ISBN 978-607-96218-3-4

ENTRECRUZAMIENTOS, PERSPECTIVAS Y DESAFÍOS EN LA ADMINISTRACIÓN

Juan Carlos Martínez
Diana Carolina Martínez
Dayse Alexandra Delgado
Gehovell Juliana Vida
Amanda L. Fernández
Clara Milena Concha
Valentina Cifuentes
Yhisell Domínguez
Emigdio Larios-Gómez
Cristian de Jesús Porto
Angélica Murrillo
Yesid Lidueñas

Salvador Cervantes Cajica
Compilador

Entrecruzamientos, perspectivas y desafíos en la administración

ENTRECRUZAMIENTOS, PERSPECTIVAS Y DESAFÍOS EN LA ADMINISTRACIÓN.
PUBLICACIÓN DE LA UNIVERSIDAD DEL VALLE DE PUEBLA
S.C., CALLE 3 SUR #5759, COL. EL CERRITO. C.P. 72440, PUEBLA, PUEBLA, TEL. (222) 26-69-488.

ISBN: 978-607-96218-3-4
PRIMERA EDICIÓN. 2022.
DIRECCIÓN DE POSGRADOS, EDUCACIÓN CONTINUA, ABIERTA Y VIRTUAL

EDITORIAL

La Universidad del Valle de Puebla, como institución comprometida con la generación de conocimiento y la investigación, ha alcanzado diversas metas a lo largo de su formación. Algo que la ha distinguido de otros centros de investigación y estudio es su constante renovación, innovación y actualización en sus praxis, dando pie a realizar colaboraciones nacionales e internacionales. Esta obra no es la excepción.

La suma de los esfuerzos intelectuales y académicos reunidos en este libro es de admirarse. La Universidad del Valle de Puebla, en coordinación con tres universidades sudamericanas, como lo son Unicolombo, Universidad del Cauca, ambas de Colombia, y la Universidad Nacional de Ucayali de Perú, presenta esta obra sui generis que entrecruza diferentes lógicas y perspectivas en diversas áreas de la Administración haciendo posible un trabajo sólido que converge en un diálogo transuniversitario y pluridisciplinario.

Entrecruzamientos, desafíos y perspectivas en la Administración, como su nombre lo indica, es una obra que conjunta diferentes visiones del quehacer administrativo, pero que a lo largo de sus páginas, más que un trabajo disparejo o poco uniforme, presenta el problema más importante para las ciencias administrativas actuales: la certeza de que cada área, zona geográfica, espacio de trabajo y problema concreto que se presenta en las organizaciones y empresas, privadas y públicas, obedece a factores que al verse por separado, forman microcosmos disímiles entre sí, pero que al verlos como una misma cadena de causas y consecuencias permite visibilizar elementos que están en conflicto y constante desafío. Es por ello, que más que una disparidad, los entrecruzamientos y desafíos presentan retos que pueden resolverse bajo lógicas y perspectivas, teóricas y críticas, similares.

Este trabajo es un esfuerzo interuniversitario de enorme envergadura donde conviven y dialogan diferentes disciplinas y problemas, representando una visión

latinoamericana de la Administración que está sujeta a sus propias leyes y normas y que no comparte paralelo con otras regiones y culturas. Bien o mal, la cultura latinoamericana es parte sustancial en la forma en que organizaciones y empresas en el continente se construyen. Comprender y evidenciar estas lógicas es importante ya que pueden mostrarnos un camino para enfrentar los retos que vienen después de la pandemia del Covid 19 y las crisis mundiales a las que no somos ajenos.

Un trabajo que debe leerse como lo que es, un texto que reúne muchas ópticas y problemáticas, pero que en sus marcos teóricos y referenciales se encuentra un hilo conductor que hace visible las contrariedades que se enfrentan diariamente en los países de habla hispana.

Salvador Cervantes Cajica

Compilador

DIRECTORIO

PRESIDENTE DE LA JUNTA DE GOBIERNO
JAIME ILLESCAS LÓPEZ

RECTORA
MARÍA HORTENSIA IRMA LOZANO E ISLAS

VICERRECTORÍA ACADÉMICA
JAIME VICENTE ILLESCAS LOZANO

DIRECTORA GENERAL ACADÉMICA
MARÍA DE JESÚS ESPINO GUEVARA

COMPILADORES
MIGUEL ÁNGEL HERNÁNDEZ RASCÓN
SALVADOR CERVANTES CAJICA

COORDINADOR EDITORIAL
MAURICIO PIÑÓN VARGAS

DISEÑO EDITORIAL
GABRIELA ARIAS LIMÓN

UNIVERSIDAD DEL VALLE DE PUEBLA
MÉXICO

UNICOLOMBO
COLOMBIA

UNIVERSIDAD DEL CAUCA
COLOMBIA

UNIVERSIDAD NACIONAL DE UCAYALI
PERÚ

ÍNDICE

9 CULTURA CORPORATIVA ORIENTADA A LA INNOVACIÓN: UN ANÁLISIS DEL CONTEXTO EMPRESARIAL COLOMBIANO
JUAN CARLOS MARTÍNEZ TORRES
DIANA CAROLINA MARTÍNEZ TORRES

37 TURISMO RURAL Y COMUNITARIO Y SU EVALUACIÓN DESDE EL ENFOQUE DE DESARROLLO SOSTENIBLE. EXPERIENCIA LA YUNGA Y RÍO HONDO, POPAYÁN, COLOMBIA
DAYSE ALEXANDRA DELGADO ERASO
GEHOVELL JULIANA VIDA PINILLA
AMANDA LUCÍA FERNÁNDEZ
CLARA MILENA CONCHA LOZADA
VALENTINA CIFUENTES BURBANO

86 ESTILO DE LIDERAZGO DEL CONSEJO COMUNITARIO DE LA VEREDA DE VILLA GLORIA EN CARTAGENA DE INDIAS
CRISTIAN DE JESÚS PORTO SOLANO
ANGÉLICA MURILLO RODRÍGUEZ
YESID LIDUEÑAS BASTIDAS

107 MODELO CAVA: LA RELACIÓN ENTRE LA CALIDAD EN EL SERVICIO Y EL VALOR DE MARCA EN LOS LABORATORIOS CLÍNICOS EN PUEBLA
YHISELL DOMÍNGUEZ ALONSO
EMIGDIO LARIOS-GÓMEZ

CULTURA CORPORATIVA ORIENTADA A LA INNOVACIÓN: UN ANÁLISIS DEL CONTEXTO EMPRESARIAL COLOMBIANO

Juan Carlos Martínez Torres

Diana Carolina Martínez Torres

Fundación Universitaria Colombo Internacional

Resumen

Dentro del contexto empresarial, la innovación es reconocida como uno de los factores que propician en mayor grado el éxito y la competitividad de las organizaciones en entornos dinámicos. El objetivo de este estudio es analizar la cultura corporativa y su orientación a la innovación, haciendo énfasis en aquellos mecanismos que utilizan las empresas para fomentar y fortalecer la innovación. El estudio se realiza a partir de una muestra de 2059 empresas con orientación para innovación según la Encuesta de Desarrollo e Innovación Tecnológica (EDIT). Los hallazgos del estudio, muestran que diferentes mecanismos de cultura corporativa como los grupos interdisciplinarios de innovación y el área de producción, influyen positivamente sobre el desempeño innovador.

Palabras clave: Innovación, cultura corporativa, desempeño innovador, cultura de innovación.

Introducción

En la actualidad, las empresas enfrentan numerosos desafíos propios de la socioeconomía del conocimiento, caracterizada por el continuo fenómeno de la globalización, la dinamización de la economía, la reconversión industrial, el auge de

las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC), la transformación digital, entre otros elementos, que han llevado a las organizaciones a trabajar con mayor dedicación en la generación de ventajas competitivas que permitan la permanencia de dichos negocios en el mercado.

Está bien documentado en la literatura que las organizaciones innovadoras tienen más flexibilidad y pueden responder rápidamente a los cambios para aprovechar las oportunidades comerciales (Drucker, 1985). Así mismo, adoptar la innovación se convierte en un aspecto crítico para resolver problemas y ofrecer beneficios a la comunidad basados en resultados (Arundel, Bloch, y Ferguson, 2019).

En un sentido más amplio, de acuerdo con Horibe (2016), la cultura es uno de los factores más importantes que afectan la innovación, permitiendo iniciar actividades innovadoras (Salge y Vera, 2012; Büschgens, Bausch, y Balkin, 2013) y mejorar las capacidades de innovación al interior de las organizaciones (Hogan y Coote, 2014).

El fenómeno de la cultura al interior de las organizaciones ha sido objeto de gran atención desde los años 70 desde el punto de vista teórico y práctico, y sigue siendo uno de los elementos analizados en la actualidad, sobre todo cuando es abordada de forma integrada con otras variables como la innovación. Aunque se reconocen diversas denominaciones como cultura organizacional (Aboramadan et al., 2020; Galy, 2020; Globocnik, Rauter, y Baumgartner, 2020; Heinze y Heinze, 2020; Janka et al., 2020; Kraśnicka, Głód, y Wronka-Pośpiech, 2018; Wu, 2019; Zeb et al., 2021) y cultura corporativa (Viltard y Acebo, 2018; García-Granero, Piedra-Muñoz, y Galdeano-Gómez, 2020; Liao, 2018) Lyskova, (2018), Deshpandé, Farley y Webster 2013), a partir de este momento se unifican estos conceptos bajo el término de cultura corporativa.

La presente investigación busca analizar la cultura corporativa como elemento clave que permite a las organizaciones fomentar y/o fortalecer el desempeño innovador. Para ello, se procede a revisar el concepto de innovación, así como la cultura

corporativa, identificando los principales mecanismos de dicho elemento que permiten orientar el desarrollo de la innovación en las organizaciones.

Los resultados de este estudio permiten identificar los principales elementos y variables de cultura corporativa que fomentan y/o fortalecen la innovación al interior de las organizaciones de forma específica. Así, la investigación sirve de insumo para que los altos y mandos medios de las organizaciones, independiente de su tamaño o localización, puedan tomar decisiones más informadas acerca de la gestión de la innovación como elemento clave para asegurar la competitividad, a partir de rasgos propios de la cultura corporativa.

Marco teórico

Innovación

Schumpeter (1934) definió la innovación en las organizaciones como nuevas formas de hacer las cosas, o combinaciones mejores y únicas de los factores de producción. Otros autores definen la innovación como la producción o adopción, asimilación y explotación de una novedad de valor agregado en el ámbito económico y social (Edison et al., 2013).

En la actualidad la innovación, según el Manual de Oslo de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), es entendida como:

> la introducción de un nuevo, o significativamente mejorado, producto (bien o servicio), de un proceso, de un nuevo método de comercialización o de un nuevo método organizativo, en las prácticas internas de la empresa, la organización del lugar de trabajo o las relaciones exteriores (2005, p. 56).

De igual manera en la literatura existen otras formas de entender los resultados de innovación que se relacionan con otro tipo de categorías como la Innovación disruptiva (Kim, Parboteeah, Cullen, y Liu, 2020) o la radical (Le, Lei, Le, Gong, & Ha, 2020), sin embargo, es mucho más común encontrar investigaciones que aborden los conceptos de innovación tecnológica y no tecnológica.

Teniendo en cuenta la definición anterior este trabajo de investigación sólo tendrá en cuenta la innovación tecnológica, es decir aquella que hace referencia a la innovación de producto y a la innovación de proceso.

Según la literatura, uno de los factores más importantes para poder analizar resultados de innovación, se centra en el desempeño innovador. Este es entendido como la capacidad de la empresa para generar innovaciones de diferentes tipos (Baradarani y Kilic, 2018), o la capacidad de una empresa para articularse con otros actores y cooperar (Ghasemzadeh, Nazari, Farzaneh, y Mehralian, 2019), o incluso cómo pueden fortalecerse ciertas capacidades internas a partir de fortalecer aspectos de cultura organizacional (Galy, 2020; Iranmanesh, Kumar, Foroughi, Mavi, y Min, 2020). Es precisamente a partir de lo anterior que este trabajo busca evaluar y analizar el desempeño innovador de las empresas, teniendo en cuenta la información de aquellas empresas que tienen orientación a innovar en cualquiera de las tres categorías mencionadas.

Cultura corporativa e innovación

La cultura corporativa relacionada con la innovación ha sido una línea de estudio trabajada a partir de la aparición de los primeros modelos de innovación lineal, a partir de allí se pueden encontrar diferentes corrientes de literatura relacionadas con la cultura organizativa en el entorno innovador de las empresas.

Dichas investigaciones dan cuenta de la importancia de la cultura organizativa en aspectos competitivos de la empresa (Lounsbury, Cornelissen, Granqvist, y Grodal, 2019), es así como diferentes prácticas de cultura organizativa pueden llegar a entenderse como factores determinantes del desempeño innovador (Baradarani y Kilic, 2018).

Es importante tener en cuenta que la cultura organizativa puede ser enfocada como parte de una estrategia organizacional (Santos, Silva, Borini, Reis, y Fleury, 2018), esta puede depender de una serie de aspectos intrínsecos a las prácticas comunes de una empresa que constantemente pueden cambiar y adaptarse (Verdu-Jover et al., 2018); difícilmente esas prácticas de una empresa pueden asemejarse en su totalidad a las de otra más allá de que existan procesos de transferencia tecnológica o aspectos de formación especializada que busquen una orientación parecida.

Y es que todas las empresas gozan de recursos humanos diferentes que dan forma a la estructura de comportamientos formales e informales de una empresa y que moldean de esta manera la cultura de la misma (Villaluzy Hechanova, 2019), de allí que varios autores destacan la importancia de los empleados en el fomento de la cultura de la innovación (Aboramadan, Albashiti, Alharazin, y Zaidoune, 2020). Según Ramos-Garza y Ramos-Garza, (2019) “para innovar es necesario tener una cultura organizacional de apertura, personas empoderadas, motivadas para contribuir, colaborar con los demás, con una excelente comunicación que fomente la experimentación, con tolerancia al fracaso y con capacidad para aprender de los errores” (p. 173).

A partir de lo anterior, la literatura ha intentado aproximarse a la generalización de diferentes factores determinantes de la innovación en busca de poder explicar algunas condiciones relacionadas con la cultura organizacional. En este sentido, se encuentran estudios que han buscado analizar de manera empírica la cultura corporativa a partir de prácticas específicas relacionadas con la adquisición de

conocimiento o aprendizaje (Ghasemzadeh et al., 2019), capital social (Hanifah, Halim, Ahmad, & Vafaei-Zadeh, 2020) procesos de transferencia tecnológica, la cooperación (Bourdeau, Aubert, y Bareil, 2021) o de la generación de estructuras que evidencian prácticas formales de la empresa que demuestran orientación a la innovación (Iranmanesh et al., 2020). Algunos autores como Verdu-Jover, Alos-Simo, y Gomez-Gras (2018) y Chu, Wang, y Lai (2019) destacan la importancia de la flexibilidad estructural, afirmando que está ayuda a que la cultura organizacional evolucione favoreciendo los resultados de innovación.

A continuación, se profundizará en lo relacionado con los diferentes mecanismos que pueden ser tomados en cuenta para el análisis de la cultura organizacional orientada al desarrollo de innovaciones de carácter tecnológico.

Mecanismos de cultura corporativa orientada a la innovación

Si bien, en la actualidad se reconoce la importancia de la innovación en las organizaciones, y el rol específico que desempeña la cultura corporativa dentro de estas, algunas empresas dan un paso adelante en este proceso, a través de la creación e implementación de unos mecanismos definidos para el fomento y fortalecimiento de la cultura corporativa orientada a la innovación. Entre estos mecanismos se destacan áreas concretas relacionadas con procesos de innovación (como las denominadas unidades de innovación, unidades de investigación, departamentos de I+D+i), la participación de grupos multidisciplinarios, así como la designación de directivos que promuevan la innovación.

Algunas empresas utilizan unidades o departamentos de investigación multidisciplinarios para resolver problemas complejos. La idea es separar la operación normal del negocio de la parte de innovación avanzada, la cual por su carácter exploratorio no es rentable en el corto plazo (Jenkins, 2020).

Algunos expertos afirman que la unidad de innovación dentro de una empresa debe estar separada de la parte gerencial y operativa ya que ésta última está encargada de explotar lo que ya existe, mientras que la primera debe inventar algo nuevo (Drucker, 1969).

La organización innovadora, por otro lado, requiere una estructura diferente que implementa relaciones personales diferentes (Viltard y Acebo, 2018). Requiere una disposición de equipo con altos grados de flexibilidad, en vez de un orden de control y comando estático. Una organización de innovación no puede apuntar muy bajo. Toma mucho ingenio crear algo completamente diferente. Esta debe focalizar su conocimiento, inteligencia, esfuerzo a un objetivo específico (Jenkins, 2020).

Importancia de las áreas de la empresa

Posterior a la segunda guerra mundial, empezaron a desarrollarse en la literatura diferentes mecanismos para entender e interpretar cómo funcionaba la innovación dentro de las empresas, es a partir de estos modelos de innovación que se empezó a abordar en la literatura la importancia de las áreas de las empresas en los procesos de innovación. A partir de lo anterior se empezó a trabajar en el análisis de la importancia de ciertas áreas de la empresa y por lo tanto se empezó con el estudio de la cultura organizacional en la innovación. Es a partir de los modelos de innovación denominados de *empuje de la tecnológica (technology push), y de empuje de la demanda (demand pull),* donde se empezó a comprender la innovación como un proceso secuencial o lineal en el que varias áreas de la empresa cobraban especial importancia (López, Blanco, y Guerra, 2009).

Posteriormente otro tipo de modelos, con un carácter más interactivo, empezaría a relacionar el trabajo y enfoque de dichas áreas entre sí; posteriormente

aparecerían modelos donde la información del entorno y de dichas áreas se retroalimenta del entorno, a partir de la interacción con otros actores, y con otros mercados, de allí la apertura de la empresa a cooperar con otros actores daría paso a enfoques teóricos como la innovación abierta (Chesbrough, 2003) y los sistemas de innovación (Lundvall, 1993).

En el marco de estos contextos las áreas de I+D, producción, mercadeo y ventas tendrían un especial protagonismo al ser áreas importantes para gestionar procesos de innovación. (Le et al., 2020). Según lo anterior, la literatura describe como la innovación se a partir de la investigación básica, continua con procesos de diseño e ingeniería, continúa con procesos de producción, procesos de marketing y finalmente culmina con un proceso comercial en el cual el producto es posicionado a nivel de mercado (Globocnik et al., 2020).

> Hipótesis 1: La importancia percibida de la empresa en el área de I+D favorece el desempeño innovador en producto y proceso.
>
> Hipótesis 2: La importancia percibida de la empresa en el área de producción favorece el desempeño innovador en producto y proceso.
>
> Hipótesis 3: La importancia percibida de la empresa en el área de mercadeo y ventas favorece el desempeño innovador en producto y proceso.

Mecanismos organizacionales

De otra parte, existen dos mecanismos que según la literatura representan factores importantes para poder innovar y que reflejan aspectos de cultura organizacional orientados a la innovación. Estos factores representan prácticas normales que una empresa utiliza para direccionar su proceso innovador, sin embargo, la cultura organizacional es un factor diferenciador entre una empresa y otra, por lo que dichas

prácticas ofrecen una aproximación ideal para entender la cultura organizacional orientada a la innovación.

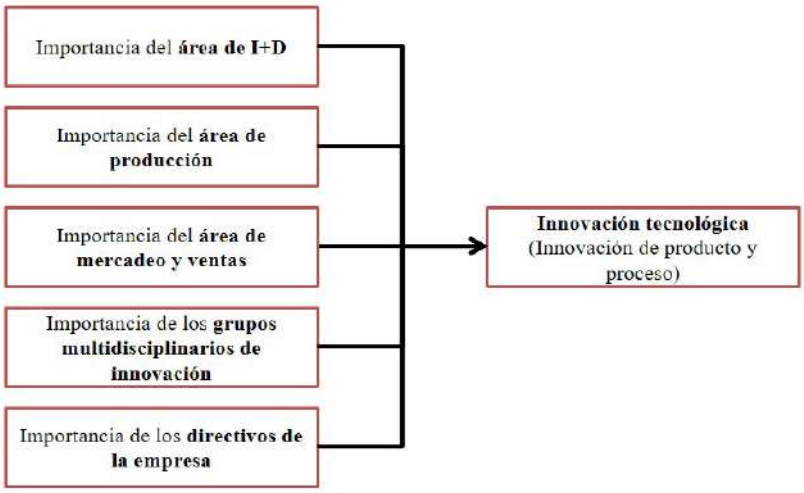
Según algunos autores los directivos de la empresa, generan el primer paso para desarrollar la cultura innovadora en una empresa (Proença, 2021), de hecho, algunas investigaciones relacionan los primeros pasos de innovación de la empresa con la voluntad o intereses de innovar originados en miembros del equipo directivo (AlcaldeHeras, Iturrioz-Landart, y Aragón-Amonarriz, 2019).

A partir del direccionamiento de los equipos directivos, se construyen estructuras de apoyo, gestión y control de los procesos de innovación, y de la actividad innovadora en general (Suliman, Rao, y Elewa, 2019). De esta manera una empresa puede incorporar diferentes tipos de actividades, dentro de las actividades más documentadas se encuentran las unidades de innovación, comités de innovación integrados por perfiles directivos de la empresa, comités interdisciplinarios de innovación conformados por mandos medios de dirección de la empresa entre otras estructuras (Meissner y Shmatko, 2019).

> Hipótesis 4: La importancia percibida de la empresa en los grupos interdisciplinarios de innovación favorece el desempeño innovador en producto y proceso.
>
> Hipótesis 5: La importancia percibida de la empresa en los directivos favorece el desempeño innovador en producto y proceso.

La Figura 1, muestra las hipótesis de la investigación en la que se relacionan principalmente las 5 variables de importancia como proxys de cultura organizacional y la innovación tecnológica (innovación de producto e innovación de proceso).

Figura 1. Hipótesis de la investigación



Fuente: elaboración de los autores.

Metodología

Datos

Este trabajo de investigación utilizó la novena versión de la Encuesta de Desarrollo e Innovación Tecnológica EDIT aplicada por el Departamento Administrativo Nacional de Estadística de Colombia (DANE). Esta versión de la encuesta recoge los datos de los años 2017 y 2018 y en ella se encuentran 7529 registros de empresas del sector manufacturero de Colombia. Para esta investigación se utilizó una muestra representativa de 2059 registros que corresponden a aquellas empresas que tienen orientación a la innovación, estas empresas son aquellas que reportan respuestas en la mayor parte de las preguntas de la encuesta. Esta muestra no afecta la validez del estudio, dado que se espera generar un análisis en torno a la cultura corporativa orientada a la innovación, por lo que dicho fenómeno sólo se presentaría en las empresas que hacen parte de la muestra utilizada.

Variables dependientes

Este estudio trabaja a partir de tres variables dependientes de índole nominal dicotómico En primer lugar, se trabaja la innovación (INNOV) como una variable general, construida a partir de las dos variables restantes, estas dos variables dan cuenta de la innovación de producto (INNPROD) y de la innovación de proceso (INNPROC).

La variable INNPROC, es una variable manifiesta que no requirió de ningún tipo de transformación, mientras que la variable INNPROD fue construida a partir de seis preguntas en las cuales se indaga, sobre innovaciones de producto radicales e incrementales, orientados al mercado interno (empresa), mercado nacional e internacional.

Variables explicativas

Las variables explicativas de este trabajo se relacionan con la importancia percibida por las empresas sobre diferentes estructuras organizacionales, en este caso se utilizan proxys de para abordar la cultura organizacional de innovación. De esta manera se cuentan con cinco variables manifiestas que corresponden a preguntas de la encuesta. Dichas variables son la importancia del área de I+D (IMPOID), la importancia del área de producción (IMPOPRO), la importancia del área de mercadeo y ventas (IMPOMKT), finalmente se trabajan las variables de importancia percibida de grupos interdisciplinarios específicos para innovar (IMPOGRU) y la importancia percibida de los directivos de la empresa (IMPODIR).

Variables de control

Este estudio se controla por una serie de variables que han sido reconocidas en la literatura como determinantes de los procesos de innovación. Estas variables no

son explicativas del modelo de análisis, y se incluyen con el fin de evitar sesgos de variables omitidas y descartar posibles explicaciones alternativas (Antonakis et al., 2010).

Las variables de control son: se incluyen dos variables que representan los esfuerzos empresariales en el desarrollo interno de actividades de I+D (INTID) y el porcentaje de empleados dedicados al desarrollo de actividades de ciencia, tecnología e innovación (PACTI), el tamaño de la empresa (TAMA); también se incluyen cuatro variables relacionadas con el sector al que perecen las empresas según la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico, (Báscolo, Castagna, y Woelflin, 2012; OECD, 2011), dichos sectores reflejan la intensidad tecnológica del sector, sectores de baja tecnología (SEC1), sector de baja-media tecnología (SEC2), sector de media-alta (SEC3), sector de alta tecnología (SEC3).

La Tabla 1 presenta los principales descriptivos de las variables incorporadas al estudio, así como una breve descripción de la operacionalización implementada.

Tabla 1. Listado de variables

Variable	Descripción	Obs.	Media	Des. Est.	Min.	Max.
INNTEC	Variable dicotómica con valor de 1 si la empresa desarrollo innovaciones de producto o proceso durante los años 2017 y 2018, y 0 si no lo hace	2059	0,660	0,474	0	1
INNPROD	Variable dicotómica con valor de 1 si la empresa desarrollo innovaciones de producto durante los años 2017 y 2018, y 0 si no lo hace	2059	0,406	0,491	0	1
INNPROC	Variable dicotómica con valor de 1 si la empresa desarrollo innovaciones de proceso durante los años 2017 y 2018, y 0 si no lo hace	2059	0,464	0,499	0	1
IMPOID	Variable dicotómica con valor de 1 si la reporta otorgar importancia al área de I+D al momento de innovar, y 0 si no lo hace	2059	0,249	0,432	0	1
IMPOPROD	Variable dicotómica con valor de 1 si la reporta otorgar importancia al área de producción al momento de innovar, y 0 si no lo hace	2059	0,754	0,431	0	1
IMPOMKT	Variable dicotómica con valor de 1 si la reporta otorgar importancia al área de mercadeo y ventas al momento de innovar, y 0 si no lo hace	2059	0,626	0,484	0	1

IMPOGRU	Variable dicotómica con valor de 1 si la reporta otorgar importancia al grupos interdisciplinarios de innovación al momento de innovar, y 0 si no lo hace	2059	0,161	0,367	0	1
IMPODIR	Variable dicotómica con valor de 1 si la reporta otorgar importancia a los directivos de la empresa al momento de innovar, y 0 si no lo hace	2059	0,773	0,419	0	1
TAMA	Tamaño de la empresa expresada como el logaritmo natural del personal ocupado promedio durante los años 2017 y 2018.	2059	1,926	0,588	0,398	3,299
INTID	Intensidad en I+D medida como el porcentaje que representa la inversión en I+D durante los años 2017 y 2018 sobre las ventas totales en el mismo periodo.	2059	0,015	0,032	0,000	0,498
PACTI	Porcentaje del personal dedicado a ACTI en los años 2017 y 2018 con respecto al total de personas ocupadas en la empresa durante los años 2017 y 2018.	2059	0,056	0,076	0,000	0,850
SEC1	Variable dicotómica con valor de 1 si la empresa pertenece al sector de baja tecnología y 0 en caso contrario.	2059	0,499	0,500	0	1
SEC2	Variable dicotómica con valor de 1 si la empresa pertenece al sector de media-baja tecnología y 0 en caso contrario.	2059	0,215	0,411	0	1
SEC3	Variable dicotómica con valor de si la empresa pertenece al sector de media-alta tecnología y 0 en caso contrario.	2059	0,234	0,423	0	1

SEC4	Variable dicotómica con valor de 1 si la empresa pertenece al sector de alta tecnología y 0 en caso contrario.	2059	0,053	0,224	0	1

Fuente: elaboración de los autores.

Modelos econométricos y técnica de estimación

Teniendo en cuenta la naturaleza nominal y dicotómica de las variables dependientes, se emplea regresión logística binaria como técnica de estimación. A partir de las variables descritas se construyen los siguientes tres modelos de análisis.

$$INNTEC = \propto_0 + \propto_1 IMPOID + \propto_2 IMPOPRO + \propto_3 IMPOMKT + \propto_4 IMPOGRU + \propto_5 IMPODIR + \propto_6 PACTI + \propto_7 TAMA + \propto_8 INTID + \propto_9 SEC1 + \propto_{10} SEC2 + \propto_{11} SEC3 + \propto_{12} SEC4 \quad (1)$$

$$INNPRO = \propto_0 + \propto_1 IMPOID + \propto_2 IMPOPRO + \propto_3 IMPOMKT + \propto_4 IMPOGRU + \propto_5 IMPODIR + \propto_6 PACTI + \propto_7 TAMA + \propto_8 INTID + \propto_9 SEC1 + \propto_{10} SEC2 + \propto_{11} SEC3 + \propto_{12} SEC4 \quad (2)$$

$$INNPRO = \propto_0 + \propto_1 IMPOID + \propto_2 IMPOPRO + \propto_3 IMPOMKT + \propto_4 IMPOGRU + \propto 5\ IMPODIR + \propto 6\ PACTI + \propto 7\ TAMA + \propto 8\ INTID + \propto 9\ SEC1 + \propto 10\ SEC2 + \propto 11\ SEC3 + \propto 12\ SEC4 \quad (3)$$

El primer modelo toma como variable dependiente la innovación tecnológica, el segundo modelo la innovación de producto y el tercero la innovación de proceso.

Todos los modelos se analizan en función de las cinco variables dependientes proxys de la cultura organizacional, IMPOID, IMPOPRO, IMPOMKT, IMPOGRU, IMPODIR, y se controla por las variables de tamaño, intensidad en I+D, personal dedicado a ACTIs y la intensidad tecnológica del sector.

Resultados

A continuación, se presenta la matriz de correlaciones con las variables incluidas en el modelo hipotetizado. Las correlaciones bajas informan que la multicolinealidad no es un problema.

Tabla 2. Matriz de correlación

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
IMPOID (1)	1					
IMPOPRO (2)	0,107***	1				
IMPOMKT (3)	0,243***	0,210***	1			
IMPOGRU (4)	0,375***	0,155***	0,175***	1		
IMPODIR (5)	0,049**	0,053**	0,081***	0,124***	1	
PACTI (6)	0,035	0,069***	0,067***	0,013	0,087***	1

TAMA (7)	0,364***	0,165***	0,121***	0,322***	0,031	-0,364***
INTID (8)	0,030	0,074***	0,022	0,039	0,033	0,387***
SEC1 (9)	-0,176***	-0,086***	-0,057***	-0,095***	-0,008	-0,112***
SEC2 (10)	-0,068***	0,057***	-0,038	-0,019	0,041	0,000
SEC3 (11)	0,192***	0,033	0,081***	0,080***	-0,026	0,110***
SEC4 (12)	0,155***	0,024	0,044**	0,097***	-0,006	0,043

34

	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)
IMPOID (1)						
IMPOPRO (2)						
IMPOMKT (3)						
IMPOGRU (4)						
IMPODIR (5)						
PACTI (6)						
TAMA (7)	1					
INTID (8)	-0,074***	1				
SEC1 (9)	0,032	-0,057***	1			

SEC2 (10)	-0,039	0,019	-0,522***	1		
SEC3 (11)	-0,013	0,031	-0,551***	-0,289***	1	
SEC4 (12)	0,026	0,035	-0,236***	-0,124***	-0,131***	1

***p-valor, 0.01, ** p-valor, 0.05, * p-valor, 0.1

Fuente: elaboración de los autores.

La tabla 3 presenta los resultados en los que se incluyen tres modelos con cada una de las tres variables dependientes. Cada uno de los modelos incluye las variables explicativas relacionadas con la cultura organizacional de innovación además de las variables de control ya mencionadas.

En primer lugar, los resultados demuestran que la importancia del área de I+D, tiene un efecto positivo y significativo al 1% sobre la innovación tecnológica y sobre la innovación de producto, sin embargo, no se presentan ningún tipo de resultados sobre la innovación de proceso. Por lo que la hipótesis 1 es aceptada de manera parcial. Dichos resultados se pueden explicar en función de la orientación de mercado que tienen las empresas colombianas.

Según autores las innovaciones de proceso suelen ser menos comunes en sistemas de innovación jóvenes, normalmente asociados con economías en vías de desarrollo.

De otra parte, los resultados sugieren que la importancia percibida del área de producción tiene un efecto positivo y significativo al 1% sobre los tres tipos de innovación analizados. Razón por la cual se acepta la hipótesis 2. Lo que demuestra que las empresas manufactureras colombianas, otorgan especial importancia a sus áreas de producción al momento de innovar.

Tabla 3. Influencia de la cultura de innovación sobre el desempeño innovador

	INNTEC	INNPROD	INNPROC
IMPOID	0,664***	1,056***	0,059
IMPOPROD	1,088***	0,305**	1,211***
IMPOMKT	-0,021	0,770***	-0,296***
IMPOGRU	0,552***	0,503***	0,323**
IMPODIR	0,079	0,054	0,127
PACTI	11,003***	7,757***	4,204***
TAMA	1,202***	0,891***	0,754***
INTID	12,981***	4,410**	8,326***
SEC1(Refe)			
SEC2	-0,099	0,157	-0,145
SEC3	-0,084	0,429	-0,443
SEC4	-0,550**	0,229	-0,827***
Constante	0,664***	1,056***	0,059***
X2 (df)	32,018 (11)***	14,701 (11)***	15,156 (11)***
Pseudo R2	0,315	0,317	0,183
Observaciones	2059	2059	2059

***p-valor, 0.01, ** p-valor, 0.05, * p-valor, 0.1

Fuente: elaboración de los autores.

Respecto de la importancia percibida en el área de mercadeo y ventas, se encuentran resultados opuestos en función de cada tipo de innovación, en primer lugar, no se percibe ningún tipo de resultado respecto de la innovación tecnológica, sin embargo, si existe un efecto positivo y significativo al 1% sobre la innovación de producto, mientras que se genera un efecto negativo y significativo al 1% sobre la innovación de proceso. Ante estos resultados se valida de manera parcial la hipótesis 3.

Los resultados, sugieren que el área de mercadeo y ventas es mucho más efectiva, respecto de innovaciones de producto dada su orientación al mercado, lo cual es consistente con el resultado negativo de la innovación de proceso, dado que la orientación del área de mercadeo y ventas normalmente no se encuentra asociada con el mercado interno de la empresa (los empleados), de allí que el rol de esta área presente una disminución en la probabilidad de innovar en los procesos internos de la empresa.

En cuanto a la importancia percibida en los equipos o grupos multidisciplinarios de innovación, se encontró un efecto positivo y significativo al 1% sobre todos los tipos de innovación, por lo cual se acepta la hipótesis 4. Estos resultados sugieren que en la medida que se integran diferentes tipos de empleados en equipos multidisciplinarios de innovación, se fomenta el desarrollo de innovaciones pensadas para el mercado externo e interno de la empresa.

Dentro de la importancia percibida de los directivos de la empresa no se encontraron resultados significativos, por lo que se rechaza la hipótesis 5. Estos resultados reflejan una particularidad de los procesos de innovación de las empresas manufactureras de Colombia, en las que los equipos directivos pueden ser importantes en las etapas precompetitivas de la innovación, o en las fases iniciales de ideación, mientras que pueden llegar a perder protagonismo en fases más operativas o técnicas, especialmente en aquellas que tienen que ver con el desarrollo o prototipado de las innovaciones.

En relación con las variables de control, los resultados sugieren que entre mayor es el tamaño de la empresa es mucho más probable innovar en producto y proceso, los mismos resultados se presentan para las variables de intensidad tecnológica de la empresa y para el personal dedicado a ACTIs.

Finalmente, se muestra que es menos probable innovar en proceso o innovar tecnológicamente en sectores de alta tecnología en comparación con los sectores de baja tecnología (categoría de referencia).

Conclusiones

Numerosos estudios se han enfocado en el estudio, el análisis y el entendimiento de la innovación, así como en los diferentes elementos que actúan como determinantes para su fomento y fortalecimiento, entre los cuales se destaca la denominada cultura corporativa.

La cultura corporativa hacia la innovación es un elemento fundamental para incrementar la ventaja competitiva (Wang, 2019) y mejorar el desempeño empresarial (Arsawan et al., 2020; Baradarani y Kilic, 2018). Puede reconocerse que solo aquellas organizaciones que incorporen este elemento como parte medular de su operación, podrán responder de forma efectiva a los desafíos que demanda el contexto actual, de allí la importancia de la innovación al interior de las organizaciones.

En términos generales los resultados son coherentes con hallazgos de algunas investigaciones, en las que se demuestran que la cultura organizacional tiene efecto positivo y significativo sobre los resultados de innovación (Aboramadan et al., 2020; Wu, Huang, Huang, y Du, 2019), sin embargo, esta investigación busca evidenciar entre diferentes tipos de prácticas organizativas un posible efecto sobre las innovaciones de producto y proceso, y entre una combinación de ambas (innovación tecnológica). Dentro de estos resultados, algunas prácticas comunes de la cultura organizativa de innovación como los grupos multidisciplinares de innovación

y la importancia percibida sobre el área de producción, representan factores con un efecto positivo y significativo sobre los tres tipos de innovación analizados.

Finalmente, y como complemento a los resultados obtenidos, algunos trabajos futuros de investigación pueden incluir la exploración de la cultura corporativa orientada a la innovación desde estudios explicativos y correlacionales, que permitan analizar su relación con otras variables y elementos que permean la gestión empresarial desde el contexto interno y externo. De igual manera incorporar efectos de mediación o moderación de variables de control como el tamaño o la capacidad de absorción (Stoffels y Leker, 2018) puede entregar nuevas rutas para comprender el papel de la cultura organizacional y su efecto sobre el desempeño innovador. Así mismo, se espera que estudios posteriores centren su atención en el diseño de estrategias y mecanismos de cultura corporativa orientada a la innovación en organizaciones de diferentes sectores económicos, tamaño, entre otras características específicas.

Referencias

ABORAMADAN, M., Albashiti, B., Alharazin, H., & Zaidoune, S. (2020). "Organizational culture, innovation and performance: a study from a non-western context. Journal of Management Development", 39(4), 437–451. https://doi.org/10.1108/JMD-06-2019-0253

ALCALDE-HERAS, H., Iturrioz-Landart, C., & Aragon-Amonarriz, C. (2019). "SME ambidexterity during economic recessions: the role of managerial external capabilities. Management Decision", 57(1), 21–40. https://doi.org/10.1108/MD-03-2016-0170

ARSAWAN, I. W. E., Koval, V., Rajiani, I., Rustiarini, N. W., Supartha, W. G., & Suryantini, N. P. S. (2020). "Leveraging knowledge sharing and innovation

culture into SMEs sustainable competitive advantage". International Journal of Productivity and Performance Management. https://doi.org/10.1108/IJ-PPM-04-2020-0192

ARUNDEL, A., Bloch, C., & Ferguson, B. (2019). "Advancing innovation in the public sector: Aligning innovation measurement with policy goals". Research Policy, 48(3), 789–798. https://doi.org/10.1016/j.respol.2018.12.001

BARADARANI, S., & Kilic, H. (2018). "Service innovation in the hotel industry: culture, behavior, performance". Service Industries Journal, 38(13–14), 897–924. https://doi.org/10.1080/02642069.2017.1420172

BOURDEAU, S., Aubert, B., & Bareil, C. (2021). The effects of IT use intensity and innovation culture on organizational performance: the mediating role of innovation intensity. Management Research Review, 44(2), 359–380. https://doi.org/10.1108/MRR-02-2020-0068

BÜSCHGENS, T., Bausch, A., & Balkin, D. B. (2013). "Organizational culture and innovation: A meta-analytic review". Journal of Product Innovation Management. Blackwell Publishing Ltd. https://doi.org/10.1111/jpim.12021 CHESBROUGH, H. W. (2003). *Open Innovation*. Boston: Harvard Business School Press.

CHU, Z., Wang, L., & Lai, F. (2019). "Customer pressure and green innovations at third party logistics providers in China: The moderation effect of organizational culture". International Journal of Logistics Management, 30(1), 57–75. https://doi.org/10.1108/IJLM-11-2017-0294

DESHPANDÉ, R., Farley, J. y Webster, F.(2013). "Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrad Analysis". Journal of Marketing. American Marketing Association, 57 (1), 23-37

DRUCKER, P. (1985). "The Discipline of Innovation". Harvard Business Review, 63(3), 67–72.

EDISON, H., Bin Ali, N., & Torkar, R. (2013). "Towards innovation measurement in the software industry". Journal of Systems and Software, 86(5), 1390–1407. https://doi.org/10.1016/j.jss.2013.01.013

GALY, E. (2020). "PERCEIVING VALUE IN ORGANISATIONAL INNOVATION: BUILDING A CULTURE OF CHANGE". International Journal of Innovation Management, 24(3), 1–24. https://doi.org/10.1142/S1363919620500711

GARCÍA-GRANERO, E. M., Piedra-Muñoz, L., & Galdeano-Gómez, E. (2020). "Measuring eco-innovation dimensions: The role of environmental corporate culture and commercial orientation". Research Policy, 49(8), 1–12. https://doi.org/10.1016/j.respol.2020.104028

GHASEMZADEH, P., Nazari, J. A., Farzaneh, M., & Mehralian, G. (2019). "Moderating role of innovation culture in the relationship between organizational learning and innovation performance". Learning Organization, 26(3), 289–303. https://doi.org/10.1108/TLO-08-2018-0139

GLOBOCKNIC, D., Rauter, R., & Baumgartner, R. J. (2020). "Synergy or conflict? the relationships among organisational culture, sustainability-related innovation performance, and economic innovation performance". International Journal of Innovation Management, 24(1), 2050004-1–38. https://doi.org/10.1142/S1363919620500048

HANIFAH, H., Halim, H. A., Ahmad, N. H., & Vafaei-Zadeh, A. (2020). "Can internal factors improve innovation performance via innovation culture in SMEs?" Benchmarking, 27(1), 382–405. https://doi.org/10.1108/BIJ-06-2018-0174

HEINZE, K. L., & Heinze, J. E. (2020). "Individual innovation adoption and the role of organizational culture". Review of Managerial Science, 14(3), 561–586. https://doi.org/10.1007/s11846-018-0300-5

HOGAN, S. J., & Coote, L. V. (2014). "Organizational culture, innovation, and performance: A test of Schein's model". Journal of Business Research, 67(8),

1609–1621. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2013.09.007

HORIBE, F. (2009). Creating the innovation culture: *Leveraging visionaries, dissenters and other useful troublemakers*. John Wiley & Sons.

IRANMANESH, M., Kumar, K. M., Foroughi, B., Mavi, R. K., & Min, N. H. (2020). "The impacts of organizational structure on operational performance through innovation capability: innovative culture as moderator". Review of Managerial Science, 1–27. https://doi.org/10.1007/s11846-020-00407-y

JANKA, M., Heinicke, X., & Guenther, T. W. (2020). "Beyond the 'good' and 'evil' of stability values in organizational culture for managerial innovation: the crucial role of management controls". Review of Managerial Science, 14(6), 1363–1404. https://doi.org/10.1007/s11846-019-00338-3

JENKINS, Coronas, M. (2018). "La innovación y su impacto en la sociedad de la información y el conocimiento. In Hacia la Sociedad de la Información y el Conocimiento 2018" (OECD (pp. 347–413).

KIM, S., Parboteeah, K. P., Cullen, J. B., & Liu, W. (2020). "Disruptive innovation and national cultures: Enhancing effects of regulations in emerging markets". Journal of Engineering and Technology Management - JET-M, 57, 1–17. https://doi.org/10.1016/j.jengtecman.2020.101586

KRAŚNICKA, T., Głód, W., & Wronka-Pośpiech, M. (2018). "Management innovation, pro-innovation organisational culture and enterprise performance: testing the mediation effect". Review of Managerial Science, 12(3), 737–769. https://doi.org/10.1007/s11846-017-0229-0

LE, P. B., Lei, H., Le, T. T., Gong, J., & Ha, A. T. L. (2020). "Developing a collaborative culture for radical and incremental innovation: the mediating roles of tacit and explicit knowledge sharing". Chinese Management Studies, 14(4), 957–975. https://doi.org/10.1108/CMS-04-2019-0151

LIAO, Z. (2018). "Corporate culture, environmental innovation and financial performance". Business Strategy and the Environment, 27(8), 1368–1375. https://doi.org/10.1002/bse.2186

LYSKOVA, I. (2018). "El papel de la cultura corporativa en la adaptación de la sociedad a los nuevos desafíos de la economía global. La economía global en el siglo xxi: dialéctica del enfrentamiento y la solidaridad". Londres, 420-431.

LÓPEZ, O., Blanco, M., & Guerra, S. (2009). Evolución de los modelos de la gestión de innovación. Innovaciones de Negocios, 5(2), 251–264.

LOUNSBURY, M., Cornelissen, J., Granqvist, N., & Grodal, S. (2019). "Culture, innovation and entrepreneurship". Innovation: Management, Policy and Practice, 21(1), 1–12. https://doi.org/10.1080/14479338.2018.1537716

LUNDVALL, B.-Å. (1993). National Systems of Innovation. London, F. F. Pinter Publishers.Meissner, D., & Shmatko, N. (2019). Integrating professional and academic knowledge:the link between researchers skills and innovation culture. Journal of Technology Transfer, 44(4), 1273–1289. https://doi.org/10.1007/s10961-018-9662-8

OCDE. (2005). Manual de Oslo (3a). París: Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos.

OECD. (2018). Oslo Manual. OECD. https://doi.org/10.1787/9789264304604-en PROENCA, J. J. C. (2021). STRATEGY, PROCESSES, CULTURE, AND FUNDING THE GROUNDWORK FOR SUSTAINABLE INNOVATION. Journal on Innovation and Sustainability RISUS, 11(4), 88–100. https://doi.org/10.23925/2179-3565.2020v11i4p88-100

RAMOS-GARZA, C., & Ramos-Garza, L. (2019). Leadership and Culture of Innovation. In Innovation and Entrepreneurship: A New Mindset for Emerging Markets (pp. 159–188). Emerald Publishing Limited. https://doi.org/10.1108/978-1-78973-701-120191011

SALGE, T. O., & Vera, A. (2012). Benefiting from Public Sector Innovation: The Moderating Role of Customer and Learning Orientation. Public Administration Review, 72(4), 550–559.

SANTOS, L. L. Dos, Silva, I. M., Borini, F. M., Reis, G. G., & Fleury, M. T. L. (2018). "Antecedents of cost innovation: the combined impact of strategy and organisational culture". International Journal of Innovation and Learning, 24(3), 327–344. https://doi.org/10.1504/ijil.2018.10015247

SCHUMPETER, J. A. (1934). "The Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest, and the Business Cycle". Cambridge: Transaction publishers.

STOFFELS, M., & Leker, J. (2018). "The impact of it assets on innovation performance-the mediating role of developmental culture and absorptive capacity". International Journal of Innovation Management, 22(8), 1840011-1–21. https://doi.org/10.1142/S136391961840011X

SULIMAN, A., Rao, A. S., & Elewa, T. (2019). CEO transformational leadership and top management team performance: study from GCC. Measuring Business Excellence, 23(1), 63–79. https://doi.org/10.1108/MBE-09-2018-0077

VERDU-JOVER, A. J., Alos-Simo, L., & Gomez-Gras, J. M. (2018). Adaptive culture and product/service innovation outcomes. European Management Journal, 36(3), 330–340. https://doi.org/10.1016/j.emj.2017.07.004

VILLALUZ, V. C., & Hechanova, M. R. M. (2019). Ownership and leadership in building an innovation culture. Leadership and Organization Development Journal, 40(2), 138–150. https://doi.org/10.1108/LODJ-05-2018-0184

VILTARD, L. A., & Acebo, M. N. (2018). Corporate Culture: a key to stimulate innovation. Independent Journal of Management & Production, 9(3), 869–888. https://doi.org/10.14807/ijmp.v9i3.735

WANG, C. H. (2019). How organizational green culture influences green performance and competitive advantage: The mediating role of green innovation. Journal of Manufacturing Technology Management, 30(4), 666–683. https://doi.org/10.1108/JMTM-09-2018-0314

WU, L. F., Huang, I. C., Huang, W. C., & Du, P. L. (2019). Aligning organizational culture and operations strategy to improve innovation outcomes: An integrated perspective in organizational management. Journal of Organizational Change Management, 32(2), 224–250. https://doi.org/10.1108/JOCM-03-2018-0073

ZEB, A., Akbar, F., Hussain, K., Safi, A., Rabnawaz, M., & Zeb, F. (2021). The competing value framework model of organizational culture, innovation and performance. Business Process Management Journal, 27(2), 658–683. https://doi.org/10.1108/BPMJ-11-2019-0464

TURISMO RURAL Y COMUNITARIO. SU EVALUACIÓN DESDE EL ENFOQUE DE DESARROLLO SOSTENIBLE: EXPERIENCIA AL YUNAGA Y RÍO HONDO, POPAYÁN, COLOMBIA

Dayse Alexandra Delgado
Gehovell Juliana Vida
Amanda Lucía Fernández
Clara Milena Concha Lozada
Valentina Cifuentes Burbano

Corporación Universitaria Autónoma del Cauca

Resumen

Este documento presenta los resultados de la evaluación con enfoque de desarrollo sostenible de un modelo de turismo comunitario en una zona rural. La evaluación se hizo en relación a los pilares del desarrollo sostenible desde la perspectiva social, económica y ambiental. Se partió del análisis del modelo de negocio propuesto a partir del Canvas Social, utilizando para la evaluación social metodologías de diseño centrado en las personas en las etapas de planificación, realización y evaluación de una prueba piloto. Para la evaluación económica se realizó un estudio financiero con indicadores y para el análisis ambiental se utilizó la Matriz de Leopold, la cual permite identificar los componentes ambientales y socioeconómicos susceptibles a la alteración directa derivadas de actividades antrópicas. Se determina que el modelo es viable social, económica y ambientalmente, por cuanto permite fortalecer los liderazgos, especialmente de las mujeres, en la comunidad

e incentivar el interés de los jóvenes en las problemáticas comunitarias; además, el estudio y evaluación financiera permiten proyectar una viabilidad económica, con una rentabilidad que puede crecer a medida que los actores se involucren en los roles determinados; finalmente, la comunidad prioriza dos estrategias para el manejo de impactos negativos que pueden interferir en el proceso de Turismo Comunitario Rural, así: cultura en educación de técnicas ambientales sustentables y aprovechamiento de residuos sólidos.

Palabras clave: Desarrollo sostenible, turismo de base comunitaria, economía campesina, familiar y comunitaria, emprendimiento social, canvas social.

Introducción

La estructura productiva en el ámbito rural latinoamericano ha tenido un proceso de transformación hacia la inclusión de nuevas dinámicas territoriales, que incluyen el reconocimiento de la riqueza ambiental y la gobernabilidad. Una economía rural diversa, sin dejar de lado la importancia de la agricultura y la evidente preocupación por el deterioro del medio ambiente, han logrado proponer modelos participativos e incluyentes con los actores locales, como respuesta a los problemas persistentes en las zonas rurales colombianas, a pesar de la expansión de los programas sociales hacia la población rural y el paulatino incremento de los ingresos de la población, continúan las brechas de pobreza, desigualdad e inseguridad alimentaria, la inequidad en la distribución del ingreso y los niveles de pobreza en las zonas rurales sigue siendo superiores que en las zonas urbanas (Rodríguez & Meneses, 2011), lo cual profundiza el retraso en términos de desarrollo y movilidad social.

Los espacios rurales siguen determinando la producción agrícola en las regiones, dada su vocación en términos de recursos naturales disponibles para dicha actividad, sin embargo, la expansión de las ciudades propicia nuevos espacios para actividades económicas que comunican los espacios rurales con los urbanos, como es el caso del turismo, la agroindustria y los servicios ambientales (Departamento Nacional de Planeación, 2015).

Acorde con el diagnóstico de las condiciones sociales del campo colombiano, desarrollado por el Departamento Nacional de Planeación (DNP, 2015), las profundas inequidades que aquejan al campo en nuestro país se explican en su mayoría por existencia de élites urbanas que impulsaron históricamente los procesos políticos y de crecimiento económico para beneficio propio. Este proceso histórico provocó que la provisión de servicios públicos fuese limitada para las poblaciones rurales, en comparación con las ciudades. Otra condición limitante para el sector rural en Colombia, es la perpetuación del conflicto armado interno que, por un lado, influye en la profundización de los flujos migratorios del campo a la ciudad, y por otro, genera problemas de orden público que ahondan este rezago.

Según CEPAL, FAO, & IICA. (2014), se identifica que el turismo rural representa una actividad productiva no agropecuaria clave para el sostenimiento de las familias campesinas, que se estima totalizan cerca de 17 millones de unidades productivas, agrupando alrededor de 60 millones personas; esta actividad puede contribuir no solamente al sostenimiento de las familias, sino integración generacional y acompañamiento a las familias, organizaciones y comunidades en el fortalecimiento de las capacidades administrativas y organizacionales para la prestación de servicios turísticos.

En cuanto a la caracterización de la población campesina en Colombia, según Minagricultura en el informe presentado por la Agencia Presidencial de Cooperación Internacional (APC, 2020), se tiene que la participación de la mujer en el sector rural corresponde al 47,2% de la población rural; además, el porcentaje de

jefatura femenina de los hogares creció del 19,9% en el año 2010 al 23,9% en el año 2018. El 81,8% de las mujeres rurales dedica su tiempo al suministro de alimentos para el hogar o para la mano de obra en el campo, y en el caso de las familias rurales conformadas por jefe, cónyuge e hijos, la participación laboral de la mujer puede bajar hasta el 35%. Sin embargo, de acuerdo con este mismo estudio, las decisiones de las Unidades Productivas Agropecuarias –UPA– son tomadas en un 61,4% por hombres, un 38,6% se toman por mujeres o en conjunto (pareja); otro dato de interés nos menciona que el 79% de las UPA de mujeres productoras tienen menos de 5 hectáreas en comparación con el 67% de las UPA de hombres productores (APC, 2020).

Respecto a la población joven en Colombia, el diagnóstico sobre juventud rural realizado por el Centro Latinoamericano para el Desarrollo Rural, refleja que Colombia tiene 2,6 millones de jóvenes entre los 14 y 28 años para el 2015, el 12% de ellos (en su mayoría mujeres) debe migrar a la ciudad debido a la falta de acceso a la educación pos secundaria (universitaria, técnica, tecnológica), en gran medida buscando mejores oportunidades. Se identifica que, en su mayoría, las mujeres migran a las zonas urbanas debido a que no encuentran buenas opciones laborales y productivas, a diferencia de los hombres, quienes por su 'masculinidad' encuentran un espacio para consolidarse en la zona rural. De otro lado, el 53% de la población joven emigra a la ciudad buscando oportunidades de formación, el 31% migra en busca de trabajo y el 28% ha migrado por amenazas, riesgo de su vida o integridad física a causa de la violencia. En cuanto a las oportunidades laborales, el 66% de los hombres realiza actividades en el sector de la agricultura, ganadería y caza, mientras que el 48% de las mujeres se enfocan en actividades como la industria manufacturera, comercio al por menor, hotelería, educación, entre otras (Pardo, 2017).

En concordancia con lo anterior, la presente propuesta de construir un modelo de turismo rural con enfoque de igualdad de género, abordado desde la perspecti-

va del desarrollo sostenible, que toma como referente al objetivo de producción y consumo responsable (objetivo doce).

La alternativa propuesta en torno al turismo rural marca la importancia de estimular las industrias, los negocios y los consumidores a reciclar y reducir los desechos a través de la gestión eficiente de los recursos naturales (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo [PNUD], 2020). En la misma línea, se orienta al trabajo comunitario desde los objetivos cinco y ocho de la agenda 2030, puesto que se aborda la igualdad de género desde el diseño de la propuesta, buscando espacios de participación de las mujeres y las niñas en la toma de decisiones y en la propuesta generada, además se incorpora el trabajo decente y crecimiento económico, puesto que se generan espacios que articulan las actividades económicas regionales con el quehacer de las familias rurales, visibilizando los procesos comunitarios de conservación y restauración de los recursos naturales. De otro modo, a nivel nacional, se han articulado a dichos objetivos por medio del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural (*s.f.*), el cual adopta la política de bioeconomía que propone un uso sostenible de los recursos biológicos, además el aprovechamiento de los desechos generados en la transformación, producción y consumo.

Es así como la comunidad de las veredas La Yunga y Río Hondo de la ciudad de Popayán, Cauca, Colombia, enmarcada en la economía campesina, familiar y comunitaria, a partir de una problemática económica y ambiental por la instalación de un relleno sanitario en su área de influencia, lo cual genera posibles alternativas al identificar una oportunidad de emprendimiento social a partir de un modelo de turismo de conciencia ambiental, que fue construido previamente con el uso de metodologías de diseño centrado en las personas, para lo cual se realizaron diferentes actividades que fueron complementados con DOFA y Canvas Social y que permitieron una alta participación y empoderamiento de la comunidad.

En este sentido, la presente investigación se centra en la evaluación desde el enfoque de desarrollo sostenible de dicho modelo, cuyas actividades se realizaron en

el marco del proyecto de investigación: "Modelo de Innovación social en el aprovechamiento de residuos sólidos en las veredas la Yunga y Río Hondo en Popayán", financiado por InnovAcción Cauca, Sistema General de Regalías, Fondo de Tecnología e Innovación –SGR-Tel–.

Bases teóricas

Desarrollo sostenible

Hinterberger y Fred (en Boada y Mont, 2005) mencionan que el concepto de desarrollo sostenible abarca tres dimensiones que deben ser consideradas a nivel general: la económica, la social y la ambiental. La sostenibilidad de un modelo económico desde estas tres dimensiones se fundamenta en el equilibrio entre la disponibilidad de materiales, la eficiencia en su uso y un daño ambiental de niveles tolerables que no altere el ecosistema de manera irreversible, amenazando los sistemas que soportan la vida humana. La dimensión económica está relacionada con la competencia y competitividad determinada por la capacidad de innovación de una empresa y su desempeño en relación a otras. La dimensión social incluye la generación de empleo y la dimensión ambiental se relaciona directamente con las actividades económicas y la contaminación que producen, el sobreconsumo de recursos y la degradación del entorno ambiental.

Cuando el crecimiento económico se convirtió en el objetivo primordial de los gobiernos, la preocupación se centró en determinar hasta qué punto considerar los sectores tradicionales y extractivistas, es sostenible para las regiones. De ahí surge la tendencia teórica a repensar el territorio alrededor de los recursos naturales, configurándose un discurso en torno al desarrollo sostenible, el cual busca actualizar las visiones del mundo fracturadas por las crisis del desarrollo, generando la necesidad de establecer límite al crecimiento económico. Lo anterior al orientar nuevas tendencias de pensamiento hacia la perspectiva de la sustentabilidad como la idea de

futuro, no solo sostenible, sino sustentable, producto de un proceso de transformación social orientado por una ética de solidaridad transgeneracional (Elizalde, 2003).

Turismo rural

Corruvias y Zavala (2012) mencionan que "El turismo rural se define como la actividad turística que se desarrolla en el medio rural y cuya motivación principal es la búsqueda de atractivos asociados al descanso, paisaje, cultura tradicional y huida de la masificación" (p. 319). Por esta razón, es considerada como una de las actividades más relevantes para el crecimiento económico de las comunidades o poblaciones rurales, si así ellos lo desean, en tanto que logra posicionarse como una actividad extra para su sostenimiento económico, sin dejar a un lado sus actividades económicas principales. El turismo rural se considera como un turismo innovador que está en crecimiento y consolidación, debido a que contribuye con la generación de empleo, tratando de contribuir a la retención y ocupación de la población rural, en especial mujeres y jóvenes, ya que busca el aprovechamiento de los recursos y capacidades ya existentes de una manera sostenible.

En consecuencia, el turismo rural es considerado como una estrategia para revalorizar el territorio, a la vez que contribuye al desarrollo territorial al dinamizar la economía de la región. Esta dinámica económica permite que la producción del territorio se active y diversifique; adicionalmente, se reconocen los saberes locales y, por ello, se busca una interacción cercana y una experiencia que propicia el intercambio cultural y de conocimientos con los visitantes, promueve la asociatividad en la comunidad, ya que el trabajo comunitario es clave para el éxito de este tipo de actividades (Guastavino, Rozenblum, y Lance, 2015).

El turismo rural conceptualmente está definido por el espacio, ya que se debe realizar en zonas rurales, por tanto, la demanda de este tipo de actividades turísticas está motivada por los valores con la naturaleza, el paisaje, la tranquilidad,

la armonía, la tradición, las costumbres y modos de vida de los pobladores de la zona; por lo que se convierte en una tendencia para los turistas que buscan este tipo de experiencias que se garantizan "siguiendo una serie de principios: usos sostenibles, revitalización de economías locales, integración de la población rural, calidad de diseño y gestión y un desarrollo planificado y controlado que permita la sostenibilidad" (Corruvias y Zavala, 2012, p. 319).

Turismo de base comunitaria

El turismo de base comunitaria es una propuesta para la planificación y desarrollo más inclusivo, pues pretende impulsar la sostenibilidad social del turismo, gracias a su relación con la dimensión social del desarrollo sustentable, así como la inclusión de la dimensión económica en la gestión comunitaria del turismo, lo cual comprende el proceso de creación, validación y gestión empresarial, con la pretensión de generar beneficios económicos sin alterar de manera significativa el ambiente (Fernández, 2011).

Según el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (2012), se define el turismo comunitario como: "la oferta de servicios turísticos de una comunidad que administra, planifica y se encuentra involucrada en la atención al cliente del servicio, buscando el desarrollo y crecimiento económico de su comunidad, por lo tal valora las características naturales y culturales de su entorno" (p. 16).

Economía campesina familiar y comunitaria

En la Reforma Rural Integral del Acuerdo de Paz, se entiende la economía campesina, familiar y comunitaria como el sistema de producción, transformación, distribución, comercialización y consumo de bienes y servicios; organizado y gestionado por los hombres, mujeres, familias, y comunidades (campesinas, indígenas, negras, afrodescendientes, raizales y palenqueras) que conviven en los territorios

rurales del país. Este sistema incluye las distintas formas organizativas y diferentes medios de vida que emplean las familias y comunidades rurales para satisfacer sus necesidades, generar ingresos, y construir territorios, e involucra actividades sociales, culturales, ambientales, políticas y económicas.

Emprendimiento social

Para Guzmán y Trujillo (2008) el emprendimiento social es un "tipo específico de emprendimiento que busca soluciones a problemas sociales mediante la construcción, evaluación y consecución de oportunidades que permitan generar valor social sostenible" (p.110) con diversas modalidades de organizaciones". En este sentido, para Roberts y Woods (2005): "el emprendimiento social es la construcción, evaluación y persecución de oportunidades para el cambio social transformativo llevado a cabo por individuos visionarios, apasionadamente dedicados" (p.49). Es así como Martin y Osberg (en Guzmán y Trujillo, 2008), identifican tres componentes del emprendimiento social:

> (1) la identificación de un equilibrio estable pero intrínsecamente injusto que causa exclusión, marginalización, o sufrimiento a un segmento de la humanidad que carece de medios financieros o influencia política para alcanzar un beneficio transformador por su cuenta; (2) la identificación de una oportunidad en este equilibrio injusto, desarrollando una proposición de valor social y llevando a utilizar inspiración, creatividad, acción directa, coraje y fortaleza, desafiando de este modo la hegemonía del estado estable; y (3) la creación de un equilibrio estable y nuevo que libera el potencial coartado o alivia el sufrimiento del grupo objetivo, y a través de la imitación y la creación. (p. 106)

Canvas Social

El Canvas social es una herramienta representada en un lienzo de negocios aplicado al diseño social. Para la Escuela de Diseño Social (*s.f.*) representa el modelo de relaciones y la propuesta de intercambio de valor entre un proveedor y un usuario de productos y/o servicios enfocado en el emprendimiento social. La ampliación al enfoque social difiere sustancialmente de los criterios de entrega de valor y la forma de la que se entiende la viabilidad operativa y económica de la acción, puesto que se basa en la problemática social y su propuesta de valor además del cliente involucra a los beneficiarios de la iniciativa.

Diseño centrado en las personas

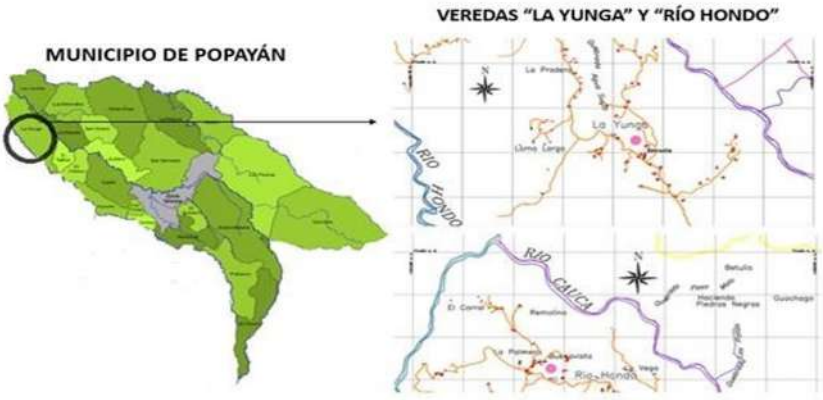
Esta herramienta es utilizada para la resolución de problemas e identificación de oportunidades, su impulsor más conocido es IDEO. Esta metodología brinda a las personas la satisfacción de su deseabilidad, a partir de sentir esa empatía en inmersión, ofreciendo así una solución viable (IDEO, 2011). Se desarrolla por medio de tres fases: 1) Escuchar: consiste en sentirse inmerso con las personas examinando sus necesidades, sueños y comportamiento para entender lo que necesitan; 2) Crear: se trabaja con las personas para que estas desarrollen ideas que brinden soluciones a sus necesidades, y 3) Entregar: se escogen las ideas más acordes con las personas y se realiza un estudio de factibilidad con el impacto que causará la implementación de las ideas; así el resultado será de gran éxito para la comunidad. Este proyecto se enfocará en la fase de entrega.

Metodología

Área de estudio

El trabajo se desarrolló en las veredas la Yunga y Río Hondo, localizadas al occidente de la ciudad de Popayán (Cauca), a 25 km de su cabecera; limita al norte con las veredas Cerrillos y La Meseta, al oriente y suroccidente con El Tablón (Figura 1). La vereda cuenta con 98 hogares constituidos por una totalidad de 331 personas, de las cuales el 60,2% se dedican a la actividad agrícola, destacando el cultivo de café, caña, pastos de forraje, hortalizas y frijol, además, se identifican actividades de extracción de cantera para la fabricación de ladrillo artesanal (Basto y Astudillo, 2018).

Figura 1. Área de estudio



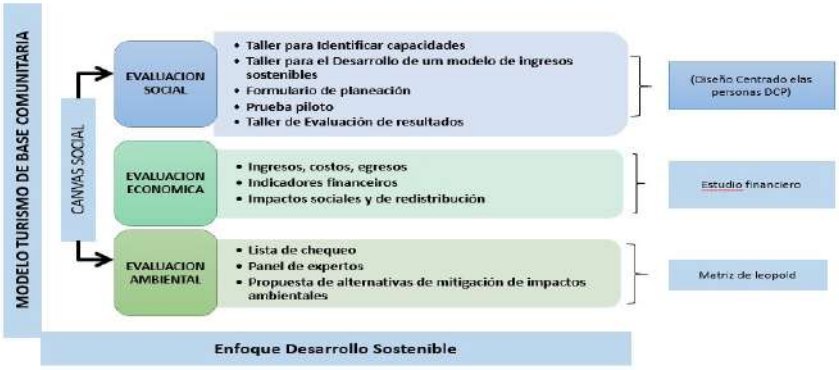
Fuente: Adaptado de Basto y Astudillo (2018).

Métodos

Se aplicaron técnicas de coparticipación como el Diseño Centrado en las Personas (DCP) y Canvas social, este último comprendió tres procesos: 1) evaluación social, 2) evaluación económica y 3) evaluación ambiental (Hernández, Fernández y Baptista, 2016, p.103); lo anterior permitió la validación del mercado potencial y la estructura del negocio bajo principios de sostenibilidad y autogestión del modelo

denominado Turismo Comunitario Rural (TCR), el cual fue priorizado por la comunidad (Figura 2).

Figura 2. Modelo de Turismo Comunitario Rural



Fuente: elaboración propia.

Delgado *et al.* (2020) presentan el modelo de negocio propuesto por la comunidad a través del Canvas social orientado a turismo comunitario. Esto como resultado de un proceso de co-creación, con la nutrida participación de la comunidad mediante la aplicación de metodologías de pensamiento de diseño, el cual fue priorizado luego de evaluar seis alternativas posibles para la comunidad. Se parte de dicho modelo y, luego de su evaluación, se hicieron los ajustes respectivos de acuerdo a los resultados obtenidos.

Para la evaluación desde el enfoque social se utilizó la metodología de diseño centrado en las personas descrito en la fase de entrega de la solución. Se realizó una validación del mercado a través de una prueba piloto con clientes potenciales. Para la planeación de la prueba piloto, se realizó un primer taller con la comunidad denominado 'Identificar capacidades que se necesitan para entregar la solución'. Considerando tres ejes: 1) Promoción y comercialización; 2) Capacidades requeridas; 3) Socios potenciales. Este taller tuvo una participación de 22 personas de la comunidad, permitiendo identificar que la comunidad tiene unas capacidades instaladas y otras se podrían obtener a través de aliados.

Luego, se realizó el taller denominado 'Desarrollo de un modelo de ingresos sostenible'; a partir de este se trabajaron preguntas orientadas sobre tres ejes: 1) propuesta de valor para el consumidor; 2) fuentes de ingreso; 3) incentivos para los actores. En este participaron 22 personas, permitiendo identificar las fuentes de ingresos viables según el valor para el consumidor y las capacidades ofrecidas por la comunidad, y así definir el valor de los paquetes turísticos.

Posteriormente, se planeó el pilotaje por medio del formulario de planeación, en donde se determinó de qué manera se probaría la solución, qué recursos se necesitarían, qué preguntas se responderían y cómo se mediría el éxito del pilotaje. Para ello se asignaron responsabilidades en los diferentes servicios de la ruta de turismo a personas de la comunidad. Finalmente, la prueba piloto se realizó en la vereda La Yunga, con un total de 17 participantes que, luego de la promoción a través de redes sociales, decidieron pagar por la experiencia. De esta manera los diferentes actores de la comunidad estuvieron atentos a sus responsabilidades en el recorrido por los diferentes atractivos turísticos. Al finalizar la jornada se aplicó una encuesta a los clientes atendidos, buscando una retroalimentación para hacer mejoras en el modelo e identificar los perfiles más adecuados de cliente.

Para evaluar el modelo de negocio desde la perspectiva de los beneficiarios se realizó un taller denominado: 'Evaluación de resultados' en el que se socializaron los resultados de la encuesta y encuesta grupal aplicados a los clientes que participaron de la prueba piloto, buscando medir los resultados en el ciclo de aprendizaje para realizar los debidos ajustes, haciendo de esta una oportunidad para evaluar y mejorar el modelo de turismo comunitario. Con lo anterior, se determinó un plan de acción que determinó los aspectos administrativos, operativos y legales para operativizar el modelo.

La evaluación económica del modelo partió de la identificación de los aspectos financieros de la propuesta de turismo comunitario. Se inicia desde la definición de costos, gastos e inversiones en activos y diferidos como insumo para la construc-

ción de los estados financieros proyectados, base para el análisis vertical y horizontal. Además, se elaboró el Flujo de Fondos Financiero, el cual permitió calcular indicadores de rentabilidad como: la Tasa Interna de Rentabilidad (TIR), Valor Presente Neto (VPN) y la Razón Beneficio Costo (RB/C), que permiten establecer la viabilidad y factibilidad financiera de la propuesta.

La evaluación financiera del proyecto se realiza con precios del mercado, es decir, los valores que figuran en los estados financieros corresponden a las cotizaciones y valores suministrados por los proveedores, por políticas de estado como los salarios entre otros. Sin embargo, al ser esta una propuesta comunitaria con una amplia participación social, fue necesario medir el aporte e impacto que este proyecto tiene sobre el bienestar de la comunidad beneficiaria, en este caso, la evaluación financiera no sería la herramienta adecuada para hacer este análisis. En la práctica de evaluación económica y social de proyectos se utiliza las razones precio cuenta (RPC)[1]; para convertir los precios del mercado en valores expresados en precios cuenta o precios sociales se tuvo en cuenta el producto del precio de mercado asignado al bien de referencia, con la razón del precio cuenta.

Una vez convertidos los precios de mercado a precios cuenta o sociales, se procedió a construir los flujos de fondos sociales y/o económicos, y calcular nuevamente los indicadores de rentabilidad social como la Tasa Interna de Retorno Económica (TIRE), el Valor Presente Neto Económico (VPNE) y la Relación Beneficio Costos Económico (B/CE).

La evaluación ambiental se realizó por medio de la matriz de Leopold, por la cual se identificaron los componentes ambientales y socioeconómicos susceptibles a la alteración directa derivadas de actividades antrópicas en el área de interés. Esta se

1 El precio cuenta refleja la expresión de valor en términos del bienestar. Hay dos tipos de precios, a saber: Precio eficiencia, que determina el aporte de una unidad marginal del bien al bienestar, teniendo en cuenta el objetivo de eficiencia. Precios sociales, que intentan medir el aporte de una unidad marginal del bien sobre el bienestar, teniendo en cuenta los objetivos de eficiencia y equidad.

desarrolló bajo la aplicación de una lista de chequeo, la cual fue valorada en un panel de expertos (comunidad) para la identificación de las actividades humanas más representativas; la información recopilada fue valorada en la matriz bajo criterios de magnitud medidos de 1, como el más bajo, y 10, más alto, e importancia valorados como positivo o benéfico y negativo o perjudicial (Jain *et al.*, 2001). La información fue categorizada en tres niveles: bajo, moderado y alto; así, las actividades con la última clasificación se trataron con fichas de manejo, con el fin de generar propuestas que permitieran la gestión cooperativa de las alteraciones ambientales del área de estudio y que, además, podrían influir en el desarrollo del modelo de CTR (Tabla 1) (Espinoza, 2001; Hernández, Fernández y Baptista, 2016).

Tabla 1. Valores y categorías de impactos ambientales

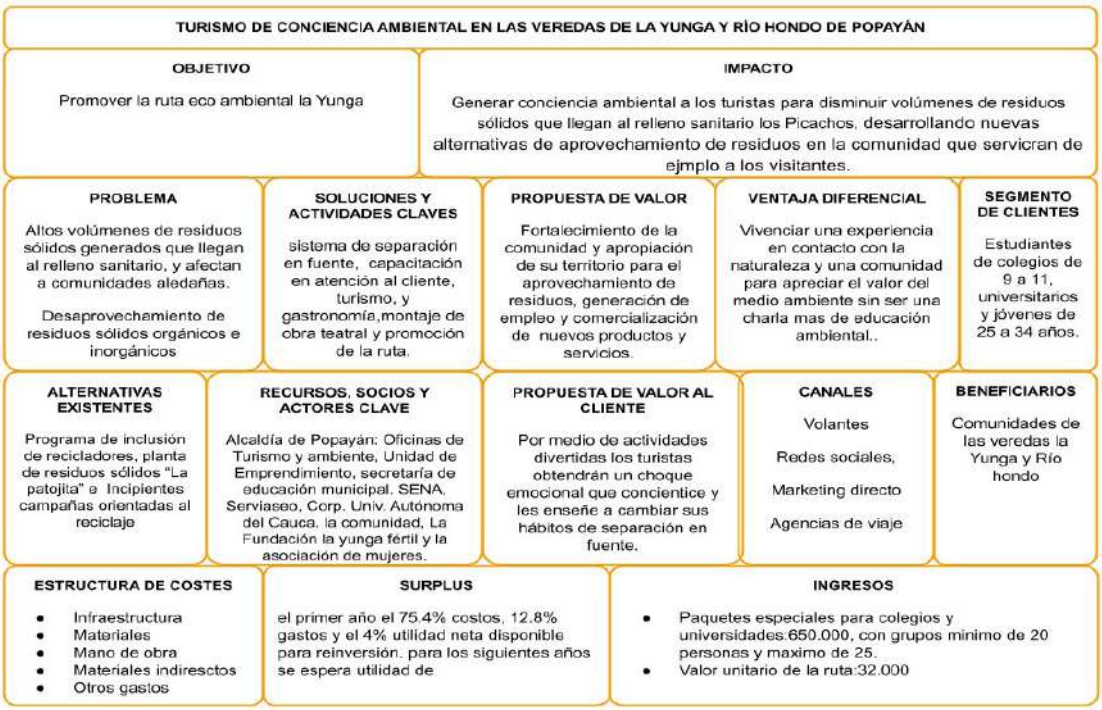
Magnitud	Importancia	Nivel de impacto	Color
1	3	Bajo	
68	83	Moderado	
100	144	Alto	

Fuente: Cifuentes y Juspián (2020).

Resultados y discusión

Se realizó un análisis Canvas del modelo de turismo comunitario rural, a fin de realizar su implementación mediante un pilotaje del mismo. A continuación, se presenta el Canvas ajustado:

Figura 3. Modelo Canvas



Fuente: elaboración propia.

Para concretar el servicio del modelo de turismo comunitario se definieron los aspectos de promoción y comercialización más relevantes del servicio, identificadas por la comunidad en la etapa de planificación y que se presentan en la siguiente tabla:

Tabla 2. Promoción y comercialización

¿Dónde?	Atractivos turísticos	La piedra pintada, la planta de compost, fincas (manejo integral), fincas con huertas orgánicas, los picachos (avistamiento al relleno sanitario), el puente rial, la escuela la Yunga (servicio de restaurante), la mina y ladrilleras

¿Cuándo?	Horario de atención	Sábados
¿Cómo?	Medios de transporte	Caminata, bicicletas, caballos, vehículos
¿Quiénes?	Segmento de clients	Universidades y colegios, Extranjeros, turistas locales y regionales, Ciclistas, Grupos de empresas o familiares
¿Qué?	Servicios complementarios	Almuerzo, venta de jabones a base de aceite reciclado, hortalizas orgánicas, pasa bocas o entre día, servicio de transporte.

Fuente: elaboración propia.

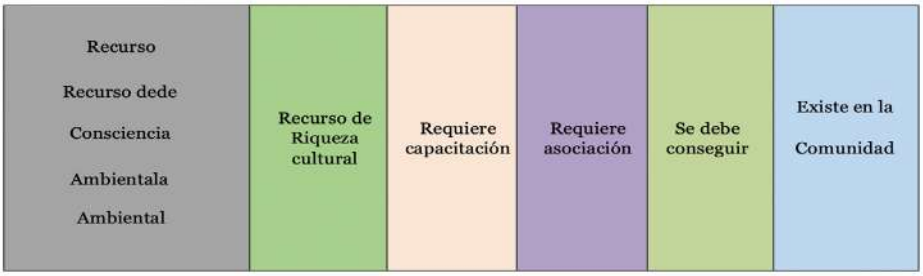
En la siguiente tabla se presentan las capacidades humanas, técnicas y financieras requeridas identificadas por la comunidad en la etapa de planificación:

Tabla 3. Capacidades requeridas

Nombre del recurso	Capacidades humanas		Capacidades técnicas		Capacidades financieras	
	Evaluación	Comentarios	Evaluación	Comentarios	Evaluación	Comentarios
Relleno sanitario	Guías veedores	Proveedores con autorización	Autorización entrada	Solicitar	Tapabocas	Es un costo
			Mantenimiento	Comunidad	Pago de guía	Es un costo
Finca integral o de huertas	Guía propietario	Hablar del manejo de su finca	Mantenimiento	Comunidad	Cañas de pescar	Es un costo
			Vertederos de RS		Insumos huertas	
			Carteles plantas		Pago de guía	
Ladrillera	Guía	Propietario	Mantenimiento	Comunidad	Pago de guía	Es un costo

Piedra y Puente Rial	Guía	Guías jóvenes	Mantenimiento Señalización	Comunidad	Pago de guía	Es un costo
La mina	Guía	Administrador	Señalización	Comunidad	Pago de guía	Es un costo
Planta de compost	Técnico o ingeniero	Persona encargada de la planta	Señalización Cartel de manejo	Comunidad	Insumos elaboración de compost Pago de técnico	Es un costo
Avistamiento de aves	Guía	Personas de la comunidad	Determinar lugares viables	Comunidad	Pago de guía	Es un costo
Caminata	Auxiliar enfermería	Precaución	Seguro médico	Comprar	Pago de guía	Es un costo
			Kit de enfermería	Comunidad	Pago de auxiliar	
	Guía	Hablar de la cultura	Señalización			
			Hidratación	Para los turistas	Bebidas, agua	Para la venta
Teatro	Grupo de teatro	Jóvenes	Vestuario	Hacer de reciclaje	Pago de actores	Es un costo
Almuerzo y entredía	Asociación de mujeres	Se responsabilizar del servicio	Instrumentos de cocina Muebles	Comunidad	Mercado	La comunidad presta
			Saber gastronomía	Capacitación	Pago de cocineras	Es un costo
Transporte	Conductor	Contratar	Bus o chiva	De acuerdo al cliente	Alquiler	Es un costo
			Caballos Motos	La comunidad los dispone	Gasolina	

Convenciones



Fuente: elaboración propia.

De acuerdo con las necesidades identificadas en las capacidades requeridas, los participantes identificaron los siguientes socios potenciales requeridos para ofrecer el servicio turístico:

Tabla 4. Socios potenciales

Servicio	Necesidad	Socios potenciales
Obra de teatro para crear conciencia ambiental del impacto ambiental.	Capacitación para los jóvenes interesados	Grupo de teatro de la Corporación Universitaria Autónoma del Cauca
Servicio de transporte	Ofrecer transporte ida y regreso a turistas	Empresa de transportes
Servicio de restaurante	Fortalecer el conocimiento en SENA culinaria	
Entrada al relleno	Crear un mayor impacto de las SERVIASEO consecuencias generadas por el inadecuado manejo de residuos sólidos	

Fuente: elaboración propia.

Se definieron con la comunidad los aspectos del servicio en relación al valor para el cliente, fuentes de ingreso y los incentivos para los actores participantes de la comunidad, que se presentan a continuación:

Tabla 5. Soluciones planteadas por la comunidad para el desarrollo de un modelo de ingresos sostenible.

Preguntas	Soluciones
Valor para el cliente	• Conocer y aprender la riqueza natural y cultural. • Generar conciencia y una propuesta para que las personas puedan separar los residuos adecuadamente desde sus casas. • Dependiendo del portafolio de servicio acordado con el cliente este tendría un costo promedio de $20.000 y $50.000.
Fuentes de ingreso	Valor de la tarifa del paquete turístico
Incentivos para los actores	El valor total del portafolio de servicios vendido debe cubrir: costos y gastos, un % del valor restante será para inversión y sostenimiento de laruta.

Fuente: elaboración propia.

La comunidad reconoce que, con los ingresos esperados, pueden hacer una inversión comunitaria para mejorar el servicio, llegar a más clientes y generar mayor desarrollo económico para la comunidad. Los talleres permitieron definir el servicio a prestar y, con dicha información, se diligenció el formulario de planeación, con el cual se realizó la jornada de prueba piloto de la ruta turística con las siguientes características:

Tabla 6. Características generales del paquete

Nombre del Tour:	Ruta Eco ambiental La Yunga.
Atractivos que lo conforman:	La piedra pintada, el lugar de avistamiento al relleno, la cancha de fútbol en donde se trabajarán actividades vivenciales, la escuela de La Yunga en donde se presta el servicio de restaurante y se hace representación de una obra teatral y las fincas que ofrecen el servicio.
Servicios complementarios:	Transporte de ida y regreso Popayán – La Yunga, transporte de recorrido de un lugar a otro, servicio de restaurante, venta de vertederos upcycling, venta de hortalizas orgánicas, venta de jabones a partir de aceite reciclado, caminatas entre recorridos, pasabocas o entredías, hidratación, póliza de seguro y kit de primeros auxilios.
Duración:	7 horas incluido ida y regreso.
Temporada:	Todos los viernes del año y en mayo, agosto y noviembre los días lunes, miércoles y sábados.
Carácter:	Turismo de conciencia ambiental basado en el aprovechamiento de residuos.
Segmento de cliente:	Estudiantes de colegios y universidades.
Dificultad:	Baja.
Recorrido:	Inicialmente se realizará una caminata durante el recorrido entre los atractivos, y se hará uso del transporte contratado para llegar a la escuela La Yunga pero, para una proyección futura, la comunidad debe mejorar los senderos para realizar todo el recorrido por medio de caminatas.

Fuente: elaboración propia.

En relación al perfil de los participantes del pilotaje el 43,8% tienen una edad dentro del rango de 33 y 45 años, el 37,5% tienen alrededor de 16 y 24 años y el 18,8% tienen entre 25 y 32 años. El 43,8% de los turistas eran estudiantes, el 31,3% eran profesores universitarios, el 12,5% eran bici turistas y el 12,5% de otras ocupaciones. En cuanto al medio de promoción el 62,5% fueron por referencia de un amigo, el 31,3% se enteraron de la ruta por medio de las redes sociales y tan solo el 6,3% se enteró por otro medio, específicamente de una llamada de un contacto.

En relación al nombre de mayor preferencia, de acuerdo a la experiencia, el 40% prefirió el nombre 'Ruta Eco-ambiental La Yunga'. De acuerdo con la pregunta referente a la imagen que mejor representaría la ruta, el 50% de los participantes escogió la piedra pintada. Respecto a las expectativas que tenía de la visita en relación a su interés, el 63% de los participantes consideran que la finca integral cumplió satisfactoriamente sus intereses, seguida de la planta de compostaje con un 56%. La menos valorada fue la caminata, puesto que para el 25% de los mismos no cumplió con sus expectativas y un 71,4% manifestó que fue excesivamente larga. En cuanto a la valoración del servicio del almuerzo el 71% se encontró satisfecho valorando aspectos como aseo, rapidez, atención comodidad y el menú.

En relación a la ocupación e interés, se encuentra que para el 71% de los estudiantes el mayor interés es el medio ambiente, seguido del social y el académico con un 14,3% respectivamente. De otro lado, para los profesores universitarios al 40% les interesa el medio ambiente, al 20% el entretenimiento, mientras que para el 40% su asistencia fue por motivos académicos.

En respuesta a las preguntas abiertas realizadas en la encuesta, los turistas comentaron lo siguiente:

Tabla 7. Comentarios de la prueba piloto de la ruta turística

Preguntas	Respuestas
En relación con el atractivo que menos cumplió con sus expectativas, menciona el aspecto que se podría mejorar:	• Piedra pintada, adecuar mejor el entorno, poner algo para subir a la piedra. • No se abordó nada en la escuela y fue difícil después de tan larga caminata. • Tratar de ingresar directamente al relleno. • Variedad en cultivos. • Adecuar mejor la subida al avistamiento (gradas-seguridad). • Mejorar narración en la piedra, contar mitos y leyendas locales y mejorar obras de teatro. • Los jóvenes de la obra teatral deben prepararse mejor.
¿Qué sugerencias usted haría en relación al almuerzo?	• Tener al menos dos menús. • Ofrecer más hidratación. • Muy bueno • Que sirvan ensalada. • Que hagan más contacto con los turistas, bienvenida, presentación y despedida
¿Qué otro servicio complementario considera que es indispensable incluir en la ruta de acuerdo con su interés?	• Refrigerio, hidratación, pesca, camping. • Ofrecer productos de la finca. • Más puntos de hidratación (10 comentarios). • Caballos, bicicletas, sendero.

¿Que ideas le surgen que puedan fortalecer el objetivo de conciencia ambiental de la ruta?	• Diferentes rutas con dificultades y precios. • Centrarse en la gestión de residuos y cómo hacerlo. Se podrían colocar letreros con información de residuos aprovechables (4 comentarios). • Hablar más de los impactos que han tenido los niños, adultos y ancianos respecto a su salud, ocasionado por el relleno sanitario. • Más puntos de clasificación de basura. • Que los guías expresen más lo que se está haciendo para disminuir la contaminación desde la comunidad. • Que los asistentes lleven su propio vaso, evitando el uso de desechables. • Senderos ecológicos, avistamiento de aves.
¿ Qué ideas le surgen de que puedan fortalecer el objetivo de turismo colaborativo en cuanto al contacto con la comunidad?	• Participación de más personas de la comunidad. • Que los guías y acompañantes caminen y no anden en motos (2 comentarios). • Llamar más la atención de los visitantes, algunos estaban muy dispersos. • Más interacción de la comunidad en procesos de aprovechamiento de residuos sólidos.

Fuente: elaboración propia.

A continuación, se presentan los resultados de la evaluación respecto a la perspectiva de los beneficiarios, quienes luego de la socialización de resultados de las encuestas aplicadas a los clientes potenciales presentaron ideas para ajustes al modelo:

Tabla 8. Ideas de la comunidad para ajustes al modelo

Turismo de base comunitaria	"Que quizá sean muchos turistas que nos vengan a visitar todo el tiempo, por lo que debemos involucrar a los jóvenes de la comunidad". "Realizar toma de videos de todos los sitios para mostrar y escoger los más llamativos y acogedores para los turistas". "Incluir un taller de artesanías para así poder ofrecer a los turistas". "Cada grupo debe socializar las respuestas presentando sus ideas y opiniones". "Que tengamos acceso a la elaboración de letreros y aprender a hacerlos en madera". "Ensayar más y que los que tienen su responsabilidad le pongan más ganas para que todo salga mejor". "Los jóvenes pueden hacer la promoción de la ruta por medio de las redes sociales".

Fuente: elaboración propia.

La comunidad se compromete a implementar la ruta con la generación de empleo rural, sobre todo para mujeres y jóvenes de la comunidad, para lo cual se propuso la siguiente organización comunitaria:

Figura 4. Organigrama 'Ruta Eco-ambiental La Yunga'

Fuente: elaboración propia.

Evaluación financiera

Los ingresos se determinaron principalmente por la venta de paquetes turísticos a grupos de 25 personas, con un valor de ventas estimado de $650.000 (COP). Se estimó un mercado potencial del 10% de estudiantes adscritos a instituciones de educación superior y el 1% de estudiantes de educación básica, lo que daría un promedio la venta de 27 paquetes turísticos a 624 estudiantes; adicionalmente se proyectó la venta 23 boletas de turismo por persona a $32.000(COP) a una población objetivo de jóvenes entre 25 y 34 años en estratos de 4 a 6, acorde con la estimación de la demanda. Teniendo en cuenta lo anterior, se proyectan unos ingresos de $18.385.581(COP) para el primer año. Pensando que al paso de los años se obtiene más experiencia y reconocimiento, se hizo una proyección a cinco años con un mercado en crecimiento proporcional.

Tabla 9. Ingresos esperados en el servicio turístico

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Turistas atendidos	647	755	966	1.185	1.344
Número de rutas al año	28	33	42	52	58
Número de horas que dura el recorrido	141	164	210	258	292
Ingresos esperados	$18.385.581	$22.159.997	$29.403.618	$37.401.489	$43.903.593

Descripción	Costo año 1	Costo año 2	Costo año 3	Costo año 4	Costo año 5
1.Mano de obra directa	$1.576.516	$1.901.435	$2.434.679	$2.987.410	$3.385.784
2.Mano de obra indirecta	$300.000	$310.500	$321.368	$332.615	$344.257
3.Gastos de dotación	$30.000	$30.000	$30.000	$30.000	$30.000
4.Materiales indirectos	$715.791	$852.690	$1.106.479	$1.383.552	$1.606.615
5.Gastos de depreciación del área de producción	$76.000	$76.000	$76.000	$76.000	$76.000
6.Otros gastos	$12.189.845	$14.702.164	$18.825.287	$23.099.079	$26.179.065
Total	$14.888.152	$17.872.789	$22.793.813	$27.908.656	$31.621.721

Fuente: elaboración propia.

En cuanto a los costos de la prestación del servicio, se tuvo en cuenta lo siguiente: Las personas involucradas de la comunidad recibirán unos ingresos asignados representados en salarios de un guía turístico general, dos guías para visitar dos fincas, el grupo de teatro formado por seis integrantes y un re creacionista. Se estiman los gastos del mantenimiento para los atractivos; materiales indirectos de la obra teatral, de las actividades y juegos. Del mismo modo, se estiman costos de elementos de bioseguridad y kit de primeros auxilios, así como gastos de dotación como el vestuario del grupo de teatro. Se calculó el costo individual al atender a grupos de mínimo 23 personas en los servicios de transporte para llevar, traer y acompañar a los turistas en los recorridos largos, una póliza de seguros, el almuerzo y la hidratación durante el recorrido.

Para calcular la inversión en activos fijos a depreciar se tuvo en cuenta lo siguiente: muebles y equipos, la instalación de doce señaléticas en la ruta y equipos de oficina para ventas y marketing. Por otro lado, en los gastos de administración se calculó el pago a un gestor turístico y tesorero por cada ruta realizada y a una persona encargada del marketing y la publicidad por cada paquete turístico vendido. Teniendo claro el total de costos e ingresos, a continuación, se calculó el capital de trabajo para determinar cuánto dinero en efectivo se necesita para iniciar el emprendimiento.

Tabla 10. Dinero en efectivo de capital de trabajo

Descripción	Costo año 1	Número de meses	Valor
Costos de producción			
Mano de obra directa	1.576.516	$2	262.753
Mano de obra indirecta	300.000	$2	50.000
Gastos de dotación	30.000	$12	30.000
Materiales indirectos	715.791	$2	119.298
Otros gastos	12.189.845	$2	2.031.641
Gastos de administración			
Nómina de empleados	1.970.645	$2	328.441
Suministros de oficina	250.000	$2	41.667
Total, efectivo	15.156.280		2.863.799

Fuente: elaboración propia.

En conclusión, se necesitan $2.863.799 (COP) en efectivo, más lo necesario para cubrir los activos diferidos y la compra de activos fijos, es decir, el capital inicial necesario es de $5.686.799 (COP). De los cuales, $3.000.000 (COP) se solicitarán como un préstamo y los $2.686.799 (COP) restantes serán resultado del aporte de los asociados de la Fundación la Yunga Fértil en patrimonio. Para determinar la capacidad del proyecto de pagar obligaciones financieras, se simula el acceso a un crédito en condiciones promedio del mercado.

Después de realizar y analizar los estados financieros, se evaluó el flujo de fondos financieros que determinó la cantidad de dinero disponible después de cubrir los costos fijos y variables, el pago de impuestos y el préstamo al banco. El cual indica que para el primer año se obtendrá un flujo de $379.768 (COP) y para los siguientes años se espera un crecimiento exponencial.

Tabla 11. Flujo de fondos financiero

Cuentas	%	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas totales			18.385.581	22.159.997	29.403.618	37.401.489	43.903.593
Menos costos de producción			14.812.151	17.796.788	22.717.813	27.832.655	31.546.021
Menos gastos de administración			2.220.645	2.635.543	3.311.155	4.011.442	4.519.111
Menos intereses de crédito			864.000	766.216	640.269	478.050	269.112
Pérdida del periodo anterior				-488.786			

Utilidad antes de impuestos		488.786	1.450.236	2.734.381	5.079.341	7.569.350
Industria y comercio	0,6%	110.313	132.960	176.422	224.409	263.422
Menos impuesto de renta	20%	6.274	96.278	442.172	901.566	1.391.766
Utilidad después de impuestos		372.198	1.220.998	2.115.788	3.953.366	5.914.163
Menos Valor en libros o valor de salvamento de activo						3.039.950
Más ingresos por venta de activo						0
GANANCIA NETA CONTABLE		372.198	1.220.998	2.115.788	3.953.366	8.954.113
Más depreciación de activos		333.500	333.500	333.500	333.500	333.500
Más amortización de diferidos		13.600	13.600	13.600	13.600	13.600
Inversión capital de trabajo	5.686.799					
Crédito bancario	3.000.000					
Abono a capital del crédito		339.529	437.314	563.260	725.479	934.417
	-					
Flujo neto de caja	**2.686.799**	**379.768**	**1.130.784**	**1.899.627**	**3.574.987**	**8.366.795**

Fuente: elaboración propia.

Previo a evaluar la rentabilidad del proyecto, se calculó la Tasa de Rendimiento Mínimo Aceptable (TREMA) que pretende cubrir los egresos de la operación, el préstamo bancario, la totalidad de la inversión, los impuestos y la rentabilidad de los asociados. Conociendo que el capital inicial es de $5.686.799 (COP), los cuales serán financiados por un crédito bancario de $3.000.000 (COP) a una tasa del 28% y el aporte de los socios de $2.686.799 (COP), que esperan una rentabilidad del 35%, estos formarían una estructura de capital del 52.75% en pasivos y el 47.25% en patrimonio, dando así unas tasas ponderadas del 15% y 16% respectivamente, que sumadas formarían el 31% más un 5% que se asume en riesgo de ejecutar el proyecto, darían un TREMA del 36%.

Con un TREMA de 36% se obtendría un VPN de 1.764.264, que sería la rentabilidad absoluta neta que proporciona el proyecto, una TIR de 57% siendo esta la tasa de inversión que ofrece el proyecto y una relación de beneficio costo de 0,66, es decir, esto se obtendría por cada peso invertido, concluyendo así que el proyecto es viable financieramente.

Tabla 12. Indicadores de rentabilidad de flujo de fondos financieros

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Flujo de fondos	-Valores 2.686.799	8.366.769	379.784	1.130.727	1.899.6 3.574.987	95

Trema sin financiamiento	36,31%
Valor presente neto	1.764.264

(VPN)	
Tasa interna de retorno (TIR)	57%
Valor presente neto (TIR)	0
Valor presente con la TIR	0
Relación beneficio costo	
Valor presente de ingresos	4.451.063
Valor presente de egresos	2.686.799,3
(B/C)-1	0,66

Fuente: elaboración propia.

En la evaluación el impacto socioeconómico se conoció que, en promedio, se emplearían a 25 personas, preferiblemente jóvenes que al final del primer año ganarían alrededor de cuatro salarios mínimos vigentes, es decir, $3.727.160 (COP) en precios sociales, más el pago de seguridad de los cargos administrativos; cabe mencionar que a medida que estos se capaciten y mejoren la calidad del servicio su salario mejorará, así como la demanda potencial del servicio. Otro grupo de personas beneficiarias serían la Asociación de Mujeres formada por 23 mujeres cabezas de hogar que se encargará de prestar el servicio de restaurante, y vender jabones

a base de aceite reciclado. También serán beneficiarias todas aquellas personas que deseen participar en la prestación de servicios complementarios para la ruta turística. Además de generar ingresos económicos, el proyecto contribuiría con el aumento del nivel de escolaridad de la población, debido a que se propone la vinculación del SENA para capacitar en cursos técnicos de atención al cliente, guía turística y gastronomía.

Evaluación de impacto ambiental

La identificación y valoración de impactos fue soportado por el panel de expertos, quienes aplicaron tanto la lista de chequeo como la Matriz de Leopold, lo que permitió identificar las actividades antrópicas que generan tensión y alteraciones ambientales en el área de estudio y que interfieren en la oferta de Turismo Comunitario Rural (TCR) (Tabla 13).

Tabla 13. Actividades impactantes.

Actividad	Valoración		Categoría
	Magnitud	Importancia	
Uso de productos agrícolas	80	115	Moderado
Roza de las fincas (limpieza)	86	123	

Entierro de residuos orgánicos para compostaje	88	144	
Tránsito vehicular	68	104	
Quema del lote para limpieza	100	139	Alto
Quema de residuos inorgánicos	101	140	
Disposición de residuos sólidos	109	152	
Descomposición de residuos sólidos en el relleno sanitario	166	197	

Fuente: elaboración propia a partir del proyecto realizado con la comunidad.

Las actividades anteriormente categorizadas en moderado y alto fueron analizadas en el entorno de interés de TCR y de forma participativa, en donde la evaluación del panel de expertos permitió observar que los componentes más afectados negativamente son: suelo, agua, atmósfera, fauna y vegetación. Las categorías más altas con efectos adversos sobre los componentes ambientales se enmarcaron en la pérdida de biodiversidad faunística terrestre y acuática, así como la contaminación, erosión, sedimentación y disminución de la calidad del suelo. Además, se encuentra una singularidad en el componente social, en donde la magnitud del impacto es valorada como moderado y la intensidad como alto, lo cual, según la comunidad responde a la relación directa entre la presencia del relleno sanitario Los Picachos y la alteración de la salubridad de la zona, entre el aumento de la población por migraciones obligadas y el aumento en la demanda de servicios básicos, lo cual interfiere en la organización y gestión comunitaria (Tabla 14).

Tabla 14. Impactos ambientales

Componente	Impacto	Valoración por componente		Categoría
		Magnitud	Importancia	
Suelo	Contaminación Erosión y sedimentación Disminución de la calidad Cambio de uso	139	228	Alto
Agua	Pérdida propiedades físicas Pérdida de propiedades químicas Pérdida de propiedades microbiológicas	134	184	
Atmósfera	Alteración calidad del aire Generación de olores ofensivos Alteración de rangos de ruido	128	162	

Vegetación	Pérdida de vegetación terrestre Deforestación Pérdida de vegetación acuática	136	182		
Fauna	Pérdida de fauna terrestre Proliferación de plagas y vectores infecciosos Pérdida de fauna acuática	142	189		
Social	Alteración de la salubridad Aumento en la demanda de servicios básicos Crecimiento demográfico Problemas organizacionales y de gestión	88	158	Moderado	Alto

Fuente: elaboración propia a partir del proyecto realizado con la comunidad.

De acuerdo con lo anterior, las actividades antrópicas, los impactos ambientales y efectos adversos tienen una relación recíproca en las veredas La Yunga y Río Hondo; la comunidad indica que las prácticas productivas y de la cotidianidad interferirán en el plan de TCR, por lo cual se plantearon alternativas coparticipativas para el tratamiento de los impactos altos y moderados. Las acciones puntuales fueron el medio de discusión, en donde la comunidad conversa en mesa abierta

sobre conciencia ambiental, nuevas habilidades de liderazgo, separación en fuente de residuos, aprovechamiento de residuos, inclusión de jóvenes y madres cabeza de hogar en la toma de decisiones para el cuidado del ambiente y el desarrollo sostenible local (Severiche, Gómez y Jaimes, 2016). El planteamiento de alternativas de manejo a los impactos ambientales se desarrolló a través de recorridos y actividades de sensibilización, como la elaboración de abonos en esquema comunitario, elaboración de jabones a base de aceite reciclado, diseño de huertas con material reciclado, suprareciclaje, capacitación de jóvenes en teatro ambiental, entre otros. Esto permitió identificar que los abonos orgánicos son una opción para disminuir el uso indiscriminado de agroquímicos, contribuyendo así a reducir la acumulación de agrotóxicos en el suelo y agua, sea por lixiviación o escorrentía, además que es una opción de economía en la canasta familiar, ya que se podría reducir el gasto en la compra de fertilizantes para la actividad agrícola o menesteres de jardinería (Montoya *et al.*, 2013). En consecuencia, la comunidad priorizó dos estrategias para el manejo de impactos negativos y que puedan interferir en el proceso de TCR, así: cultura en educación de técnicas ambientales sustentables y aprovechamiento de residuos sólidos. En consenso con la comunidad, estas acciones se enfocan en la mitigación de impactos; así, la primera se enfoca en educación ambiental, y tuvo como objeto mostrar diferentes técnicas para la limpieza del lote como el manejo manual de arvenses y rotación de coberturas del suelo, lo que puede evitar incendios, contaminación del aire y agua, y saturación del suelo, ya que la biomasa arvense general aporta nitrógeno, fósforo, potasio y carbono en la formación de humus natural, además que puede ser usado como fuente alimenticia para el ganado. La segunda estrategia tuvo como objeto el aprovechamiento de residuos sólidos a través de la generación de un abono, cuya materia orgánica fue aportada por interesados de la comunidad. Para esto se establecieron fechas de entrega del material, de acuerdo con la disposición de los interesados; se realizaron talleres de lombricompostaje, ya que algunas familias lo hacen, pero requirieron mejorar y optimizar el proceso. La materia prima, en este caso los residuos orgánicos, fueron

recolectados dos veces en el año y se separaron en estopas marcadas por tipo de residuo y fecha de entrega (Romero Roa, 2012). El material fue procesado en una unidad de transformación artesanal, construida por la comunidad y el abono fue manejado a través del volteo manual, en donde la comunidad aportó mano de obra (Tabla 15).

Tabla 15. Estrategias de mitigación a impactos ambientales

Nombre de la estrategia	Cultura en educación de mejores técnicas ambientales	Aprovechamiento de residuos sólidos
Objetivo	Fortalecer la cultura ambiental en los habitantes de las veredas La Yunga y Río Hondo.	Contribuir con el manejo integral de residuos sólidos en las veredas La Yunga y Río Hondo.
Meta	Identificar técnicas seguras para la limpieza de lotes y manejo de residuos sólidos en las veredas.	Realizar una adecuada separación de residuos sólidos en la fuente para su aprovechamiento.
Impactos para tratar	Erosión, contaminación hídrica, alteración del paisaje, incendios, pérdida de fertilidad del suelo, pérdida de biodiversidad, contaminación al aire, proliferación de vectores infecciosos.	Contaminación del aire, suelo y agua, afectación al paisaje, proliferación de vectores infecciosos, control de enfermedades gastrointestinales.
Actividades para ejecutar	1. Talleres participativos en técnicas de limpieza de lote: se tratan los impactos adversos al suelo, agua y aire derivados de las inadecuadas prácticas. 2. Saber local: se priorizan las técnicas y formas en la cual la comunidad realiza limpieza de lote, incluyendo el manejo de residuos. Identificadas las acciones se procede a priorizar e indicar las de menor riesgo ambiental y personal. 3. Cadena de actores: se realizó la identificación de actores públicos/ privados interesados en apoyar los procesos de aprovechamiento de residuos sólidos.	1. Campañas de separación en la fuente: explicación de la norma ambiental y demostración de separación de residuos sólidos orgánicos e inorgánicos. 2. Suprareciclaje: se realizaron jornadas de aprovechamiento en residuos inorgánicos a través de manualidades y transformación artesanal para actividades de limpieza en el hogar. 3. Abono comunitario: se realizó la transformación comunitaria de los residuos orgánicos en abono para el uso en las actividades agrícolas o de jardinería de las propiedades.
Seguimiento	La comunidad elige líderes ambientales locales, quienes serán veedores de cumplimiento y apoyo en el proceso de transición de prácticas de limpieza de lotes y manejo de residuos.	
Costos aproximados	Refrigerio Materiales	
Responsable	Líderes de la comunidad de las veredas Entidades públicas y/o privadas locales (si hay convenio) Organizaciones públicas y/o privadas locales (si hay convenio)	

Fuente: elaboración propia.

Conclusiones

Según lo esperado en la aplicación de la metodología de Diseño Centrado en las Personas, este logró su objetivo a través del empoderamiento territorial a la comunidad, resaltando las riquezas y el valor de las costumbres y cultura; gracias a ello, y a la motivación inquebrantable de las personas, estas se pueden capacitar como guías, atención al cliente y culinaria, siendo esto eminente para ofertar el servicio de turismo.

Por medio del piloto realizado, los actores del proyecto encontraron viable económicamente la prestación del servicio turístico siempre y cuando, para las próximas ocasiones, realicen los ajustes de dicho ejercicio, los cuales se tienen en cuenta en la propuesta del modelo de innovación presentado en este trabajo.

El canvas de emprendimiento social fue un instrumento clave para elaborar la propuesta del modelo de innovación social ajustada según las experiencias obtenidas en los talleres participativos realizados, el piloto y la encuesta aplicada a los turistas. Gracias a su diseño práctico y sencillo las personas de la comunidad podrán entender en qué consiste la propuesta y decir si acogerla o realizar algunos cambios.

Con base en Abreu Quintero (2011), el turismo comunitario como modelo de innovación social logrará el propósito de incentivar el interés de los jóvenes en las problemáticas comunitarias y el desarrollo económico, social y ambiental de la comunidad en general, ya que al estar directamente involucrados en la administración y atención del servicio turístico, tendrán la motivación para realizar la debida separación en fuente, capacitarse y desarrollar nuevos proyectos que se vinculen a este, tales como la elaboración de jabones de aceite reciclado, la venta de hortalizas y productos orgánicos.Según la información brindada en el estudio financiero de la ruta turística, se necesita un capital de inversión de $5.686.799 millones para iniciar el proyecto, de los cuales $3.000.000 millones serán financiados por un

crédito bancario a una tasa del 28%, utilizados para cubrir activos fijos, activos diferidos, suministros de oficina, gastos de dotación y materiales indirectos, y los $2.686.799 millones restantes se tomarán como aporte de los socios para cubrir las cuentas de mano de obra directa e indirecta, otros gastos y nómina de administrativos, los socios esperan una rentabilidad del 35%, lo cual formaría una estructura de capital del 52,7% en pasivos y el 47,25% en patrimonio.

En la evaluación financiera de la ruta turística, el flujo de fondos determinó que, con relación al capital invertido inicialmente, la remuneración del proyecto es $379.768, y para los siguientes años se ve reflejado un crecimiento exponencial. En cuanto a los indicadores de rentabilidad del flujo de fondos, el VPN es de $1.764.264, indicando la rentabilidad absoluta del proyecto; la TIR es de 57%, siendo esta la tasa de inversión que ofrece el proyecto con los flujos de fondos obtenidos; y el indicador beneficio costo, refleja que por cada peso invertido en el proyecto se espera una prima de 0,66 pesos. Es decir, el proyecto turístico es viable financieramente.

Al gobierno municipal le compete incentivar una educación ambiental capaz de generar un cambio y crear una cultura en el hábito de separación en fuente, por lo tal, es muy posible que la Ruta Eco ambiental La Yunga tenga el apoyo y la colaboración de organismos políticos y sociales que tengan la capacidad de capacitar a los actores de la comunidad involucrados e incentivar recursos monetarios y de infraestructura.

La evaluación social reveló que en total el proyecto puede emplear a 25 personas, que al final del primer año tendrán un beneficio económico de alrededor de cuatro salarios mínimos vigentes, es decir, $3.727.160 (COP) en precios sociales. Además, se beneficiarán la asociación de mujeres por la prestación del servicio de restaurante, entre otras personas o familias que participen en la venta de servicios complementarios. Por otro lado, el proyecto tendrá impacto social positivo ante las personas que deseen hacer partícipe siendo guías, recreacionistas o en la obra de

teatro, ya que estas personas deberán capacitarse para prestar dicho servicio, por lo cual desarrollarán nuevas habilidades comunicativas.

Por medio de la matriz de evaluación de impactos ambientales ha sido posible identificar que, con la realización de las distintas actividades de sensibilización y educación ambiental del proyecto, se ha logrado generar un cambio significativamente positivo que permite evidenciar una diferencia entre cómo estaba la comunidad antes de iniciar el proyecto y cómo está al finalizar las actividades.

Recomendaciones

Respecto a la finalidad en general de este trabajo, en cuanto a validar un modelo de innovación social de turismo de conciencia ambiental basado en el aprovechamiento de residuos sólidos, esto solo será válido y viable para las comunidades de la Yunga y Río Hondo, siempre y cuando las personas se responsabilicen a cumplir debidamente sus labores dentro de las diversas actividades, siendo líderes, trabajando en equipo, continúen su capacitación en el desarrollo de nuevas habilidades comunicativas y realicen debidamente prácticas de separación en fuente de residuos sólidos; puesto que, por el contrario, sin el interés y el esfuerzo de los actores del proyecto sería difícil lograr el crecimiento proyectado.

Por medio del programa piloto de la ruta de turismo se conoció un segmento de clientes más amplio como son: grupos familiares y cicloturistas, con los que más adelante se podría ampliar el mercado; para ello se recomienda realizar un estudio de mercado con el objeto de identificar los gustos y preferencias del nicho, y establecer portafolios de servicios.

En el estudio administrativo y legal se propuso que sea la Fundación La Yunga Fértil la encargada de dirigir y promover el proyecto ‘Ruta Eco-ambiental La Yunga’ ya que el objetivo de esta concuerda con los propósitos de esta entidad, y sería

ineficiente crear una nueva organización. De este modo, las personas interesadas en vincularse al proyecto deben asociarse a la fundación, siendo previamente aprobados por sus fundadores.

Se recomienda a la Fundación la Yunga Fértil crear un fondo rotatorio con las utilidades obtenidas del proyecto, el cual podrá ayudar a fomentar otros proyectos comunitarios a una tasa de interés baja y brindará facilidades económicas para los jóvenes interesados en estudiar una profesión.

Se sugiere a la comunidad seguir con las actividades de separación y aprovechamiento de residuos propuestas en el proyecto que, al complementarlo con el servicio turístico, podrán contribuir con el mejoramiento social y ambiental a corto plazo.

Para mitigar impactos negativos relacionados al tránsito vehicular por el transporte de turistas, se sugiere que la comunidad mejore los senderos que pueden disponer para realizar caminatas durante el recorrido de la ruta turística.

Referencias

ABREU Quintero, J. L. (2011). Modelos de Innovación Social. *International Journal of Good Conscience*, 6(2), 134-148.

ALCALDÍA de Popayán. (2013). Plan de Ordenamiento Territorial –POT–. http://www.popayan.gov.co/sites/default/files/documentosAnexos/pot-popayan.

_____ (2016). *Plan de gestión integral de residuos sólidos*. http://www.popayan.gov.co/sites/default/files/documentosAnexos/pgirs_popaya n_2016.pdf

APC, Agencia Presidencial de Cooperación Internacional. (22 de mayo del 2020). *Diagnóstico situación de la mujer rural.* https://www.apccolombia.gov.co/MinAgricultura-presenta-diagnostico-de-la-sit uacion-de-la-mujer-rural

AZUERO, A. (2009). Capital Social e Inclusión Social: Algunos elementos para la política social en Colombia. *Cuadernos de Administración*, 25(41),151-168

BACA Urbina, G. (1997). *Evaluación de Proyectos*, 3ª Edición, Mc Graw-Hill. BASTO, J. A, y Astudillo, Y. D. (2018). Diagnóstico socio-ambiental de la problemática asociada al manejo de residuos sólidos en el corregimiento La Yunga, Popayán (Cauca). (Tesis de Pregrado). Corporación Universitaria Autónoma del Cauca, Popayán.

BOADA, A., Mont, O. (2005). *Desmaterialización: Sistemas producto-servicio, una estrategia diferente de negocios*. Universidad Externado de Colombia. https://publicaciones.uexternado.edu.co/gpd-desmaterializacion-sistemas-producto-servicio-una-estrategia-diferente-de-negocios-9789586169820.html

CAMACHO, R. (2018). *Diseño de un programa de aprovechamiento de residuos sólidos para las veredas la yunga y río hondo en la ciudad de Popayán*. Grupo de investigación Ciencia y Tecnología de Biomoléculas de Interés Agroindustrial CYTBIA de la universidad del Cauca

CASTAÑEDA Torres, S. y Rodríguez Miranda, J. (2017). Modelo de aprovechamiento sustentable de residuos sólidos orgánicos en Cundinamarca, Colombia. *Universidad Y Salud*, 19(1), 116-125. https://doi.org/10.22267/rus.171901.75

CEPAL, FAO, & IICA. (2014). *Perspectivas de la agricultura y del desarrollo Rural en las Américas 2013: una mirada hacia América Latina y el Caribe*.

CEPAL, FAO, IICA.

CHAFLA, P. (2011). *Estudio de factibilidad para un proyecto turístico sostenible en la comunidad Tunshi San Miguel, provincia de Chimborazo*. Río Bamba-Ecuador.

CHÁVEZ, R. L. (2001). *Guía para elaborar estudios de factibilidad de proyectos ecoturísticos*. Guatemala.

CIFUENTES, V. y Juspián, A. E. (2020). *Estudio de viabilidad de un modelo de innovación de turismo de conciencia ambiental basado en el aprovechamiento de residuos sólidos en las veredas la Yunga y Río Hondo* [tesis de pregrado]. Corporación Universitaria Autónoma del Cauca, Popayán, Colombia. http://repositorio.uniautonoma.edu.co:8080/xmlui/handle/123456789/340 COLCIENCIAS. (2012). Plan estratégico departamental de ciencia, tecnología e innovación del Cauca. https://minciencias.gov.co/sites/default/files/upload/paginas/pedcti-cauca.pdf

CONGRESO de Colombia. (10 de Julio del 2012) Ley que modifica la ley general del turismo. [Ley 1558 del 2012]. Do: 48.487.

CORPORACIÓN Universitaria Autónoma del Cauca, Universidad del Cauca y Fundación La Yunga Fértil. (2017). *Modelo de innovación social para el aprovechamiento de residuos sólidos en las veredas la Yunga y Rio Hondo en Popayán,* InnovAcción Cauca.

CORRUBIAS, R. y Zavala M. (2012). Turismo Rural ¿Una alternativa de desarrollo económico? El caso de la comunidad de Zacualpan, Colima. En: S. M. Arnaiz Burne y G. Scartascini Spadaro (Coords.). *Desarrollo Local y turismo*. (pp. 316-335). Universidad de Guadalajara.

DANE. (2019). *Censo nacional de población y vivienda*. https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/demografia-y-poblacion/censo-nacional-de-poblacion-y-vivenda-2018.

DELGADO, D.A., Concha, C.M., García, J. E. y González, G. K. (2020). Metodologías de diseño centrado en las personas: Experiencia vereda la Yunga y Río Hondo, Popayán, Colombia. *Revista Espacios*, 41 (36), 78-92. http://www.revistaespacios.com/a20v41n36/a20v41n36p08.pdf

DNP, Departamento Nacional de Planeación. (2015). *Manual conceptual de la metodología general ajustada (MGA).* https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/MGA/Tutoriales%20de%20funcionamient o/Manual%20conceptual.pdf

DORADO, L. (2018). *Evaluación de la infraestructura y plan de manejo para los residuos sólidos orgánicos en la planta de compostaje del municipio de Popayán*. Universidad del Cauca. Facultad de ciencias agrarias. Departamento de Agroindustria.

DUQUE, M. S. (18 de octubre de 2018). Los cuatro rellenos en crisis que pueden causar emergencias sanitarias. *El Tiempo*. https://www.eltiempo.com/justicia/investigacion/colombia-no-tiene-rellenos-sanitarios-y-mantiene-un-mal-manejo-de-basuras-279956

EKINCI, K., Keener, H.M. y Elwell, D.L. (2004). Effects of aeration strategies on the composting process: Part I. Experimental studies. *Trans. ASAE*,47 (5): 1697-1708.

ELIZALDE, A. (2003). *Desarrollo Humano y Ética para la Sustentabilidad. PNUMA y Universidad Bolivariana*. https://www.researchgate.net/publication/233808800_Desarrollo_Humano_y_Et ica_para_la_Sustentabilidad

ESCUELA de Diseño Social. (s.f.). *Qué es el diseño social.* http://www.escueladisenosocial.org/

ESPINOZA, G. (2001). *Fundamentos de evaluación de impacto ambiental*. Banco Interamericano de Desarrollo y Centro De Estudios Para El Desarrollo. http://www.untumbes.edu.pe/vcs/biblioteca/document/varioslibros/0458.%20Fundamentos%20de%20evaluaci%C3%B3n%20de%20impacto%20ambiental.pdf

ESTREMOR, C. P. (2018). *Turismo Rural como alternativa de desarrollo sostenible en zonas rurales del departamento de Bolívar*. https://stadium.unad.edu.co/preview/UNAD.php?url=/bitstream/10596/19357/1/ 1007255424.pdf.

FERNÁNDEZ, M. J. (2011). Turismo comunitario y empresas de base comunitaria turísticas: ¿estamos hablando de lo mismo? *El Periplo Sustentable*, (20), 31-74. https://www.redalyc.org/pdf/1934/193417856003.pdf

GOBERNACIÓN del Cauca. (2016). *Plan de desarrollo 2016-2019 Cauca territorio de paz*. Gobernación del Cauca. http://www.fundaciondelmacizo.org/wp-content/uploads/2018/03/Plan-de-Desar rollo-2016-2019-Cauca-Territorio-de-Paz.pdf

GÓNZALEZ, G. G. (2019). *Diseño de metodologías, procesos y sistemas para el aprovechamiento de residuos sólidos en la vereda la Yunga y Río Hondo del municipio de Popayán*. (Trabajo de grado). Corporación Universitaria Autónoma del Cauca.

GUASTAVINO, M., Rozenblum, C. y Lance, F. (2015). *El turismo rural como contribución al desarrollo territorial*. Reunión anual de técnicos de turismo rural RAT-TUR. Ediciones INTA.

GUERRERO Díaz, J. M. (2019). *Diseño de un modelo de gestión para la Fundación La Yunga Fértil. Popayán*. (Trabajo de grado). Corporación Universitaria Autónoma del Cauca.

GUZMÁN, A. y Trujillo, M. A. (2008). Emprendimiento social, revisión de literatura. *Estudios Gerenciales*, 24(109), 105-123. http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-5923200800 0400005&lng=en&tlng=e

HARO Pastor, G. (2016). *Canvas de Emprendimiento Social*. EmprendedorSocial.org. http://emprendedorsocial.org/canvas-de-emprendimiento-social/

HEATH, C. H. (2011). *Cambia el Chip, cómo afrontar cambios que parecen imposibles*. Editorial Planeta Colombia S.A.

HERNÁNDEZ, R., Fernández, C., Baptista, M. P. (2016). *Metodología de la investigación* (5ta edición). McGrawHill, 656p.

HINTERBERGER, F. y Fred, L. (1998). Dematerialisation, Employment and Globalisation, P*lenary Paper at the 5th Biannual Conference of the International Society for Ecological Economics (ISEE)*, Santiago de Chile.

IDEO. (s.f.). *Diseño centrado en las personas*. https://hcd-connect-production.s3.amazonaws.com/toolkit/en/spanish_download/ideo_hcd_toolkit_final_combined_lr.pdf

IDEO.org. (2011). Design Kit. *¿Qué es el diseño centrado en el ser humano?* http://www.designkit.org/human-centered-design.

JAIN, R., Urban, L.V., Stacey, G. S., Balbach, H. (2001). *Environmental Assessment* (2nd edition). McGraw Hill professional engineering.

LEFF, E. (2018). *Pensar la complejidad ambiental.* https://www.researchgate.net/profile/Enrique_Leff/publication/328653293_PENSAR_LA_COMPLEJIDAD_AMBIENTAL/links/5bda8ff84585150b2b95916e/PENSAR-LA-COMPLEJIDAD-AMBIENTAL.pdf

MINISTERIO de Agricultura y Desarrollo Rural (s.f.). *Lineamientos estratégicos de la política pública: Agricultura campesina, familiar y comunitaria ACFC.* https://www.minagricultura.gov.co/Documents/lineamientos-acfc.pdf

MINISTERIO de Comercio, Industria y Turismo. (2012). *Lineamientos de política para el desarrollo del turismo comunitario en Colombia*. http://www.mincit.gov.co/CMSPages/GetFile.aspx?guid=58fc480a-7a27-4420-aac4-e72c8bcee437

MONTOYA R., M. L., Restrepo M., F. M., Moreno T., N. y Mejía G., P. A. (2013). Impacto del manejo de agroquímicos, parte alta de la microcuenca Chorro Hondo, Marinilla, 2011. *Rev. Fac. Nac. Salud Pública, 32*(2), 26-35. http://www.scielo.org.co/pdf/rfnsp/v32n2/v32n2a04.pdf

ORDÓÑEZ, P. (2016). Cajete la vereda verde: experiencia educativa ambiental. *VII Coloquio internacional de educación*. Popayán: Universidad del Cauca. Recu-

perado de http://www.unicauca.edu.co/eventos/index.php/educoloquio/2016/paper/viewFil e/305/231

PARDO, R. (2017). "Diagnóstico de la juventud rural en Colombia. Grupos de Diálogo Rural, una estrategia de incidencia". *Serie documento N°227. Grupo de Trabajo Inclusión Social y Desarrollo. Programa Jóvenes Rurales, Territorios y Oportunidades: Una estrategia de diálogos de políticas. Rimisp*. https://www.rimisp.org/wp-content/files_mf/1503000650Diagn%C3%B3sticode lajuventudruralenColombia.pdf

PINTO, E. P. (2004). Hacia una conciencia ambiental. *Educere*, 8(24), 34-40. https://www.redalyc.org/pdf/356/35602406.pdf

PINTO, S. (2007). *Valoración de impactos ambientales*. Sevilla: INERCO.

PNUD, Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. (2020). Objetivo *12: Producción y consumo responsable*. https://www1.undp.org/content/undp/es/home/sustainable-development-goals/goal-12-responsible-consumption-and-production.html

RED sonora. (14 de agosto de 2019). Popayán sí cambió, hoy cuenta con una planta de aprovechamiento de residuos orgánicos. *RADIO1040am*. https://radio1040am.com/2019/08/14/popayan-si-cambio-hoy-cuenta-con-una-planta-de-aprovechamiento-de-residuos-organicos/

ROBERTS, D. y Woods, C. (2005). Changing the world on a shoestring: The concept of social entrepreneurship. *University of Auckland Business Review*, 7 (1), 45-51

RODRÍGUEZ, A. y Meneses, J. (2011). Transformaciones rurales en América Latina y sus relaciones con la población rural. *Reunión de expertos sobre: "población, territorio y desarrollo sostenible". Naciones Unidas, CEPAL*. https://www.researchgate.net/profile/Adrian-Rodriguez-6/publication/267232309_Transformaciones_rurales_en_America_Latina_y_sus_relaciones_con_la_pobla-

cion_rural/links/56b4e21c08ae44bb33055fd9/Transformaciones-rurales-en-America-Latina-y-sus-relaciones-con-la-poblacion-rural.pdf

ROMÁN, P., Martínez, M. M., y Pantoja, A. (2013). *Manual de compostaje del agricultor*. FAO. http://www.fao.org/3/a-i3388s.pdf

ROMERA Roa, J. (2012). Manejo integral de residuos sólidos en la Escuela Nacional de Carabineros *Revista Logos, Ciencia & Tecnología*, 3(2), 69-88. https://doi.org/10.22335/rlct.v3i2.160

SÁNCHEZ-MONEDERO, M. A., Roig A., Paredes C. y Bernal M. P. (2001). Nitrogen transformation during organic waste composting by the Rutgers system and its effects on pH, EC and maturity of the composting mixtures. *Biores. Technol.*, 78(3): 301-308.

SEVERICHE, C., Gómez, E. y Jaimes, J. (2016). La educación ambiental como base cultural y estrategia para el desarrollo sostenible. *Telos, 18*(2), 266-281. https://www.redalyc.org/pdf/993/99345727007.pdf

VELANDIA Arteaga, J. T. (2016). *Estudio técnico y financiero prefactibilidad para el montaje de una planta de compostaje en el municipio de Bucarasica Norte de Santander*. (Trabajo de grado) Universidad Industrial De Santander.

ZHU, N. (2006). Composting of high moisture content swine manure with corncob in a pilot-scale aerated static bin system. *Biores. Technol., 97*(15), 1870-1875.

ESTILO DE LIDERAZGO DEL CONSEJO COMUNITARIO DE LA VEREDA DE VILLA GLORIA EN CARTAGENA DE INDIAS

Cristian de Jesús Porto Solano
Angélica Murillo Rodríguez
Diana Carolina Martínez Torres
Yesid Lidueñas Bastidas

Fundación Universitaria Colombo Internacional

Resumen

El presente estudio tiene como objetivo analizar el estilo de liderazgo predominante de la junta directiva del Consejo Comunitario de la vereda de Villa Gloria en Cartagena de Indias, para contribuir al mejoramiento de su proceso administrativo, a través del análisis de las distintas teorías administrativas a fin de determinar, cuáles son los estilos de liderazgos presentes dentro de dicha organización. Por ello el trabajo tomó como objeto de estudio la junta directiva del consejo comunitario, la cual está tipificada en la ley 70/1993 del gobierno nacional colombiano, a fin de contribuir al mejoramiento del proceso administrativo de este tipo de organizaciones inclusivas del orden civil y socialX, seleccionando para ello dos enfoques CELID y CAMIN (Castro Solano, 2007).

Para la recolección de información se implementaron cuestionarios según el rol de cada integrante de la Junta, a fin de determinar los tipos de liderazgo presentes, para el logro de los objetivos teniendo en cuenta la condición inclusiva de dicha

organización, esto se articuló con la caracterización realizada del proceso administrativo de la Junta a fin de proponer estrategias que mejorar el proceso administrativo.

Palabras clave
Estilo de liderazgo, afrodescendiente, consejo comunitario, proceso administrativo.

Introducción

Los estilos de liderazgos son aquellas formas en que un líder se comporta para alcanzar sus objetivos. Estos influyen de manera significativa en el desempeño del talento humano de manera positiva o negativa, según sea el caso. Por lo tanto, es esencial determinar cuál(es) estilo(s) se está(n) utilizando para comprender mejor cómo se podrían crear estrategias para aumentar la efectividad en la organización.

El presente proyecto está enfocado en los estilos de liderazgo del Consejo Comunitario de la Comunidad Negra de Villa Gloria, vereda del corregimiento de La Boquilla en la Ciudad de Cartagena de Indias, la cual centra su importancia en la titulación de los terrenos que están ocupando y el desarrollo de su tejido social, y dentro de este la existencia de los denominados consejos comunitarios los cuales están definidos por el gobierno nacional como organizaciones inclusivas de poblaciones Afrodescendientes por la ley 70 de 1993.

Los Consejos comunitarios - CCCN son personas jurídicas cuya creación está autorizada por el artículo 5º de la ley 70 de 1993, que tiene como funciones administrar internamente las tierras de propiedad colectiva que se les adjudique, delimitar y asignar áreas al interior de las tierras adjudicadas, velar por la conservación y protección de los derechos de la propiedad colectiva, la preservación de la identidad cultural, el aprovechamiento y la conservación de los recursos naturales y hacer de amigables componedores en los conflictos internos factibles de conciliación.

Sin embargo, a pesar de su existencia y respaldo jurídico, son pocos las investigaciones relacionadas con los aspectos administrativos de dichas organizaciones, entre ellas las relacionadas con el liderazgo, la cual es necesaria para dinamizar las condiciones del territorio y en especial la calidad de vida de los pobladores, dado que muchas de las zonas donde ejercen su función son zonas de interés económico pero de mucha desigualdad social, dada esta situación se planteó la necesidad de realizar una investigación que contribuya a identificar los tipos de liderazgo existentes y en especial analizar cuáles son las estrategias más idóneas para impulsar el proceso administrativo para el logro de los resultados que requieren en su periodo de gobierno.

Para el desarrollo de la investigación se implementó el método cualitativo de tipo descriptivo tomando dos enfoques CELID y CAMIN (Castro Solano, 2007), articulado este enfoque con la caracterización realizada al proceso administrativo de la Junta en el periodo correspondiente a la investigación.

Este documento está organizado en secciones que incluyen primeramente el resumen, la introducción, el método, los resultados, la discusión, en la cual se incluyen unas recomendaciones al Consejo Comunitario y las referencias bibliográficas.

Referente teórico

De acuerdo con lo planteado por Lowe y Brown (2004) el liderazgo hace referencia a la influencia de una persona a otra o a un grupo. En línea con ello, a lo largo del tiempo, expertos en el tema han planteado enfoques y modelos para entender las características del líder exitoso, eficiente y sus características en las organizaciones (Blanch, Gil, Antino, & Rodríguez, 2016).

El liderazgo, según Zuzama (2014) y Gardner (1991), es un proceso altamente interactivo y compartido, en el que los miembros de todos los equipos desarrollan

habilidades en un mismo proceso; implica establecer una dirección, visión y estrategias para llegar a una meta, alineando a las personas y al mismo tiempo motivándolas. Por otro lado, es más común enfocarse en un sólo líder y sus características, lo cual cabe dentro de las llamadas teorías del Gran Hombre (Aldape, 2011).

Existen diferentes estilos de liderazgo, de acuerdo con las características de la organización. En la actualidad las compañías se esfuerzan al máximo para identificar el estilo de liderazgo de cada una de las personas que contratarán, esto con el fin de tener variedad en su nómina y lograr un mejor cubrimiento logístico en todas las áreas. Según García-Allen, la cultura de la empresa determina qué estilo de liderazgo encaja mejor con la compañía (García-Allen, 2008). Los principales estilos de liderazgo se presentan a continuación:

- Liderazgo autocrático: según lo afirmado por (García-Allen, 2008) el liderazgo autocrático permite que las personas tomen decisiones y fijen las reglas sin la participación del grupo. El líder concentra todo el poder y nadie desafía sus decisiones. Esta es una dinámica de liderazgo unidireccional, lo único que tienen que hacer los subordinados es acatar las órdenes que marca el líder.

- Liderazgo democrático o participativo: también llamado liderazgo participativo, se caracteriza por crear entusiasmo entre los subordinados al priorizar la participación de todo el equipo de trabajo. Acorde a lo planteado por (Fierro & Villalva, 2017),

> "(...), a partir del análisis de diversos puntos de vista enfocados a este tema se concluye que el liderazgo democrático facilita la integración, fomenta el trabajo

en equipo, permite la participación activa en la toma de decisiones mediante el diálogo y por tanto incrementa la satisfacción en el trabajo, el desarrollo profesional y mejora la calidad de las decisiones para alcanzar los objetivos propuestos" (pág. 157).

- Liderazgo Fiedler: este modelo de liderazgo tiene su desarrollo gracias a Fred de Fiedler, quien propone según (Vicuña & Corral, 2017), que el equipo de trabajo en el cual se desempeña el líder depende del tipo de relación con los seguidores, lo cual le da el control sobre la situación. Con lo anterior se puede evidenciar que, al tratar con un equipo, afrontar los cambios, tener siempre iniciativa, para comprender el entorno que le rodea y sus circunstancias o esforzarse al máximo en cada proyecto, son pieza fundamental para el desarrollo de un buen liderazgo.

- Liderazgo transformacional: tal como lo afirma (Pacsi, Estrada, Pérez, & Cruz, 2014), los líderes transformadores emplean niveles altos de comunicación para conseguir los objetivos y aportan una visión de cambio que consiguen transmitir a los empleados. Dicho de otra manera, el líder observa las habilidades de sus subordinados y los motiva para que se desempeñen con sus habilidades nativas, las cuales aportaran de manera positiva al desarrollo de las actividades empresariales, creando diversidad y nuevas soluciones a los desafíos del momento.

- Liderazgo transaccional: según Rozo, el liderazgo transaccional se basa en las buenas relaciones, usa la retroalimentación positiva o elogio y negativa o reprimida (Rozo y Abaunza, 2010). Es decir, en procesos de intercambio entre los líderes y sus seguidores. Los seguidores reciben premios por su des-

empeño laboral y el líder se beneficia porque ellos cumplen con las tareas.

- Liderazgo Laissez Faire o delegativo: según García- Allen (2008) el *líder Laissez* faire interviene solo cuando es necesario y con la menor cantidad de control posible. Es un estilo no autoritario que se basa en la ideología de que los empleados con mucha experiencia, entrenamiento y motivación, necesitan menos supervisión para ser productivos. Ya que estos trabajadores son expertos y poseen las competencias para rendir de manera independiente, son capaces de cumplir con las tareas con muy poca vigilancia.

Método

Esta investigación asume un enfoque cualitativo y es de tipo descriptivo, dado que se basa en el análisis del estilo de liderazgo predominante de la junta directiva del Consejo Comunitario de la vereda de Villa Gloria en Cartagena de Indias, para contribuir al mejoramiento de su proceso administrativo. El procedimiento de este tipo de investigación permite establecer una descripción lo más completa posible de un fenómeno, situación o elemento concreto, sin buscar ni causas ni consecuencias de éste.

Asimismo, cuenta con una población objetivo de 10 integrantes de la Junta Directiva del Consejo Comunitario de Villa Gloria (1 líder y 9 subordinados). En esta junta directiva hay una representante legal que ostenta la designación como líder general y se puede considerar a los 9 integrantes restantes como sus subordinados desde el punto de vista de la teoría organizacional.

Para este proyecto se escogieron 2 cuestionarios distintos basados en Castro S. (2007*)* para perfilar los estilos estudiados, los cuales tienen un formato para la autoevaluación (FORMATO A, auto-percepción), es decir el mismo líder la realiza, y otro para que los subordinados evalúen al líder (FORMATO S, superior/subalterno) con escalas de puntuación observables en la Tabla 1.

Tabla 1. Resumen de los cuestionarios seleccionados

Nombre del cuestionario	Autor	Analiza	Cantidad de item	Puntuación de las respuestas	Formatos
Cuestionario de rasgos modificado (CELID)	Bass (1985)	Estilo de liderazgo transformacional, transaccional o Laissez faire	34	Escalas de 1 (total desacuerdo) al 5 (total acuerdo)	Autopercepción (FORMATO y evaluación superior (FORMATOS)
Cuestionario de estilo de liderazgo Camino-Meta (CAMIN)	Evans (1970) House (1971)	Estilo de liderar: directivo, considerado, participativo, orientado a metas	12	Escalas de 1 (nunca) al 7 (siempre)	

Fuente: Castro Solano (2007). Teoría y Evaluación del Liderazgo. 1st ed. Buenos Aires: Paidós, p. 166, adaptación.

Cuestionario de rasgos (CELID)

El cuestionario de rasgos (CELID) es resultado de la prueba "Multifactor Leadership Questionaire" (Bass, B. M., 1995), que busca determinar el estilo de liderazgo del encuestado es transformacional, transaccional o Laissez faire. El liderazgo

transformacional tiene en cuenta 4 componentes principales: carisma, inspiración, estimulación intelectual y consideración individualizada. El transaccional incluye los componentes de recompensa contingente y el de dirección por excepción. Finalmente, el Laissez faire no tiene componentes, es la ausencia total de liderazgo siendo de esta forma el estilo más ineficaz e inactivo. Para puntuar los estilos estudiados, este cuestionario tiene un formato para la autoevaluación (FORMATO A, auto-percepción), es decir el mismo líder la realiza, y otro para que los subordinados evalúen al líder (Formato S, superior). Ambos formatos constan de 34 ítem y se deben responder en escalas de 1 (total desacuerdo) al 5 (total acuerdo). Para este proyecto se excluyen los 6 ítems que analizan el estilo de liderazgo Laissez faire, debido a que existen varios indicios que la persona evaluada es una líder activa, como, por ejemplo, de forma casi insignificante, ella considera que en ocasiones evita indicar a sus seguidores cómo se deben realizar las actividades y no interviene en estas.

Cuestionario de estilo de liderazgo Camino-Meta (CAMIN)

Es una adaptación del cuestionario original de Indvik (1995, 1988): Path Goal Questionaire (PGQ), y brinda información acerca de cuatro estilos de liderar: directivo, considerado, participativo, orientado a metas. Para puntuar los estilos estudiados, este cuestionario tiene un formato para la autoevaluación (FORMATO A, auto-percepción), es decir el mismo líder la realiza, y otro para que los subordinados evalúen al líder (Formato S, superior). Ambos formatos constan de 12 ítems y se deben responder en escalas del 1 (nunca) al 7 (siempre).

La Figura 1 muestra detalles de la aplicación de los cuestionarios como su distribución, asignación y tiempos de realización. Los pasos sugeridos para la aplicación, organización de resultados y análisis de CELID son:

1. Administrar las 34 afirmaciones y que el evaluado responda cuán frecuentemente percibe en sí mismo (Forma A) o en su Superior (Forma S) la actitud señalada por el ítem.

2. Revisar si hay respuestas en blanco. Devolver el protocolo e intentar que el ítem sea contestado; caso contrario, reemplazar el blanco por el valor 3.

3. Sumar los ítems correspondientes a cada dimensión.

4. Dividir la suma por el número de los ítems de cada dimensión. Para esto utilizar la tabla de corrección.

5. Transformar la puntuación obtenida en valores percentiles utilizando el baremo correspondiente Forma A o Forma S.

6. Para calcular la puntuación de cada estilo de liderazgo se deberán obtener las puntuaciones brutas correspondientes a cada una de las dimensiones que integran el estilo.

7. Sumar las puntuaciones de cada dimensión y dividir por la cantidad de dimensiones que componen el estilo. Transformar a percentiles utilizando el baremo correspondiente (Forma A o Forma S).

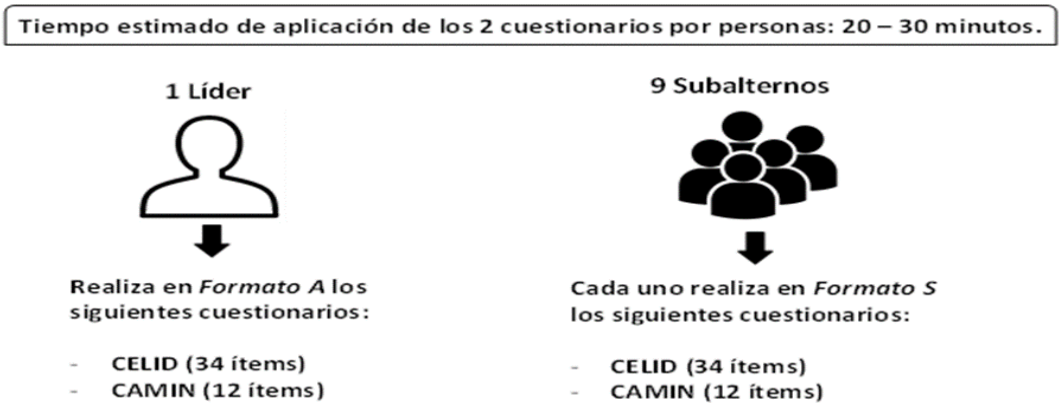
8. Graficar las puntuaciones brutas y percentiles del perfil CELID.

9. Interpretar las puntuaciones transformadas en términos de una escala de percentiles, tomando en cuenta las puntuaciones de corte: percentil 25 y 75.

Por su parte, los pasos sugeridos para la aplicación, organización de resultados y análisis de CAMIN son:

1. Administrar las 12 frases y que el evaluado responda en qué grado describen dichas frases, las actitudes que ellos perciben en sí mismo (Forma A) o en sus Superiores (Forma S) respecto del trato con los subalternos.
2. Revisar si existen respuestas en blanco. Devolver el protocolo e intentar que el ítem sea contestado. Caso contrario, reemplazar la respuesta en blanco por el valor 4.
3. Sumar los ítems correspondientes a cada dimensión.
4. Transformar la puntuación obtenida (Puntuación válida entre 3 y 21) en valores percentiles, utilizando el baremo correspondiente (Forma A o Forma S).
5. Graficar las puntuaciones brutas y percentiles del perfil CAMIN.
6. Interpretar las puntuaciones transformadas (Dimensiones) en términos de una escala percentil tomando en cuenta las puntuaciones de corte: percentiles 25 y 75.

Figura 1. Distribución de los cuestionarios por formato y cargos



Fuente: elaboración propia.

Resultados

La caracterización del proceso administrativo de la junta directiva del Consejo Comunitario de Villa Gloria está supeditada a la dinámica de su Junta Directiva conformada por diez miembros, de los cuales 9 son subalternos de una líder, que ostenta como la representante legal de todo el consejo. Entre todos buscan un bien común, comparten una visión de lo quieren como comunidad, tienen una misión ligada con cada uno de sus integrantes. Pero además comparten un pasado, unas creencias, una cultura, son parte de la herencia Multi-étnica de la región, pero también sus condiciones de vida actual son consecuencia del abandono del estado, pues el mismo si bien tiene políticas orientadas hacia ellos no las ha ejecutado efectivamente, lo cual se evidencia en la pobreza monetaria y multidimensional mencionada en el Plan de Desarrollo 2020 – 2023 "Salvemos Juntos a Cartagena".

A nivel institucional, dicho Consejo planteó su misión, visión prospectiva, valores institucionales, programas y proyectos que incluyen la determinación de los objetivos organizacionales, los cuales fueron consultados y se exponen a continuación:

La misión del Consejo Comunitario de Villa Gloria está regida por la ley 70 (ley de las negritudes), este consejo viene trabajando fuertemente en la comunidad a través del liderazgo de ciertas personas que los representa ante el Gobierno Nacional o cualquier entidad a través de los diferentes comités con el fin de mejorar la calidad de vida de los habitantes de la comunidad y la defensa del territorio.

En cuanto a la visión prospectiva, en el 2020, el Consejo Comunitario de la Comunidad Negra de Villa Gloria, a través de su junta directiva y sus comités; ha mejorado sus capacidades técnicas, operativas, administrativas y de incidencia ambiental en su territorio. En el 2020, afianzan su identidad étnica y sentido de pertenencia al territorio, que comprende la importancia de la promoción y participación activa, propositiva y organizada de los niños, jóvenes, mujeres y hombres;

buscando que toda la comunidad tenga la oportunidad de incidir en los distintos procesos de desarrollo del territorio. Existe un mayor nivel de conocimiento y empoderamiento de los miembros de la Junta Directiva y de la asamblea en general.

El Consejo Comunitario de Villa Gloria manifiesta que los valores institucionales con los que le gustaría identificarse son la perseverancia, el orden, la responsabilidad y el respeto. Todo lo anterior, se traduce en una convivencia pacífica y solución armónica de conflictos entre los distintos actores tanto aliados, como contradictores. Tomando como modelo las formas propias de resolución de nuestros ancestros. A nivel intermedio, dicho Consejo cuenta con programas y proyectos de fortalecimiento organizativo.

A nivel operacional, en el Consejo Comunitario de Villa Gloria se lleva a cabo la planeación a través de asambleas entre la Junta Directiva y la comunidad en general, en las que cada miembro individual, familia o grupo representativo (pescadores, maestros, etc.) plantea las necesidades que observan en la comunidad, las cuales se discuten, se organizan y de llegar a ser necesario se fijan metas corto, mediano y largo plazo.

En el Consejo Comunitario de Villa Gloria se definen los cargos y funciones de sus miembros dependiendo del área al que pertenecen los programas y/o actividades planteadas. Se logró identificar entonces una estructura organizacional, que tiene como órgano superior la Asamblea General, constituida por todos los habitantes de Villa Gloria. De esta asamblea se selecciona o emerge (tradicionalmente los líderes se destacan tomando voz y voto, muchas veces sin ser escogido formalmente, pero permanece como tal si hay aceptación pasiva de la comunidad) la Junta Directiva está conformada por presidente, vicepresidente, secretario, fiscal, tesorero, vocales, estos últimos pueden representar a cualquiera de los miembros de dicha Junta. Por último, están los Comités que se crean dependiendo de las áreas más importantes de la comunidad y se asignan así actividades acordes a las necesidades de dicha comunidad.

Se destaca que la población es quien está a la cabeza del Consejo Comunitario, sin embargos en términos prácticos se hace necesario designar un grupo más reducido y dedicado a la ejecución del proceso administrativo, entonces entra en escena la Junta Directiva que tiene una cadena de mando que debe ser interpretada lejos de la visiones que ofrece una cadena de mando militar, empresarial o gubernamental, pues todos sus integrantes son coequiperos con determinadas funciones orientadas a una visión común. No existe sub-yugamiento, ni sometimiento ni compromiso contractual.

Otra particularidad que tiene la Junta Directiva son los vocales los vocales los cuales, entre otras funciones, tienen la potestad de representar a cualquiera de los demás miembros de esta Junta, por lo tanto, dentro de la "cadena de mando" no están ni por encima ni por debajo sino más bien al lado de sus colegas.

En el Consejo comunitario de Villa Gloria, la tarea es asignar la ejecución de proyectos, los cuales se programan para una fecha y deben ser realizados según el cronograma estipulado, ya sea en semanas, meses o años, dependiendo del objetivo y el alcance de cada uno. En este se evidencian valores como el respeto, la solidaridad, la ética y el alto sentido de pertenencia de sus dirigentes con la comunidad en general, entre las que se encuentra la Representante Legal, la Sra. Gloria Esther Sánchez Anaya, la cual se destaca particularmente entre los demás del Departamento de Bolívar y del país.

De este modo, la líder impulsa a su equipo a lograr las actividades propuestas, creando así un clima organizacional idóneo, donde todos participan en comunidad acorde a las normas de ética de la organización, promoviendo de esta manera la mejora continua de los procedimientos cada vez más. Además, se practica la comunicación asertiva, donde las tareas son comprendidas de manera coherente sin afectación de las directrices dadas desde un inicio. Con lo anterior se genera sinergia en el equipo y una sincronización de ideales, logrando el cumplimento de la visión y las metas propuestas por el líder, optimizando así el proceso administrativo.

Los líderes administrativos de la Junta de Acción comunal, diseñan un cronograma de actividades donde estipulan los detalles de cada tarea a realizar, junto a esto se determina una fecha para cada tarea, clasificando cada una de estas en un rango de prioridades para no desenfocar la meta general de la organización. Con lo anterior, se estructura de manera concreta y detallada todas las actividades, mejorando el control para la realización de cada una de ellas y dejando observar mejor los resultados a corto, mediano y largo plazo.

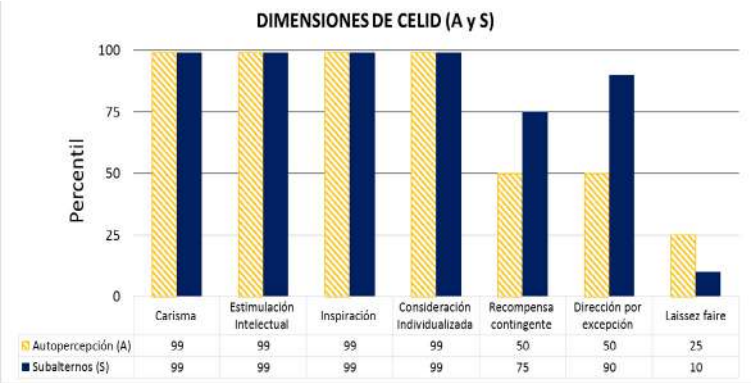
En este Consejo, ejercen el control las entidades de control público como el Ministerio del Interior, las cuales vigilan las obras y proyectos que se realizan. La Junta Directiva y el comité correspondiente al proyecto u obra que se esté ejecutando. Además, hay una revisión de acuerdos cada 3 meses para supervisar los resultados y corregir las fallas y así lograr maximizar el rendimiento y el logro de las metas propuestas en la planeación estratégica y anualmente, se efectúa una asamblea con el fin de rendir informes de lo anteriormente dicho.

La viabilidad de los proyectos será dada por los líderes de la Junta y su visto bueno correspondiente de igual manera. Cuando se requiere el uso de recursos económicos se deberá hacer un estudio de varias alternativas para la elección de la más adecuada. Por otro lado, los mecanismos de evaluación internos son realizados por los mismos miembros de la misma, revisando los planes de trabajo que estén programados en el cronograma de actividades. Las evaluaciones se realizan de manera periódica cada mes o cada dos meses, dejando registro como tal en los formatos establecidos.

Por otra parte, a partir de los resultados del cuestionario CELID (ver Figura 2 y Figura 3), se puede determinar que la líder del Consejo Comunitario de Villa Gloria se percibe a sí misma (auto-percepción <A>) con características transformacionales, actuando integralmente desde todas las dimensiones que la comprenden, buscando influir en sus seguidores (o compañeros) a través del ejemplo, persuasión y búsqueda alternativa de resolución de conflictos. En segundo plano, admite

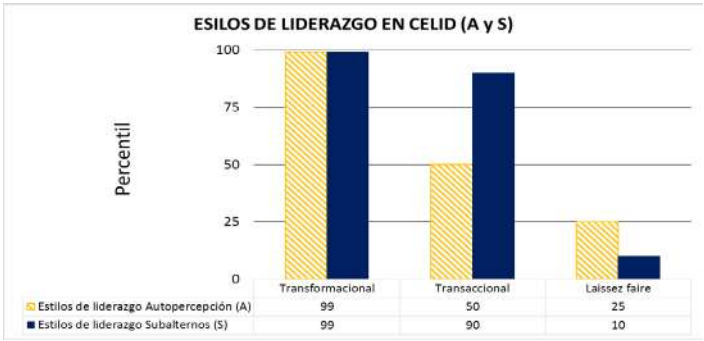
componentes transaccionales en los que intenta recompensar a sus seguidores al cumplir con las metas planteadas y los monitorea eventualmente. De forma casi insignificante, la líder considera que en ocasiones evita indicar a sus seguidores cómo se deben realizar las actividades como lo muestra el nivel obtenido en el liderazgo Laissez faire.

Figura 2. Perfiles obtenidos por auto-percepción y por valoración de subalternos para cada dimensión para los estilos de liderazgo transformacional, transaccional y Laissez faire



Fuente: elaboración propia.

Figura 3. Perfiles obtenidos por auto-percepción y por valoración de subalternos para cada estilo de liderazgo del cuestionario CELID

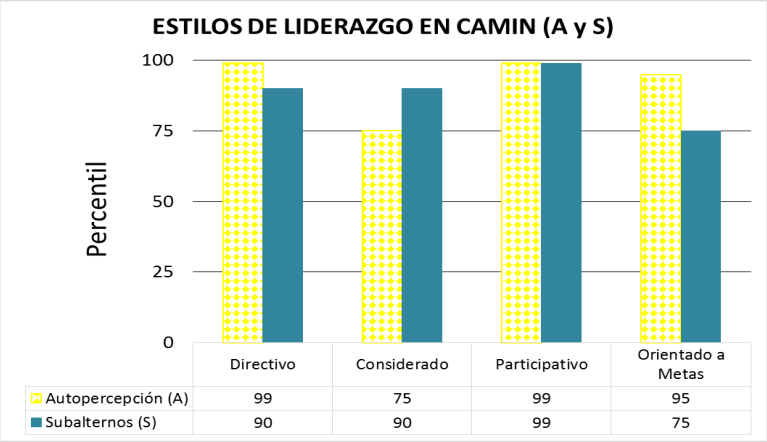


Fuente: elaboración propia.

Los subalternos coinciden con la percepción de liderazgo que tiene la líder de sí misma, indicando que son liderados con un estilo transformacional en el que su líder les comparte metas colectivas dejando a un lado las individuales, les plantea una visión futura con la que ellos se involucran en el proyecto de la comunidad, pero además les lleva a plantear nuevas formas de solucionar problemas habituales, mostrando preocupación por el bienestar y cuidado de cada uno de ellos como miembros de la Junta y de la Comunidad de Villa Gloria en general. Los subalternos también coinciden (aunque en mayor medida que la líder) que en segundo plano la líder muestra componentes transaccionales cuando a veces los recompensa (no necesariamente de forma material) y les hace seguimiento de forma estricta a la ejecución de sus funciones. Esto es concordante con el bajo nivel obtenido para el liderazgo Laissez faire que se caracteriza por la no intervención del líder en las actividades de sus subalternos.

De forma complementaria a los anteriores conceptos, el Cuestionario Camino – Meta (CAMIN) indica que la líder admite de sí misma que, adopta con mayor frecuencia, de acuerdo a las características de sus subalternos y la situación, un estilo de liderazgo con características directivas, participativas y orientadas a metas. Esto implicaría que la líder da instrucciones a sus subalternos acerca de cómo realizar las actividades, en cuánto tiempo y qué es lo que espera de ellos. Además, la líder se percibe como una dirigente que hace participar a sus subalternos en la toma de decisiones, escuchando sus sugerencias e integrándolos en el conjunto de decisiones que se toman a diario en el Consejo Comunitario de Villa Gloria, estableciéndose estándares de rendimiento un poco exigentes, de modo que tengan el mayor nivel de productividad.

Figura 4. Perfiles obtenidos por auto-percepción y por valoración de subalternos para cada estilo de liderazgo del cuestionario CAMIN



Fuente: elaboración propia.

Por su parte, los subalternos coinciden con su líder en que son dirigidos con estilos directivo, participativo, sin embargo, superponen el estilo considerado al orientado a metas. Esto sugiere que perciben de su líder atención en forma personalizada, preocupación por su bienestar, atención a sus inquietudes con un trato igualitario; dando más relevancia a esto, que a actitudes para establecer estándares de rendimiento exigentes de parte de su líder.

La auto-percepción del estilo de liderazgo de la líder con el instrumento CELID fue más alto que la valoración dada por sus subalternos, aunque sí coincidieron en la prevalencia del estilo de liderazgo transformacional, en un segundo plano el transaccional y casi irrelevante el Laissez faire. Por otro lado, la auto-percepción del estilo de liderazgo de la líder con el instrumento CAMIN se enfocó en el tipo directivo y participativo, con un componente menos fuerte en el orientado a metas y el considerado. Con CAMIN los subalternos coincidieron con el líder en el liderazgo directivo y participativo, pero marcaron el considerado por encima del orientado a metas el cual identificaron en su líder, pero en menor medida.

Discusión

De acuerdo a la caracterización del consejo comunitario y la identificación del estilo de liderazgo, se pudo determinar que la líder de la Junta Directiva del Consejo Comunitario de Villa Gloria se percibe a sí misma (auto-percepción <A>) con características transformacionales, actuando integralmente desde todas las dimensiones que la comprenden, buscando influir en sus seguidores (o compañeros) a través del ejemplo, persuasión y búsqueda alternativa de resolución de conflictos.

Además, los subalternos coinciden con la percepción de liderazgo que tiene la líder de sí misma, indicando que son liderados con un estilo transformacional en el que su líder les comparte metas colectivas dejando a un lado las individuales, les plantea una visión futura con la que ellos se involucran en el proyecto de la comunidad, pero además, les lleva a plantear nuevas formas de solucionar problemas habituales, mostrando preocupación por el bienestar y cuidado de cada uno de ellos como miembros de la Junta y de la Comunidad de Villa Gloria en general.

Se sugiere tomar en cuenta la información obtenida de las técnicas administradas para determinar la autopercepción del estilo de liderazgo de la líder y la percepción de los subordinados de la Junta Directiva del Consejo Comunitario de Villa Gloria respecto al ejercicio que este ejerce sobre ellos, como fuente de información primaria y de la cual pueden surgir múltiples estrategias que posibiliten ayudar al líder y a su equipo aumentar su nivel de desempeño como las siguientes:

a) El *Coaching* personal para todos los miembros de la Junta Directiva con el objetivo de desarrollar múltiples habilidades para la vida diaria. b) El *Coaching* organizacional, el cual se divide en dos tipos: El *Coaching* empresarial para mejorar el empoderamiento, la gestión del tiempo, favorecer las relaciones entre los miembros de la Junta Directiva en cuestión, y el *Coaching* ejecutivo para desarrollar el liderazgo y explorar las habilidades de dirección y de comunicación interpersonal. c) El *Coaching* con Inteligen-

cia Emocional para propiciar el autoconocimiento y la manera de regular las emociones. d) El *Coaching* Ontológico para ayudar a interpretar las interacciones y comportamientos de cada miembro de la Junta Directiva.

- Usar las TICs para modernizar el proceso administrativo en su ejecución diaria para optimizarlo y cada vez aumentar su eficiencia y eficacia.
- Aplicar algunos enfoques modernos de la administración tales, como:

    - Los Equipos de Alto Rendimiento para potencializar los talentos de cada miembro del equipo y crear sinergia. b) El Benchmarking para realizar un análisis estratégico profundo de las mejores prácticas llevadas a cabo por otras juntas directivas de consejos comunitarios afrodescendientes o no para el perfeccionamiento del proceso administrativo.

- Realizar la gestión de recursos intangibles, financieros, materiales, técnicos o tecnológicos para la administración y funcionamiento del Consejo Comunitario con el objeto de llevar a cabo sus operaciones y lograr sus objetivos a corto y largo plazo.

- Fortalecer el Empowerment en el líder y en los subordinados, ya que el objetivo es otorgar autonomía, alto sentido de pertenencia, mayor motivación y compromiso para que se impliquen más en el Consejo Comunitario. Además, les da poder e independencia para tomar decisiones claves.

- Realizar una búsqueda de material asequible para llevar a cabo una formación en liderazgo, se consideran previamente: charlas virtuales, entrega de fichas con conceptos simplificados para una rápida apropiación del conocimiento, dinámicas, entrega de compendio de videos formativos, asesoría en inscripción de cursos gratuitos, asesoría para la obtención de becas.

En definitiva, la caracterización del proceso administrativo de la Junta Directiva del Consejo Comunitario de Villa Gloria. Se observó la forma como su líder interactúa por medio del diálogo con sus coequiperos, lo cual es vital para fomentar la comunicación asertiva y sana convivencia, promoviendo así el desarrollo personal del equipo, generando inspiración y aumentando la convivencia colectiva a través de la adecuada resolución de conflictos.

Además, se diagnosticó que el estilo de liderazgo predominante en la líder del Consejo en mención, es transformacional. Esto se demuestra por el consenso al que llegaron los subalternos y la líder después de la aplicación de las encuestas CELID y CAMIN.

Asimismo, las estrategias propuestas están enfocadas a optimizar el proceso administrativo gestionando de manera efectiva el liderazgo. Por último, al consejo comunitario le corresponde conocer la caracterización del proceso administrativo y el diagnóstico del estilo de liderazgo elaborados en este proyecto, escuchar las estrategias planteadas, revisarlas, analizar la pertinencia y viabilidad y elegir las más adecuadas a sus condiciones de funcionamiento y contexto, basados en que los miembros de dicha organización tienen origen afrodescendiente y su comunidad también.

Referencias

ADALPE (2011). Liderazgo y Satisfacción en el Trabajo: ¿Vale la pena estudiarlos? Revista de Economía, Finanzas y Negocios, 2(1), pp. 35-42.

BASS y Avolio. (1995). Psyctests APA. Obtenido de *https://psycnet.apa.org/doilanding?Doi=10.1037%2Ft03624-000*

BLANCH, Gil, Antino, & Rodríguez. (2016). Modelos de liderazgo positivo: marco teórico y líneas de investigación. Madrid, España: Papeles de Psicólogo.

CASTRO Solano, A. (2007). Teoría y Evaluación del Liderazgo. 1st ed. Buenos Aires: Paidós, adaptación.166 p.

CONSEJO de Estado (2018). Sala de lo contencioso administrativo 18 de mayo de 2018, 13001-23-31-000-2011-00315-01.

EL UNIVERSAL (2015). Villa Gloria y Marlinda, ¿precedente? Editorial El Universal, 1.

FIERRO, I., y Villalva, M. (2017). El liderazgo democrático: una aproximación conceptual. Universidad de especialidades Espíritu Santo. Guayaquil, Ecuador: INNOVA Research Journal.

GARCÍA-Allen, J. (2008). Psicología y Mente. Recuperado el 2020, de https://psicologiaymente.com/coach/tipos-de-liderazgo

GARDEN, J. W. (1991). El liderazgo. Buenos Aires, Argentina: Grupo Editor Latinoamericano.

KROECK, K. G., Lowe, K. B. y Brown, K. W. (2004). La evaluación del liderazgo. En J. Antonakis, A. Cianciolo y R.J. Sternberg (Eds.), La naturaleza del liderazgo. Thousand Oaks, CA, EE.UU.: Sage. pp. 71-98.

PACSI, Estrada, Pérez, & Cruz. (2014). Liderazgo Laissez faire. Revista de Investigación Valor Agregado, 1(1), pp. 67-72.

ROZO, y Abaunza. (2010). Liderazgo transaccional y transformacional. Revista de La Universidad Nacional, 28(2), pp. 62-72.

VALBUENA. (26 de septiembre de 2016). Consejo de estado. Bogotá, Cundinamarca, Colombia.

VICUÑA, y Corral. (2017). Propuesta de perfil de liderazgo para ejecutivos empresariales de agencias comerciales de automotores en la ciudad de Cuenca. Cuenca, Ecuador: Universidad del Azuay.

ZUZAMA, C. (2014). Liderazgo: estilos de liderazgo según Kurt Lewin y. Islas Baleares, España: Universidad de les Illes Balears.

MODELO CAVA: LA RELACIÓN ENTRE LA CALIDAD EN EL SERVICIO Y EL VALOR DE MARCA EN LOS LABORATORIOS CLÍNICOS EN PUEBLA

Yhisell Domínguez Alonso

Emigdio Larios-Gómez

Universidad del Valle de Puebla

Resumen

El objetivo de este estudio consiste en analizar y determinar la relación entre la calidad en el servicio y el valor de marca desde la percepción de clientes, médicos y empresarios, que permita identificar los elementos competitivos en la gestión de la marca de los micro, pequeños y medianos laboratorios de la zona conurbada de Puebla. Para alcanzar lo planeado se implementaron los Modelos *Servqual* de Zeithaml, Berry & Parasuraman (1988) y Modelo de Valor de Marca de Aaker (1994), creando un modelo híbrido nombrado CAVA sus variables son: tangibilidad-otros activos, fiabilidad-lealtad de marca, capacidad de respuesta-conciencia de marca, confianza-asociación de marca, responsabilidad- calidad percibida. Los datos recabados fueron obtenidos a través de la aplicación de una encuesta (on line) con 37 *items*. La muestra fue de n=870, los resultados alcanzaron un coeficiente del Alfa de Cronbach α= .853, la validación estadística de la prueba Kaiser-Meyer-Olkin KMO=0.956 y la Matriz de componentes principales (1 solo componente), con índices que van desde .627 a .904 demostró que el instrumento creado en esta investigación (Modelo CAVA) puede ser aplicado en cualquier empresa que otorgue un servicio permitiendo a los empresarios generación de estrategias competitivas para la empresa.

Palabras clave: Micro, Pequeñas y Medianas empresas

Introducción

La micro, pequeña y mediana empresa (Mipyme) está concebida como una pequeña unidad socioeconómica que puede pertenecer al sector de producción, de comercio o de prestación de servicios. Además, puede o no contar con grandes inversiones de capital para su creación, ya que ahora la empresa puede ser virtual o con instalaciones físicas (Tinoco-Cantillo, 2016).

Resulta imperante distinguir las Mipyme de las grandes empresas (GE), pues tienen dinámicas empresariales diferentes, así como funciones y características sociales muy marcadas, además, su organización interna es distinta, lo que provoca una forma de relación incomparable con los grupos de interés de las empresas (proveedores, clientes, colaboradores y gobierno, entre otros). Yoguel y Boscherini (1996) indican que la principal barrera que diferencia a las Mipymes de las GE es que tanto la propiedad como la dirección recaen sobre su dueño, lo que las convierte, principalmente, en empresas familiares, cuya interpretación del mundo empresarial no es profesional y la toma de decisiones está más relacionada con las visiones y experiencia del propietario que con estudios y estrategias empresariales sobre el desarrollo de la empresa (Yoguel y Boscherini, 1996).

La importancia de las micro, pequeñas y medianas empresas para la economía de los países es relevante. En el caso de México, el gobierno se dio a la tarea de fomentar la cultura empresarial del país a través de programas de apoyo. Para ello, desarrolló la Encuesta Nacional sobre Productividad y Competitividad de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (ENAPROCE), cuya finalidad es generar información que permita conocer las características de operación y desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas, a través de la medición de sus habilidades gerenciales y de emprendimiento, del ambiente de negocio, el financiamiento, las cadenas productivas y

los apoyos gubernamentales que ayuden a la toma de decisiones (ENAPROCE, 2015).

Un análisis de la consultora Salles Sainz Grant Thornton concluyó que los principales elementos que impiden el crecimiento de una pequeña empresa en México son: escasez de capital (99%), mala operación de fondos (96%), falta de experiencia (79%), carecer de buenos sistemas de información (59%), excesivas inversiones en activos fijos (58%) y errores en la fijación de estrategias (46%) (Emprendedor, 2018). Asimismo, las Pymes se enfrentan a dos principales retos en su gestión: la velocidad de crecimiento y la escalabilidad. Estos se reflejan en un rápido estancamiento de ventas, que se puede mantener con el tiempo, así como en la dificultad para aterrizar planes estratégicos y ejecutarlos (Arana, 2018).

Siete de cada diez empresarios y emprendedores señalan que la falta de acceso a créditos es la principal limitante de su crecimiento. El crédito para Pymes resulta más caro que el destinado a empresas grandes y corporativos. De igual manera, un mal historial crediticio, una doble contabilidad fiscal y un escaso conocimiento de análisis financiero provocan que este sector tenga más complicaciones al momento de buscar un financiamiento (ENAPROCE, 2015).

Para 2018, en México había un total de 4 057 719 microempresas, con una participación en el mercado equivalente a 97.3%. Además, había un total de 111 958 Pequeñas y Medianas Empresas (Pymes), con una participación de 2.7% en el mercado.

En total, en el país existen 4 169 677 Micro, Pequeñas y Medianas Empresas, clasificadas en los sectores de manufacturas, comercio y servicios privados no financieros (ENAPROCE, 2019).

En el caso del estado de Puebla, las Mipyme representan 1.75% del territorio nacional. Este estado cuenta con una población de 6 168 883 habitantes distribuidos en 217 municipios y su aportación al Producto Nacional Bruto (PIB) nacional es de 3.2%. La actividad económica que más aporta al PIB estatal es el comercio (INEGI, 2015). En Puebla, las Mipyme representan 99% de las empresas de la entidad y

generan más de 459 000 empleos o 75.4% de los empleos en industria, comercio y manufactura. Asimismo, es el quinto estado con más Mipyme (Bautista, 2019, p. 19). Para el Estado de Puebla existen 306,121 unidades económicas (establecimientos y empresas) dedicadas al sector servicio, la cantidad de unidades médicas privadas para el 2019 fueron 4264 centros de atención del sector salud, donde están integrados los laboratorios clínicos (ENAPRE, 2019).

Las Mipyme tienen beneficios sociales y económicos que permiten medir su dinamismo y la posibilidad de crecimiento, cautivando una parte importante de la población económicamente activa (PEA). La contribución de las Mipymes es impulsar el comercio local y regional, lo que multiplica sus beneficios al explotar los recursos de las entidades y se traduce en ganancias (Chiatchoua y Castañeda-González, 2015). A partir de los datos arriba expuestos, se puede mencionar que las micro, pequeñas y medianas empresas son importantes por todo lo que aportan a la economía de las entidades. Algunos de los efectos que provocan las Mipyme van desde el impacto en la generación de empleos hasta su aportación en las cadenas de valor de las grandes empresas. No obstante, su probabilidad de éxito es baja si los propietarios de este tipo de empresas no cuentan con la capacidad de dirigirlas adecuadamente.

En este sentido, la importancia de la información y capacitación a la parte gerencial de las Mipymes resulta trascendental para una buena toma de decisiones que les permita prolongar su ciclo de vida, y con ello generar un posicionamiento en el mercado y otorgar ganancias monetarias a los propietarios de las mismas.

Servicio de Salud

El sistema de salud mexicano es un sistema mixto y fragmentado, compuesto de servicios públicos, de seguridad social y servicios privados. En cuanto al acceso a los servicios de salud, cerca de 40% (la población trabajadora en el sector formal)

asiste a instituciones privadas y alrededor de 60% tiene acceso a servicios de salud a través de las instituciones públicas de la Secretaría de Salud y de las instituciones de seguridad social (Frenk *et al.*, 2013). En este sentido, la clasificación de las instituciones del sector salud en México está integrada de la siguiente forma:

Tabla 1. Clasificación de instituciones de salud en México.

Clave	Nombre del grupo
1	Instituciones de salud del sector público
2	Instituciones de salud del sector privado
3	Aseguradoras, bancos y otras Instituciones de prepago de servicios médicos
4	Instituciones de salud del resto del mundo
5	Descripciones para no derechohabiencia
9	Derechohabiencia no especificada

Fuente: elaboración propia con información de INEGI, 2005.

Para enero de 2020, el Instituto de Salud para el Bienestar (INSABI) inició sus actividades en sustitución del Seguro Popular. Este nuevo instituto brinda servicios gratuitos de salud para todo ciudadano mexicano que no cuente con seguridad social. Sus servicios contemplan servicios médicos, medicamentos y atención de padecimientos. Así, actualmente, con el INSABI, las personas sin seguridad social no necesitarán afiliarse ni pagar cuotas para recibir atención médica o medicamentos gratuitos; solo deberán contar con clave única de registro de población (CURP) o presentar su acta de nacimiento. El nuevo Instituto aprovechará la ex-

periencia y vocación del servicio de los trabajadores en las entidades del Régimen Estatal de Protección Social en Salud (REPSS), quienes tendrán la oportunidad de incorporarse en el nuevo esquema (INSABI, 2020).

Con respecto al estado de Puebla, la Secretaría de Salud informó del pago económico que han hecho pacientes del Seguro Popular por los tratamientos. Tan solo en 2015, los pacientes tuvieron que pagar 43 392 35 pesos; para los primeros cuatro meses de 2016, de enero a abril, la cifra fue de 9 624 624 pesos. Lo anterior indica que se están recibiendo 3 313 000 pesos en promedio cada mes, o que cada día los derechohabientes están pagando 110 451 pesos por tratamientos fuera de catálogo (Castillo, 2016). Dentro de los servicios de salud seleccionados en forma prioritaria, según criterios de seguridad, eficacia, costo, efectividad y adherencia a normas éticas profesionales y aceptabilidad social, se encuentran los laboratorios clínicos.

Los servicios de salud se encuentran dentro de los servicios sociales y, para otorgar este tipo de servicios, existen empresas que lo ofertan al consumidor-paciente. Así, la atención médica es un proceso que se concibe, primordialmente, como dos cadenas de actividades y procesos en los que participan, de forma paralela pero no inconexa, el proveedor de la atención médica y el consumidor. En algunos casos, el profesional de la salud puede ser el primero en detectar la enfermedad, lo cual puede desencadenar el proceso que lleva a la atención médica (Donabedian, 1988).

De esta manera, el proceso de búsqueda y obtención de atención médica es dinámico y complejo, pues en él intervienen variables psicosociales y culturales, así como político-administrativas propias de los servicios, con el propósito de satisfacer una condición de salud determinada (Rosenstock, 2005). Por ello, en su búsqueda de atención médica, el cliente se ve obligado a contactar directamente al proveedor del servicio de salud, entre los que se encuentran hospitales, consultorios médicos, laboratorios de análisis clínicos, radiología, médicos especialistas, farmacias, ultrasonografía y más. Estos ayudan a la detección, diagnóstico, prevención y control de las enfermedades o incidentes que afectan la salud del individuo.

Dentro del concepto psicosocial se encuentra el modelo propuesto por Irwin M. Rosenstock (1988), bajo el término *health behavior*, que el autor considera como la actividad que realiza una persona que cree estar sana con el propósito de prevenir una enfermedad. Las variables del modelo se refieren al mundo subjetivo del individuo que se comporta y no al mundo objetivo del médico o del físico. Los dos, sin duda, están correlacionados, pero la correlación está lejos de ser perfecta. El enfoque en la aplicación del modelo es vincular los estados subjetivos actuales del individuo con el comportamiento de salud actual. Las personas que no se preocupan por un aspecto particular de la salud, probablemente no perciban ninguna necesidad de atención médica, hasta que surja una circunstancia accidental que lo orille al uso de la aplicación médica. Este modelo propuesto contiene las siguientes variables:

a) El estado psicológico de alerta o aprehensión para tomar una acción específica en función de la susceptibilidad percibida (los riesgos subjetivos de ajustarse a una condición) y la seriedad o gravedad percibida de la enfermedad (los efectos de la enfermedad sobre el trabajo, la vida familiar y las relaciones sociales).

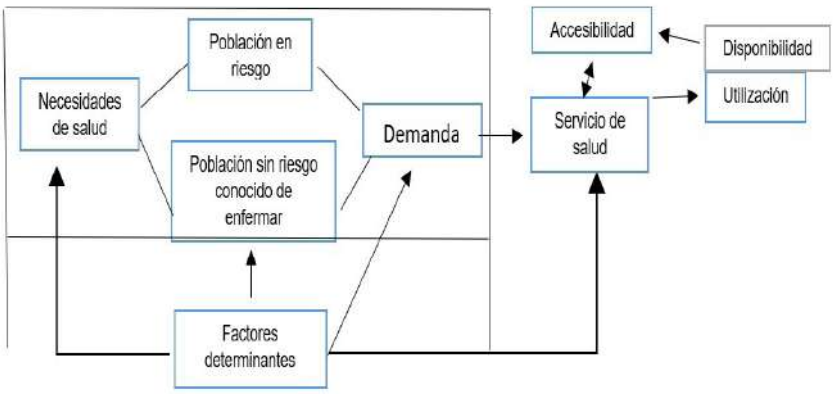
b) Las creencias sobre los beneficios y barreras al utilizar estos servicios preventivos. Esta variable es la efectividad de una acción elegida por el individuo para reducir la amenaza de la enfermedad, pero al mismo tiempo ve los inconvenientes, como el costo, lo desagradable, el dolor, las limitaciones y continuidad de uso, etc.

Estas dos dimensiones definen si existe un estado de preparación para actuar.

También, incluyen el grado en que un individuo se siente vulnerable o susceptible a una condición de salud en particular y el grado en que siente que contraer esa condición de salud en particular tendría graves consecuencias en su vida cotidiana (Rosenstock, 2005). La opinión del autor es que los aspectos emocionales subya-

centes tienen mayor valor en la explicación del comportamiento que los elementos cognitivos, como la seriedad percibida, los beneficios percibidos de tomar medidas y las señales de acción. Para ejemplificar este modelo, Arredondo la gráfica de la siguiente forma:

Figura 1. Modelo psicosocial del proceso de atención médica health behavior



Fuente: Arredondo (1992) con base en el modelo propuesto por I. Rosenstock (1988).

A pesar de que las instituciones de salud del sector público ofrecen atención a toda la población inscrita en sus diferentes dependencias, la atención, los medicamentos, las instalaciones y los tratamientos son insuficientes para cubrir las necesidades de quienes recurren a ellas. Por ello, terminan buscando el servicio privado que les proporcione la prevención, solución y mantenimiento de su salud. De esta manera, resulta importante la oportunidad económica que se abre para las empresas privadas del sector salud, las cuales atienden a los clientes de las instituciones públicas. A su vez, existe otra parte del mercado que comprende a los clientes no derechohabientes, quienes necesitan de atención privada, lo que genera una oportunidad de oferta para toda aquella empresa privada que ofrezca el servicio.

Laboratorios clínicos

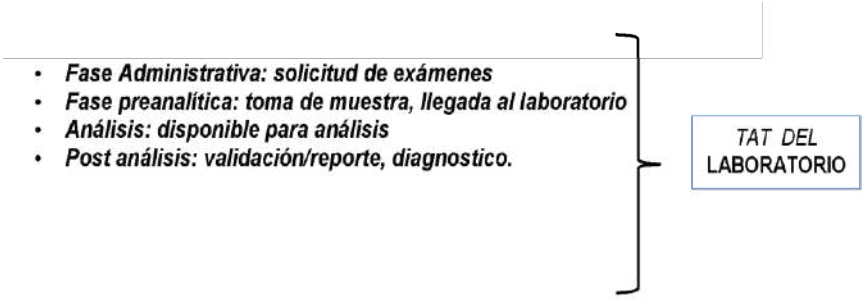
En relación con los servicios de salud privados, los laboratorios clínicos iniciaron prácticamente a la par de la medicina. Han pasado muchos años desde sus primeras aplicaciones hasta el día de hoy. Con la evolución tecnológica, técnica y de conocimiento, la química clínica ha sido capaz de proporcionar a los médicos los datos específicos para que puedan atacar y erradicar una enfermedad mortal, controlar padecimientos genéticos, engendrar vida y controlar pandemias. El laboratorio clínico es el lugar donde los profesionales de diagnóstico clínico realizan análisis que contribuyen al estudio, prevención, diagnóstico y tratamiento de los problemas de salud de los pacientes, de acuerdo con sus funciones, se pueden dividir en las siguientes categorías:

- Laboratorios de rutina o de seguimiento: tienen cuatro departamentos básicos: hematología, inmunología, microbiología y química clínica (o bioquímica). Los laboratorios de rutina pueden encontrarse dentro de un hospital o ser externos a éste.
- Laboratorios de especialidad: en este tipo de laboratorios, se realizan estudios más sofisticados a través de metodologías como amplificación de ácidos nucleicos, estudios cromosómicos, citometría de flujo y cromatografía de alta resolución, entre otros. Estas pruebas necesitan instalaciones y adiestramiento especial del personal que las realiza. Con frecuencia, estos forman parte de programas de investigación (Moles, Ortiz Callejón y Bejar Pretel, 2012).

En el laboratorio clínico, el valor de la atención médica inicia cuando un médico solicita un examen de laboratorio; posteriormente, la responsabilidad radicará en los encargados de realizar las tomas de muestra. El flujo del valor continuará así en los distintos pasos del proceso: toma de muestra, traslado, recepción, preparación, análisis y post análisis, por resumir de alguna manera el proceso completo

(Riadi, 2014). La obtención o toma de muestras biológicas es el proceso por el cual se extrae una muestra de sangre del paciente; también se pueden obtener otro tipo de muestras, como orina, heces, saliva, líquido cefalorraquídeo o líquido articular, piel o cualquier líquido orgánico (Aznar, 2009). A continuación, se muestra el proceso productivo del laboratorio clínico y los componentes en el tiempo de respuesta —TAT, por su origen en inglés *turn around time*— (ver la Figura 2).

Figura 2. Proceso productivo del laboratorio clínico



Fuente: elaboración propia con información de Riadi (2014).

El laboratorio clínico también forma parte de los avances tecnológicos que revolucionan el mundo. En ellos, la tecnología automatizada y la informática asumen un papel primordial. El laboratorio, como todos los demás servicios de salud, debe adaptarse a los cambios que facilitan el trabajo, lo humanizan y le confieren un grado elevado de sensibilidad a las determinaciones de analitos en las diferentes muestras y a los métodos novedosos empleados (Trimiño Galindo, 2011). Estos avances tecnológicos generarán, indudablemente, un laboratorio eficiente y libre de errores, lo que aumentará la optimización de los servicios que brinda.

La integración de los sistemas automatizados *Laboratory Information Systems* (LIS) y el *Hospital Information System* (HIS*)* ha permitido el intercambio bidireccional de información, que puede ser transmitida desde los equipos al laboratorio al equipo médico e incluso al propio paciente, además, facilita el trabajo en línea del

tecnólogo médico (Tapia, Vega y Rojas, 2015). Así, la tecnología en los laboratorios clínicos es indispensable, sin embargo, el tamaño de los laboratorios como empresa determina la implementación de las innovaciones, debido a la cantidad de capital que se requiere para la compra de tecnología moderna. Esto genera una visible desventaja para los laboratorios que no cuentan con suficiente recurso monetario.

Calidad en los servicios

El concepto de calidad ha tenido distintas connotaciones en el transcurso de los años. La etimología de esta palabra proviene del latín *qualitas* o *qualitatis*, que significa perfección. La calidad es el cumplimiento de los requisitos para la satisfacción de las necesidades del cliente. Existen distintas definiciones que proviene de las metodologías básicas de la calidad, algunos autores representantes de estas son E. Deming, quien en los años cincuenta propuso su modelo mejora continua, posteriormente está Kaoru Ishikawa (1949) con su propuesta *total quality Management* o control total de la calidad y por último está P. Crosby (1960) con su metodología cero defectos (Lozano C., 1998).

Según Vazquez, Rodriguez y Díaz (1996), la calidad objetiva es el enfoque interno de la calidad, pues es considerada bajo la elaboración del producto o servicio. El objetivo es la eficiencia y, por ello, se usa en actividades que permitan ser estandarizadas (control estadístico de la calidad). De igual forma, hablan de la calidad subjetiva como una visión externa. Ésta se obtiene a través del cumplimiento de las necesidades, deseos y expectativas de los clientes, donde las actividades para ofrecer el servicio están altamente relacionadas con ellos.

Por otro lado, C. Grönroos (1988) afirma que existe un paradigma de la desconfirmación, este afirma que el nivel de calidad percibido no está determinado por el nivel objetivo de las dimensiones de la calidad técnica y funcional, sino que está dado por las diferencias que existen entre la calidad esperada y la experimentada

por los consumidores al momento de ser atendidos.

La construcción básica del servicio no solo es tarea del empleado, sino que se convierte en "el momento de verdad" que hace referencia a la situación donde el cliente se pone en contacto con cualquier parte de la organización, obteniendo una impresión sobre la calidad del servicio.

Así, gestionar la calidad total implica una labor compartida en todos los departamentos de la empresa, con la finalidad de satisfacer al cliente, cubriendo sus expectativas. Por ello, la calidad debe estar en la filosofía corporativa de toda organización. La mayoría de los servicios son intangibles (Lovelock, 1983): no son objetos, más bien son resultados. Esto significa que muchos servicios no pueden ser verificados por el consumidor antes de su compra para asegurarse de su calidad, ni tampoco se pueden dar las especificaciones uniformes de calidad propias de los bienes. Por tanto, una empresa de servicios suele tener dificultades para comprender cómo perciben sus clientes la calidad de los servicios que ofrece (Zeithalm, 1981).

Marca

Actualmente, las marcas comerciales son un identificador único para cada producto o servicio que se oferta en el mercado. Para P. Kotler (2003), la marca es "nombre, término, signo, símbolo o diseño o combinación de ellos, cuyo objeto es identificar los bienes o servicios de un vendedor o grupo de vendedores con objeto de diferenciarlo de sus competidores". El nombre es aquello por lo que se recuerda y por lo que se habla de la marca. Tener un buen nombre es sinónimo de tener buena reputación. Las marcas que seleccionan un buen nombre descubren que ya tiene hecha la mitad de trabajo del *branding* y mercadotecnia. La marca comercial sirve como símbolo distintivo de los productos o servicios que las empresas ofrecen a los consumidores; es aquel símbolo, letra, nombre o número que permita un diferenciador en los clientes (Healey, 2009).

La marca, es una promesa que se le hace al consumidor y debe ser cumplida, es un intangible, una experiencia, un pensamiento, una sensación que en algunos casos existe una interacción social que se une en una satisfacción placentera. Una fábrica elabora un producto, pero la marca es aquello que compran los consumidores, por lo tanto, un motivador de compra es la marca. Las marcas deben de ser capaces de vender, perdurar, valer; deben ser el medio por el cual las empresas generen riqueza. Para lograr esto, deben aportar al consumidor opciones claras y definidas, un medio para simplificar sus decisiones, certidumbre de calidad, prevención de riesgos, una forma de expresión propia, algo en lo que pueden confiar (Temporal y Lee, 2003).

Para evaluar el impacto de una marca es importante considerar que ésta debe mostrar credibilidad con el consumidor, garantía de satisfacción y una historia de marca, la cual fortalezca su imagen. Las marcas, además de diferenciar los productos, entregan una promesa de calidad y consistencia. Son parte del capital intangible de una empresa y generan valor a los accionistas; representa el negocio, es un reflejo de todos sus colaboradores, sus socios, sus proveedores y sus consumidores (Munuera y Rodríguez, 2012).

La fortaleza en la asociación de la imagen de marca se basa en distintas acciones que las empresas deben de considerar, como la participación del consumidor al momento de considerar los atributos, beneficios y usos del producto o servicio. Por ello, debe existir información relevante, personal y consistente, pero la asociación más fuerte se genera a través de la experiencia al momento de consumir producto o servicio (Randall, 2002).

Planteamiento del Problema

El proceso de búsqueda y obtención de atención médica es dinámico y complejo, pues en él intervienen variables psicosociales y culturales, así como político-admi-

nistrativas propias de los servicios, con el propósito de satisfacer una condición de salud determinada (Rosenstock, 2005). Por ello, en su búsqueda de atención médica, el cliente se ve obligado a contactar directamente al proveedor del servicio de salud, entre los que se encuentran hospitales, consultorios médicos, laboratorios de análisis clínicos, radiología, médicos especialistas, farmacias, ultrasonografía y más. Estos ayudan a la detección, diagnóstico, prevención y control de las enfermedades o incidentes que afectan la salud del individuo.

A pesar de que las instituciones de salud del sector público ofrecen atención a toda la población inscrita en sus diferentes dependencias, la atención, los medicamentos, las instalaciones y los tratamientos son insuficientes para cubrir las necesidades de quienes recurren a ellas. Por ello, terminan buscando el servicio privado que les proporcione la prevención, solución y mantenimiento de su salud. De esta manera, resulta importante la oportunidad económica que se abre para las empresas privadas del sector salud, las cuales atienden a los clientes de las instituciones públicas. A su vez, existe otra parte del mercado que comprende a los clientes no derechohabientes, quienes necesitan de atención privada, lo que genera una oportunidad de oferta para toda aquella empresa privada que ofrezca el servicio.

A su vez, los propios laboratorios clínicos deben valorar la cuestión servicio=experiencia y orientar sus esfuerzos no sólo al resultado, sino también a mejorar la experiencia de quienes atiende. Esta experiencia comienza desde el mismo momento en que una persona llama telefónicamente para solicitar información, busca estacionamiento o intenta identificar el laboratorio. Por ello, se debe pensar en todas las “posibles cosas” en este proceso de vinculación paciente-laboratorio (Fernández, s/f).

En atención a los temas abordados en los párrafos anteriores, se busca plantear la situación de los laboratorios clínicos privados, los cuales tienen oportunidades de posicionamiento en el mercado, considerando que la mayoría de este tipo de empresas son Mipyme, donde las estadísticas del ENAPROCE (2019) mencionan

que sus capacidades gerenciales son del 25% generando solución a los problemas que se presentaron en el proceso productivo y además emprendió acciones para evitar que sucedieran nuevamente. En tanto, 21.5% dio solución al problema, pero no llevó a cabo acciones posteriores. No obstante, sus riesgos de fracasar son latente, sobre todo para aquellas micro, pequeñas y medianas empresas, debido a los múltiples elementos que obstaculizan su crecimiento.

De este modo, las Mipyme del sector salud, en específico, los laboratorios de análisis clínicos tienen una significativa participación en la economía poblana y, a su vez, en la nacional, dentro del periodo del 2009 al 2019 la participación promedio del sector salud al Producto Interno Bruto del país fue de 5.6% con un crecimiento promedio anual del 1.6%. En virtud de su contribución a los indicadores económicos, estos micro, pequeños y medianos laboratorios clínicos poblanos necesitan conocimientos o datos suficientes para el desarrollo de estrategias competitivas que les permitan estar dentro de la elección de los clientes, lo que les generará una duración en el mercado (INEGI, 2019).

Para ello, un aspecto importante es la marca, la cual les permite construir una notoriedad o posicionamiento en la mente del consumidor, lo que se traduce en lealtad de los clientes. La marca es un elemento indispensable para toda empresa, sin importar su tamaño. En el área de la mercadotecnia, se emplea el término *Branding (*por su origen del inglés *Brand)*, este concepto hace referencia a los atributos de un producto o servicio que desea una impresión duradera en la mente del consumidor (Healey, 2009). Es importante medir el nivel de notoriedad de la marca por parte de los clientes de las Mipyme, a través de un estudio que involucre la calidad del servicio o producto ofrecido a los consumidores.

En relación con las implicaciones anteriores, el posicionamiento de marca se puede obtener a través de la implementación de *branding*. Para tal efecto, es necesario saber qué elementos de esta herramienta aplican las Mipyme y cuál es la percepción de los clientes acerca de la calidad del servicio ofrecido. Con estos ele-

mentos se puede dar información que influya en la toma de decisiones en la alta dirección de los entes económicos analizados en esta investigación.

Por lo tanto, toda empresa que se dedique al servicio está obligada a conocer el nivel de satisfacción que genera en sus clientes o consumidores, así como a medir su capacidad de competitividad en el mercado. Este servicio puede ser otorgado por empresas privadas o públicas, cualquiera que sea el origen de su capital, pero están obligadas a ofrecer un servicio satisfactorio. Con el fin de identificar las actividades desempeñadas por el sector servicio, Browning y Singelmann (1978) establecieron una tipología con base en sus características de consumo final: servicios de distribución, de producción, sociales y personales.

Con base en lo anterior: ¿la calidad en el servicio está relacionada con el valor de marca? Entonces, ¿la calidad en el servicio está relacionada con el valor de marca en los micro, pequeños y medianos laboratorios clínicos (Mipymes) de la zona conurbada de Puebla?

Materiales y métodos

En la presente investigación se planteó el objetivo de: analizar la relación entre la calidad en el servicio y el valor de marca desde la percepción de clientes, médicos y empresarios, que permita identificar los elementos competitivos en la gestión de la marca de los micro, pequeños y medianos laboratorios de la zona conurbada de Puebla. Por lo que se trata de una investigación de tipo concluyente, porque se trata de una investigación de tipo cuantitativa y descriptiva porque desmenuza las características de los sujetos de estudio. Asimismo, se trata de una investigación de tipo transversal, debido a que los datos (variables) se recabaron en un periodo de tiempo (de junio a septiembre de 2019). También es una investigación no experimental debido a que no se ha manipulado deliberadamente ninguna de las variables independientes (Kerlinger et al.,2002). En esta investigación se han ob-

servado de forma directa a los sujetos de estudio (micro y pequeños empresarios del sector salud, clientes y médicos), por lo que se puede decir que también se trata de una investigación de tipo empírica, la cual ha puesto a prueba una serie de hipótesis que más adelante se explicarán (Sampieri, 2018).

Las técnicas de muestreo no probabilísticas, por conveniencia permite seleccionar aquellos casos accesibles que acepten ser incluidos. Esto, fundamentado en la conveniente accesibilidad y proximidad de los sujetos para el investigador (Garcés, Edison y Duque, 2007). Finalmente, en términos generales, este trabajo desarrolla una investigación concluyente, descriptiva, transversal, no experimental y no probabilística. Para el cumplimiento del objetivo general de la investigación, se ha determinado desarrollar la técnica encuesta.

Para alcanzar lo planeado se implementaron los Modelos: *Servqual* de Zeithaml, Berry & Parasuraman (1988) y el Modelo de Valor de Marca de Aaker (1994), creando un modelo híbrido que recibe el nombre de Modelo CAVA. En base a este modelo se desarrolló el instrumento el cual se dividió en 6 Dimensiones: A_Datos generales de identificación sobre el perfil de cada objeto de estudio(ver Tabla 3), B_tangibilidad y otros activos, C_fiabilidad-lealtad de marca, D_capacidad de respuesta-conciencia de marca, E_confianza- asociación de marca, F_responsabilidad- calidad percibida (ver la Tabla 2) los datos recabados fueron obtenidos a través de la aplicación de una encuesta (on line) con 37 *items* aplicando la escala de Likert, se recolectó información de los empresarios, médicos y clientes, el interés de aplicarlo a estos tres sujetos de estudio se basa en la perspectiva del servicio que cada uno tiene, para así converger sus opiniones y los interesados puedan generar estrategias competitivas para la empresa. La encuesta se aplicó a un total de 480 clientes, 90 laboratorios (Mipyme) y 300 médicos, seleccionados por conveniencia, dando un total de n=870.

Tabla 2. Operacionalización de las variables

Dimensiones Valor Marca (Aaker, 1994)	Dimensiones Calidad en el servicio Zeithaml, Berry y Parasuraman (1988)	Operatividad de variables Modelo CAVA
VD1 Lealtad de marca	VI1 Confianza	VI1 Confianza y VD2 Asociación de marca
VD2 Asociación de marca	VI2 Fiabilidad	VI2 Fiabilidad y VD1Lealtad de marca
VD3 Calidad percibida	VI3 Responsabilidad	VI3 Responsabilidad y VD3 Calidad percibida
VD4 Conciencia de marca	VI4 Garantía o capacidad de respuesta	VI4 Capacidad de respuesta y VD4 Conciencia de marca
VD5 Otros activos (símbolo de la marca)	VI5 Tangibilidad	VI5 Tangibilidad y VD5 otros activos

Fuente: elaboración propia con información de Valor Marca (Aaker, 1994) y Calidad en el servicio Zeithaml, Berry y Parasuraman (1988).

Tabla 3. Datos generales de los sujetos de estudio

Datos generales de identificación (Perfil cliente/consumidor)	Datos generales de identificación empresarial, mipyme)	Datos generales de (Perfil identificación (Perfil médicos)
Edad	Edad	Edad
Sexo	Sexo	Sexo
Escolaridad	Escolaridad	Especialidad
Situación civil	Estado civil	Consulta en Sector
Auto propio	Años de trabajar en la empresa	Años de experiencia
Vacaciones	Relación con la empresa (entrevistado)	Estudios de posgrado
Lugar de vacaciones		
Laboratorio clínico al que comúnmente acude		
Frecuencia que utiliza el servicio de análisis clínicos		
Motivo del consumo del servicio de los laboratorios clínicos		
Quién le recomendó asistir al laboratorio		

Fuente: elaboración propia.

Una vez diseñado el instrumento (cuestionario cerrado) tomando como base a los autores mencionados en la operacionalización de las variables. Se procedió a realizar la Validez del instrumento con expertos, la cual se realizó a 3 expertos. Uno de ellos con perfil científico, es decir a un investigador perteneciente al Sistema Nacional de Investigadores (SNI) del Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT) en México, otro con un perfil de docente investigador en el sector empresarial y principalmente en las Mipymes. Asimismo, se buscó el apoyo de un investigador de mercados con perfil de mercadólogo, los tres expertos validaron el instrumento, quedando una versión final (ver Tabla 4).

Tabla 4. Versión final del instrumento

Dimensión	Ítems
Variable B. Tangibilidad Otros Activos	Ítem B1: El laboratorio clínico tiene equipos de apariencia moderna
	Ítem B2: Las instalaciones físicas de la empresa de servicios son visualmente atractivas
	Ítem B3: Los empleados de la empresa tienen apariencia profesional
	Ítem B4: Los elementos materiales (formatos de resultados, notas) son visualmente atractivos
	Ítem B5: La publicidad del laboratorio me permite pensar en la marca de la empresa
	Ítem B6: La publicidad de la marca me induce a consumir sus servicios
	Ítem B7: El laboratorio tiene promociones accesibles
	Ítem B8: La marca del laboratorio tiene una vía de comunicación para quejas o sugerencias

Variable C. Fiabilidad-Lealtad de marca	Ítem C1: Cuando el laboratorio promete hacer algo en cierto tiempo lo hace.
	Ítem C2: Cuando tiene un problema el laboratorio muestra un sincero interés en solucionarlo
	Ítem C3: El laboratorio realiza bien el servicio desde la primera vez
	Ítem C4: La empresa concluye el servicio en el tiempo promedio
	Ítem C5: El laboratorio insiste en mantener su servicio exento de errores
	Ítem C6: La marca del laboratorio es fiable para volver a utilizar sus servicios
	Ítem C7: El laboratorio clínico es su primera marca de compra
	Ítem C8: La experiencia de la empresa en el mercado le genera confianza en sus servicios
Variable D. Capacidad de Respuesta - Conciencia de Marca	Ítem D1: Los empleados le comunican cuando concluir la realización del servicio
	Ítem D2: Los empleados del laboratorio le ofrecen un servicio rápido
	Ítem D3: Los empleados de la empresa de servicios siempre están dispuestos a ayudarlo
	Ítem D4: Los empleados nunca están demasiado ocupados para responder sus preguntas
	Ítem D5: Identifica la marca de la empresa en cuanto lo mencionan
	Ítem D6: El nombre y logotipo le parecen acordes a la marca de la empresa
	Ítem D7: Recomendara al laboratorio clínico por su imagen de marca

Variable E. Confianza-Lealtad de marca	Ítem E1: El comportamiento de los empleados le transmite confianza
	Ítem E2: Se sienten seguro en sus transacciones con el laboratorio
	Ítem E3: Los empleados son siempre amables con usted
	Ítem E4: Los empleados tiene conocimientos suficientes para responder sus preguntas
	Ítem E5: Cambiaria a la empresa por otra marca del laboratorio que le ofrece otros servicios o ventajas
	Ítem E6: Los resultados de los an lisis cl nicos me generan confianza en la marca de la empresa
Variable F. Responsabilidad Calidad Percibida	Ítem F1: La empresa ofrece una atención individualizada
	Ítem F2: El laboratorio comprende sus necesidades específicas
	Ítem F3: Los horarios de servicio del laboratorio son convenientes
	Ítem F4: Los empleados le ofrecen una atención personalizada
	Ítem F5: El laboratorio se preocupa por satisfacer sus intereses
	Ítem F6: La marca del laboratorio permite ser recomendada
	Ítem F7: El servicio total del laboratorio super sus expectativas
	Ítem F8: La calidad del servicio del laboratorio va acorde a su marca

Fuente: elaboración propia.

Para el desarrollo de la investigación se seleccionó la Zona Metropolitana Puebla -Tlaxcala está comprendida por 38 municipios entre los dos estados, siendo una población total de 2 millones 470 mil, debido a la gran cantidad de municipios y localidades abarcadas por la zona, se seleccionaron 5 municipios correspondientes a la zona conurbada de Puebla, debido a la conveniencia y logística de la recolección de datos. A continuación, se muestra la cantidad de población por municipio, ver Tabla 5.

Tabla 5. Población por municipio de la zona conurbada de Puebla

Municipio	Población
Amozoc	78, 452
Cuautlancingo	55, 456
Puebla	1 ,485, 941
San Andrés Cholula	80, 118
San Pedro Cholula	113 ,436

Fuente: elaboración con información de Zona metropolitana Puebla-Tlaxcala (s/f).

Resultados

Análisis de fiabilidad

La confiabilidad es el grado en que una escala produce resultados consistentes si se realizan mediciones, es cuando la medición está libre de error de azar, en ese momento se dice que es confiable (Catalina, 2008). Existen distintos tipos de mediciones para la confiabilidad según el autor Malhotra (2008) dentro de la confiabilidad de consistencia interna, se encuentra la confiabilidad alpha o Alpha de Cronbach, la cual es el promedio de todos los coeficientes de divisiones de los reactivos de la escala, este coeficiente varía desde 0 a 1. Desde un criterio general los autores George y Mallery (2003) sugieren la siguiente tabulación para evaluar los coeficientes de Alpha de Cronbach: Coeficiente Alpha mayor a 0.9 es Excelente, Coeficiente Alpha mayor a 0.8 es Bueno, Coeficiente Alpha mayor a 0.7 es Acepta-

ble, Coeficiente Alpha mayor a 0.6 es Cuestionable, Coeficiente Alpha mayor a 0.5 es Pobre, Coeficiente Alpha menor a 0.5 es Inaceptable.

La consistencia interna mostró que cada uno de los instrumentos aplicados a los tres sujetos de estudio va desde bueno a excelente confiabilidad, estos resultados se analizaron con el coeficiente del Alfa de Cronbach (α). A continuación, se mostrarán los resultados obtenidos en cada objeto de estudio, iniciando por los consumidores o clientes de análisis clínicos, seguidos por los médicos y terminando con los empresarios, ver Tabla 6.

Tabla 6. Alpha de Cronbach de los tres sujetos de estudios

Objeto de estudio	Alpha de Cronbach	Número de elementos
Clientes	.980	480
Mipyme	.709	90
Médicos	.970	300
Total	.853	870

Fuente: elaboración propia con SPSS (25).

Análisis factorial

Para conocer la estructura factorial de la investigación (instrumento y escalas), se realizó un análisis factorial sobre los 37 ítems uniendo las 3 muestras (clientes, médicos y Laboratorios Clínicos (Mipymes) y de manera individual por cada una, por el método de extracción de componentes principales y posterior rotación VARIMAX. Se calculó la medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer Olkin (KMO).

El Análisis Factorial es una técnica de análisis multivariante de reducción de datos y busca factores que expliquen la mayor parte de la varianza común. En el Análisis Factorial se distingue entre varianza común y varianza única. La varianza común es la parte de la variación de la variable que está compartida con las otras variables y se puede cuantificar con la denominada comunalidad. La varianza única es la parte de la variación de la variable que es propia de esa variable y pretende hallar un nuevo conjunto de variables, menor en número que las variables originales, que exprese lo que es común a esas variables. Existen varios contrastes que pueden realizarse para evaluar si el modelo factorial en su conjunto es significativo y uno de ellos es el *test* KMO.

Mateos y Martín (2002) describen que el KMO sirve para comparar las magnitudes de los coeficientes de correlación general o simple con respecto a las magnitudes de los coeficientes de correlación parcial. Al calcular el Índice Kaiser-MeyerOlkin, se avaló la adecuación de la muestra y qué tan apropiado fue aplicar el Análisis Factorial. Los valores entre 0.5 y 1 indican que es apropiado aplicarlo. El *test* KMO relaciona los coeficientes de correlación observados entre las variables Xj y Xh, y ajh son los coeficientes de correlación parcial entre las variables Xj y Xh. Cuanto más cerca de 1 tenga el valor obtenido del test KMO, implica que la relación entre las variables es alta. Si KMO ≥ 0.9, el *test* es muy bueno; notable para KMO ≥ 0.8; mediano para KMO ≥ 0.7; bajo para KMO ≥ 0.6; y muy bajo para KMO < 0.5 (Nunnally, 1978).

Como se puede observar en la Tabla 7, el nivel de correlación entre las variables (dimensiones) del Modelo *Servqual* de Zeithaml, Berry y Parasuraman (1988) y el Modelo de Valor de Marca de Aaker (1994) es aceptable conforme a los parámetros que fueron establecidos para KMO. Es decir, las magnitudes de los coeficientes de

correlación general son buenos, porque KMO ≥ 0.9, el test es muy bueno (Nunnally, 1978). Este análisis se basó en el análisis descriptivo de las variables de estudio: variables B_ Tangibilidad-Símbolo de Marca, C_ Fiabilidad-Lealtad de marca, D_ Capacidad de Respuesta-Conciencia de Marca E_ Confianza y Asociación de marca, F_ Responsabilidad- Calidad percibida, como dimensiones que conforman la variable independiente (VI) Calidad en el Servicio. Y para el caso de la variable dependiente (VD) Valor de Marca, tal y como se aclara en la operatividad de las variables con sus dimensiones: G. Lealtad, H. Conciencia, I. Comunicación, J. Tangibilidad y K. Asociación.

Se tiene una significancia muy inferior al límite 0.05, pues fue de 0.000 con un KMO=.956, lo cual nos indica que la matriz de datos es válida para continuar con el proceso de análisis factorial. También se muestra que el cuestionario presenta un amplio margen de los grados de libertad de gl=45, porque tiene más posibilidades de respuestas y por último la Chi- cuadrada nos dice que X^2=8061.333 que son los *ítems* útiles y son aprovechados a un 95.6% de la varianza de los datos originales en 1 componente. Y en la Matriz de componentes principales (1 solo componente), se explica que los factores con el mayor índice de correlación (.600), teniendo índices que van desde .627 a .904 (ver Tabla 8): B. Capacidad, C. Fiabilidad, D. Empatía, E. Percepción y F. Confianza del Modelo Servqual y G. Lealtad, H. Conciencia, I. Comunicación, J. Tangibilidad y K.

Asociación del Modelo Valor de Marca

Tabla 7. Prueba de KMO y Bartlett: Clientes, Médicos y Laboratorios Clínicos (Mipymes)

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo	0.956
Prueba de Aprox. Chi-cuadrado	8061.333
esfericidad gl	45
de Bartlett Sig.	0.000

Fuente: elaboración propia con SPSS.

Tabla 8. Matriz de componentes: Clientes, Médicos y Laboratorios Clínicos (Mipymes)

	Componente[a]
	1
Dimensiones ***Servqual***	
B. Capacidad	0.904
C. Fiabilidad	0.901
D. Empatía	0.900
E. Percepción	0.900
F. Confianza	0.893

Dimensiones Valor de Marca

G. Lealtad	0.885
H. Conciencia	0.852
I. Comunicación	0.762
J. Tangibilidad	0.686
K. Asociación	0.627

Método de extracción: análisis de componentes principales.

a. 1 componentes extraídos.

Fuente: elaboración propia con SPSS.

Conclusión

A lo largo de la investigación se demostró teóricamente la importancia que tiene el nivel de calidad en el servicio y su impacto en la marca (nombre) de la empresa, por ello el modelo *Servqual* menciona que la evaluación de la satisfacción del cliente es trascendental para alcanzar el agrado de los clientes con el servicio ofrecido. Por otro lado "el valor de marca" mostrado en el modelo del autor Aaker, nos presenta la importancia de crear una marca fuerte que consiga posicionarse en la mente del consumidor, logrando una conciencia de marca al momento que el cliente tiene que hacer la elección de compra.

En el estricto orden teórico, las empresas están preparadas para alcanzar sus objetivos organizacionales; desde su concepción las organizaciones deben contar con una filosofía corporativa que les permita generar un flujo de información que

llegue a todos los miembros de la compañía, sin embargo, las micro, pequeñas y medianas empresas (Mipyme) son creadas desde la parte empírica de sus fundadores, algunas veces son proyectos de emprendimiento que resultan un éxito y empiezan a crecer económicamente sin las herramientas teóricas que les permitan avanzar con mayor firmeza, provocando un débil crecimiento, que, bajo esquemas no controlables, pueden resultar en un fracaso empresarial.

Los laboratorios clínicos son empresas con profesionales de la salud con poco conocimiento administrativo, lo que conlleva a probables fracasos o lentos éxitos, todo esto frente a grandes laboratorios donde el personal es multidisciplinario, lo que permite formar un equipo de trabajo especializado en las distintas áreas. En el caso particular de los micro, pequeños y medianos laboratorios de análisis clínicos, el trabajo de construir una marca sólida y estable que permita posicionarse en la mente del cliente, es lento y difícil de trabajar en el mercado.

Bajo la situación arriba descrita, el presente trabajo se inició con el objetivo de analizar la relación entre la calidad en el servicio y el valor de marca desde la percepción de clientes, médicos y empresarios, que permita identificar los elementos competitivos en la gestión de la marca de los micro, pequeños y medianos laboratorios de la zona conurbada de Puebla. El interés de recolectar información de los empresarios, médicos y clientes se basa en la perspectiva del servicio que cada uno tiene, para así converger sus opiniones y encontrar posibles acciones por parte de los micro, pequeños y medianos empresarios.

Para la recolección de datos se desarrollaron tres instrumentos con 37 items los cuales fueron diseñados para cada uno de los sujetos de estudios (clientes, médicos, laboratorios -Mipyme), se destinó la zona conurbada de Puebla (Amozoc, Cuautlancingo, Puebla, San Andrés Cholula y San Pedro Cholula) para la aplicación de los cuestionarios, en los meses de septiembre a noviembre del 2019, implementándose el uso de herramientas electrónicas. En total se realizaron 480 entrevistas a clientes, 90 laboratorios (Mipyme) y 300 médicos, haciendo una N=870

entrevistas. Los resultados se analizaron con el coeficiente del Alfa de Cronbach teniendo un resultado general de α= .853 considerándose un buen resultado dentro de la escala del coeficiente mencionado. El proceso de los resultados obtenidos en la investigación fue en el programa Statistical *Package for the Social Sciences SPSS* versión 25.

Se pudo identificar los elementos competitivos en la gestión de la marca de los micro, pequeños y medianos laboratorios de la zona conurbada de Puebla, logrando determinar que el valor de marca de los clientes y médicos está estimulada por la Lealtad, Conciencia, Comunicación y Asociación de marca, siendo esta última la variable con una diferencia estadísticamente significativa con la calidad en los servicios ofrecidos por los micro, pequeños y medianos laboratorios clínicos.

La satisfacción de un cliente es fundamental al momento de otorgar un servicio. Por ello, existen distintos estudios que han permitido medir la satisfacción de los clientes; uno de los cuestionarios más utilizados para medir la calidad percibida por los clientes de empresas de servicios es el cuestionario derivado del modelo Servqual, dentro del denominado paradigma de la diferencia entre expectativa y percepción del servicio. Los autores de este modelo son Parasuraman, Zeithaml y Berry (1988). Este cuestionario fue el resultado de varias entrevistas con directivos y clientes clave de diferentes empresas. Está conformado por 22 ítems, que derivan de cinco dimensiones: seguridad, tangibilidad, capacidad de respuesta, fiabilidad y empatía. Para las organizaciones, se ha convertido en una prioridad comprender la naturaleza de la calidad del servicio y cómo se logra a través de un servicio adecuado (Larios, 2018).

Así, las actividades del sector terciario (sector servicios) han aumentado, por lo que han llegado a ser el sector preponderante en la economía. De igual manera, impactan en las actividades de los otros sectores, por lo que se ha desarrollado no como un sector separado, sino más bien en conjunto con el crecimiento de las actividades de servicios integradas dentro de las diferentes actividades económicas

del sector industrial y el agropecuario (García-Goñi, Maroto y Rubalcaba, 2007). A pesar de que este servicio es intangible, debido a su naturaleza difícil de medir, diversos autores han desarrollado métricas o modelos que permiten calcular los factores o elementos que lo integran, un ejemplo es el concepto *service quality* —calidad en el servicio— (Curuana, 2002). Las distintas definiciones de este conocimiento sostienen que es el resultado de la comparación que los clientes hacen entres sus expectativas sobre un servicio y su percepción sobre cómo este se ha llevado a cabo. El modelo de la imagen fue propuesto por Grönroos, donde plantea que la calidad técnica (qué se da) y la calidad funcional (cómo se da) se relacionan con la imagen corporativa, siendo este último concepto un elemento necesario para medir la calidad percibida (Grönroos, 1988). Parasuraman, Zeithaml y Berry (1985) definen vacío o gap como "una serie de discrepancias o deficiencias existentes entre las percepciones de la calidad del servicio de los ejecutivos y las acciones relacionadas con el servicio que se presta a los clientes" (p.44), estos vacíos son los factores que afectan el servicio.

Las investigaciones arriba descritas, aportaron Modelos teóricos que permiten a nuevas investigaciones obtener hallazgos en distintas áreas; el presente trabajo con la validación estadística de la prueba Kaiser-Meyer-Olkin KMO=0.956 y la Matriz de componentes principales (1 solo componente), con índices que van desde .627 a .904 se demuestra que el instrumento creado en esta investigación (Modelo CAVA) puede ser aplicado en cualquier empresa que otorgue un servicio. La orientación que pueden recibir los empresarios de las micro, pequeñas y medianas empresas con la implantación del Modelo CAVA, les permitirá tomar decisiones que se relacionan con el valor de su marca y la calidad del servicio ofrecido. También podrán analizar sus estrategias empresariales y mercadológicas implementadas con sus clientes, proveedores, sociedad, gobierno y sector. Esta aportación teórica, podrá generar un mejor posicionamiento competitivo en las ventas de las Mipymes del sector servicio.

Referencias

AAKER, D. (1996). *Construir Marcas Poderosas*. Madrid: Gestión 2000.

ÁLVAREZ, H. R. (2015). *Mercadotecnia en Salud* (4ta ed.). Villa Hermosa, Tab.: UJAT.

AMAI, A. M. (2018). *NSE nivel socioeconómico AMAI*. Obtenido de http://nse.amai.org/

ANHOLT, S. (2005). *Some important distinctions in place branding*. *Place Branding,* (pp 116-121). ONLINE. PDF.

ARANA, D. (2018). Pymes mexicanas, un panorama para 2018. *Forbes México*. Obtenido de https://www.forbes.com.mx/pymes-mexicanas-un-panorama-para-2018/

ARREDONDO, Armando, V. M. (1992). MODELOS EXPLICATIVOS SOBRE LA UTILIZACIÓN DE SERVICIOS DE SALUD: REVISIÓN Y ANÁLISIS. *Salud Pública de México*.

ARMENTA, M. (Noviembre de 2014). El marketing interno y su influencia para aumentar la motivación de los empleados. Puebla, Puebla, México. Recuperado el Febrero de Enero de 2015

ARMSTRONG, y Kotler, P. (2007). *Marketing. Versión para Latinoamérica*. México: Pearson Educación. Recuperado el 20 de Marzo de 2015

ARREDONDO, A., y Melendez, V. (1992). MODELOS EXPLICATIVOS SOBRE LA UTILIZACIÓN DE SERVICIOS DE SALUD: REVISIÓN Y ANÁLISIS. *Salud Pública de México, 34*.

ARRIAGADA, I., Aranda, V., & Francisca, M. (Diciembre de 2005). *CEPAL*. Obtenido de http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/6119/S051049_es.pdf ;jsessionid=18EB506AAF9640F1530C4C6C991CA663?sequence=1

AZNAR, J. (2009). Manual de Obtención y Manejo de Muestras. (S. A. Salud, Ed.) *Consejería de Salud. Banco de Indicadores*. (S/F). Obtenido de https://www.inegi.org.mx/app/indicadores/?t=02000010&ag=21#D020000100020#divFV1002000004#divFV6207019061

BAÑÓN, A. R., & Aragón Sánchez , A. (2007). Recursos estratégicos en las pymes. *Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 103-126. Obtenido de file:///C:/Users/Usuario/Downloads/Dialnet-Recursos Estratégicos En Pymes-2581343.

BARBERO, J. M. (1987). *De los Medios a las Mediaciones comunicación, cultura y hegemonía. Barcelona*: Gustavo Gili.

BARREIRO, J., & Maynou, X. (Julio de 2000). Tendencias en la organización de los laboratorios de análisis clínicos. *Aulas de Apoyo a la Gestión*, 1(1), 9.

BAUMAN, Z. (2012). *Vida de consumo*. Fondo de Cultura Económica.

BAUTISTA, E. F. (Mayo-Agosto de 2019). Obtenido de file:///C:/Users/Usuario/Downloads/3454-17868-1-PB.pdf

BENGOECHEA, B. P. (1999). *Diccionario Marketing*. Cultural, S.A. de Ediciones.

BIENESTAR, I. d. (01 de enero de 2020). *Gobierno de México*. Obtenido de https://www.gob.mx/insabi/articulos/instituto-de-salud-para-el-bienestar-230778

BIMBO. (2020). *Bimbo*. Obtenido de grupobimbo.com/es CANCLINI, N. G., & González Sánchez, J. (1993). El consumo cultural en México. Consejo Nacionapara la Cultura y las Artes, Dirección General de Publicaciones.

CANGUILHEM, G. (1966). *Lo normal y lo patológico*. México: México: Siglo XXI.

CAPRIOTTI, P. (2013). *Planificación Estratégica de la Imagen Corporativa*. Málaga : Ariel .

CARDONA, A. (1999). EL ESTADO EN LA HISTORIA DE LA SALUD PÚBLICA. Colombia: Universidad de Antioquia.

CARRIÓN, G. (Diciembre de 2005). *Redalyc*. Recuperado el 25 de Julio de 2015, de http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=28580203

CASTILLO, J. (4 de Julio de 2016). En el Seguro Popular no todo es gratis; tratamientos "fuera de catálogo" tienen costo. *En el Seguro Popular no todo es gratis; tratamientos "fuera de catálogo" tienen costo*. Puebla, México. Obtenido de http://intoleranciadiario.com/detalle_noticia/145542/especiales/en-el-seguro-popular-no-todo-es-gratis-tratamientos-fuera-de-catalo go-tienen-costo

CEPAL. (2018). Comisión Económica para América Latina y el Caribe. *La Unión Europea y América Latina y el Caribe: estrategias convergentes y sostenibles ante la coyuntura*.

CHIATCHOUA, C., y Castañeda-González, Y. (2015). Influencia de las MIPyMES en la generación de empleos en la región XI Texcoco, Estado de México (2000-2010). *Quivera*.

CHIRINOS, N. (2009). Características generacionales y los valores. *Observatorio Laboral Revista Venezolana,* 133-153.

CORELLA, J. M. (1998). *Introducción a la gestión del marketing en los servicios de salud*. Pamplona, España: Fondo de Publicaciones del Gobierno de Navarra.

CORTÁZAR, L. O. (2014). *Gestión de marca*. Conceptualización, diseño, registro,

construcción y evaluación. Bogotá, Colombia: Politécnico Grancolombiano.

CORREA, V. L. (2018). Mipymes y heterogeneidad estructural en América Latina. *MIPYMES en América Latina un frágil desempeño y nuevo desafío para las política de fomento*, 547. Obtenido de https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/44148/1/S1800707_es.pdf #page=10

COSTA, J. (2012). Construcción y Gestión estratégica de la Marca: Modelo MasterBrand. *Luciérnaga*,(8). Obtenido de https://revistas.elpoli.edu.co/index.php/luc/article/view/1487/1129

CURUANA, A. (2002). "Service loyalty: The effects of service quality and the mediating role of customer satisfaction". *European Journal of Marketin*g, 811-828.

DAVIS, M. (2016). *Fundamentos del Brandin*g. Barcelona : PAD Parramon Arts & Design. DOF, D. O. (26 de 12 de 2017). SEGOB. Obtenido de http://www.diariooficial.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5508940&fecha=26 /12/2017

DONABEDIAN, A. (1988). *Los espacios de salud:aspectos fundamentales de la organización de la atención médica*. México: Fondo de Cultura Económica. _____ (1989). Los espacios de la salud: Aspectos fundamentales de la organización de la atención médica. México: FONDO DE CULTURA ECONÓMICA (FCE).

DOUGLAS, M., & *Isherwood*, B. (1979). *El mundo de los bienes: Hacia una antropología del consumo*. México: Grijalbo.

DRISCOLL P, L. F. (2000). An introduction to statistical inference—3. *Emergency Medicine Journal* .

DUQUE-Ceballos, J. L., González Campo, C. H., & Garcia Solarte, M. (2014). Outsourcing y Business Process Outsourcing desde la Teoría Económica de la Agencia. *Entramado*, 12-29. Obtenido de https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=2654/265431574002

EDISON, J. D. (2005). Revisión del concepto de calidad del servicio y sus modelos de medición. *Innovar Journal*. Obtenido de https://www.redalyc.org pdf/818/81802505.pdf

EMPRENDEDOR, I. N. (2018). *INADEM*. Obtenido de https://www.inadem.gob.mx/8-acciones-que-debes-evitar-ahora-que-tu-pymec rece/

ENAPROCE. (Julio de 2015). *INEGI* . Obtenido de http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/proyectos/encuestas/establecimientos/otras/enaproce/default_t.aspx

_____(Septiembre de 2019). *Encuesta Nacional sobre Productividad y Competitividad de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas*. Obtenido de https://www.inegi.org.mx/contenidos/programas/enaproce/2018/doc/ENAPROCE2018Pres.pdf

_____. (2018). *INEGI* . Obtenido de https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2019/especiales/E NAPROCE2018.pdf encolombia. (2018). Obtenido de https://encolombia.com/economia/empresas/marcas/tipodemarcas/

ESCOBAR, M. N. (Junio de 2014). MUNICACIÓN INTEGRADA DE MARKETING: UN ACERCAMIENTO A LA EVOLUCIÓN DEL CONCEPTO. *Scielo,* 17(35). Obtenido de http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0120-634620140 00100008

EYSSAUTIER, M. (2002). *Elementos básicos de Mercadotecnia*. México: Trillas. Recuperado el 12 de Febrero de 2015

FERNÁNDEZ, R. R. (s/f). *Bioquímica Empresarial*. Obtenido de http://www.revistabioanalisis.com/arxius/notas/Nota9_23.pdf

FERNÁNDEZ, Y. C., y Matos, S. K. (17 de Marzo de 2015). Impacto del desa-

rrollo tecnológico en los servicios de los laboratorios clínicos. *Portales Médicos*, 5. Obtenido de https://www.revista-portalesmedicos.com/revista-medica/desarrollo-tecnologic o-laboratorios-clinicos/2/

FISCHER y Espejo. (2004). *Mercadotecnia*. México: Mc Graw-Hill Interamericana. Recuperado el 12 de Febrero de 2015

FRENK, J., Ruelas, E., Gómez-Dantés, O., López-Cervantes, M., Magaña-Valladares, L., y Gudiño-Cejudo, M. (2013). Modernización académica de la Escuela de Salud Pública de México: 1983-1995. *Salud Pública de México*, 55, 528-535. Obtenido de http://bvs.insp.mx/rsp/articulos/articulo_e4.php?id=002900

GARCÉS, J. E., Edison, J., y Duque, O. (2007). Metodología para el análisis y la revisión crítica de artículos. (U. N. Colombia, Ed.) *Innovar*.

GAS, H. A., Díaz López , J., Quiñonez Valenzuela, A., Silva Martínez , M.,

GARCÍA , L., y Chávez Mayol , J. (1997). *Calidad de la Atención Médica*. México: Secretaría General Comisión Americana médica Social. Obtenido de file:///C:/Users/Usuario/Downloads/ADISS2016-478.pdf

GIULIANI, A. C., y Larios-Goméz, E. (2017). *Escuelas del pensamiento en Marketing: desde un enfocque latinoamericano*. México: Pearson.

GRÖNROSS, C. (1988). Service Quality: The Six Criteria of Good Service Quality. *Review of Business*.

GURRIA, A. (2016). *Presentación del Estudio sobre el Sistema Mexicano de Salud* 2016. OCDE, Ciudad de México. Obtenido de https://www.oecd.org/centrodemexico/presentacion-del-estudio-sobre-el-sistema-mexicano-de-salud-2016.htm

HEALEY, M. (2009). *¿Qué es el Branding?* Barcelona: Gustavo Gili.

_____ (2009). ¿Qué es el branding? Barcelona: Gustavo Gili.

HERNÁNDEZ, L. A., y Solar Hormazabal, O. (2017). Repensar la Carta de Otawa 30 años después. *Scielo*. Obtenido de https://www.scielosp.org/article/gs/2017.v31n6/443-445/es/

HERNÁNDEZ, R., Sampieri, C. F., Collado, M. d., y Lucio. (2010). *Metodología de la investigación* (Quinta ed.). México: Mc Graw Hill Educacion. doi: 978-607-15-0291-9

INADEM. (1 de Marzo de 2018). *INADEM*. Obtenido de https://www.inadem.gob.mx/las-mipyme-en-mexico-retos-y-oportunidades/

INEGI. (2005). *Clasificación de Instituciones de Salud CIS*. México. Obtenido-dehttps://www.inegi.org.mx/contenidos/clasificadoresycatalogos/doc/clasificacion_de_instituciones_de_salud.pdf _____ (2015). Obtenido de file:///C:/Users/Usuario/Downloads/ZM%20PUEBLA-TLAXCALA.pdf

_____ (2015). Obtenido de https://www.inegi.org.mx/app/areasgeograficas/?ag=21#tabMCcollapse-Indicadores

_____ (2015). Obtenido de http://cuentame.inegi.org.mx/monografias/informacion/pue/default.aspx?tema =me&e=21

_____ (2016). Obtenido de http://www3.inegi.org.mx/sistemas/sisept/default.aspx?t=msoc01&s=est&c=22594

_____ (2019). *INEGI*. Obtenido de (http://www3.inegi.org.mx/rnm/index.php/catalog/477).

ISMET, A., Girard, T., & Anitsal, M. M. (2012). AN APPLICATION OF SERVICES MARKETING MIX. Business Studies Journal, 4(2), 77-79. Recuperado el 04 de 07 de 2016

JIMÉNEZ, R. M. (2006). Modelo de competitividad empresarial. *Umbral Científico,* 115-125. Obtenido de https://www.redalyc.org/pdf/304/30400913.pdf

KOTLER, P., & Armstrong, G. (2003). *Fundamentos de marketing* (6°edición ed.). México: Pearson Prentice Hall.

LARIOS, G. E. (2018). *Marketing Kids:Primera etapa: la universidad de los niños "adiós campamento UMAD 2019"*. México: Pearson Educación de México S.A. de C.V. .

LARIOS-Gómez, E. Z. (2018). Competitividad de Marketing de la Pyme, un comparativo Puebla-Guanajuato, México. *Administración Ciencia de gestión aplicada*.

LEAL, J. A. (2000). *Gestión del Marketing Social* . España: McGraw-Hill. Lovelock, C. H. (1983). Classifying Services to Gain Strategic Marketing Insights. Marketing Journal.

MALHOTRA, N. K. (2008). *Investigación de mercados*. México: Perason Educación.

MANGO. (2020). *Mango*. Obtenido de https://shop.mango.com/mx/mujer?&&mkwid=stsbo4M2n_dc&pcrid=342735071939&pkw=%2Bmango&pmt=b&pgrid=75780377504&ptaid=kwd-19810305841&slid=&utm_term=&gclid=EAIaIQobChMIsdnU8aOR5wIVDfDAChol 3w1IEAAYASAAEgI3LvD_BwE&gclsrc=aw.ds

MATOS, M. L. (2015). *Ambientología.Net*. Obtenido de http://www.ambientologa.net/2015/06/coca-cola-utiliza-envases-sostenibles.ht

McKITTERRICK, J. (1957). *What is the Marketing Management Concept?* N.Y.: American Marketing Association. Recuperado el 10 de Enero de 2015

MINNITI, M. B. (2006). GEM Global Entrepreneurship Monitor. Executive Report. *London Bussines School*.

MIYAHIRA, A. J. (2001). Calidad en los servicios de salud ¿Es posible? Revista Médica Herediana.

MOLES, E. J., Ortiz Callejón, M., & Bejar Pretel, F. (Julio de 2012). ¿Que es un laboratorio de diagnóstico clínico ? estructura y funcionamiento. *Libros de laboratorios,* 52. Obtenido de https://libroslaboratorio.files.wordpress.com/2012/07/funcionamiento-de-un-la boratorio-de-diagnostico-clinico.pdf

MORALES, M. G., Del Río, C., & Domínguez, J. M. (1989). Los servicios: concepto, clasificación y problema de medición. Ekonomiaz: *Revista vasca de economía*, 10-19.

MUNUERA, J. L., & Rodríguez, E. A. (2012). *Estrategias de marketing*, un enfoque basado en el proceso de dirección. Madrid: ESIC bussines & marketing school.

NIKE. (2020). *Nike*. Obtenido de www.nike.com/México

Nunes, E. (1983). Medicina Social: aspectos históricos y teóricos. Sao Paulo: Global.

Objetivo, E. B. (2018). *Centros de Integración Juvenil A.C.* Obtenido de http://www.cij.gob.mx/ebco2018-2024/9030/CSD/9030_CS_Cuadros.pdf

OCDE, O. p. (2016). *Estudios de la OCDE sobre los sistemas de salud: México*. Segundo Informe, México.

OMS. (2017). *Organización Mundial de la Salud*. Obtenido de http://www.who.int/suggestions/faq/es/

OSCAR García-Roco Pérez, Castañeda González., N., Pérez González, Z., & Labrada Iribarren, H. (2002). La Salud Pública en América Latina y El Caribe. *Scielo*. Obtenido de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1727-81202002000200003

PASILLAS, L., & Zarimez, Z. (11 de 08 de 2014). La verdadera enfermedad del sistema de salud mexicano. *Forbes México*. Obtenido de http://www.forbes.com.

mx/la-verdadera-enfermedad-del-sistema-de-salud-me xicano/#gs.r57QyzA

RAMOS BN, A. H. (2000). La nueva salud pública. *Cubana Salud Públic*, 77-84.

RAMOS, L. P., & Valdés, S. I. (1 de septiembre de 2013). El caso uruguayo y las políticas sociales de salud en América Latina. *Panorama Cuba Salud*, 8(3), 39. Obtenido de http://www.repositoriodgb.buap.mx:2170/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=4&sid=24da6339-e19f-4a1d-9225-5b44250395ec%40sessionmgr4006

RANDALL, G. (2002). *Branding: guía práctica para planear su estrategia de marcas*. México: Panorama.

RESTREPO, H. A. (2001). P*romoción de la salud: Como construir vida saludable*. Bogotá, Colombia: Médica Internacional. Obtenido de https://books.google.com.mx/books?hl=es&lr=&id=g4gU_P7vAEMC&oi=fnd &pg=PA15&dq=la+historia+de+la+salud+en+el+mundo&ots=MqCf4qAdOs&sig=YCKzFm6Pnuqp1clhiJGZaWXk-jU#v=onepage&q=la%20historia%20de%20la%20salud%20en%20el%20mundo&f=false

RIADI, P. (25 de Enero de 2014). "Un modelo de mejora continua basado en el personal para la gestión de procesos del laboratorio clínico moderno". *Lean Healthcare y su aplicación clínica*. Obtenido de https://issuu.com/priadi/docs/lean_healthcare_lab_clinicos_2013

ROMÁN, A. (Junio de 2012). HERRAMIENTAS DE GESTIÓN PARA ORGANIZACIONES Y EMPRESAS DE SALUD. Medwave. Obtenido de https://wwWmedwave.cl/link.cgi/Medwave/Series/GES01/5418

ROMERO, J. A. (2011). El sector servicios en la economía: el significado de los servicios a empresas. 6(16), 4. Obtenido de https://www.eumed.net/rev/tecsistecatl/n16/sector-servicios.html

ROSENSTOCK, I. (2005). *Why the people use health service*. Milbank Quarterly. Obtenido de https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC2690262/

_____ (2005). Why People Use Health Services. The Milbank Quarterly. Obtenido de https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC2690262/

ROSENSTOCK, I. M., J. Strecher, V., & H. Becker, M. (1988). Social Learning Theory and the Health Belief Model. *Sage Journals*.

SAAVEDRA *Asosiación de la competitividad de la PYME en el nivel micro: el caso del Distrito Federal*. FIR, 38-52. Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/276184595_Determinacion_de_la_competitividad_de_la_PYME_en_el_nivel_micro_El_caso_de_del_Distrito_Fed eral_Mexico

SALAZAR, P. H. (2010). "El usuario: ¿sujeto u objeto de estudio?" BIBLIOTECOLÓGICA. Obtenido de http://www.scielo.org.mx/pdf/ib/v24n51/v24n51a1.pdf

SCHIFFMAN-Kanuk. (2005). *Comportamiento del consumidor*. México: Person Educación.

SHCP. (29 de septiembre de 2017). Obtenido de Secretaría de Hacienda y Crédito Público: http://www.ppef.hacienda.gob.mx/work/models/PPEF2018/paquete/egresos/Pr oyecto_Decreto.pdf

SOLVES, M. J., Buil, A. J., Rodriguez Marin, J., y Aranaz, A. J. (1997). Calidad percibida del cuidado hospitalario. *Gaceta Sanitaria*. SSA. (2017). Secretaria de Salud del Estado de Puebla. Obtenido de http://www.ss.pue.gob.mx/index.php/medicamentos

STANTON, W., Etzel, M., y Walker, B. (2000). *Fundamentos de Marketing*. México: Mc Graw Hill. Recuperado el 10 de Enero de 2015

SUNKEL, G. (2002). *La cultura desde el consumo*. Buenos Aires: CLACSO, Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales.

SUÑOL, S. (2006). Aspectos teóricos de la competitividad. *Ciencia y Sociedad,* 179-198. Obtenido de https://www.redalyc.org/pdf/870/87031202.pdf

TAPIA, C., Vega, C., y Rojas , C. (Noviembre de 2015). IMPLEMENTACIÓN DEL LABORATORIO CLÍNICO MODERNO. *Elsevier*, 26(6). Obtenido de http://www.elsevier.es/es-revista-revista-medica-clinica-las-condes-202-articul o-implementacin-del-laboratorio-clnico-moderno-S0716864015001558

TEMPORAL, P., y Lee, K. (2003). *Branding de alta tecnología*. México: MC GRAW HILL.

TINOCO-Cantillo, U. A.-M.-M. (2016). Caracterización económica de las microempresas fabricantes de muebles de madera en la ciudad de. *Perspectiva Socioeconómica*.

TRIMIÑO Galindo L, P. R. (Nov- Dic de 2011). Método clínico vs laboratorio clínico. *Scielo*, 33(6). Obtenido de:http://www.revmatanzas.sld.cu/revista%20medica/ano%202011/vol6%20201 1/tema14.htm

VARÓ, J. (1994). *Gestión estratégica de la calidad en los servicios sanitarios*. Un modelo de gestión hospitalario. Madrid: Díaz de Santos.

VÁZQUEZ, C. R., Rodriguez, d. B., y Díaz, M. A. (1996). Estructura multidimensional de la calidad de servicio en cadenas de supermercados: Desarrollo y validación de una escala Calsuper. *Comercialización e Investigación de mercados*. Obtenido de http://digibuo.uniovi.es/dspace/bitstream/10651/45832/1/d119_96.pdf

VINALES, C. G. (27 de Octubre de 2018). Las estadística a propósito del día del médico. *Excelsior*. Obtenido de https://www.excelsior.com.mx/opinion/carolina-gomez-vinales/las-estadisticas -a-proposito-del-dia-del-medico/1274472

WALLY, O., & Benbunan, J. (21 de Abril de 2014). *SAFFRON*. Obtenido de https://saffron-consultants.com/

WOLFF, M., & Olins, W. (1965). Wolff Olins. Obtenido de https://www.wolffolins.com/

ZEITHALM, V. (1981). Zeithalm, V.A. (1981). How Consumer. *Marketing of Services*.

_____ (1996). The Behavioral Consequences of Service Quality. *Journal of Marketing*. Obtenido de http://www.jstor.org/stable/1251929

. _____, Berry, L. L., & Parasuraman, A. (1988). Communication and Control Processes in the Delivery of Service Quality. *Journal of Marketing*. Obtenido de http://www.jstor.org/stable/1251263 Zona metropolitana Puebla-Tlaxcala. (S/F). Obtenido de file:///C:/Users/Usuario/Downloads/ZM%20PUEBLA-TLAXCALA%20(1)

ENTRECRUZAMIENTOS, PERSPECTIVAS Y DESAFÍOS EN LA ADMINISTRACIÓN