al interior de las organizaciones persiguen oportunidades sin considerar los recursos que actualmente ellos controlan» (p. 2).

Por su parte, Gartner (1988) manifiesta que el empresariado debe concentrarse en el estudio de las actividades y comportamientos de los individuos que intentan crear nuevas organizaciones. De forma paralela, Thornton (1999) indica que «es viable que se propicie la creación de nuevas organizaciones, las cuales ocurren en un contexto que depende del proceso económico y social» (p.), siendo los colaboradores quienes formulan soluciones creativas para el desarrollo de nuevas tendencias; esto implica la necesidad de articular metodologías y modelos disruptivos según las expectativas del cliente. Por tanto, se hace necesario que los empresarios generen estrategias que promuevan la innovación y que puedan concentrar esfuerzos para liberar recursos en aras de invertir en dichas iniciativas.

Continuando con el desarrollo de la innovación propiciada por los directivos de las organizaciones, será fundamental que, al involucrar el personal, surjan nuevas ideas que conduzcan al desarrollo de productos o servicios innovadores y a considerar la posibilidad de vincular nuevos socios estratégicos. Según Altinay (2005), «el rol del individuo intraemprendedor no está solamente en facilitarle a la organización su funcionamiento interno, sino también su funcionamiento en mercados externos» (p. 43). Por tal motivo,

se recomienda que los mismos colaboradores sean los generadores de estas ideas y a quienes la empresa debe fortalecer sus capacidades y suministrar los recursos que sean pertinentes para el logro de estas iniciativas, incluso llevando a cabo la materialización de los productos y su posterior comercialización. En estos colaboradores puede recaer la responsabilidad de los nuevos desarrollos, diseños, productos o servicios que permitan crear nuevas líneas de negocio o nuevas empresas; además, que fortalezcan la capacidad de respuesta de la empresa, para fidelizar y aumentar la satisfacción de sus clientes. Desde luego este proceso es de mucho provecho para organización, considerando también nuevos retos y expectativas que favorezcan no solo su crecimiento, sino la posibilidad de generar nuevos empleos, inversiones y mayores utilidades.

Algunas cuestiones que debe propiciar el empresario frente al intraemprendimiento son: ¿cómo promover la creatividad en los colaboradores?, ¿cómo el servicio al cliente aporta a la innovación desde las peticiones, quejas y reclamos?, ¿se aprovecha en su totalidad la opinión del cliente para redireccionar la empresa?, ¿cómo involucrar al cliente en la organización para que potencie la creatividad de esta desde el servicio al cliente?

El servicio al cliente como respuesta a la innovación

El servicio al cliente se convierte en una alternativa desde la mejora de los procesos. Inicialmente, la empresa desarrolla una investigación de las causas y factores, a partir de la cual se identifican las incidencias que generan las no conformidades; de allí se establecen soluciones pertinentes, siendo esta la finalidad última. En lo concerniente a las acciones correctivas, se requiere que la gerencia disponga recursos tanto financieros como tecnológicos, de talento humano, instalaciones, entre otros; ello supone el análisis con diagnósticos de necesidades estipulados en planes de trabajo y concertados con las directivas para lograr con su cumplimiento, lo cual genera dinámicas de interacción y compromiso al involucrar a los colaboradores. David (1997) afirma que «la planeación estratégica es el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar las decisiones interfuncionales que permiten a la organización alcanzar sus objetivos» (p. 153).

En efecto, lo anterior es el propósito, pero al no lograr los resultados esperados, desde la planeación estratégica se debe acudir a la innovación y la creatividad que, por defecto, permiten incrementar la intensidad de la investigación para que se logre dicha innovación.

Serán problemas o serán oportunidades para el cambio

Básicamente es la forma de visionar la dimensión de los problemas; de qué manera pueden convertirse a los problemas en agentes de cambio, que promuevan nuevas alternativas. Si una empresa quiere tener en su enfoque al servicio al cliente, su prioridad debe estar centrada en el mínimo detalle que otorgue la percepción de un buen servicio a los clientes y, de tal forma, lograr que estos atraigan a nuevos clientes.

La norma ISO en el servicio al cliente

El cliente constituye la razón de ser del nacimiento empresarial y la fuerza motora de aseguramiento de un crecimiento sostenido a largo plazo, ya que este se identifica como el consumidor de los distintos bienes y servicios que se comercializan. Según Kotler (2003),

las empresas deben considerar a sus clientes como un activo que debe ser gestionado como cualquier otro activo de la empresa. El reto de las empresas se centra en que sus clientes duren más que sus productos. Tienen que considerar más los conceptos ciclo de vida del mercado y ciclo de vida del cliente en lugar del concepto ciclo de vida del producto. (p. 16)

De allí surge la visión del aseguramiento de la fidelización de los clientes, a través de distintas estrategias que conjugan la oportunidad de entregar un asesoramiento permanente; este involucra los procesos de compra desde sus fases de concienciación, investigación, decisión, acción y seguimiento, hasta la atracción de nuevos prospectos y la potencialización de clientes actuales.

El servicio al cliente circunscribe un concepto tradicional de atención a las necesidades del cliente bajo los principios de amabilidad y atención; no obstante, ese concepto ha iniciado a emerger y el servicio al cliente, el cual «es una estrategia empresarial orientada hacia la anticipación de las necesidades y expectativas del valor agregado de los clientes, buscando asegurar la lealtad y permanencia tanto de los clientes actuales como la atracción de nuevos clientes, mediante la provisión de un servicio superior al de los competidores» (Serna, 2006, como es citado en Servicio al cliente, 2011, § 5), convirtiéndose este en un foco estratégico de las organizaciones que buscan mantener un aseguramiento de las ventas y un alcance de los objetivos estratégicos que plantean en su visión prospectiva del negocio. Por ende, el servicio al cliente se ha definido como esa relación que la empresa crea con sus consumidores mediante el establecimiento de diversos canales

de comunicación que posibilitan un acercamiento permanente. Tal como lo expresa Joabar (2020, como es citado por da Silva, 2020), «el servicio es una ventaja competitiva cada vez más importante para las empresas, tanto grandes como pequeñas, que facilitan los negocios y priorizan las necesidades de sus clientes» (§. 12).

Las organizaciones actuales deben tener un enfoque que se basa en la orientación al cambio y al resultado, a través de la priorización de sus clientes. Tal como lo indica Drucker (2016), «el cliente [es] la pieza central de la estrategia de negocio» (p. 20), en tanto el servicio a aquellos hace la diferencia y se constituye en un aspecto relevante en las organizaciones, las cuales, gracias a la tecnología, gozan de diversos canales de comunicación que posibilitan un encuentro más cercano con ellos.

La orientación de las organizaciones al servicio al cliente se constituye en el reto diario, buscando satisfacer sus expectativas y necesidades, mediante un conjunto de acciones y estrategias que les dan la oportunidad de obtener mayor ventaja competitiva. Las empresas deben constantemente innovar y el servicio al cliente no está libre de ello, ya que su política debe estar siendo modificada desde la irrupción de nuevas tecnologías y la aparición de nuevos tipos de consumidores del mercado objetivo. También se debe garantizar la inclusión y el desarrollo de indicadores de medición frecuentes que faciliten el desarrollo de herramientas comunicativas y participativas en la búsqueda de los resultados esperados.

El servicio al cliente es actualmente indispensable a las empresas que quieren alcanzar su visión y sus objetivos; por lo que es fundamental reconocer y clasificar a los clientes para determinar qué tan oportuna es su gestión. Es posible que se encuentren entre ellos detractores que se encuentran inconformes con la organización y que se niegan a recomendarla. También pueden encontrarse clientes pasivos que están satisfechos, pero no cuentan con el entusiasmo para recomendarla y serían susceptibles a ser tomados por la competencia. Finalmente, están los llamados promotores, quienes están dispuestos a recomendar la empresa y mantenerse fieles a sus productos y servicios, garantizando el acercamiento de nuevos clientes prospectos.

La visión del servicio al cliente evoluciona a una relación importante con la calidad y, por ende, la normatividad vigente permite un aseguramiento del servicio con calidad y satisfacción que se concentra en la percepción actual de los clientes. La norma ISO 9001 aplicada al sistema de gestión mantiene una conceptualización fundamental de la función principal de la calidad; esta se define en función del cliente. Según Gualpa Guerrero (2015), «calidad es satisfacer al cliente. ¿Cómo? Cumpliendo con los requerimientos y prestando un buen

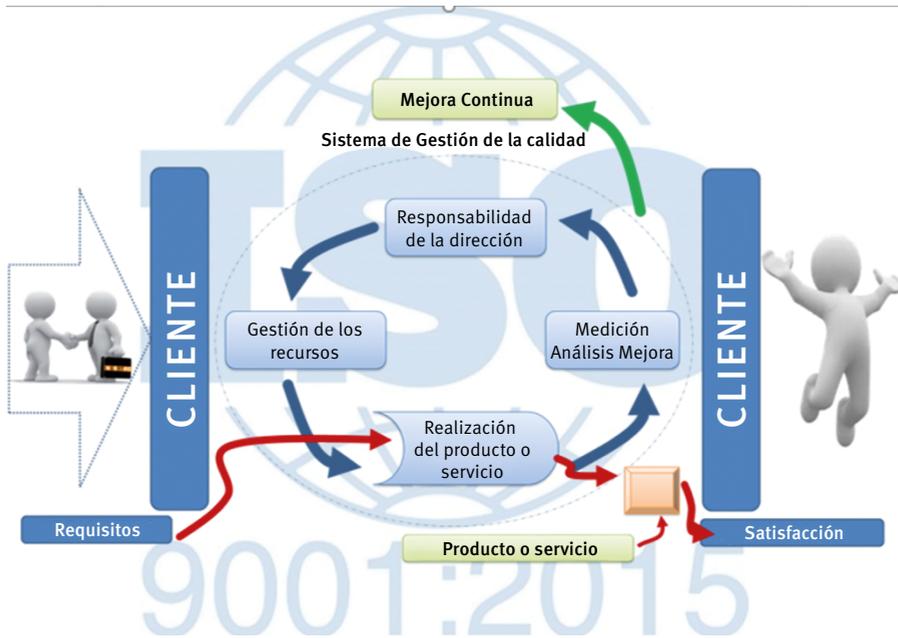
servicio. ¿Hasta dónde? Hasta donde la acción tomada ayude a la permanencia de la empresa en el mercado. Ese es el límite» (p. 14). De esta concepción se puede afirmar que esta norma garantiza unas especificaciones de actuación para las organizaciones, proponiendo como referentes tres aspectos importantes: las expectativas, las necesidades y el enfoque de los consumidores.

La norma ISO 9001 de 2015 plantea, en su numeral 9.1.2, que la «satisfacción del cliente determina específicamente la percepción del cliente en relación a su producto o servicio deberá ser medida» (Ramos, 2018, § 2). Así, promueve en las empresas el seguimiento y la utilización de diversos métodos de evaluación de la satisfacción de las expectativas del cliente, logrando conocer el grado en el que estas se cumplen. Es indispensable recalcar a las organizaciones que no se requieren solo resultados positivos, ya que estos no dan la posibilidad de crecimiento; así, más bien deben concentrarse en encontrar realmente factores de insatisfacción, en tanto que el cliente que reclama o se queja brinda oportunidades de cambio y de mejoramiento continuo, lo que posibilita alcanzar mayores estándares de calidad y una renovación periódica, saliendo de zonas de confort y brindando mayor oportunidad de competitividad en el mercado actual (figura 1).

La valoración de la satisfacción de la cliente propuesta en la ISO 9001 no exige especificar los procesos de medición; sin embargo, recalca en lo fundamental de un seguimiento de medición eficaz y confiable que permita tomar decisiones organizacionales pensadas en el enfoque principal; así, «el cliente es la clave para resolver todos los problemas de su empresa» (Ramos, 2018, § 24). Su satisfacción se constituye en la fuente de crecimiento y desarrollo y debe priorizarse al interior de cada área de la organización, aportando así a su lealtad, difusión masiva sin costos y participación determinante en la posición de mercado cada vez más competitivo.

El control de la satisfacción puede valorarse desde diversas técnicas, las cuales ayudan a las organizaciones a monitorear el comportamiento de los productos y servicios que comercializan. Dentro de dichas técnicas encontramos a la encuesta, la cual se puede componer de una serie de preguntas que permitan evaluar la experiencia del cliente y las posibles recomendaciones del mismo a la organización. No obstante, según Reichheld y Covey (2006), basta tan solo con una pregunta: ¿qué probabilidad hay de que usted recomiende nuestro producto o servicio a un amigo o colega?, pues permite conocer el índice de satisfacción y la experiencia vivida. Sin embargo, actualmente existen diversas técnicas que basadas en las nuevas tecnologías y en el mayor acercamiento al cliente posibilitan evaluar rigurosa y constantemente las variables de satisfacción.

Figura 1. Norma ISO 9001: un enfoque a la calidad de servicio al cliente



Nota. La figura refiere la estructura de la norma vinculando al cliente en el proceso de necesidad de mercado y la vinculación de pilares de mejoramiento continuo para promover una satisfacción final que promueve la posición de mercado.

De tal manera, la norma ISO 9001 se constituye en una certificación realmente significativa para las organizaciones, en tanto otorga el aval al consumidor para acceder al portafolio de la empresa, garantiza calidad, asegura la compra y, en consecuencia, la satisfacción del cliente. Toda organización que es capaz de mantener sus procesos con eficiencia y calidad certificados bajo la norma ISO 9001 cuenta con un arma valiosa que asegura una participación de mercado, cumpliendo con las expectativas del consumidor y fortaleciendo la lealtad y la promoción de la organización como una líder de calidad. Pero mantener clientes satisfechos es un gana a gana para todos, ya que la empresa asegura ventas y, por ende, ingresos que proporcionan rentabilidad; asimismo, el cliente consume productos de alta calidad y bajo un servicio único y diferencial, el cual crece y se fundamenta en el valor agregado, en el enfoque y la diferenciación como fuerzas de competitividad sostenible para la compañía.

Comprender la necesidad del cliente y rediseñar las estrategias de servicio promueve una mayor satisfacción y, de esta manera, una participación con altos estándares que regulan la calidad del servicio al cliente y permiten un

crecimiento a largo plazo. Este último requiere de intervenciones, valoración y medición constantes a fin de fortalecer los planes de acción que regulan el mejoramiento continuo y promueven la maximización de rentabilidad y la transformación de la situación real de la empresa. Esto le permite visionar la satisfacción del cliente como el enfoque principal del negocio, aportando mayores oportunidades de participación del mercado, mayores rendimientos, mayor control de las administraciones, mejores procesos de tomas de decisiones y aumento de la satisfacción.

El gran aporte de la calidad en el servicio al cliente

La calidad es esa propiedad que contiene inmersa un producto o servicio y a través de ella se puede definir el valor y la satisfacción que provoca en los consumidores. La calidad es un inspirador de compra y un referente diferencial de la organización, ya que valora la percepción del cliente y busca una satisfacción y cumplimiento de altos estándares de aseguramiento de participación en el mercado de un determinado producto o servicio. Hablar de calidad hace referencia a diversos escenarios del entorno. Se escucha hablar de calidad de vida, calidad de producción, calidad financiera, calidad de la información y calidad de atención al cliente, entre otros, ya que este concepto sintetiza la excelencia, la eficacia y refiere una cualificación de algo como bueno, que cumple con la normatividad vigente y que está pensado en suplir las expectativas de ese mercado objetivo (figura 2).

La gestión de la calidad reúne un conjunto de diversas variables del macroentorno, así como las estrategias y las acciones que una organización ejecuta para alcanzar las expectativas de sus clientes. Con esto se busca direccionar e integrar la participación de todos estos datos hacia un foco estratégico, permitiendo proyectar un servicio con calidad que tiene como finalidad al cliente (Idea Consultores & Asesores, 2015).

Desarrollar las estrategias mediante la gestión de la calidad implica una integración de los procesos que se enmarcan en la consecución del servicio óptimo que espera el cliente, a través de actividades de mejoramiento continuo, la excelencia en la gestión y un equipo de colaboradores altamente comprometidos en toda la estructura de la organización con el enfoque al servicio. Así pues, la gestión de la calidad es esencial en la optimización del servicio al cliente, ya que genera la posibilidad de fidelización, lealtad, posicionamiento, publicidad gratuita, mejoramiento continuo y mayor rentabilidad.

Figura 2. La gestión de la calidad en el servicio como estrategia de las organizaciones



Nota. La figura evidencia la gestión de la calidad como un proceso integrador de diversas estrategias a una estrategia macro enfocada a la gestión de calidad del servicio organizacional.

La calidad de servicio se centra en el fortalecimiento de la relación entre la marca y el consumidor; de manera tal que es importante que la organización mantenga actualizado su plan estratégico pensado desde actores fundamentales del proceso que involucran la innovación, la tecnología, el entrenamiento y capacitación de sus colaboradores, el desarrollo de habilidades de comunicación y el fortalecimiento a la política de servicio de cada empresa. De esta manera, se permite actuar desde la calidad con una orientación al logro completo de la satisfacción del cliente, cumpliendo sus expectativas y garantizando la adquisición de nuevos clientes. Según Pizzo (2013), la gestión de la calidad

es el hábito desarrollado y practicado por una organización para interpretar las necesidades y expectativas de sus clientes y ofrecerles, en consecuencia, un servicio accesible, adecuado, ágil, flexible, apreciable, útil, oportuno, seguro y confiable, aún bajo situaciones imprevistas o ante errores, de tal manera que el cliente se sienta comprendido, atendido y servido personalmente, con dedicación y eficacia, y sorprendido con mayor valor al esperado, proporcionando en consecuencia mayores ingresos y menores costos para la organización. (p.)

En consecuencia, se deduce que la calidad permite un servicio al cliente dirigido a un conjunto de estrategias pensadas en el logro efectivo del resultado esperado y promoviendo el mejoramiento continuo como pilar de éxito organizacional.

El servicio al cliente principal generador de ventaja competitiva en el mercado

El servicio a los consumidores se ha convertido con el paso de tiempo en el foco de los negocios y, por ende, es el punto de partida de sus diferentes áreas; en especial, de las de producción, mercadeo y logística, las cuales deben delimitar su acción a un marco de tres aspectos fundamentales: los tiempos de entrega, la confiabilidad de la información y la disponibilidad del producto con las especificaciones y cualidades dadas. De todos esos aspectos, es necesario recalcar que la comunicación e interacción constante con los clientes posibilita un mayor logro de ventas, así como el aseguramiento de las negociaciones.

El servicio al cliente está orientado a brindar a las empresas oportunidades de crecimiento sostenido y posicionamiento de marca, trabajando desde el liderazgo, la diferenciación y los distintos pilares estratégicos que generan la posibilidad de desarrollar competencias que permitan a la organización lograr que su portafolio sea atractivo, único y con valor agregado; además, brinda la oportunidad de ser totalmente auténticos, creativos e inspiradores de cambio y calidad (figura 3).

La generación de una ventaja ante la competencia implica distinguirse frente a lo tradicional, ser inspiradores de nuevas tendencias y creadores de nuevos mercados que potencializan y renuevan los existentes. La ventaja competitiva se basa en la cadena de valor y, según Porter (1987), «la diferenciación se obtiene al crear valor para el cliente» (p. 28). De allí la necesidad de entender al cliente como eje central de la empresa. También se hace necesario vincular las acciones para lograr los objetivos estratégicos; relacionarlos a los sistemas es fundamental, pues facilita procesos de comunicación e interacción ágil con el cliente. Asimismo, es clave vincularlo a los colaboradores de la organización, ya que esto permite generar un sentido común a la razón de la empresa (el *cliente*), generando así un vínculo centrado en la dirección de posición ante la competencia y que está pensado en él y para el consumidor. De forma paralela, es necesario precisar que, adicional a la generación del valor, es fundamental participar de la gestión de canales que posibilitan crear e incluir nuevas tendencias de comunicación y distribución, que faciliten un

acercamiento directo al consumidor. Asimismo, integrar al servicio al cliente estrategias de *marketing* relacional posibilita a la empresa trabajar en ejes estratégicos de automatización del servicio, etnografía del consumidor, administración de relaciones y minería de datos; de esta manera, garantizar con el cliente encuentros de servicio personalizados y de éxito.

Figura 3. Triángulo de clientes como una oportunidad para crear ventaja competitiva



Nota. La figura representa el vínculo directo que tiene todo el enfoque de la organización hacia el centro real de la misma sus clientes, que posibilitan el cambio y brindan oportunidad de posicionamiento del mercado.

Desde la perspectiva de Rondón (2020), el desarrollo progresivo de los mercados, la aparición de nuevos productos y servicios, la competitividad, las nuevas culturas, las organizaciones que nacen y los diversos aspectos de la economía deben tener un enfoque de direccionamiento hacia el cliente que propone un desarrollo competitivo, que se centra en el desarrollo de aspectos diferenciales de servicio y aseguramiento de la calidad. La participación del mercado en la base de la ventaja competitiva es pues el cliente como eje central del desarrollo progresivo y estructurado de una compañía, encargado de agregar valor y enfoque en la diferenciación, ya que con él se posibilitan nuevas tendencias que se orientan en el conocimiento de la necesidad y expectativa de los consumidores del mercado objetivo para el cual trabaja la organización, sin dejar lado de los enfoques de *marketing* relacional que posibilita

un universo de acciones desde una gerencia de clientes y, a su vez, asegura interactividad cotidiana y crea una estrategia de comunicación inteligente, innovadora, creativa y dinámica para facilitar la interacción del cliente como fuerza competitiva del mercado y solidez en el posicionamiento mercantil.

El servicio al cliente el enfoque de rentabilidad de las organizaciones

La realidad de las organizaciones es que su principal visión comercial está enmarcada en alcanzar altos resultados y superar los presupuestos anuales en utilidad y rentabilidad, basado en unos ingresos que otorguen posibilidad de pago de los gastos, costos y acreencias; de ahí la necesidad de valorar la influencia del servicio al cliente en los resultados de ventas y en cada proceso comercial que ejecuta la organización.

Figura 4. Proceso de impacto del servicio al cliente en la rentabilidad de la organización



Nota. La figura refleja el impacto que un buen servicio al cliente puede obtener en la organización hasta brindar posibilidad de un margen de rentabilidad sostenible y caracterizado por unas estrategias en cada etapa y un resultado a su desarrollo.

La organización actual, con el cliente como prioridad, trabaja arduamente en la gestión efectiva de cliente y en el acercamiento y relacionamiento cada

vez más apropiados, a fin de generar posibilidades de mejorar su utilidad en los distintos periodos contables de tiempo evaluados; por ende, entiende al servicio al cliente como una inversión fundamental que le permite cuantificar su nivel de retorno. Según estudios desarrollados por Arteaga (2020), la TARP, organización que a nivel del mundo impulsa la fidelización del consumidor, construyó un modelo denominado *Market Damage Model*, el cual ha permitido concluir en que los problemas de confiabilidad del cliente hacia la organización generan una pérdida del 20 %. Por tal razón, las organizaciones deben trabajar en la minimización de errores y problemas administrativos. Dicho estudio también determinó que cuando existen clientes insatisfechos, estos lo comentan con un mínimo de cinco personas, mientras que los clientes decepcionados lo comentan hasta con 10. Se concluye que uno de cada 50 clientes que escucha aspectos negativos de la empresa no los acepta, mientras solo uno de cada 100 que escuche cosas positivas efectuará una compra. A partir de este análisis, se puede afirmar que la inversión en servicio y atención especializada de clientes es el punto de partida de las organizaciones, pues el aseguramiento del cliente mantiene el resultado de rentabilidad esperada de la organización.

Según Pinedo (2008), mantener un cliente satisfecho permite traducir a logros los distintos indicadores de rendimiento como los son las ventas, la cuota de mercado, el beneficio y el valor o posicionamiento de la marca. Asimismo, trae consigo unas ventajas de corresponder a ofertas de venta cruzada, *up-selling*, sensibilidad a los precios y resistencia a las ofertas de los competidores, que permite hacer cada vez más rentable la organización. Propiciar este escenario empresarial de rentabilidad esperada de la calidad del servicio al cliente permite comprender que, a mayores niveles de recomendación del portafolio y de la marca por parte de los clientes, se obtiene un mejor indicador en la evolución futura del resultado financiero de la empresa.

Las técnicas de evaluación de la calidad en el servicio al cliente

La valoración y medición de satisfacción del consumidor es realmente significativa para la organización pues facilita los procesos de toma de decisión y posibilita el aseguramiento de planes de mejoramiento continuos activos para cada periodo evaluado; esto le permite direccionarse al cumplimiento del plan estratégico trazado. Se conocen diversas técnicas de medición (figura 5) y, gracias los avances tecnológicos, actualmente este proceso es más sencillo de realizar, ya que dichas herramientas permiten obtener resultados

efectivos y en tiempo real, lo que facilita acelerar las acciones tendientes hacia el cumplimiento de los planes de desarrollo competitivo.

Figura 5. Métodos y técnicas de valoración de satisfacción del cliente



Nota. La figura muestra aspectos claves de la valoración de calidad del servicio ofreciendo diversas posibilidades de valoración

El empleo de técnicas y métodos de valoración se convierte en la posibilidad de evaluar la calidad de servicio. Es indispensable elegir el más apropiado a cada tipo de empresa y de clientes con los que esta cuenta, permitiéndose así monitorear las estrategias y el funcionamiento de su operatividad. La mayoría de las organizaciones vienen utilizando métodos que, según Lauria (2019), permiten medir la experiencia bajo la determinación de principios básicos como la accesibilidad, la eficiencia y la capacidad de respuesta; ello buscando siempre un mayor entorno y un posicionamiento como embajadores de la marca. Entre dichos métodos se encuentra el NPS, herramienta que permite conocer la satisfacción del cliente y la posibilidad de recomendación de la misma. Es usual encontrar las encuestas de satisfacción ya que son una de las técnicas más utilizadas por las organizaciones actuales; con ellas se puede evaluar el éxito de los servicios. También se pueden mencionar el método CA, el cual proporciona la valoración de percepción del cliente referente al propósito organizacional, y el método ISCX, el cual da la oportunidad de

medir el indicador de compromiso, es decir, identifica a aquellos clientes que se muestran fieles y satisfechos, así como los predispuestos. Existen también algunas técnicas primordiales en este proceso (Técnicas de evaluación..., 2022), tales como la observación; esta permite conocer y monitorear la participación de los consumidores en cada visita o proceso de compra. También encontramos el *Mystery Shopper*, una técnica bastante interesante que permite enviar a un cliente incógnito para reconocer un panorama de aspectos como la amabilidad, la velocidad, la solución de problemas, los tiempos de respuesta, la presentación y otros aspectos claves del servicio. Es esencial también desarrollar la valoración de los aspectos financieros, lo que implica analizar datos sobre las ventas, las visitas, las consultas, las quejas, las ventas cruzadas, entre otros aspectos de carácter cuantitativo. Finalmente, es muy importante escuchar o atender a los comentarios del cliente, pues estos siempre tienen propuestas, felicitaciones o quejas que aportar para valorar el servicio; de esta manera, ayudan a optimizar los procesos de mejoramiento de calidad y, a su vez, evaluar cabalmente la gestión del servicio al cliente.

El reconocer al servicio al cliente como una poderosa arma de la organización que alcanza calidad es una concepción que se encuentra sustentada en la comprensión del cliente como centro de la organización y de las normas de calidad como sustento de éxito. De tal forma, se requiere reconocer que el cliente genera la ventaja competitiva de la organización y debe estar inmerso en todas las estrategias que se creen, pues él posibilita el alcance de resultados de rentabilidad presupuestados y permite posicionar la marca en un gran lugar del mercado. La gestión del servicio al cliente es prioridad y es la misión de las organizaciones actuales, las cuales, inmersas en la globalización, deben asumir el cuidado y la fidelización de sus clientes remitiéndose a lograr la visión prospectiva del negocio y garantizando la gestión de canales, de comunicación y el *marketing* relacional como aspectos significativos en los cambios que se contemplan en cada plan de mejoramiento continuo.

La medición de la satisfacción del cliente contemplada en la norma ISO 9001 en el ítem 9.1.2 invita a la utilización de métodos y técnicas que valorando el servicio obtenga como resultado la valoración de la calidad de la organización y a su vez permita ajustar y cambiar los distintos rumbos de la organización, visionándola siempre hacia la innovación, la transformación y la eficiencia en el servicio al cliente como el marco estratégico en el alcance de presupuestos y rentabilidad esperada, y se valore como la fuente de crecimiento o liquidez de una organización, pues como arma de calidad es el determinante de los resultados y por ende de mantener vigente o eliminar una marca del mercado.

El servicio al cliente está basado en la calidad, en un actuar conforme a la norma y a las expectativas del consumidor que proyecta y permite un accionar liderado por la competitividad de mercado. En la actualidad son muchos los competidores que surgen y que entran al mercado con toda la intención de acaparar clientes y llevarlos a su negocio; por tal razón, las organizaciones deben estar alertas y preparadas frente a la entrada de nuevos competidores, asegurando estrategias de *marketing*, de producto y de precio; pero, sobre todo, de servicio, para asegurar la permanencia de sus clientes mediante una relación directa sostenida y continuada.

¿Cómo implementar la cultura del servicio en la empresa del siglo XXI?

Implementar la cultura del servicio es uno de los principales retos que asumen las empresas modernas. Este pasa por comprender tanto la importancia del servicio como la necesidad de construir procesos, procedimientos e identidad organizacional en torno al servicio y al bienestar del cliente interno y externo.

Pensar en la relevancia del servicio al cliente —como se ha mencionado en este artículo— debe llevar a construir una cultura del servicio capaz hacerse cotidiana en las organizaciones, así como la calidad del servicio y la satisfacción de aquellos que reciben los productos que la organización brinda. La importancia de intervenir en la cultura de servicio se basa en el esfuerzo de la organización por lograr la preferencia y satisfacción del cliente (García, 2016).

Cuando hablamos de servicio, son muchas las definiciones que podemos encontrar; entre las más comunes están aquellas que lo definen como el resultado o producto final que ofrece una organización o empresa; asimismo, están aquellas que lo consideran como ese valor agregado sobre el producto que brinda la organización al cliente, para que este sienta preferencia y bienestar de la organización hacia él. Según Stanton *et al.* (como son citados en De la Ossa & Ghisays, 2012, p. 5), los servicios son actividades identificables e intangibles que son el objeto principal de una transacción ideada para brindar a los clientes satisfacción de deseos o necesidades. Para Sandhusen, los servicios son actividades, beneficios o satisfacciones que se ofrecen en renta o a la venta, y que son esencialmente intangibles y no dan como resultado la propiedad de algo. Finalmente, según Lamb *et al.*, un servicio es el resultado de la aplicación de esfuerzos humanos y mecánicos a personas u objetos.

García (2016) destaca tres criterios como los más relevantes a tener en cuenta a la hora de definir servicio: el servicio como producto de la empresa, el servicio como valor agregado y el servicio al cliente.

A partir de esta definición, Albrecht (2006, como es citado en García, 2016) propone que el cliente está en el centro del servicio y que si queremos promover un buen servicio en nuestras organizaciones, se precisa desarrollar el triángulo del cliente, compuesto por las personas de la organización, los sistemas y la estrategia de servicio. Según dicho autor, en primer lugar, se toma en cuenta la estrategia del servicio como aquel espacio en el que se establecen criterios de unificación de todos los procesos y procedimientos que realiza la organización en función de la satisfacción de las exigencias y requerimientos de los clientes. En segundo lugar, se toman en cuenta las personas, que son el eslabón de la cadena que conecta a la organización con los clientes y son el enlace principal con el público objetivo; dichas personas deben sensibilizarse para asumir el compromiso de materializar la estrategia y que el cliente termine satisfecho con la atención de manera individual y con la organización en general. Finalmente, se encuentran los sistemas de la organización, los cuales deben ser sencillos, dinámicos, prácticos fáciles de comprender y de acceder para los clientes, en ellos, dirá Albrecht, debe priorizarse el interés de los clientes por encima del interés de la empresa (García, 2016).

Cultura organizacional y servicio al cliente

Cuando hablamos de cultura estamos hablando de un pensamiento organizacional colectivo, capaz de caracterizar formas y estilos de trabajo, establecer pautas identitarias en el hacer y el actuar de los miembros de la organización: determinar el estilo de trabajo, su estructura, las relaciones interpersonales internas, las decisiones administrativas básicas, la manera en la que reaccionan ante las dificultades, la definición de lo correcto y lo incorrecto, los criterios en cuanto al comportamiento, entre otros aspectos (González & Fernández, 2000, como son citados en García, 2016).

De acuerdo con lo descrito por estos autores, la cultura organizacional trabaja alrededor de cuatro factores clave para el buen desarrollo de la gestión interna de la organización:

- a) proporcionar a los miembros de la organización una identidad organizativa;
- b) facilitar el compromiso colectivo;
- c) fomentar la estabilidad del sistema social;
- d) configurar la conducta al ayudar a los miembros a entender su medio ambiente. (García, 2016, p. 389)

Podríamos sumarle a lo anterior lo expresado por Samperio (2004), quien además se menciona:

- a) Énfasis en el grupo.
- b) Enfoque hacia las personas.
- c) Integración de unidades.
- d) Control.
- e) Tolerancia al riesgo.
- f) Criterios para recompensar.
- g) Perfil hacia los fines o los medios.

El desarrollo de estos once factores ayudarán a la construcción de una cultura organizacional capaz de dar respuesta a las necesidades del mercado actual, permitiendo a las organizaciones optimizar los esfuerzos de sus miembros. Ahora bien, de cara a la cultura del servicio, se precisa orientar estos factores e integrarlos con la perspectiva de servicio, ubicando al cliente en el centro de la ecuación, para así promover una cultura de servicio fuerte, sólida y respaldada por un excelente servicio interno y externo.

Implementación de la cultura del servicio

La premisa principal para construir una cultura del servicio es tener la capacidad organizacional para brindar un excelente servicio al cliente interno (trabajadores), como al externo (consumidores). En este sentido partimos de una idea relevante: la cultura del servicio se construye de adentro hacia afuera, convirtiéndola en un estilo natural y la forma de funcionar de la empresa (García, 2016). Una cultura de servicio enfocada al cliente es una forma de hacer las cosas en las que interviene y se compromete a todos los estamentos de la organización (De la Ossa, 2012).

La segunda premisa a tener muy presente es la variable tiempo; ningún cambio cultural se construye de la noche a la mañana. Construir cultura es un proceso y los procesos toman tiempo en desarrollarse, madurarse y consolidarse para llevarse a cabo con la plenitud esperada. En este caso, hablamos de procesos y procedimientos que deben ir evolucionando progresivamente hasta establecerse de manera permanente en la organización. Al respecto, los autores Zeithaml y Bitner (2002, como son citados en García, 2016) afirman que se requieren años de esfuerzo constante para edificar una cultura de servicio, con el fin de que la organización modifique sus fórmulas anteriores por nuevos patrones, para facilitar el intercambio comercial. Esto nos permite

concluir una segunda idea relevante: si bien existen pautas para construir una cultura del servicio, no existen recetas inmediatas para hacerlo, pues cada organización cuenta con sus formas, métodos, costumbres e ideologías que inciden y atraviesan cualquier proceso de transformación cultural.

De acuerdo con Moreno (2009), estos deberían ser los objetivos que orienten el trabajo hacia la construcción de una cultura del servicio en la empresa: 1) establecer las propiedades de la cultura corporativa presentes en la organización, para entender los detalles que afectan el proceso, debido al discernimiento colectivo ya los sistemas compartidos; 2) reconocer los momentos de verdad presentes en los procesos internos, que involucran factores como la calidad ofrecida, el esmero de los trabajadores y los aspectos que condicionan la prestación del servicio; 3) valorar el grado de satisfacción ofrecido a los consumidores por los miembros de la organización, con respecto a los momentos de la verdad presentes; 4) establecer medidas para lograr la capacitación y sensibilización de los miembros de la empresa, en cuanto a la prestación del servicio; 5) realizar actividades de adiestramiento continuo, con el fin de generar cambios en cuanto a los significados establecidos en la organización, para mejorar la calidad del servicio; y 6) realizar la supervisión del desarrollo de cambios culturales requeridos en el servicio al cliente, calculando sus alcances y promoviendo medidas que permitan su consolidación.

Metodológicamente, se precisa la participación de todos los actores de la organización para desarrollar el cambio cultural; cada persona, desde el nivel más operativo hasta el directivo, juega un papel relevante en hacer que las formas cambien en la organización. Para ello se debe valer la organización de liderazgos proactivos, dinamizadores y convocantes, que permitan que el movimiento cultural sea dinámico, pero no forzado. En cuanto a las herramientas a utilizar, la tercera premisa nos dice que, a mayor participación, mayor aprehensión de la cultura del servicio; por ende, se deben buscar y promover ejercicios de tipo participativo e inclusivo que brinden a los trabajadores un sentimiento de compromiso y de actor principal en la nueva cultura organizacional.

De la Ossa (2012) indica que para lograr que todas las áreas de la empresa estén comprometidas con el servicio superior y diferenciador hacia el cliente, es clave contar con un clima y ambiente laboral adecuado que facilite la comunicación, una cultura organizacional competitiva, integral, con sentido de cliente y comercial, de productividad y eficiencia, pues desde la dirección se van a transmitir los procedimientos y las informaciones que serán la guía; tanto el área de recursos humanos, como áreas que trabajan el personal de primera línea al cliente (como las de mercadeo, ventas y servicio) quienes

deben velar porque se capacite y entrene continuamente a todo el personal en la cultura que se desea implantar (De la Ossa, 2012).

Finalmente, varios autores resaltan que una muy buena herramienta para construir la cultura del servicio en las empresas es definir la misión del servicio, entendida esta como el aporte que cada área de la organización establece como su razón de ser en el servicio. Dicha misión debe estar articulada a la misión corporativa que define el ser entre la empresa y el mercado. La misión de cada área estratégica de la empresa y devenir en la misión del servicio como factor de competitividad y de mejora en el servicio al cliente.

Conclusión

El servicio al cliente en la actualidad se entiende como una herramienta de competitividad en las organizaciones, por la esencia misma de la fidelización del cliente y por la manera en cómo puede trascender en la empresa el involucramiento de los colaboradores para que formen parte de dicho servicio, no solo desde un área que centralice el proceso, sino como un núcleo integral que se dispone para sus clientes. Esta capacidad de empoderamiento hace que las organizaciones tanto se presenten como entes competitivos, así como también entes que gestionan las relaciones con sus clientes tanto internos como externos.

En consecuencia, el mundo económico está viviendo en una época en la que, con periodicidad, la única discrepancia que logran observar los clientes es la diferencia de característica en la calidad de sus productos y servicios. Esa diferencia (ese margen), se manifiesta como un reconcomio de amistad y profunda confianza hacia una organización o hacia sus productos o servicios. Esa es la ventaja comparativa.

El modelo del impacto del servicio en el mercado determina los efectos que produce el hecho de llegar hasta los clientes insatisfechos, con el fin de realizar operaciones satisfactorias. Suministra a los directivos información sobre el impacto, el dinero que tiene el sistema de servicios existente y las mejoras que podrían hacerse en él, cuantifica el impacto económico de cada nivel de servicios e indica qué cambios deberían realizarse para lograr un aporte más importante a la rentabilidad final.

Referencias

- Altinay, L. (2005). The intrapreneur role of the development directors in an international hotel group. *The Service Industries Journal*, 25(3), 403-419. <https://doi.org/10.1080/02642060500050707>
- Antoncic, B. (2003). Risk taking in intrapreneurship: Translating the individual level risk aversion into the organizational risk taking. *Journal of Enterprising Culture*, 11(1), 1-23. <https://doi.org/10.1142/S0218495803000020>
- Arteaga, G. (2020). *El market damage model como herramienta de fortalecimiento al servicio al cliente del sector hotelero del cantón Sucre*. [Tesis de pregrado]. Universidad Estatal del Sur de Manabí.
- da Silva, D. (2020, 1 de junio). *Blog de Zendesk*. <https://www.zendesk.com.mx/blog/que-es-atencion-al-cliente/>
- David, F. (1997). *Conceptos de administración estratégica*. Prentice Hall.
- De la Ossa, R., & Ghisays, A M. (2012). *La cultura del servicio al cliente como estrategia gerencial* [Trabajo de grado]. Instituto de empresa.
- Drucker, P. F. (2016). *Las 5 claves de Peter Drucker: el liderazgo que marca la diferencia*. Profit Editorial.
- García, A. (2016). Cultura de servicio en la optimización del servicio al cliente. *Telos. Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*, 18(3), 381-398.
- Gartner, W. B. (1985). A conceptual framework for describing the phenomenon of new venture creation. *Academy of Management Review*, 10(4), 696-706. <https://doi.org/10.2307/258039>
- Gualpa Guerrero, E. (2015). *Implementación del sistema de gestión de la calidad para el servicio de diseño y desarrollo de proyectos de ingeniería*.
- Hayton, J. C., & Kelley, D. J. (2006). A competency-based framework for promoting corporate entrepreneurship. *Human Resource Management*, 45(3), 407-427.
- Idea Consultores & Asesores. (2015, 11 de agosto). La gestión de la calidad en el servicio: el punto estratégico de las organizaciones. *Idea Consultores & Asesores*. [Blog]. <https://ideacalidad.blogspot.com/2015/08/la-gestion-de-la-calidad-en-el-servicio.html>
- Kotler, P. (1989). *Mercadotecnia*. Prentice Hall Hispanoamericana.
- Kotler, P. (2003). *Los 80 conceptos esenciales del marketing de la A la Z*. Pearson Educación.
- Lauria, G. (2009, 25 de noviembre). 10 métodos comprobados para medir la satisfacción del cliente. *Debmedia*. <https://debmedia.com/blog/medir-satisfaccion-del-cliente/>
- Medina, S., Corcho, L., & y Corcho, P. (2021). El conocimiento en la era de la cultura digital como recurso estratégico del área de talento humano. *INVESTICGA: Revista de Investigación en Gestión Administrativa y Ciencias de la Información*, 4.

- Mojica, F. J. (2006). Concepto y aplicación de la prospectiva estratégica. *Revista Med*, 14(1), 122-131.
- Prada-Ospina, R., Acosta-Prado, J., & Garzón, M. A. (2016). Intraemprendimiento y emprendimiento corporativo: estrategias de renovación empresarial en Colombia. *Revista espacios*, 37(34).
- Pinedo, M. (2008). Satisfacción de clientes: la inversión más rentable. *Harvard Deusto*. <https://www.harvard-deusto.com/satisfaccion-de-clientes-la-inversion-mas-rentable>
- Porter, M. E. (1987). *Ventaja competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior*. Grupo editorial patria.
- Ramos, D. (2018). ISO 9001:2015 – 9.1.2 Satisfacción del cliente (Requisito 9.1 – Parte 2). *Blog de la Calidad*. <https://blogdelacalidad.com/iso-90012015-9-1-2-satisfaccion-del-cliente-requisito-9-1-parte-2/>
- Reichheld, F. F., & Covey, S. R. (2006). *The ultimate question: Driving good profits and true growth* (Vol. 211). Boston: Harvard Business School Press.
- Rondón, M. A. (2020). *Servicio al cliente como ventaja competitiva en el mercado*. [Ensayo diplomado]. Universidad Militar Nueva Granada.
- Salazar, M. (2020). Tecnólogo en Gestión Bibliotecaria: nuevos roles horizonte 2030. *INVESTICGA. Revista de Investigación en Gestión Administrativa y Ciencias de la Información*, 4.
- Servicio al cliente. (2011, 6 de mayo). Servicio de atención al cliente [Blog]. <http://importacionesan.blogspot.com/2011/05/marco-teorico.html>
- Técnicas de evaluación del servicio al cliente. (2022). *QuestionPro*. <https://www.questionpro.com/blog/es/tecnicas-de-evaluacion-del-servicio-al-cliente/>
- Thornton, P. H. (1999). The sociology of entrepreneurship. *Annual Review of Sociology*, (25), 19-46. <https://doi.org/10.1146/annurev.soc.25.1.19>
- Wellington, P. (1997). *Cómo brindar un servicio integral de atención al cliente*. Kaizen. McGraw-Hill.

