



Universidad Autónoma
del Estado de México

RECAI

Revista de Estudios
en Contaduría,
Administración e Informática

ISSN: 2007-5278

Vol. 13, Núm 38 (2024): Sep - Dic



Índice

Evaluación ESG de compañías de transporte y propuesta de financiamiento descentralizado para vehículos verdes / *ESG Evaluation of transportation companies and decentralized financing proposal for green vehicles.* **1**

José Miguel Mata Hernández, Jessica Nallely Flores Gálvez

El estímulo del emprendimiento desde las políticas públicas a nivel local en Ecuador: Caso municipal y provincial / *The stimulation of entrepreneurship from public policies at the local level in Ecuador: Municipal and provincial case.* **14**

Jairo Israel Rivera Vásquez, Rita Alexandra Mesías Tamayo

Estudio de caso múltiple: competencias gerenciales en empresas de recubrimientos y pinturas automotrices / *Multiple case study: management competencies in automotive paint and coatings companies.* **32**

Ignacio Javier Canabal Herrera, Cecilia García Muñoz Aparicio, Beatriz Pérez Sánchez

ISSN: 2007-5278

Universidad Autónoma
del Estado de México

<https://recai.uaemex.mx>

Publicación: cuatrimestral

Septiembre / diciembre 2024

Año: 13 No: 38

Autores:

*José Miguel Mata Hernández**

Escuela Nacional de Estudios
Superiores Juriquilla UNAM
ORCID: 0000-0003-0132-6881

Jessica Nallely Flores Gálvez
Escuela Nacional de Estudios
Superiores Juriquilla UNAM.
ORCID: 0000-0002-1924-4115

Fecha recepción:

23 de marzo de 2024.

Fecha aceptación:

30 de agosto de 2024

Fecha publicación:

01 de septiembre de 2024

Páginas: 1 – 13

* Autor de correspondencia:
josemiguelmata33@gmail.com

Evaluación ESG de compañías de transporte y propuesta de financiamiento descentralizado para vehículos verdes

ESG Evaluation of transportation companies and decentralized financing proposal for green vehicles

Resumen

En México, las empresas de transporte enfrentan desafíos ambientales, según los datos ESG de Refinitiv. Sin embargo, existe una oportunidad para mejorar su impacto ambiental mediante la adopción de vehículos ecológicos. Además, el país enfrenta problemas relacionados con los altos costos de los préstamos, tanto en instituciones bancarias tradicionales como en empresas Fintech. Por otra parte, esta investigación tiene como objetivo analizar una alternativa para facilitar la adquisición de vehículos de transporte ecológicos a través de soluciones financieras descentralizadas, utilizando las plataformas MakerDAO y Summer.fi. Por otra parte, los resultados detallan que los préstamos descentralizados ofrecen costos más bajos en comparación con los préstamos tradicionales o por medio de las Fintech, no obstante, estos también cuentan con un mayor riesgo asociado.

Palabras clave: Transportes Verdes; ESG; Finanzas Descentralizadas; Préstamos; MakerDao.

Abstract

In Mexico, transportation companies face environmental challenges, according to ESG Refinitiv data. However, there is an opportunity to improve their environmental impact through the adoption of green vehicles. Additionally, the country faces issues related to high loan costs, both in traditional banking institutions and Fintech companies. Similarly, this research aims to analyse an alternative to facilitate the acquisition of eco-friendly transportation vehicles through decentralized financial solutions, using the MakerDAO and Summer.fi platforms. Furthermore, the results detail that decentralized loans offer lower costs compared to traditional loans or those provided by Fintech companies; however, they also come with higher associated risks.

Keywords: Green vehicles; ESG; Decentralized Finance; Loans; MakerDAO.

1. Introducción

El transporte verde o ecológico es una iniciativa por parte de la Agenda 30 de la Organización de las Naciones Unidas con el objetivo de reducir las emisiones de carbono (Melo, 2016). No obstante, el uso de vehículos eléctricos que emplean biodiesel o hidrógeno, no han sido implementados con un gran alcance en México ni en demás países de Latinoamérica (Marín y Úbeda, 2019). Lo que conlleva a que el mercado de transporte que utiliza combustibles fósiles siga siendo el de mayor consumo en el país.

Los criterios ESG, traducidos al español como criterios Ambientales, Sociales y de Gobernanza, han ganado importancia en el sector privado desde principios del siglo XXI. Estos lineamientos ESG representan un conjunto de tres factores que actúan como estándares para las organizaciones en relación con la gestión del impacto ambiental, el trato del personal que colabora en la empresa y sus grupos de interés, así como el comportamiento ético de las empresas. La adopción de estos criterios tiene beneficios en las organizaciones, entre ellas, la creación de valor, el acceso a nuevos clientes y mercados, la mitigación de riesgos potenciales, la eficiencia de operación, y la innovación (Zúñiga-Rodríguez, 2023).

Por otra parte, es menester comentar que la tecnología *Blockchain* es conocida también como cadena de bloques, y se expandió en el sector financiero desde la creación del *Bitcoin* a finales del 2008. Similarmente, Hernández y Cruz (2022) argumentan que esta tecnología tiene otros usos además del aplicado en las criptomonedas, como el seguimiento de productos dentro de la cadena de suministro, el registro de operaciones y de transacciones, por mencionar algunos. Por su parte, Bastida et al. (2020) señalan que la cadena de bloques utiliza una arquitectura distribuida llamada *P2P* o *Peer-to-Peer* en inglés, en donde la información se comparte y distribuye en tiempo real a todos los nodos de la red, de esta forma brinda seguridad y confianza a sus usuarios (Xu y Vadgama, 2022).

Blockchain es un sistema caracterizado por sus atributos relacionados a mantener un registro inmutable, inalterable, confiable, transparente y escalable, además, su uso tiene la posibilidad de implementarse en nuevos sectores e industrias. En este sentido, sus características como la criptografía asimétrica, los mecanismos de consenso y contratos inteligentes, ayudan a reducir el riesgo y el fraude, así también, resuelven problemas de confianza, seguridad y transparencia (Hernández, 2022).

La tecnología Blockchain brinda la oportunidad de mitigar la insatisfacción y falta de confianza por parte del público hacia los sistemas financieros centralizados y con disfunciones. Al distribuir datos a través de una red de computadoras, esta infraestructura permite que cualquier conjunto de personas reemplace el control de una entidad central con transparencia. El resultado de esto es una forma descentralizada, imparcial, y transparente; que es capaz de mejorar las bases monetarias y financieras del presente mundo y servir de manera más eficiente al interés público (Xu y Vadgama, 2022).

En materia financiera, en específico, en el otorgamiento de préstamos, de acuerdo con Hernández y Ponce (2020) la aplicación de la tecnología de cadena de bloques contribuye a reducir la burocracia, el papeleo y los

tiempos para concretar operaciones. Por lo anterior comentado, por medio de esta vía se ofrecen opciones de pago flexibles encaminados con la parte compradora y vendedora, a través de servicios de instituciones financieras con menores costos e intereses.

El objetivo del presente trabajo es presentar una evaluación basada en los criterios Ambientales, Sociales y de Gobernanza de una muestra de entidades de transporte público y comercial en México, con la finalidad de detallar una propuesta de financiamiento descentralizado para la adquisición de vehículos verdes. A partir de este estudio, se indaga en la hipótesis si los préstamos realizados por medio de finanzas descentralizadas llegan a demostrar mayor cantidad de ventajas que los medios tradicionales actuales.

2. Metodología

El presente trabajo de investigación utiliza una metodología comparativa con la finalidad de analizar el costo de financiamiento entre una *Fintech*, un banco y el protocolo DeFi de Maker. De igual manera, se realiza un análisis de ventajas y desventajas sobre el uso de préstamos descentralizados o DeFi. De manera similar, se realizó un análisis comparativo de empresas de transporte público y comercial en México, basada en los criterios Ambientales, Sociales y de Gobernanza, según los resultados de Refinitiv (2023), con el objetivo de comprender cuales empresas en México presentan mejores manejos de los criterios ESG.

Refinitiv (2023) es un proveedor global británico de datos e infraestructura de mercados financieros que es parte de la *London Stock Exchange Group*. Este organismo se encarga de recoger datos y de realizar análisis medioambientales, sociales y de gobernanza, de diferentes empresas.

Por su parte, Dobrick et al. (2023) argumentan que el criterio ambiental, es evaluado a través de las emisiones de gases contaminantes, del rechazo de materiales y la innovación en materia sostenible. En cambio, el criterio social mide los derechos humanos dentro de la empresa, la responsabilidad de los productos, la fuerza de trabajo y la comunidad empresarial. Finalmente, el criterio de gobernanza mide la gestión de la empresa, el papel de los socios y las estrategias de responsabilidad social corporativa.

3. Revisión de literatura

En los últimos años, la sobreexplotación de los recursos naturales por parte de la humanidad ha generado un desequilibrio en el medio ambiente. Se entiende que las actividades económicas y humanas han consumido niveles significativos de elementos como agua, suelo y combustibles fósiles. Este exceso está vinculado al cambio climático, relacionado con el calentamiento global, que es causado por múltiples factores, incluido el crecimiento humano y la contaminación térmica. La liberación excesiva de calor en el entorno ya sea por medios artificiales o desastres naturales, contribuye al aumento de temperatura y al cambio climático (José, 2023).

La contaminación, los gases de efecto invernadero y otros factores humanos han agravado el calentamiento global (González-Bejarano y Holguín-García, 2020). En comparación con la evolución natural del planeta, la

contribución humana es significativa y ha traído consecuencias significativas, como el derretimiento de glaciares y el aumento del nivel del mar. Por otra parte, el efecto invernadero retiene la energía solar, manteniendo la temperatura elevada. Esto provoca un incremento en el nivel del mar y la disminución del hielo ártico, generando catástrofes naturales como inundaciones, incendios y huracanes que impactan tanto en términos económicos como humanos.

Considerando los antecedentes del cambio climático, su evolución y su influencia en la economía global, Campillo Cortés y Briano Turrent (2022) argumentan que desde años recientes, los términos de sustentabilidad y de desarrollo sostenible, son mayormente tomados en cuenta. Las acciones tomadas a gran escala para abordar este problema de manera efectiva por parte de compañías e inversionistas, han tenido un impacto en cómo se percibe la estructura organizativa en términos de la implementación de aspectos relacionados con el desarrollo sostenible empresarial.

La sustentabilidad por otra parte, se refiere a la consistencia y prosperidad de los sistemas sociales y ambientales con el tiempo. Esto implica satisfacer las necesidades humanas de manera equitativa, y respaldar los sistemas naturales esenciales para la vida presente y futura. El ecosistema es un entorno cerrado con recursos limitados, como la tierra y sus insumos, pero también es parte de un sistema solar más grande que proporciona energía (José, 2023).

En cambio, el desarrollo sostenible es aquel proceso que se caracteriza por objetivos claramente establecidos, respaldados por tres pilares distintivos, que son la amenaza al medio ambiente originada por las actividades humanas, las tendencias en el crecimiento de la población y el bienestar de los seres vivos, particularmente, enfocado en los seres humanos (González-Bejarano y Holguín-García, 2020).

Por otra parte, de acuerdo con Paluzie (2020) las inversiones socialmente responsables son aquellas que combinan valores éticos, cuidado del medio ambiente, condiciones sociales mejoradas, y la forma de gobernanza en el proceso de toma de decisiones de inversión, en contraste con el enfoque tradicional relacionado únicamente con la maximización de beneficios.

De la misma manera, el crecimiento derivado de las inversiones socialmente responsables, ha captado la atención de académicos y profesionales debido a su posible contribución al desarrollo sostenible (Paluzie, 2020). Lo anterior, motiva a las empresas y organizaciones a eliminar malas prácticas, como emisiones contaminantes, problemas de salud de los empleados y riesgos en el entorno laboral, alentando así una reducción voluntaria de su impacto negativo en la sociedad.

La incorporación de factores ESG también se ha interpretado como una forma de inversión socialmente responsable, aunque menos restrictiva. Esto implica, considerar ciertos criterios relacionados con el medio ambiente, la sociedad y la gobernanza. Como resultado, se observa una mejora en las estrategias de gestión de activos, ya que la integración de ESG proporciona una perspectiva más amplia en la evaluación de inversiones. Esto implica combinar aspectos financieros y no financieros basados en los criterios mencionados (Zúñiga-Rodríguez, 2023).

Protocolo Maker

El protocolo *Maker* de acuerdo con Ellinger et al. (2023) es una plataforma descentralizada que opera mediante contratos inteligentes en la *Blockchain* de *Ethereum* para facilitar la creación y gestión de la *stablecoin* DAI. El protocolo supervisa los *Maker Vaults* que son las bóvedas de creación, oráculos y procesos de votación en el sistema, por lo que controla aspectos esenciales como tasas de estabilidad, tipos de interés, activos de respaldo, etcétera.

Los parámetros que estipula se establecen de manera democrática, requiriendo la aprobación de forma mayoritaria de los poseedores de tokens MKR para cualquier cambio dentro del protocolo. Por lo tanto, de esta manera se asegura que el protocolo no quede bajo el control de pocos usuarios, ni sea objeto de manipulación (Ellinger et al., 2023).

Por otra parte, la criptomoneda DAI es un token del tipo ERC-20 diseñado como una moneda estable, que mantiene su valor anclado al dólar (Hernández, 2022). Por este motivo, su emisión descentralizada está fundamentada en bases colaterales para asegurar su estabilidad. Asimismo, el protocolo *Maker* es responsable de mantener esta estabilidad, controlando las reservas que respaldan a DAI, así como la emisión, su quemado y la gobernanza de su token.

El sistema DAI opera a través de *Maker Vaults*, que permiten generar esta moneda estable mediante activos colaterales. Por otra parte, los *Vaults* establecen las condiciones de colateralización, tasas e interacciones, usando contratos inteligentes. También, permiten la conversión inversa, usando DAI para recuperar tokens colaterales (Ellinger et al., 2023).

Préstamos bancarios

Un préstamo es un producto financiero que proporciona a un usuario una suma fija de dinero al inicio, con la obligación de devolver esa cantidad junto con los intereses acordados en un periodo establecido, por lo que el reembolso se efectúa mediante pagos regulares (Castro y Martínez, 2014).

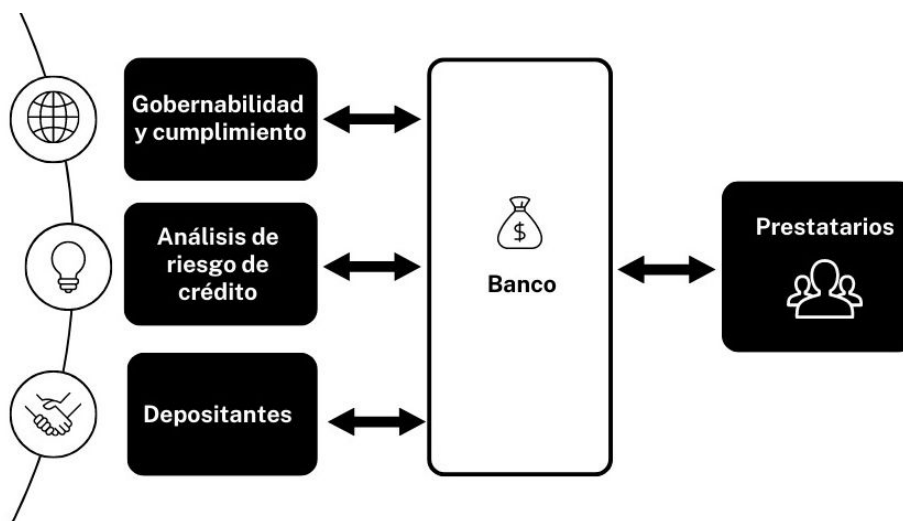
Las características más relevantes de los préstamos son:

- Duración predefinida de la operación.
- Finalización de la operación cuando se paga todo el capital y los pagos acordados, a menos que se solicite un nuevo préstamo.
- Los intereses son aplicados al monto total prestado.
- Son a largo plazo

En la figura 1 se muestra el proceso básico del funcionamiento de un préstamo bancario. Es observable que la primera fase se encuentran tres actores principales, que son los depositantes, la gobernabilidad y el cumplimiento.

Los depositantes son aquellos usuarios que ingresan dinero al banco, y, por ende, la entidad financiera ocupa parte de esos fondos de los depositantes para otorgar préstamos. De forma similar, este tipo de entidades deben de cumplir con leyes y regulaciones para llevar a cabo el proceso de cumplimiento y gobernabilidad (Márquez et al., 2015). Además, estas entidades están facultadas para realizar análisis de riesgo de crédito para evitar insolvencia financiera, y realizar sus operaciones de forma más selectiva. No obstante, una vez ocurrido todo lo anterior, se le otorgan los fondos al prestatario de acuerdo con la tasa de interés, y plazos acordados que quedan plasmados bajo un contrato.

Figura 1. Proceso básico de un préstamo bancario.



Fuente. Elaboración propia con base en Castro y Martínez (2014).

Por otro lado, el crédito es una forma más flexible de financiación que permite acceder a fondos de acuerdo con las necesidades de cada persona. Este establece un límite máximo, dentro del cual el cliente puede retirar fondos parcial o totalmente (Márquez et al., 2015).

En cambio, las principales características del crédito de acuerdo con Castro y Martínez (2014) son las siguientes:

- Tasas de interés más altas en comparativa de los préstamos.
- Los intereses se aplican sólo al monto utilizado, con una posible comisión mínima sobre el saldo no utilizado.
- Posibilidad de acceder a más fondos a medida que se reembolsa, sin exceder el límite establecido.
- Además, el crédito se puede renovar de forma anual para mantener la línea de financiamiento disponible.

Préstamos con finanzas descentralizadas

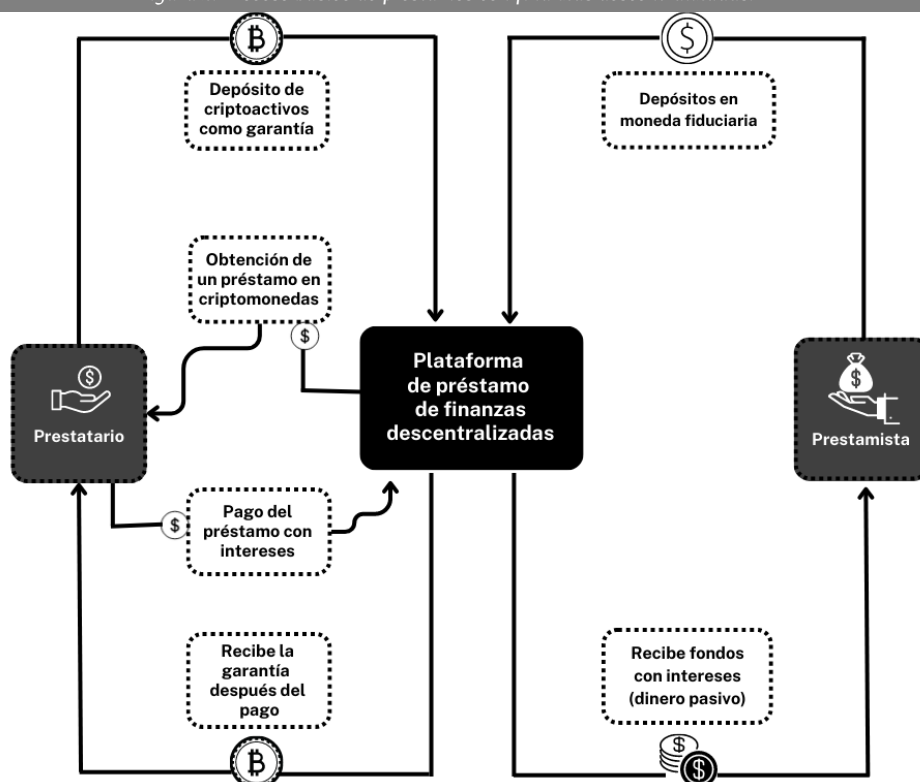
Los préstamos DeFi conocidos en inglés como *Decentralized Finance Loans*, por sus siglas en inglés, son parte fundamental de las finanzas descentralizadas, debido a que estos reemplazan a los intermediarios tradicionales por medio de contratos inteligentes, los cuales se ejecutan de forma automática de acuerdo con las

instrucciones por las cuales fueron programados (Xu y Vadgama, 2022). Asimismo, estos permiten a usuarios prestar y solicitar préstamos de activos digitales sin intermediarios. Protocolos como *Compound*, *MakerDAO* y *Aave* llegan a gestionar préstamos donde los prestamistas reciben intereses y los prestatarios obtienen fondos usando garantías, que en este caso son criptomonedas.

Por otra parte, este tipo de préstamos aumentan la accesibilidad, sin embargo, algunos de los riesgos incluyen la volatilidad del precio de los activos, y los posibles errores en los contratos inteligentes. Por ello, los usuarios deben de tener la comprensión de estos riesgos, y buscar información antes de involucrarse (Ellinger et al., 2023).

En la figura 2, se detalla el proceso básico de los préstamos de finanzas descentralizadas. En este proceso, participan tres figuras principales, que son los depositantes que son los prestamistas, la plataforma de préstamos y los prestatarios. Los prestamistas con la búsqueda de obtener un rendimiento prestan sus fondos a una plataforma de préstamos descentralizada. Al realizar la acción anterior, la plataforma descentralizada obtiene un fondo que puede ocupar para realizar esta actividad. Por medio de la plataforma, los prestatarios solicitan el monto deseado dejando en garantía criptomonedas y pagando un interés mínimo.

Figura 2. Proceso básico de préstamos con finanzas descentralizadas.



Fuente. Elaboración con base en Ellinger et al. (2023).

La plataforma por ocupar para efectos de la presente investigación es *Summer.fi*, la cual anteriormente fue llamada *Oasis App*. De acuerdo con Ellinger et al. (2023) esta es una interfaz de liquidez de finanzas

descentralizadas que yace dentro de la cadena de bloques de *Ethereum* y que permite la realización de las operaciones de préstamo de *MakerDAO*. Asimismo, los contratos inteligentes de esta interfaz permiten a los usuarios interactuar con el protocolo *Maker*.

Por otro lado, Das (2021) comenta que para realizar operaciones de préstamo dentro de *Summer.fi*, es necesario realizar los siguientes pasos:

1. Primero, se debe de contar con fondos del activo que servirá como colateral para solicitar DAI. Para ello, llega ser necesario convertir el dinero fiat u otra criptomoneda al *token* que sirve como colateral. De acuerdo con Summer.fi la criptomoneda que funge como colateral estándar es ETH. Sin embargo, también es necesario conectar una *wallet* de criptomonedas con *Summer.fi* para que se vinculen las operaciones de préstamo y devolución.
2. Una vez completado el paso anterior, se debe empezar el proceso de *Open Vault* (Bóveda Abierta) seleccionando el tipo de colateral de acuerdo con el porcentaje de garantía de liquidez y de la tasa de préstamo. Das (2021) menciona que esta operación es aquel tanto por ciento de salvaguarda en base al colateral que se debe de dejar para evitar que la operación se liquide.
3. Posteriormente, se debe manejar la gestión de la operación de Bóveda, confirmando la transacción de creación de esta dentro de la *wallet* ocupada.
4. Completando el paso anterior, se tiene que generar el depósito de garantía, que puede ser en ETH, y tiene que ser mayor al monto que se va a pedir prestado en DAI. No obstante, cuando se suele implementar a ETH como colateral para obtener préstamos, el porcentaje de garantía de liquidez tiende a ser de 150 a 100, es decir que el valor que dejas como depósito en garantía debe ser 150% mayor al monto que se solicita prestado en DAI.
5. Habiendo terminado el depósito en garantía y la generación del préstamo en *DAI*, se debe de confirmar la operación de bóveda, conocida como *Vault* en inglés. Una vez confirmada la operación, el monto solicitado en DAI aparece dentro de la *wallet* que se vinculó.
6. Por último, para pagar la deuda es necesario acudir al portal de *Summer.fi* y seleccionar la operación de Bóveda que contiene el préstamo solicitado. Realizando lo anterior, queda depositar el monto que fue prestado en *DAI* más la comisión. Liquidada la deuda, el valor del colateral dejado en depósito regresa a la *wallet* que se vinculó.

4. Resultados

La muestra de empresas seleccionada está enfocada en aquellas que cotizan en la Bolsa Mexicana de Valores como empresas nacionales o a través del Sistema Internacional de Cotizaciones. Para la muestra de empresas se descartaron aquellas empresas enfocadas a los subsectores de ferrocarriles, aerolíneas, navieras, y empresas aeroportuarias. Asimismo, no se tomaron en cuenta las empresas de *DHL* y *Grupo TMM* debido a que no apareció su información en la base de datos de Refinitiv (2023).

La muestra de empresas conforme a los datos de la Bolsa Mexicana de Valores (2023), son las siguientes:

1. Hankyu Hanshin
2. DSV
3. Azul
4. Bollore
5. Bpost
6. Avis Budget Group
7. CTT
8. Fedex
9. Herc
10. Hertz
11. Landstar
12. Old Dominion Freight Line
13. Ryder system
14. RXO
15. TFI International
16. Grupo Traxión
17. United Parcel Service (UPS)
18. ZTO Express

Por otra parte, se ocuparon los resultados ESG obtenidos de la plataforma de Refinitiv (2023). A pesar de que las acciones de las empresas emisoras coticen en la Bolsa Mexicana de Valores, a través del Sistema Internacional de Cotizaciones, no todas tienen operaciones significativas en México, como lo son *Bpost*, *CTT*, *ZTO Express*, *Herc* y *RXO*.

Con los resultados de la tabla 1, se observa que *Landstar*, *RXO* y *TFI International* son las empresas con peores calificaciones en materia ambiental. Asimismo, *RXO* y *TFI International* repiten en ser las empresas con las calificaciones más bajas en materia social. No obstante, *Old Dominion Freight Line* y *Old Dominion Freight Line* son las empresas con puntuaciones más bajas en el criterio de gobernanza.

En contraste, las empresas que obtuvieron mejores resultados totales en los criterios ESG fueron *DSV*, *Herc* y *Bollore*. Mientras que las obtuvieron resultados más bajos fueron *RXO* y *TFI International*.

Tabla 1. Calificaciones ESG de Refinitiv.

Empresa	Ambiental	Social	Gobernanza
Old Dominion Freight Line	59	58	43
DSV	76	81	86
Azul	72	64	73
Bollore	81	84	60
Bpost	63	81	73
Avis Budget Group	52	59	49
CTT	63	89	69

Empresa	Ambiental	Social	Gobernanza
Fedex	76	66	73
Herc	59	77	84
Hertz	34	41	44
Landstar	12	55	64
Old Dominion Freight Line	37	42	40
Ryder system	60	72	71
RXO	0	28	53
TFI International	13	17	62
Grupo Traxión	45	81	63
United Parcel Service (UPS)	71	61	75
ZTO Express	73	63	65

Fuente. Elaboración propia con base en Refinitiv (2023).

Para llevar a cabo la comparación de los costos aproximados de préstamos entre la metodología bancaria tradicional, a través de una *Fintech* y utilizando *MakerDao*, se tomó como referencia el precio del *Ford E-Transit* Modelo 2023. Aunque el costo individual para el modelo del 2023 fue de \$1,542,700 pesos, la comparación se basa en la adquisición de cinco unidades de este vehículo eléctrico en particular. Es por ello, por lo que el valor de los cinco vehículos eléctricos es de \$7,713,500, que es la cantidad que se pedirá a préstamo.

La tabla 2, detalla los valores y montos relativos a la asignación del préstamo a través de *Summer.fi* para la adquisición de los vehículos eléctricos. Se consideró un precio base de \$1,654 por *ETH* en dólares estadounidenses, y se utilizó un tipo de cambio de \$17.5 dólares por peso mexicano.

Dado que *Summer.fi* requiere un depósito en garantía de al menos el 150% del valor del préstamo, se aplicó este criterio a un porcentaje del 165%. Esta elección se justifica para prevenir la liquidación de la operación por parte de la plataforma en caso de que el porcentaje del depósito caiga por debajo del 150%. Cabe destacar, que el valor de \$440,771.43 es el valor que se otorgará en DAI para poder adquirir los vehículos eléctricos.

Por lo tanto, en lugar de necesitar un monto de \$7,713,500 para solicitar el préstamo, se requerirá un monto de \$12,727,275 pesos mexicanos.

Tabla 2. Valores de depósito en operación de préstamo en *Summer.fi*

Porcentaje	ETH	Valor USD-DAI	Valor MXN
100%	266.4881672	\$ 440,771.43	\$ 7,713,500.00
165%	439.7054759	\$ 727,272.86	\$ 12,727,275.00

Fuente. Elaboración propia.

Por otro lado, en la tabla 3, se muestra la comparativa de los precios de los préstamos, en donde para los casos de *Yo Te Presto*, y de *Banco Santander* se ocupó una tasa de interés simple a un año. En cambio, para el caso de *Summer.fi*, se utilizó un tipo de cambio de \$17.5 pesos mexicanos por dólar estadounidense al momento de adquisición y de \$18 pesos mexicanos por dólar estadounidense al momento de liquidación del préstamo.

Tabla 3. Comparativa de préstamos.

Criterio	Summer.fi con Protocolo MakerDao	Yo Te Presto	Banco Santander
Tasa	3.32%	18.50%	38.80%
Precio Unitario Ford E Transit	\$1,542,700	\$1,542,700	\$1,542,700
Precio por cinco unidades (monto solicitado)	\$7,713,500	\$7,713,500	\$7,713,500
Intereses aproximados	\$483,791	\$1,426,998	\$2,992,838
Monto que pagar a interés fijo anual	\$8,197,290.72	\$9,140,498	\$10,706,338

Fuente. Elaboración propia.

En la siguiente tabla, se observa el análisis comparativo entre las ventajas y desventajas del uso de préstamos por medio de finanzas descentralizadas. Asimismo, se destaca que a pesar de que esta alternativa llega a ser más rápida y con acceso disponible para cualquier usuario en comparación de la forma tradicional, esta vía tiene varias desventajas. Una de ellas, es la alta volatilidad y el riesgo que presenta, relacionado con la criptomoneda que se deja en garantía y que ante una falta de balanza puede provocar una penalización.

De igual manera, para ejercer esta operación, se necesita mayor capital, por lo tanto, el usar esta forma de obtención de financiamiento, implica también enfrentarse a una cantidad de soporte limitado, ya que en caso de algún problema no existe un agente que pueda brindar asesoría.

Tabla 4. Comparativa de préstamos DeFi.

Ventajas	Desventajas
Descentralización y acceso disponible para cualquier usuario. Sin revisiones en buro de crédito. Operaciones rápidas y globales. Operaciones transparentes e inmutables. Flexibilidad con tasas de interés bajas.	Alta volatilidad y riesgo. Vulnerabilidades en los contratos inteligentes. Falta de regulación. Complejidad en su uso. Requerimiento de garantía. Recursos y soporte limitados.

Fuente. Elaboración propia.

Discusión

Como señalan Ellinger et al. (2023) y Saengchote (2023), a pesar de que los préstamos a través de finanzas descentralizadas han sido una alternativa viable desde 2020, pero como argumentan los autores, el porcentaje de garantía de liquidez presente en estas operaciones aumenta los costos de la operación. No obstante, los intereses asociados al préstamo son considerablemente inferiores, a los ofrecidos por las instituciones bancarias tradicionales y las *Fintech*.

El riesgo existente en las operaciones de préstamos descentralizados está relacionado con la liquidación, o multa por la falta de balance del 150%, del cual puede ser ocasionado por la volatilidad el precio de la criptomoneda dejada en garantía. Es por ello, que se debe de asegurar dejar una garantía un monto superior al 150% para evitar que ocurra este suceso. Esta cuestión hace que el riesgo de solicitar un préstamo descentralizado, sea mayor que los ofrecidos por las instituciones tradicionales o las *Fintech*.

Es importante destacar que una vez que la deuda se haya liquidado dentro de la plataforma descentralizada, existe la posibilidad de vender el excedente del colateral ETH para obtener ingresos provenientes de la venta de las unidades de esta criptomoneda.

5. Conclusiones

Los préstamos a través de finanzas descentralizadas presentan una nueva oportunidad para obtener financiamientos y adquirir vehículos verdes. Sin embargo, para realizar estas operaciones se deben de poseer criptomonedas y conocimiento de cómo ejecutar el proceso para realizar una correcta gestión de estas, y evitar penalizaciones.

Asimismo, con los resultados, se demuestra evidencia que el solicitar un préstamo por medio de finanzas descentralizadas es más riesgoso, que los ofertados por instituciones de tecnología financiera, o por medios tradicionales. Cabe destacar, que este nivel de riesgo es ocasionado por la volatilidad del precio que pueda tener la criptomoneda que se deja en garantía, y que por un motivo de desbalance se obtenga una penalización.

Por otra parte, en consonancia con los indicadores ESG, la perspectiva de las empresas de transporte con operaciones en México no se presenta completamente favorable debido a que la mitad de las empresas de la muestra tienen puntajes bajos en materia ambiental. Debido a la cantidad de empresas dedicadas al sector transportista público y privado en México, una alternativa que tienen es invertir en transportes verdes para incentivar el cumplimiento de los criterios ESG.

6. Referencias

- Bolsa Mexicana de Valores. (2023). Información de emisoras. Emisoras BMV. <https://www.bmv.com.mx/es/emisoras/informacion-de-emisoras>
- Castro, A. M. y Martínez, F. R. A. (2014). Administración financiera. Grupo Editorial Patria.
- Campillo Cortés, L. A., & Briano Turrent, G. D. C. (2022). Criterios ambientales, sociales y de gobierno corporativo (ESG) para empresas familiares latinoamericanas. *Podium*, (42), 73-92. <https://doi.org/10.31095/podium.2022.42.5>
- Dobrick, J., Klein, C., & Zwergel, B. (2023). Size bias in refinitiv ESG data. *Finance Research Letters*, 55, 104014. <https://doi.org/10.1016/j.frl.2023.104014>
- Ellinger, E. W., Mini, T., Gregory, R. W., & Dietz, A. (2023). Decentralized Autonomous Organization (DAO): The case of MakerDAO. *Journal of Information Technology Teaching Cases*, 20438869231181151. <https://doi.org/10.1177/20438869231181151>
- Flores Gálvez, J. N., & Mata Hernández, J. M. (2023). CBDC-MXN: Challenges and Perspectives in The Implementation as a Mexican Digital Currency. *Mercados y negocios*, 24(49), 3-20. <https://doi.org/10.32870/myn.vi49.7689>
- González-Bejarano, D. A., & Holguín-García, M. J. (2020). Población y desarrollo sostenible en México: revisión de sus relaciones complejas. *Papeles de población*, 26(106), 131-153. <https://www.redalyc.org/journal/112/11272501006/11272501006.pdf>

- Hernández, J. M. M., & Cruz, S. A. (2022). Blockchain en la educación: su uso en credenciales académicas. *Revista Digital Universitaria*, 23(1). <http://doi.org/10.22201/cuaieed.16076079e.2022.23.1.1>
- Hernández, J. M. M. (2022). Panorama de inclusión financiera y del uso de criptomonedas en México. *Interconectando saberes*, (13), 37-45. <https://doi.org/10.25009/is.v0i13.2711>
- Hernández, J. M. M., & Ponce, S. A. C. (2020). México: Percepción de las FinTech y su papel en la inclusión financiera. *Un Espacio para la Ciencia*, 3(1), 97-124. <http://doi.org/10.5281/zenodo.4294853>
- José, P. L. M. (2023). La rentabilidad financiera de las empresas con prácticas ESG en México periodo 2000-2021 [tesis de maestría, Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Nacional Autónoma de México]. *Tesiunam*. <http://132.248.9.195/ptd2023/febrero/0835856/Index.html>
- López, N. Á. T., Rivera, L. M. M., De Casas, W. G. M., Acosta, S. O. A., & Hernández, J. M. M. (2022). Criptomonedas: Una Revisión de su Panorama y de los Riesgos Actuales en México. *Hitos de Ciencias Económico Administrativas*, 28(81), 202-220. <https://revistahitos.ujat.mx/index.php/hitos/article/view/5149>
- Marín, P. F., & Úbeda, J. R. (2019). Vehículo eléctrico: situación actual y perspectivas futuras. *Economía industrial*, (411), 11-20. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6932909>
- Márquez, M. D. C. S., Valencia, L. V. V., & Alba, L. F. C. (2015). Determinantes del uso de tarjetas de crédito en México. Reflexiones sobre el papel de la cultura financiera. *Revista Raites*, 1(1), 61-76. <https://pistaseducativas.celaya.tecnm.mx/index.php/raites/article/view/120>
- Melo, J. B. (2016). Transporte verde y ciudad sustentable. *Bio-grafía*, 224-231. <https://revistas.pedagogica.edu.co/index.php/bio-grafia/article/view/6338>
- Paluzie, A. P. (2020). Origen, desarrollo y futuro de las inversiones socialmente responsables (ISR). *Revista española de capital riesgo*, (2). <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7485927>
- Refinitiv. (2023). Company ESG Scores. *Refinitiv Sustainable Finance ESG*. <https://www.refinitiv.com/en/sustainable-finance/esg-scores>
- Saengchote, K. (2023). Decentralized lending and its users: Insights from Compound. *Journal of International Financial Markets, Institutions and Money*, 101807. <https://doi.org/10.1016/j.intfin.2023.101807>
- Xu, J., & Vadgama, N. (2022). From banks to DeFi: the evolution of the lending market. *Enabling the Internet of Value: How Blockchain Connects Global Businesses*, 53-66. https://doi.org/10.1007/978-3-030-78184-2_6
- Zúñiga-Rodríguez, A. J. (2023). La importancia de la responsabilidad social en la rentabilidad de las empresas regiomontanas que cotizan en la BMV. *Vinculatégica EFAN*, 9(2), 52-69. <https://doi.org/10.29105/vtga9.2-266>

ISSN: 2007-5278

Universidad Autónoma
del Estado de México

<https://recai.uaemex.mx>

Publicación: cuatrimestral

Septiembre / diciembre 2024

Año: 13 No: 38

Autores:

*Jairo Israel Rivera Vásquez**

Universidad Andina Simón Bolívar

ORCID: 0000-0003-3528-5969

Rita Alexandra Mesías Tamayo

Universidad Central del Ecuador

ORCID: 0000-0002-0533-9455

Fecha recepción:

26 de marzo de 2024.

Fecha aceptación:

30 de agosto de 2024

Fecha publicación:

01 de septiembre de 2024

Páginas: 14 – 31

* Autor de correspondencia:
jairo.rivera@uasb.edu.ec

El estímulo del emprendimiento desde las políticas públicas a nivel local en Ecuador: Caso municipal y provincial

***The stimulation of entrepreneurship from public policies at the local
level in Ecuador: Municipal and provincial case***

Resumen

Este trabajo analiza las políticas públicas a nivel local para fomentar el emprendimiento. Para ello, se realiza una revisión teórica del emprendimiento y las políticas públicas locales de desarrollo económico. La metodología del estudio es cualitativa y se emplea la información primaria recopilada en entrevistas a directivos y emprendedores de la Agencia de promoción económica ConQuito, el Centro de Desarrollo Empresarial del Carchi e información secundaria proveniente de una revisión documental. Entre los principales resultados se encuentra que, de acuerdo con la tasa de Actividad Emprendedora Temprana (TEA), establecida mediante la metodología del nivel de actividad emprendedora, propuesta por el Global Entrepreneurship Monitor, el Ecuador es un país con una alta tasa de emprendimiento, pero con limitada sostenibilidad; ConQuito emerge como la agencia de desarrollo municipal de mayor tradición en el país hacia el apoyo a las empresas, y el Centro de Desarrollo Empresarial del Carchi es una iniciativa nueva hacia el apoyo al emprendimiento local.

Palabras clave: Emprendimiento, políticas públicas, desarrollo económico local, agencias de desarrollo local, Ecuador.

Abstract

This paper analyzes public policies at the local level to promote entrepreneurship. For this, a theoretical review of entrepreneurship and local public policies of economic development is carried out. The study methodology is qualitative and it uses the primary information collected in interviews with managers and entrepreneurs of the Economic Promotion Agency ConQuito, the Carchi Business Development Center and secondary information from a documentary review. Among the main results is that Ecuador is a country with a high rate of entrepreneurship, but with limited sustainability; ConQuito emerges as the municipal development agency with the longest tradition in the country in supporting businesses, and the Carchi Business Development Center is a new initiative in supporting local entrepreneurship.

Keywords: Entrepreneurship, public policies, local economic development, local development agencies, Ecuador.

1. Introducción

El emprendimiento tiene potencialidades para mejorar el crecimiento económico, generar plazas de trabajo y mejorar el bienestar de la sociedad (Lederman, Messina, Pienknagura y Rigolini, 2015). En ese sentido, se trata de una actividad deseable por sus beneficios individuales y sociales. Por ello, es fundamental que exista el apoyo estatal para fortalecer las capacidades, en términos de Sen (2012), y generar un círculo virtuoso de cooperación entre Estado, sector privado y sociedad (Aguilar, 2020), con la intención de mejorar la calidad de los emprendimientos.

El Ecuador, conforme lo sostiene el Global Entrepreneurship Monitor, se caracteriza por ser un país emprendedor, con una alta tasa de nuevos emprendimientos y una elevada tasa de fracaso y desaparición de los mismos, en comparación con países como Brasil y Colombia, de conformidad con los resultados obtenidos por el Global Entrepreneurship Monitor, periodo 2019-2020 (Lasio, Amaya, Zambrano y Ordeñana, 2020). En ese sentido, el apoyo al emprendimiento ha sido limitado desde el sector público, con pocos espacios de articulación con lo privado y la sociedad civil (Araque, Rivera y Argüello, 2020). En este contexto, la política pública debe ser ese instrumento para transformar a la sociedad (Rivera, 2019), donde los gobiernos locales fortalezcan el apoyo y vínculo con los emprendedores en el territorio, lo cual se realiza mediante unas adecuadas políticas locales.

El objetivo de este documento es analizar el estímulo del emprendimiento desde las políticas públicas a nivel local, tomando como casos de estudio a la Agencia de Promoción Económica ConQuito (a nivel municipal) y al Centro de Desarrollo Empresarial del Carchi (a nivel provincial). Para ello, se emplea una metodología cualitativa, con información primaria, en base a las técnicas de investigación de entrevistas aplicadas a: i) informantes calificados, es decir, que están o estuvieron ligados al diseño, implementación y evaluación de la política pública, a nivel municipal y provincial, y ii) emprendedores beneficiarios de alguno de los programas liderados por los dos casos de estudio mencionados. A su vez, a través de la técnica de análisis documental (Hernández Sampieri, Fernández Collado y Baptista Lucio, 1997), se incluye información secundaria relacionada con temas de emprendimiento, entre la que se destacan estudios desarrollados por organizaciones vinculadas a la temática, libros, artículos científicos, y publicaciones disponibles en las páginas institucionales de los centros de emprendimiento seleccionados.

El documento está compuesto por seis secciones. En la primera, se presenta la introducción, en la segunda, se realiza una revisión de la literatura de emprendimiento, en la tercera, se presenta la metodología de la investigación, en la cuarta, se describen los principales resultados del estudio, en la quinta, se presenta la discusión de resultados, y en la última sección, se presenta las conclusiones y recomendaciones.

2. Revisión de la literatura

En esta sección se analiza el concepto y el estado del emprendimiento y de las políticas públicas locales aplicadas en el mundo, en la región y en Ecuador. La intención es proveer de un marco teórico para analizar las iniciativas de apoyo local en el Ecuador.

Emprendimiento

El emprendimiento es un fenómeno multidisciplinario, que tiene implicaciones individuales y sociales. Es un término que proviene del lenguaje francés y desde el siglo XVII se vincula con las personas que realizan actividades que tienen un riesgo de una posible pérdida o ganancia (Landström, 1999). Posteriormente, Schumpeter definió a los emprendedores como aquellos “agentes de destrucción creativa” (Ács, Autio y Szerb, 2014, p. 476); es decir, los emprendedores son aquellos con la capacidad de innovación y adaptación a los cambios en el entorno empresarial. En otras palabras, un emprendedor es un ser especial, “es una persona con la visión de ver una innovación y la capacidad de llevarlo al mercado” (Ács, Szerb y Lloyd, 2017, p. 2).

Un entorno propicio para el emprendimiento es aquel en donde los emprendedores puedan “surgir, competir e innovar” (Lederman, Messina, Pienknagura y Rigolini, 2015, p. vi). Por ello, cobra particular importancia el desarrollo de políticas públicas, nacionales y locales, que promuevan un entorno que favorezca la creación de empresas, el tomar riesgos empresariales, la competencia empresarial, con seguridad jurídica, estabilidad económica, capacidades de aprendizaje, capital humano, derechos de propiedad intelectual y una infraestructura y logística propicias para el desarrollo de negocios. En otras palabras, el Estado puede ser el medio para promover el desarrollo de entornos seguros, a fin de materializar las ideas innovadoras en emprendimientos, con y sin ánimo de lucro, pero con un claro efecto sobre la calidad de vida de la población, al generar plazas de trabajo y fuentes de ingreso.

De lo anterior, se destaca que el ecosistema emprendedor se caracteriza por una “interacción dinámica institucionalmente integrada entre las actitudes, habilidades y aspiraciones empresariales de los individuos, que impulsa la asignación de recursos a través de la creación y operación de nuevas empresas” (Ács, Szerb y Lloyd, 2017, p. 4). Así mismo, el emprendedor tiene unos atributos que lo caracterizan y que se pueden agrupar en tres elementos: i) las habilidades gerenciales, las cuales se conforman por la orientación al logro, locus de control interno, capacidad Multitareas y autoeficacia; ii) la capacidad de innovación, conformadas por la innovación y creatividad; y, iii) la actitud hacia el riesgo, la cual se compone de tolerancia al riesgo y autonomía (CAF, 2013).

Por su parte, los emprendimientos pueden ser de dos tipos: a) el emprendimiento por necesidad, que se refiere a situaciones precarias, en donde el emprendimiento es una salida ante la falta de trabajo formal, y se caracteriza por una limitada o nula innovación; b) el emprendimiento por oportunidad, que se refiere a la posibilidad de éxito comercial, aprovechando las ventajas del mercado, con información hacia el escalamiento y repercusiones en la economía, se caracteriza por una alta dosis de innovación, y tiene alta correlación con el crecimiento económico de una nación. A su vez, este tipo de emprendimiento puede, o no darse dentro del mundo tecnológico, por lo que puede estar presente en una diversidad de sectores (Ács, Szerb y Lloyd, 2017).

De lo anterior, se tiene, entonces, que el emprendimiento es visible tanto en los países ricos como en los países categorizados como pobres. En el primer grupo, “los emprendimientos parten de una ventaja competitiva determinada por los menores costos para acceder a mayores desarrollos tecnológicos” (López y Moncada, 2020, p. 113); en tanto que en los países pobres, surgen como una alternativa para superar el desempleo.

Este es el caso del emprendimiento en América Latina, que se caracteriza por tener “muchas empresas y poca innovación” (Lederman, Messina, Pienknagura y Rigolini, 2015, p. 1). Dicha región, tiene una proporción importante de empresarios en términos per cápita. De acuerdo, con las últimas cifras disponibles, “uno de cada

cinco adultos está emprendiendo en la región” (Unidad Latina, 2023, párr. 16). Es decir, esta cifra es mucho más grande que otras regiones, como Europa, y en particular, España, que al 2023, presenta el 11,2% “de personas emprendedoras potenciales” (Calvo, Fernández-Laviada, Monje-Amor y Atrio, 2024, pág. 9). Desafortunadamente, este ecosistema emprendedor presenta una combinación de empresas formales e informales, y no desencadena mucha innovación, lo que termina afectando a la productividad empresarial, en virtud de que, generalmente, no se agrega valor a los productos y procesos. Este hecho tiene particularidades de acuerdo al tamaño de las empresas y la trayectoria en años, donde aquellas que logran incorporar mayor innovación, son las que tienen mayor sostenibilidad en el tiempo.

En el caso de Ecuador, la situación no es diferente; según el reporte del Índice Global de Innovación, se tiene un marco legal desfavorable, lo que dificulta los trámites para iniciar un negocio, y aún más, la resolución de controversias. De igual forma, se menciona que existe dificultad para difundir el conocimiento tecnológico, a través de la importación de tecnología y servicios TIC (OIT, 2021, p. 52).

Frente a lo mencionado y tomando en consideración el hecho de que el emprendimiento constituye una pieza clave para el desarrollo económico, el apoyo gubernamental resulta fundamental, tanto para promover la mentalidad emprendedora en la población, y brindarles las herramientas necesarias para que adquieran las competencias blandas que garanticen el éxito de sus negocios, como para inyectar el capital que financie sus proyectos, y asegurar la estabilidad jurídica que incentive y atraiga inversión privada.

Políticas públicas locales

Las políticas públicas locales tienen mayor convergencia alrededor del mundo hacia la solución de problemas territoriales, teniendo una relación directa con las comunidades y los problemas cotidianos (Peters, 1995). En esa línea, existe una diversidad de temas comunes relacionados con el transporte, la vivienda, los servicios, el desarrollo económico, entre otros; como lo señala Joan Subirats, en una entrevista sobre las ciudades, “lo más local es lo más global” (Hernández y Rivera, 2016, p. 109), por lo que tiene mucha pertinencia el estudio de la gobernabilidad local.

[...] como un medio eficaz para alcanzar un desarrollo humano sostenible y avanzar en la reducción de la pobreza, a través de la participación de la población en las decisiones que afectan sus vidas y aumentar el acceso de los más pobres a los servicios y al trabajo (PNUD, 2002, p. 5).

En este proceso, la nueva gestión pública, ha propendido hacia una mayor democratización de lo público, en sus distintos niveles de gobierno, para promover el manejo directo de competencias y recursos desde territorio, por medio de una mayor autonomía y descentralización que consideran siete elementos básicos: “i) política y estrategia nacional, ii) organización del Estado, iii) responsabilidades funcionales, iv) financiamiento, v) mecanismos de participación y rendición de cuentas, vi) capacidad institucional, y vii) protagonismo creciente de las ciudades-región” (De la Cruz, Pineda y Pöschl, 2010, p. 8).

A través de la puesta en práctica de dichos elementos, cobra relevancia el papel que juegan las políticas territoriales, que deben considerar las características políticas, económicas, sociales y culturales propias de cada territorio, para promover el desarrollo económico local, y a su vez, fortalecer y legitimar la institucionalidad

local. Dichas políticas públicas locales deben, por ejemplo, permitir el aprovechamiento de las ventajas competitivas territoriales, así como promover y fortalecer el ecosistema de emprendimiento local, conformado por recursos humanos, información y mercados particulares (Isenberg, 2011). Este hecho, resalta la contextualización de las intervenciones, a la luz de un entorno específico, donde lo subnacional tiene potencialidades de mejoramiento del bienestar de la población (Llisterri, 2000, p. 4)

Por tanto, el desarrollo económico local debe ser el resultado de la acción de la triada de actores que propicien el entorno adecuado, o ecosistema local, hacia el fortalecimiento de las capacidades económicas, en donde participen los actores públicos, privados y la sociedad civil (Aguilar, 2020). Como resultado, se “enriquece y aumenta la capacidad económica de un área, a fin de mejorar las condiciones de empleo y la calidad de vida de los residentes mediante esfuerzos comunes entre actores públicos, privados y no gubernamentales” (De la Cruz, Pineda y Pöschl, 2010, p. 7).

Dentro de estos actores, se considera pertinentes a las Agencias de Desarrollo Económico Local. Si bien, pueden tener varias formas, y el PNUD (2002) señala que estas agencias pueden tener doce elementos comunes: i) estructura organizada, ii) estructura territorial, iii) espacio de diálogo social y de concertación, iv) planifica el desarrollo económico local, v) instrumento de lucha contra la pobreza, vi) suministra créditos, vii) apoya la totalidad del proceso empresarial, viii) es económicamente sostenible, ix) protege y valoriza los recursos ambientales, x) constituye un recurso más para las mujeres, xi) es un interlocutor privilegiado para la cooperación descentralizada, xii) se vincula con estructuras análogas y forma redes internacionales.

En esa misma línea, los Centros de Desarrollo de las Pequeñas Empresas han emergido como una vía importante para fortalecer las capacidades de los emprendimientos, y de las pequeñas empresas dentro de lo local. Estos centros tienen potencialidad ya que “crean un bien público a través de la creación de empleo y el crecimiento económico, y también ayudan a crear bienes privados a través de la creación de riqueza y el crecimiento de los negocios de sus clientes” (Gray y Black, 2003, p. 19). Al mismo tiempo presentan desafíos, entre los cuales se destaca el financiamiento, lo cual afecta la capacidad de retención de trabajadores calificados y la sostenibilidad de los servicios.

En el caso de Ecuador, los centros de fortalecimiento empresarial tienen la misma lógica, y su objetivo es “contribuir con la formación y el desarrollo de emprendedores para que estos puedan generar ingresos y así reducir el porcentaje de desempleo [...]” (Rivera Rivas, 2019, p. 1), y su accionar se sustenta en un marco normativo integrado por la Constitución de la República, que establece que:

El Estado reconocerá a las jóvenes y los jóvenes como actores estratégicos del desarrollo del país [...] y fomentará su incorporación al trabajo en condiciones justas y dignas, con énfasis en la capacitación, la garantía de acceso al primer empleo y la promoción de sus habilidades de emprendimiento. (Asamblea Nacional del Ecuador, 2008, art. 39).

Asimismo, por la Ley Orgánica de Emprendimiento e Innovación, que se ampara en cinco principios: a) articulación, b) desarrollo económico, c) celeridad, d) transparencia, y e) formación integral. A través de esta Ley, se busca entregar financiamiento para el desarrollo de emprendimientos así como también, el fomento de la cultura y educación emprendedora (Asamblea Nacional del Ecuador, 2020); para su puesta en marcha. Por su parte, el Reglamento a la Ley Orgánica de Emprendimiento e Innovación, establece las directrices que deben

ser consideradas, entre las que destacan: a) el fomento al emprendedor y la creación de nuevos negocios; b) fomento a la educación y cultura emprendedora; y c) gestión y dotación de fuentes de financiamiento (Presidencia de la República del Ecuador, 2020).

Es decir, se trata de un sólido marco normativo, que regula y promueve el desarrollo del emprendimiento, y además, que alienta la creación de centros de fortalecimiento empresarial que aporten a este objetivo, a través de la provisión de servicios, y el lanzamiento de programas que doten a los emprendedores de las competencias blandas (López y Moncada, 2020), necesarias para asegurar la sostenibilidad de sus negocios. No obstante, dicho marco normativo no establece las estrategias que garanticen la articulación de esfuerzos que realizan las diferentes instituciones – del sector público, academia, sociedad civil, organismos multilaterales, y organizaciones sin fines de lucro, para apoyar a este segmento. Por lo que resulta importante, contar con la presencia de un Estado que sea capaz de definir los lineamientos que permitan canalizar adecuadamente estos esfuerzos, para multiplicar sus efectos positivos, por medio de políticas públicas claras, y descentralizadas.

3. Metodología

Para la realización de esta investigación, se emplea una metodología cualitativa, a partir de información primaria, basada en las técnicas de investigación de entrevistas, como: a) informantes calificados. Es decir, que están o estuvieron ligados al diseño, implementación y evaluación de la política pública, a nivel municipal y provincial, y b) emprendedores beneficiarios de alguno de los programas de política pública local, municipal y provincial, liderados por los centros de fortalecimiento empresarial seleccionados – ConQuito y Centro de Desarrollo Empresarial del Carchi, a fin de potenciar el fortalecimiento de iniciativas de emprendimiento.

Para el caso de las entrevistas aplicadas a los directivos (cuatro, en total: D1, D2, D3, D4), se abordan 11 preguntas que buscan identificar el objetivo que tienen los centros de fortalecimiento empresarial, como: su principal fuente de financiamiento, los distintos servicios que ofrecen a emprendedores y empresarios; así como el rol que desempeñaron en la reactivación económica durante y luego de la pandemia de la COVID-19. En cuanto, a los beneficiarios de los programas (cuatro beneficiarios de programas y servicios brindados por ConQuito, y cuatro beneficiarios del Centro de Desarrollo Empresarial del Carchi: B1, B2, B3, B4, B5, B6, B7, B8), se les formuló cinco preguntas encaminadas a conocer su percepción sobre la calidad de los servicios a los cuales accedieron, y su impacto en el despegue de sus emprendimientos. A los dos tipos de actores también, se les consulta, a través de cuatro preguntas, sobre las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que avizoran por parte de estos establecimientos. El análisis de las respuestas obtenidas se fundamenta en la Matriz de Vaciado (Hernández Sampieri, Fernández Collado y Baptista Lucio, 1997), que permite “ordenar y clasificar la información cualitativa obtenida” (Hernández De la Torre y González Miguel, 2020, p. 116).

Así mismo, de forma complementaria, se aplica un análisis documental (Hernández Sampieri, Fernández Collado y Baptista Lucio, 1997), de información secundaria relacionada con temas de emprendimiento, entre la que se destacan estudios desarrollados por organizaciones vinculadas a la temática, libros, artículos científicos, y publicaciones disponibles, en las páginas institucionales de los centros de emprendimiento seleccionados.

De forma complementaria, resulta importante mencionar que esta investigación se enfoca en el análisis del papel que tienen los centros de fortalecimiento empresarial, a partir de dos casos que operan en dos gobiernos autónomos descentralizados de Ecuador, como son ConQuito y el Centro de Desarrollo Empresarial del Carchi, por lo que el levantamiento de información primaria se limita a los principales actores que pueden ayudar a identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que presentan dichos centros, entre los que destacan los directivos y beneficiarios; en el caso de estos últimos, el número de entrevistas realizadas se desprende de la apertura proporcionada por ocho de los 15 representantes de los emprendimientos que accedieron a los programas/servicios que ofertan los centros de desarrollo empresarial focalizados. De igual manera, el análisis de las principales cifras expuestas en este documento se basan en la metodología desarrollada por Global Entrepreneurship Monitor, que toma como medidor de la capacidad de emprendimiento a la Actividad Emprendedora Temprana (TEA).

4. Resultados

En cuanto a las iniciativas generadas a nivel local, se destaca los casos de ConQuito, a nivel municipal, y del Centro de Desarrollo Empresarial del Carchi, a nivel provincial, de los cuales, a continuación, se expone el análisis respectivo.

Agencia de promoción económica ConQuito

Uno de los centros de fortalecimiento empresarial más relevantes a nivel local es ConQuito, una organización privada, sin fines de lucro, que recibe financiamiento del Municipio de Quito, con el propósito de conocer la percepción que tienen, tanto sus directivos como los beneficiarios de los distintos programas que esta corporación ofrece, y se procedió a aplicar un total de siete entrevistas¹. En total, se remitió 11 comunicaciones (tres a directivos y ocho a beneficiarios), pero solo siete aceptaron participar en este proceso investigativo. Para el caso de los directivos de ConQuito, se prioriza a las personas que lideran el diseño, promoción e implementación de los distintos programas, entre ellas, a la Directora Ejecutiva de la Agencia, quien aporta con una visión estratégica del impacto de los distintos programas y servicios que brinda, y al Coordinador de Emprendimiento y Fortalecimiento Productivo, quien enfatiza en la importancia de estas iniciativas para el fortalecimiento de los emprendimientos en la ciudad de Quito.

Su objetivo, tal como lo sostienen los tres directivos de ConQuito, consiste en fomentar la productividad y el desarrollo socioeconómico del Distrito Metropolitano de Quito, por medio de la definición de políticas que promueven la equidad territorial; para ello, articulan las iniciativas de actores públicos y privados, la academia y organismos multilaterales, para incentivar la producción local, mejorar los niveles de competitividad, promover la sostenibilidad de los negocios, y fomentar la innovación por medio de la aplicación del conocimiento científico y tecnológico (ConQuito, 2022).

Esta organización, está vigente desde hace más de quince años, y a lo largo de este tiempo, ha ofrecido a emprendedores, actores de la Economía Popular y Solidaria, micro, pequeños y mediano empresarios, planes,

¹ Tres entrevistas dirigidas a directivos de ConQuito y cuatro aplicadas a representantes de empresas o emprendimientos beneficiarios de los servicios y programas que oferta dicha institución.

programas y proyectos que “impulsan y acompañan la generación de emprendimientos, el desarrollo empresarial, la vinculación a negocios inclusivos, y cadenas productivas que aporten en la transformación de Quito, hacia una ciudad más inclusiva, innovadora, diversa y de futuro” (ConQuito, 2022, párr. 5).

Actualmente, cuenta con varios programas, siendo los más relevantes, Fonquito y Agrupar. El primero, consiste en un programa que inyecta capital semilla a emprendimientos que tienen potencial de crecimiento. A través de este proyecto, desde el 2020, año de su creación, se ha beneficiado a varios emprendimientos, como la Granja Integral Pachamama, que, como lo sostiene su representante. La entrevistada B3, contó no solo con el aporte económico, sino con asesoría técnica permanente, tanto para la definición de su plan de negocios, como para identificar la idea de valor que les permita distinguirse de entre otros proyectos parecidos.

En cuanto a Agrupar, el entrevistado D1 resalta, que es el programa ícono de ConQuito, tanto por su permanencia, desde hace dieciocho años, como por el sustento alimentario que proporciona a las familias de la ciudad. De hecho, la entrevistada D2, destaca que, en tiempos de pandemia, permitió que muchas familias tuvieron acceso a productos agrícolas, a través del servicio de delivery que implementó este proyecto, a propósito del confinamiento al que nos vimos abocados con la pandemia del COVID-19.

De manera complementaria, es preciso mencionar que, durante la pandemia, surgieron programas destinados a apoyar a personas en condiciones de movilidad, o que se encuentran en condiciones de vulnerabilidad. Estos proyectos se incluyen en el proyecto denominado “Movilidad Humana”, impulsado y financiado por PNUD, y tiene por objetivo “desarrollar y fortalecer Medios de Vida, basados en la integración e inclusión social” (ConQuito, 2022, párr. 1). Esta iniciativa, según indica D2, “ha generado muchas oportunidades para personas que se encuentran en condiciones de movilidad humana, o que están en estado de vulnerabilidad”, de hecho, D1 sostiene que este proyecto asegura “la inclusión económica y social de personas vulnerables”.

En relación a su junta directiva, ConQuito está integrado por varios y diversos socios y aliados, lo que le permite “garantizar una gobernanza eficiente, pues las visiones diversas de las que se nutre, [facultan] que sus proyectos tengan un enfoque integral para generar el cambio que la ciudad necesita”, según lo manifiesta D2.

En este contexto, la Universidad Central de Ecuador, la Escuela Politécnica del Ejército, la Escuela Politécnica Nacional, la Cámara de la Industria de la Construcción, la Cámara de Industrias y Producción, la Cámara Artesanal de Quito, la Cámara de Agricultura de la Zona I y la Asociación Ecuatoriana de Software, forman parte de los socios activos. Pero, además, reciben el respaldo técnico de varias organizaciones del sector privado, sociedad civil, organismos internacionales y academia, quienes participan como socios estratégicos o miembros honorarios, cuyo aporte técnico y financiero, ha permitido que el Centro se posicione como un ente técnico, y con ello, mantenerse en el tiempo y alcanzar resultados que impactan en la calidad de vida de la población local, tal como lo sostiene D2.

Por su parte, D1 resalta que ConQuito ha logrado trascender “varias administraciones municipales, ha calado el ecosistema productivo del distrito, porque han visto en [esta corporación] a una entidad técnica y ejecutora, que [forma] y fortalece las capacidades y condiciones de vida de la población local”.

Por su parte, quienes han accedido a alguno de los programas que ConQuito oferta, consideran que su mayor fortaleza consiste en contar con “personal calificado que sabe cómo sacar lo mejor de los emprendimientos”,

tal como lo sostiene B3, una de los cinco ganadores de FonQuito 2021. En esta línea, B4 beneficiaria del programa Empretec², que resalta que ConQuito tiene una capacidad articuladora que le permite actuar como intermediario entre diversos actores, para que puedan crear las condiciones que promuevan la generación de oportunidades de negocio y/o empleo, a través del acercamiento con empresarios, asesores técnicos, academia, entre otros.

Ahora bien, desde los beneficiarios, como B1, también se aprecia que, en el caso de los programas que involucran el desembolso de recursos, es preciso pasar por un proceso burocrático que “ahoga a los emprendedores”, por lo que considera que una oportunidad de mejora para la organización, que consiste en generar mecanismos de autogestión, que garantice su autonomía administrativa y financiera. Algo similar menciona B2, quien argumenta que se han visto afectados por la demora en la entrega del segundo desembolso del capital semilla al que accedieron al ser ganadores de FonQuito, debido a que la Agencia todavía no tiene bien definido el proceso para la entrega de recursos, toda vez que se trata de un programa relativamente nuevo, que se implementó apenas en el 2020; esto le ha generado retrasos en el diseño de la página web de su empresa, pues no cuentan con el presupuesto para cancelar a los desarrolladores.

En este sentido, se puede rescatar que, por el hecho de estar adscrito al Municipio de Quito, hace que los procesos deban pasar por trámites burocráticos que limitan su efectividad en la entrega de recursos a los emprendedores, para que puedan ejecutar sus actividades en los tiempos previstos. De igual manera, la dependencia que tiene ConQuito con respecto al financiamiento del Municipio de Quito, limita su capacidad para implementar nuevos programas que vayan a tono con las necesidades del sector empresarial actual, como la digitalización de los negocios o el soporte a los emprendimientos que ya pueden avanzar a una etapa que va más allá de la incubación. Por este motivo, resulta importante que ConQuito establezca estrategias para obtener recursos provenientes de la autogestión.

A manera de conclusión, ConQuito cumple un papel importante en la articulación de estrategias y medidas de política pública que establecen las entidades relacionadas con el sector empresarial – academia, sector público, sector privado, organismos internacionales, que tienen por objetivo crear los mecanismos que permitan el impulso de emprendimientos con potencial de crecimiento, por medio del importe de capital semilla no reembolsable y de cursos de formación, para que actores de la economía popular y solidaria, emprendedores y representantes de las mipymes adquieran las competencias que garanticen el éxito de sus negocios.

Centro de Desarrollo Empresarial del Carchi

En este caso, se aplicó un total de 5 entrevistas dirigidas a directivos y beneficiarios del Centro de Desarrollo Empresarial, del Carchi³, una institución nueva, creada por la Prefectura del Carchi en el año 2019, con la intención de mejorar el ecosistema emprendedor de la provincia. Este proyecto nació desde la Prefectura y tuvo el apoyo del Fondo Andaluz de Municipios para la solidaridad Internacional (FAMSI), la cual estuvo

² Constituye un programa que ofrece capacitación intensiva, durante 11 días, a emprendedores y empresarios, para que adquieran una “visión de qué desean hacer con su empresa en el corto y largo plazo” (ConQuito, 2022).

³ Una entrevista a la directora del Centro de Desarrollo Empresarial del Carchi y cuatro entrevistas aplicadas a beneficiarios de los servicios y programas que oferta dicha institución.

fortalecida por las visitas y experiencias de Centros con mayor experiencia como ConQuito y el Centro de Medellín, entre otros centros de innovación desarrollados en Latinoamérica.

Su principal objetivo es “dinamizar y articular el ecosistema emprendedor, conjuntamente con la academia, sector privado y financiero, para que los emprendedores cuenten con las herramientas necesarias para que sus productos sean rentables” (Centro de Desarrollo Empresarial del Carchi, 2022, párr. 1). En esa línea, tal como lo sostiene D4, su principal función consiste en fortalecer las capacidades de los emprendedores en todo el ciclo del emprendimiento, desde la generación de ideas, hasta llegar a empresarios que desean fortalecer sus pequeños y medianos negocios, que quieren pasar a otro nivel, superando los negocios de subsistencia y aprovechando las oportunidades del mercado para generar empleo en otras personas, mediante la innovación.

En esa línea, la misión del Centro consiste en

[...] dinamizar el ecosistema emprendedor en la Provincia del Carchi, creando las condiciones para que los emprendedores y nuevos empresarios cuenten con capacitación, asesoramiento, acompañamiento, financiamiento, apoyo administrativo, espacio físico donde puedan diseñar, crear y desarrollar empresas rentables, sustentables e innovadoras (Centro de Desarrollo Empresarial del Carchi, 2022, párr. 1).

Para ello, el Centro cuenta con un grupo de cinco personas, que junto al apoyo internacional, han apoyado, de acuerdo con D4, a más de dos mil emprendimientos de distintas ramas de actividad económica, dentro de sus tres años de historia, por medio de la provisión de servicios vinculados a las diferentes etapas que incluye un emprendimiento:

[...] la pre-incubación, donde se facilitará el nacimiento y arranque de nuevas iniciativas emprendedoras para su posterior establecimiento e inserción en el mercado, con la consiguiente creación de empleo y riqueza en el territorio [...] la incubación, que constituye una herramienta de desarrollo económico diseñada para favorecer el éxito de empresas de reciente creación [...] crecimiento y aceleración, que se refiere a la puesta en marcha de las empresas, para lo cual será importante identificar las barreras de crecimiento, orientación para conseguir financiamiento [...] consolidación y madurez, en la que se generará y transmitirá conocimiento, expansión e internalización de la empresa, desarrollo de nuevos productos, se proporcionará capacitaciones especializadas que consoliden la expansión de la empresa, tanto a nivel nacional como internacional. La etapa de pre-incubación tiene una duración de 6 meses y las siguientes 3 etapas, 12 meses. El avance por cada etapa, en estos 12 meses, dependerá del desarrollo del emprendimiento o empresa nueva o naciente (GAD Provincial de Carchi, 2019, p. 1).

La principal fuente de financiamiento del Centro son los recursos provenientes de la Prefectura, ya que forma parte del presupuesto de la misma. De manera complementaria, en este proceso se ha realizado alianzas con organizaciones nacionales e internacionales, para apoyar el emprendimiento en la provincia. Por ejemplo, se ha trabajado con la Embajada de Estados Unidos, la Corporación GIZ, entre otras, logrando un mayor financiamiento y el desarrollo de programas de capacitación de calidad, los cuales se ofertan a la población, sin ningún costo.

Durante su existencia, según la directora del Centro, se ha logrado un posicionamiento importante, atendiendo a un sector que no había tenido ningún tipo de apoyo en la provincia. De acuerdo con D4, la principal fortaleza del Centro es el apoyo que ha tenido desde la autoridad máxima de la Prefectura y el complemento de la cooperación internacional. Al mismo tiempo, se considera que la principal debilidad está relacionada con el hecho de no poseer una metodología propia para el apoyo a los emprendimientos. Sobre la principal oportunidad, está relacionada con la posibilidad de fortalecer a promotores que vayan al sector rural, como formador de formadores en emprendimiento. De forma similar, la principal amenaza se considera que está atada al cambio de autoridades políticas que pueden tener nuevas preferencias, cambios de líneas y nuevas estrategias e ideas, donde el Centro puede no ser una prioridad.

Con ello, desde la autoridad máxima del Centro, se planea que, en el mediano y largo plazo, el Centro se constituya en un referente articulador del ecosistema emprendedor de la provincia del Carchi, toda vez que cada vez existen mayores actores en el tema de emprendimiento – academia, sector privado, organizaciones de la sociedad civil, que requieren de una entidad que facilite el trabajo conjunto, y mancomunado hacia un adecuado ecosistema emprendedor.

Ahora bien, con respecto a la visión que tienen los beneficiarios de los servicios que brinda el Centro, desde su percepción se considera que tiene varias fortalezas, entre ellas, su vocación para brindar ayuda a los emprendedores a lo largo de las distintas fases por las que atraviesa un emprendimiento. En este proceso, los beneficiarios sienten que se les brinda un asesoramiento profesional desde la idea, la marca, el logo, la imagen, entre otros, que ha apoyado el desarrollo de sus negocios. También reflexionan sobre los profesionales del Centro, quienes, según indican, tienen buena voluntad para brindar conocimiento y ofrecer el uso de las instalaciones y servicios del Centro. Además, consideran que se incluye a las personas sin ningún tipo de discriminación económica, social o política. Asimismo, piensan que una fortaleza importante del Centro constituye las capacitaciones que imparten en alianza con socios estratégicos, como la Embajada Americana, lo que les permite dar a conocer sus productos y acceder a materiales de emprendimiento de calidad.

En cuanto a las debilidades, desde los beneficiarios se estima que es necesario incorporar más profesionales que permitan atender toda la demanda que existe por sus productos y servicios. De igual forma, consideran que sería importante contratar alguna persona que tenga experiencia como empresaria, para que comparta sus conocimientos sobre el éxito y los fracasos, ya que pueden ayudarles a tener una visión más amplia de lo que representa hacer empresa. Adicionalmente, estiman que es relevante que se realice un mayor seguimiento a los emprendedores a fin de contar con su asesoría para expandir sus negocios, o para incursionar en nuevos nichos del mercado que les ayude a expandirse. También, se menciona que sería importante contar con un mayor apoyo hacia el financiamiento, ya sea con asesorías especializadas sobre la búsqueda de recursos, o mediante la inyección de un pequeño capital semilla que permita materializar sus iniciativas de emprendimiento.

Por su parte, desde los beneficiarios se menciona que el Centro puede aprovechar algunas oportunidades. Se menciona que existe un campo amplio por explorar a nivel parroquial, con las potencialidades del territorio para generar polos de desarrollo. En ese contexto, se considera que se puede capacitar a los encargados de la gestión administrativa, con la intención de abrir la mente hacia el desarrollo alternativo. Al mismo tiempo, se estima que se debe apoyar a negocios innovadores, con capacidad de escalamiento nacional a lo largo y

deseos de superación en el mercado nacional e internacional. Se considera también, que el trabajo del Centro se puede articular con distintas instituciones que apoyan este campo del emprendimiento, con alianzas con el sector público local o nacional, organizaciones privadas y organizaciones no gubernamentales. A su vez, se menciona que se puede generar ferias en el centro de la provincia y a lo largo y ancho de la misma, con la intención de juntar oferentes y demandantes.

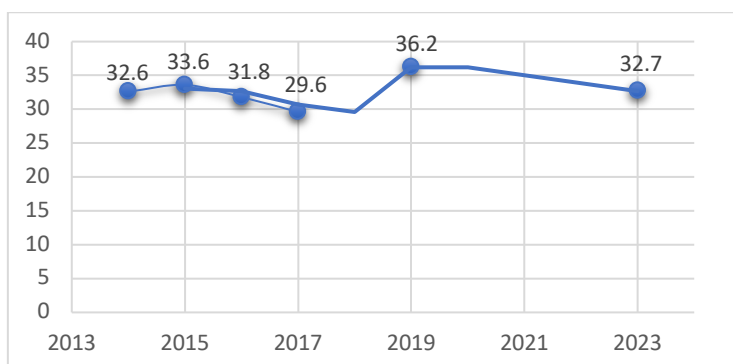
En la misma línea, desde los beneficiarios, se resalta que el Centro debe superar algunas amenazas, como la sostenibilidad del proyecto, debido a un posible cambio de las autoridades políticas, lo cual puede tener repercusiones en la priorización de fondos y terminar afectando al apoyo a los emprendimientos. Así mismo, la imagen del Centro debe mantenerse con su apoyo permanente hacia los emprendimientos de forma oportuna. Al mismo tiempo, es necesario vencer la cultura del corto plazo y el desarrollo de emprendimientos sin la debida preparación y estudio de mercado, lo cual determina la poca posibilidad de sostenimiento de los mismos. Además, existe una percepción externa de que el Centro les va a brindar las soluciones a todos los problemas del negocio, lo cual sería imposible de realizar con el limitado personal que se dispone, por lo que debe afianzar su rol como articulador en los servicios que no ofrece.

En términos generales, se considera que el Centro tiene fortalezas relacionadas con su involucramiento y apoyo a los emprendedores, con una buena voluntad y conocimiento técnico. Al mismo tiempo, existe un campo para mejorar a partir de la incorporación de mentores con experiencia en empresa y metodologías acorde al contexto. Entre las oportunidades que debe aprovechar está el trabajo en red con más instituciones públicas, privadas y organizaciones no gubernamentales que se dedican al fortalecimiento del emprendimiento. Por último, es necesario robustecer la institucionalidad del Centro, para que sea una política pública que se mantenga en el tiempo, independientemente de la ideología política.

5. Discusión de resultados

En Ecuador, donde el empleo adecuado solo cubre a tres de cada diez trabajadores (INEC, 2024), y el emprendimiento se convierte en un elemento importante para mejorar las condiciones de vida de aquella parte de la población que carece de una fuente de empleo, o de una fuente de empleo adecuada. De acuerdo a la Actividad Emprendedora Temprana (TEA), la cual mide a las personas adultas que están en el proceso de iniciar un negocio, o han iniciado uno que no ha sobrepasado del umbral de 42 meses, una de cada tres personas en el país se encuentra en esa situación. Para el año 2023, esta cifra alcanza el 32,7%, siendo una de las más altas en la región, a pesar de que, frente al dato del 2019, experimenta una reducción de 3,5 puntos porcentuales, como se indica en el gráfico siguiente.

Figura 1. Actividad emprendedora temprana en Ecuador.



Fuente: Elaboración propia con base en Lasio et al. (2020).

Por su parte, si se toma en cuenta el Monitor Global de Emprendimiento (2019), el país tiene algunas potencialidades para el emprendimiento, como la infraestructura, la cultura y las normas sociales, y la educación en emprendimiento postsecundaria. A su vez, los principales desafíos se relacionan con las políticas gubernamentales referentes a los impuestos y la burocracia, el financiamiento para emprendedores, la transferencia de investigación y desarrollo, y las políticas gubernamentales de apoyo y relevancia (Tabla 1).

Tabla 1. Ecosistema emprendedor de Ecuador y América Latina.

	Ecuador	Latinoamérica	Diferencia (ECU-LATAM)
Financiamiento para emprendedores	2,9	3,4	-0,5
Políticas gubernamentales: apoyo y relevancia	3,3	3,4	-0,1
Políticas gubernamentales: impuestos y burocracia	2,7	3,2	-0,5
Programas gubernamentales	3,4	3,9	-0,5
Educación en emprendimiento: etapa escolar	3,5	2,5	1,0
Educación en emprendimiento: postsecundaria	5,4	4,7	0,7
Transferencia de I+D	3,1	3,2	-0,1
Infraestructura comercial y legal	4,4	4,2	0,2
Dinámica del mercado interno	5,0	4,5	0,5
Apertura del mercado interno	3,7	3,7	0,0
Infraestructura física	7,0	6,2	0,7
Normas sociales y culturales	5,9	4,9	1,0

Fuente: Elaboración propia con base en Lasio et al. (2020).

Lo anterior, se asocia con la situación económica del país; en esa línea, en una época de limitado crecimiento económico, el cual se agravó desde mediados de 2015, y la principal motivación para emprender se relaciona con la escasez de empleo. Este hecho, decanta en la alta proporción de emprendimientos creados por necesidad, que incorporan limitada innovación, y tienen poca probabilidad de sostenibilidad en el tiempo. En este contexto, desde el año 2020, la pandemia de COVID-19 ha sido devastadora para el emprendimiento en

el país; más del 50% de empresas tuvo problemas con su flujo de dinero, lo cual tuvo repercusiones en los pagos hacia proveedores y hacia los colaboradores de la empresa. Al mismo tiempo, dos de cada tres empresas implementaron servicios en línea, ante la imposibilidad del confinamiento, aunque este proceso tuvo severas limitaciones, debido a que, aproximadamente la mitad de ellas, tenía problemas de internet (Ionescu-Somers y Tarnawa, 2021). A su vez, muchas empresas salieron del mercado, redujeron el número de colaboradores, o disminuyeron considerablemente sus ganancias (López y Rivera, 2020).

No obstante, en el país existen diecinueve Gobiernos Autónomos Descentralizados (GAD) provinciales y cantonales, que cuentan con iniciativas de apoyo empresarial, así como 12 universidades que han implementado centros de formación empresarial para promover el fortalecimiento de negocios que así lo requieren; de hecho, muchos GAD que ahora cuentan con estas iniciativas, lo hacen bajo el respaldo de estos centros de educación superior. Por su parte, también existen iniciativas privadas que merecen la pena ser analizadas, como es el caso de la Alianza para el Emprendimiento y la Innovación del Ecuador (AEI), que se constituye como una “red de actores públicos, privados y académicos que busca fortalecer el emprendimiento y la innovación en Ecuador como base de su desarrollo productivo” (AEI, 2020, párr. 1), mediante la puesta en marcha de estrategias innovadoras que permitan potenciar un ecosistema de emprendimientos, en línea con el desarrollo sostenible y procurando la reactivación económica del país (AEI, 2020). Los emprendedores innovadores pueden acceder a financiamiento de capital de riesgo, mentorías personalizadas con empresarios exitosos y a mercados exclusivos, como cadenas de supermercados o empresas del sector exportador.

6. Conclusiones y recomendaciones

De acuerdo con los resultados obtenidos, se debe destacar que el emprendimiento puede constituirse en un generador de desarrollo económico para la sociedad en su conjunto, pues, son generadores de fuentes de empleo, promueven la innovación y estimulan la competitividad, crean diversificación económica y atraen inversión. El fortalecimiento de estas iniciativas requieren el respaldo del Estado, que debe apoyar al establecimiento de un ecosistema emprendedor adecuado, tanto a nivel nacional como local, el cual genere las condiciones para el desarrollo de emprendimientos por oportunidad. En este proceso, los Centros de Desarrollo Empresarial emergen como una política pública local, para mejorar las condiciones de emprendimiento, incorporando el contexto social, económico, político y cultural.

Las posibilidades de emprendimiento en países desarrollados y en vías de desarrollo se fortalecen con el apoyo estatal, desde las políticas públicas, que tienen distintas formas y especializaciones, tanto a nivel nacional como local, con la incorporación de los distintos actores sociales. Esto sucede a pesar de que la motivación para emprender puede ser profundamente diferente, ya que en los países en vías de desarrollo el emprendimiento emerge como una alternativa a la falta de empleo, o a la necesidad de mejorar las condiciones de vida de quienes se encuentran en condiciones de subempleo. Ante ello, el Estado debe propender hacia la creación de programas integrales, que permitan mejorar los niveles de productividad y su sostenibilidad en el tiempo.

En el caso de países desarrollados, si bien, los emprendimientos son el resultado de la sinergia entre los gobiernos locales, las empresas y las universidades, que han establecido planes de estudio que buscan generar en los estudiantes, competencias requeridas para promover la generación de emprendimientos, también

necesitan el respaldo del Estado, mediante: a) la definición de iniciativas que faciliten un entorno favorable para su creación y sostenibilidad; b) la asignación de recursos y políticas que apoyen a los emprendedores; c) el diseño y la implementación de políticas públicas que aborden aspectos clave como el financiamiento, la educación, la infraestructura, la regulación y la innovación.

Queda en evidencia, entonces, que, sin importar el tipo de economía en la que se quiera potencializar el ecosistema emprendedor, el Estado juega un papel importante en la consecución de este objetivo; dada la diversidad de aspectos que deben ser cubiertos para el efecto y, debido a la multiplicidad de requerimientos que presentan los variados proyectos de emprendimiento, estas políticas públicas pueden ser implementadas de forma más exitosa mediante estrategias de descentralización, lideradas por organizaciones como los centros de fortalecimiento empresarial, que conocen de cerca la realidad de las localidades en las que operan dichos emprendimientos.

El Ecuador es un país de emprendedores, donde uno de cada tres ecuatorianos ha desarrollado o está desarrollando un emprendimiento. Al mismo tiempo, es el reflejo de una realidad compleja donde se utiliza el emprendimiento por necesidad, lo cual afecta la duración de los negocios. Para ello, dentro del país existen varias iniciativas lideradas por entidades públicas, privadas, academia y organizaciones internacionales, así como un marco normativo reciente para el apoyo al emprendimiento, donde se plantean instancias organizacionales para articular el trabajo a nivel nacional. Sin embargo, el establecimiento de la norma dista todavía de la realidad, donde hace falta que el Estado asuma el reto de mejorar las condiciones reales para el emprendimiento, con un mejor panorama económico, político y social.

Desde lo local, se han desarrollado iniciativas para el mejoramiento del ecosistema emprendedor. Por un lado, emerge el Centro de Fortalecimiento Empresarial de Quito (ConQuito), el cual tiene una experiencia importante en el país, con más de quince años, con resultados relevantes en la articulación de estrategias y medidas de política pública entre los distintos actores de la sociedad, apoyando el fortalecimiento de emprendimientos con potencial de crecimiento desde sus distintas etapas. En este proceso, es evidente que ConQuito ha logrado apoyar al emprendimiento en la ciudad de Quito, mejorando las capacidades de los emprendedores hacia el establecimiento de sus negocios dentro de un mercado altamente competitivo.

Por su parte, el Centro de Desarrollo Empresarial del Carchi, surge desde hace tres años como un proyecto público local que se encuentra en proceso de crecimiento y consolidación. En este tiempo, se ha apoyado a los emprendedores locales, en las distintas fases de sus negocios, desde las ideas hasta las estrategias de comercialización. Al mismo tiempo, se denota una curva de aprendizaje relevante para ofertar productos de calidad que permitan mejorar las condiciones de emprender dentro de una provincia fronteriza.

En ambos casos, se pudo constatar el fuerte compromiso desde las autoridades políticas, y de sus coordinadores hacia un cambio en el ecosistema emprendedor. En esa línea, los Centros de Desarrollo Empresarial están cumpliendo el objetivo para el cual fueron creados, es decir, estimular, desde el diseño e implementación de políticas públicas locales, las iniciativas de emprendimiento, mediante un trabajo detallado con los emprendedores. No obstante, todavía persisten desafíos asociados con la posibilidad de generar espacios de trabajo reales y beneficiosos con el sector público, sector privado, academia y sociedad civil, con mayores facilidades de acceso a financiamiento, y mentores empresariales. En este proceso, es primordial que

lo técnico y lo político vayan de la mano, hacia la búsqueda de un fin superior que es el establecimiento de un ecosistema emprendedor local que permita la sostenibilidad de los negocios, con posibilidades de expansión en el tiempo, la generación de fuentes de empleo y el impacto positivo en la calidad de vida de los ciudadanos.

De lo anterior, a modo de recomendación, se debe resaltar la importancia de fortalecer los centros de desarrollo empresarial a nivel local, ya que, tal como se aprecia en los casos de ConQuito y el Centro de Desarrollo Empresarial del Carchi en Ecuador, juegan un papel fundamental en la articulación de estrategias de política pública y en el apoyo directo a los emprendedores. Para optimizar el impacto de estos centros, es esencial que desde el Estado se asigne el financiamiento requerido y de forma permanente, de tal forma que les permita operar con eficiencia y responder a las necesidades de los emprendedores en todas las etapas de desarrollo de sus negocios. Además, es crucial que los coordinadores y el personal de estos centros de apoyo empresarial reciban formación continua en áreas clave como gestión empresarial, innovación, acceso a financiamiento, entre otras, asegurando que los emprendedores reciban asesoramiento actualizado y relevante. De igual manera, se debe fomentar la creación de redes de colaboración entre emprendedores, inversores, universidades y otros actores del ecosistema, mediante la organización de eventos de networking, ferias empresariales y plataformas digitales de colaboración. Finalmente, los centros de fortalecimiento empresarial deben trabajar en estrecha colaboración con instituciones financieras y programas de mentoría para facilitar el acceso a financiamiento, y a expertos que puedan guiar a los emprendedores en el crecimiento de sus negocios.

7. Referencias

- Ács, Z., Szerb, L., y Lloyd, A. (2017). *Global Entrepreneurship and Development Index*. Washington: Springer.
- Ács, Z., Autio, E., y Szerb, L. (2014). National Systems of Entrepreneurship: Measurement issues and policy implications. *Research Policy* 43: 476–494.
- Aguilar, L. (2020). Evolución de la disciplina de política pública y sus desafíos actuales. *Revista de Administración Pública del GLAP* 4(6): 37-51.
- Araque, W., Rivera, J., y Argüello, A. (2020). El estímulo del emprendimiento desde las Políticas Públicas. *Revista de Administración Pública del GLAP* 4 (7): 9-23.
- Alianza para el Emprendimiento e Innovación – AEI. (s/f). ¿Quiénes somos? Recuperado de <https://www.aei.ec/>.
- CAF. (2013). *Emprendimientos en América Latina: Desde la subsistencia hacia la transformación productiva*. CAF.
- Centro de Desarrollo Empresarial del Carchi. (2022). ¿Qué es el Centro de Desarrollo Empresarial del Carchi? Recuperado de <https://yoemprendo.com.ec/>
- Corporación de Promoción Económica – ConQuito. (2022). ¿Qué es ConQuito? Recuperado de <https://www.conquito.org.ec/somos-conquito/>
- De la Cruz, R., Pineda, C., y Pöschl, C. (2010). *La alternativa local: descentralización y desarrollo*. Washington: Banco Interamericano de Desarrollo.
- GAD Provincial de Carchi. (2019). *Prefectura del Carchi inaugura Centro de Desarrollo Empresarial del Carchi*. Recuperado de <https://gobiernoabierto.carchi.gob.ec/es/news/849-prefectura-del-carchi-inaugura-centro-desarrollo-empresarial-del-carchi>
- Gray, S., y Black, J. (2003). Small business development centers: Challenges and opportunities. *Journal of Small Business Strategy* 14(2): 109-122.
- Hernández, F., y Rivera, J. (2016). Gobernanza, ciudades y políticas públicas, una conversación a propósito de Hábitat III y la Nueva Agenda Urbana. Entrevista con Joan Subirats. *Revista Mundos Plurales* 3(2): 101-113.
- Ionescu-Somers, A. y Tamawa, A. (2020). *Diagnosing COVID 19: Impacts on Entrepreneurship*. London: Global Entrepreneurship Monitor.
- Isenberg, D. (2011). *The Entrepreneurship Ecosystem Strategy as a New Paradigm for Economic Policy: Principles for Cultivating Entrepreneurship*. Babson: The Babson Entrepreneurship Ecosystem Project.
- Landström, H. (1999). The Roots of Entrepreneurship Research. *New England Journal of Entrepreneurship* 2(2): 9-20.
- Lasio, V., Amaya, A., Zambrano, J., y Ordeñana, X. (2020). *Global Entrepreneurship Monitor Ecuador 2019-2020*. Guayaquil: ESPOL.
- Lasio, V., y Zambrano, J. (2016). *Financiamiento para emprendedores: Reporte Especial GEM ECUADOR*. Guayaquil: ESPOL.
- Lederman, D., Messina, J., Pienknagura, S., y Rigolini, J. (2015). *El Emprendimiento en América Latina: Muchas empresas y poca innovación*. Washington: Banco Mundial.
- Llisterri, J. (2000). *Competitividad y desarrollo económico local*. Washington: BID.

- López, G., y Rivera, J. (2020). De la teoría a la práctica: el emprendimiento en Ecuador en época de COVID 19. *Investigación y Desarrollo* 12(1): 75-84.
- Peters, G. (1995). Modelos alternativos del proceso de la política pública: de abajo hacia arriba o de arriba hacia abajo. *Gestión y política pública* 4(2): 257-276
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. (2002). Las Agencias de desarrollo económico local Un instrumento de cooperación internacional para el desarrollo humano, la democratización de la economía y la reducción de la pobreza. Nueva York: PNUD.
- Rivera, J. (2019). Las políticas públicas y la gestión pública: un análisis desde la teoría y la práctica. Entrevista a André-Noël Roth. *Revista Estudios de la Gestión* 5: 223-229.
- Sen, A. (2012). Libertad y desarrollo. Bogotá: Editorial Planeta.

RECAI

ISSN: 2007-5278

Universidad Autónoma
del Estado de México

<https://recai.uaemex.mx>

Publicación: cuatrimestral

Septiembre / diciembre 2024

Año: 13 No: 38

Autores:

Ignacio Javier Canabal Herrera
Universidad Juárez Autónoma de
Tabasco
ORCID: 0009-0008-6727-650X

*Cecilia García Muñoz Aparicio**
Universidad Juárez Autónoma de
Tabasco
ORCID: 0000-0001-5316-8630

Beatriz Pérez Sánchez
Universidad Juárez Autónoma de
Tabasco
ORCID: 0000-0002-9184-0579

Fecha recepción:

27 de junio de 2024.

Fecha aceptación:

30 de agosto de 2024.

Fecha publicación:

1 de septiembre de 2024.

Páginas: 32 – 54

* Autor de correspondencia:
flamingos1999@hotmail.com

Estudio de caso múltiple: competencias gerenciales en empresas de recubrimientos y pinturas automotrices

**Multiple case study: management competencies in automotive paint
and coatings companies.**

Resumen

Los gerentes requieren competencias gerenciales para llevar a cabo su liderazgo en una compañía. El objetivo de este artículo es analizar la implementación de las competencias gerenciales en cuatro empresas líderes en la industria de recubrimientos, pinturas automotrices y servicios relacionados. Se comprobó que la implementación efectiva de competencias gerenciales está directamente relacionada con el rendimiento organizacional y la capacidad de las empresas para adaptarse a cambios del mercado y aprovechar nuevas oportunidades. Se utilizó una metodología de tipo cualitativa a través del software ATLAS.ti. Los resultados indican que la comunicación efectiva es crucial para la comprensión mutua y la negociación, mientras que la planeación y gestión son esenciales para establecer y supervisar objetivos claros. La competencia multicultural es vital en empresas con operaciones internacionales, promoviendo la inclusión y diversidad cultural y la autoadministración, se presentó como la base de un liderazgo sólido y sostenible. El estudio concluye que estas competencias gerenciales permiten a los líderes navegar con éxito los desafíos contemporáneos de un entorno empresarial cada vez más complejo y globalizado, destacando la importancia de la comunicación y el trabajo en equipo como pilares del liderazgo corporativo.

Palabras clave: Competencias gerenciales, industria de recubrimientos, liderazgo.

JEL: M12, M14, M16

Abstract

Managers require managerial competencies to carry out their leadership in a company. The objective of this article is to analyze the implementation of management competencies in four leading companies in the coatings, automotive paints and related services industry. It was proven that the effective implementation of management competencies is directly related to organizational performance and the ability of companies to adapt to market changes and take advantage of new opportunities. A qualitative methodology was used through the ATLAS Ti software. The results indicate that effective communication is crucial for mutual understanding and negotiation, while planning and management are essential for establishing and monitoring clear objectives. Multicultural competence is vital in companies with international operations, promoting inclusion and cultural diversity and self-management, it was presented as the basis of solid and sustainable leadership. The study concludes that these management competencies allow leaders to successfully navigate the contemporary challenges of an increasingly complex and globalized business environment, highlighting the importance of communication and teamwork as pillars of corporate leadership.

Keywords: Managerial competencies, coatings industry, leadership.

1. Introducción

En un entorno empresarial cada vez más complejo y globalizado, la efectividad de la gestión gerencial se ha convertido en un factor determinante para el éxito organizacional. Las competencias gerenciales, que abarcan desde la comunicación efectiva hasta la autoadministración, juegan un papel crucial en la capacidad de una empresa para adaptarse, innovar y prosperar en mercados competitivos. Este estudio se centra en la implementación de estas competencias en la industria de recubrimientos y pinturas automotrices y servicios relacionados, un sector que combina desafíos técnicos y de gestión únicos, cuyo objetivo es explorar y comprender cómo se implementan las competencias gerenciales en un contexto real, utilizando un enfoque de caso múltiple que incluye a cuatro empresas relacionadas en la industria del repintado automotriz: Industrial de Abrasivos, S.A. de C.V. (INDASA), PPG Industries de México, S.A. de C.V. (PPG), Pinturas Franyoli S.A. de C.V. (Franyoli) y BenCar. Se plantea la hipótesis de que la implementación efectiva de competencias gerenciales está directamente relacionada con el rendimiento organizacional y la capacidad de las empresas para adaptarse a cambios del mercado y aprovechar nuevas oportunidades.

2. Revisión de literatura

El modelo teórico en el que se fundamenta este trabajo se basa en las competencias gerenciales para la administración efectiva propuestas por Hellriegel et al. (2009) como son las competencias para la comunicación, para el trabajo en equipo, la planeación y gestión, acción estratégica, autoadministración, así como la competencia multicultural, las cuales en conjunto influyen en el desempeño de un líder dentro de una organización como se observa en la figura 1.

Figura 1. Modelo de competencias gerenciales.



Fuente: Elaboración propia con base en Hellriegel et al. (2009).

En el corazón de cualquier liderazgo efectivo y gestión organizacional se encuentra la competencia para la comunicación (Whetten Cameron, 2011), e incluye expresar ideas de manera clara, escuchar activamente y fomentar una comunicación abierta, lo cual es fundamental para construir equipos cohesionados y entornos de trabajo productivos (Thompson et al., 2018; Saunders et al., 2022). Asimismo, permite la resolución de conflictos de manera adecuada entre líderes y subordinados, y es relevante cuando se trata de descentralizar las funciones de trabajo por ejemplo en el departamento de ventas (Khalid et al., 2024; Elgoibar et al., 2024).

De igual manera, tiene gran impacto para las cuestiones de género y comunicación de valores empresariales de una marca, así como la comunicación a todos los stakeholders internos de la empresa (Delgado-Ballester y Fernández-Sabiote, 2024; Sahi et al., 2024).

La competencia para la planeación y gestión se erige como un faro que guía a los líderes a través de la complejidad empresarial (Hellriegel et al., 2009). Se establece como la capacidad de fijar metas claras, diseñar estrategias efectivas y administrar recursos de manera eficiente, contribuyendo al éxito organizacional a largo plazo (David y David, 2017; Thompson et al., 2022). La planificación estratégica es esencial para la sostenibilidad y el crecimiento continuo de la empresa (Alpenberg Scarbrough, 2021). Esto depende en gran medida de los roles del administrador para afrontar los desafíos con resiliencia y la búsqueda constante de recursos (Nyuur et al., 2023).

En un mundo interconectado, la competencia para el trabajo en equipo se convierte en un elemento esencial para el liderazgo efectivo, lo que ayuda a un gerente en la aplicación de sus conocimientos y habilidades, además de fomentar un entorno colaborativo, para que se motiven todos los equipos y utilizar la gran diversidad de habilidades que son claves para alcanzar objetivos comunes para lograr el desempeño organizacional con la colaboración y cohesión del equipo (Bush et al., 2018; Hellriegel et al., 2009; Jiang et al., 2012; Madrigal Torres, 2009).

La competencia de acción estratégica se erige como un timón en la navegación de las organizaciones hacia el éxito a largo plazo, debido a la planeación de estrategias en las que se toman decisiones, se anticipan tendencias y se realiza la ejecución eficaz, para lograr la dirección estratégica de una organización, lo que implica la toma de decisiones en un ambiente moderno y desafiante que impacte en la organización (Hellriegel et al., 2009; Kim Mauborgne, 2023; Nordin Ravald, 2023 Whetten Cameron, 2011;).

En un contexto global, la competencia multicultural se destaca como una habilidad esencial para la gestión efectiva, la sensibilidad cultural, la inclusión y la capacidad de liderar en entornos diversos son importantes para el éxito en un mundo empresarial cada vez más globalizado, lo cual es especialmente relevante para las empresas transnacionales y multinacionales debido a las operaciones de tipo multicultural que llevan a cabo. Asimismo, estas competencias ayudan a que se fortalezca la innovación y competitividad nivel internacional (Adams et al., 2023; Hellriegel et al., 2009; Mendenhall et al., 2018; Oghazi et al., 2024; Pedraza-Rodríguez et al., 2023; Richter et al., 2023; Shenkar et al, 2021; Whetten Cameron, 2023).

Finalmente, pero no menos importante, la competencia de autoadministración se convierte en el cimiento interno del liderazgo, ya que un líder para tomar decisiones asertivas, requiere mantener un equilibrio en su persona ya que la autoconciencia, autodisciplina y gestión inteligente de recursos personales, incluidos los emocionales así como la gestión del tiempo, son clave para la resiliencia del líder y que este logre ser un ejemplo inspirador para los demás La autoadministración también se relaciona con la capacidad de los líderes para manejar el estrés y mantener un equilibrio saludable entre el trabajo y la vida personal (Hellriegel et al., 2009; McLarty et al., 2021; Whetten Cameron, 2023; Parker et al., 2010).

3. Metodología

Descripción de las empresas participantes

Para elegir las empresas se tomó en cuenta su liderazgo en la industria de recubrimientos, así como su trayectoria a través del tiempo con un enfoque hacia la innovación y mejora continua además de su enfoque en el desarrollo del capital humano como a continuación se detallan.

INDASA es una empresa fundada en 1979, que se ha consolidado como uno de los líderes europeos en la producción de abrasivos flexibles de alto rendimiento. La compañía ha desarrollado una reputación sólida por su compromiso con la calidad y la innovación en el campo de los abrasivos, proporcionando soluciones tanto eficientes como duraderas que satisfacen las necesidades de diversas industrias. Su enfoque en la excelencia y el rendimiento le ha permitido destacarse en un mercado competitivo, posicionándose como un referente en Europa, expandiendo su influencia global (INDASA, 2023).

PPG, establecida en 1883, ha evolucionado para convertirse en un proveedor líder mundial en el suministro de recubrimientos para cualquier tipo de superficie. Su presencia se destaca en los sectores de acabados automotrices, industriales y arquitectónicos, además de ser una compañía reconocida por su capacidad para ofrecer soluciones integrales y de alta calidad. Su larga trayectoria y dedicación a la innovación tecnológica le permiten mantener una posición dominante en el mercado global, adaptándose continuamente a las necesidades cambiantes de sus clientes y del entorno empresarial (PPG, 2023).

Franyoli, compañía fundada en 1992, cuyo enfoque ha sido convertirse en un líder del mercado en la distribución de pintura y complementos. Se distingue por su compromiso con la satisfacción del cliente y su capacidad para sorprender a sus consumidores con constantes innovaciones, buscando cautivar a sus clientes ofreciendo productos de alta calidad y un servicio excepcional, lo que ha consolidado su reputación y le ha permitido crecer en un mercado competitivo (Franyoli, 2023).

BenCar, empresa con más de 40 años desde su fundación en 1983, se especializa en servicios de hojalatería y pintura premium. Ha construido una sólida reputación gracias a su enfoque en la calidad y la atención al detalle, ofreciendo servicios de alto nivel que cumplen con los estándares más exigentes del mercado. La experiencia acumulada a lo largo de las décadas le ha permitido a destacarse como un proveedor confiable y preferido para servicios de reparación y pintura automotriz de lujo (BenCar, 2023).

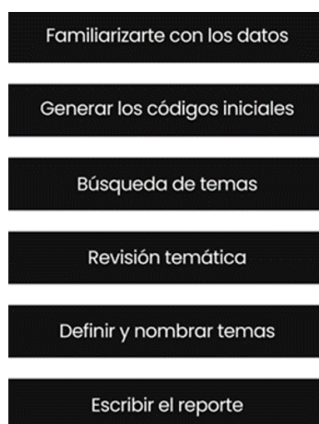
Estas empresas, con sus trayectorias y especializaciones, proporcionan un contexto rico y variado para el análisis de la implementación de competencias gerenciales, permitiendo una exploración profunda y comparativa de prácticas y estrategias dentro de la industria de recubrimientos y pinturas automotrices.

Procedimiento

La investigación se llevó a cabo mediante un análisis temático y un método cualitativo que permitió identificar, analizar y reportar patrones (temas) dentro de los datos. Este enfoque metodológico fue útil para explorar y

comprender la complejidad de las competencias gerenciales en el contexto específico de la industria de recubrimientos y pinturas automotrices. El análisis temático se desarrolló siguiendo un proceso sistemático de seis pasos como se observa en la figura 2 de acuerdo con lo propuesto por Braun y Clarke (2006).

Figura 2. Proceso del análisis temático.



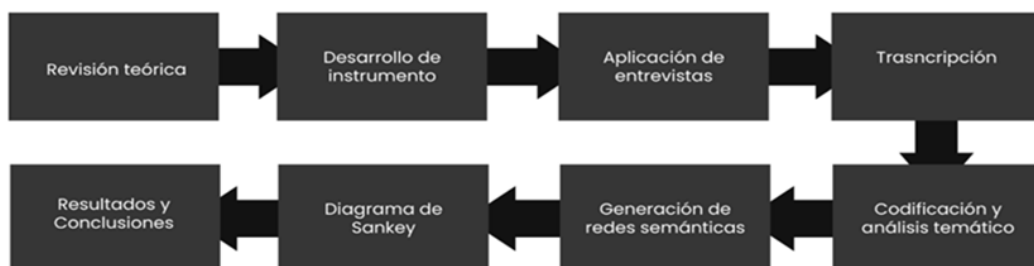
Fuente: Elaboración propia con base en Braune y Clarke (2006).

Primero, se realizó una inmersión profunda en los datos recolectados a través de cuatro entrevistas detalladas con los gerentes generales de las cuatro empresas participantes: INDASA, PPG, Franyoli y BenCar. Las entrevistas se grabaron y transcribieron utilizando la aplicación de Google Meets, lo cual facilitó el proceso de transcripción asistido por computadora mediante Pinpoint de Google, un servicio en la nube diseñado para periodismo e investigación académica. Después se realizó la codificación inicial de los datos, donde se identificaron frases y fragmentos significativos relacionados con las competencias gerenciales. Posteriormente se buscaron temas dentro de los códigos, agrupando los datos en categorías coherentes para revisarlos y asegurar que fueran precisos y relevantes, ajustando y mejorando las categorías para nombrar los temas, proporcionando una descripción detallada y precisa de cada competencia gerencial identificada. Por último, se preparó el informe de los resultados, destacando los temas identificados y su relevancia para la comprensión de las prácticas gerenciales en el sector de recubrimientos y pinturas automotrices.

Se utilizó el software ATLAS.ti versión 24, que permitió la construcción de redes semánticas y diagramas de Sankey para visualizar las relaciones y co-ocurrencias de las categorías obtenidas. Este enfoque metodológico proporcionó una visión profunda y detallada de las competencias gerenciales en las empresas estudiadas, así como patrones y tendencias que podrían ser aplicables a un contexto más amplio dentro de la industria.

Posteriormente, se procedió a la construcción del instrumento de investigación que fueron las entrevistas, con base en el modelo de habilidades gerenciales propuesto por Hellriegel et al. (2009) para la administración eficaz. En la figura 3 se observa el procedimiento completo de aplicación de la metodología

Figura 3. Aplicación de la metodología para la elaboración del estudio



Fuente: Elaboración propia.

La metodología detallada en la figura 3, permitió una transcripción y análisis preciso y eficiente de los datos cualitativos recopilados.

4. Resultados

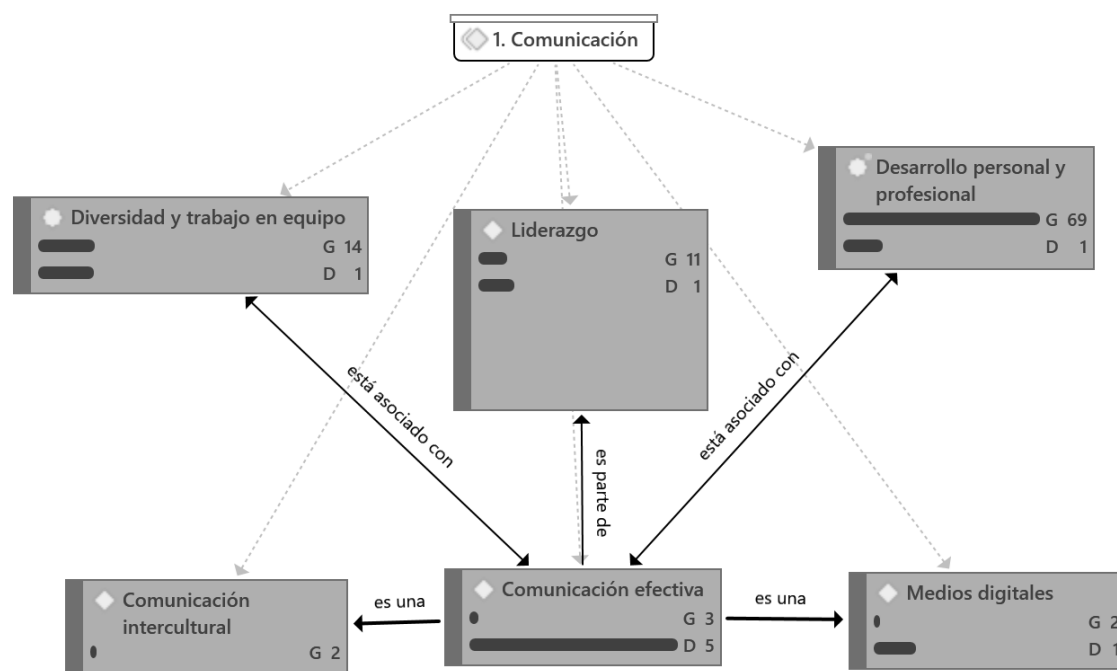
A continuación, se presentan los resultados del análisis temático elaborado con ATLAS.ti. Se parte del supuesto que la implementación de competencias gerenciales en empresas líderes de la industria de recubrimientos, pinturas automotrices y servicios relacionados está directamente vinculada con el rendimiento organizacional y la capacidad de estas para adaptarse a cambios del mercado. Esta investigación analiza la implementación de las competencias en las cuatro empresas, explorando las prácticas gerenciales que han contribuido a su éxito y capacidad de aprovechar nuevas oportunidades en un entorno dinámico.

En los siguientes resultados se demuestra cómo los líderes y gerentes dentro de las organizaciones perciben y experimentan esta relación, identificando las prácticas gerenciales específicas que contribuyen a la adaptación y éxito empresarial en contextos de cambio y oportunidad. Los resultados se presentan por cada competencia con un respectivo análisis semántico de los resultados obtenidos.

Competencia para la comunicación

La competencia para la comunicación se refiere a la capacidad de transferir e intercambiar información de manera efectiva para lograr un entendimiento mutuo. Esto incluye tanto la comunicación formal como informal y la negociación. En el contexto de las empresas que participaron, se destacó la importancia de adaptar la frecuencia de las comunicaciones según la relevancia del tema. La red semántica generada como se observa en la figura 4, muestra que la comunicación es un componente clave en las interacciones diarias, facilitando la coordinación y el entendimiento entre los equipos.

Figura 4. Red semántica: comunicación



Fuente: Elaboración propia.

La red semántica de la competencia para la comunicación, revela una estructura compleja y multifacética de la forma de gestionar la comunicación dentro de las empresas estudiadas. La G corresponde al enraizamiento (groundness) y la D es la densidad. Esta red destaca las interrelaciones de la comunicación proporcionando una comprensión profunda su importancia en el entorno empresarial.

Con relación al liderazgo y comunicación, la comunicación efectiva está estrechamente ligada al liderazgo. Los líderes no solo deben transmitir información de manera clara y precisa, sino también deben fomentar un ambiente donde la retroalimentación sea valorada y escuchada. Esto se refleja en el número de códigos asociados con "Liderazgo" (G11, D1) y "Comunicación Efectiva" (G3, D5). La capacidad de un líder para comunicarse efectivamente es esencial para el éxito del equipo y la organización.

La diversidad y el trabajo en equipo también son componentes críticos de la comunicación. Con 14 menciones generales (G14) y una específica (D1), este nodo subraya la necesidad de gestionar la diversidad y promover la inclusión dentro de los equipos. La comunicación efectiva en equipos diversos puede mejorar la creatividad y la innovación, aprovechando una amplia gama de perspectivas y habilidades.

El desarrollo personal y profesional está fuertemente asociado con la competencia comunicacional, reflejado en 69 menciones generales (G69). La comunicación clara y constructiva es fundamental para el desarrollo continuo de los empleados, facilitando el aprendizaje, la adaptación y el crecimiento profesional.

Los medios digitales son una herramienta esencial para la comunicación en el entorno moderno. Con dos menciones generales (G2), este nodo destaca cómo las plataformas digitales facilitan la transmisión de información y la colaboración, especialmente en organizaciones globalizadas. La integración de tecnologías digitales puede mejorar significativamente la eficiencia y el alcance de la comunicación.

La comunicación intercultural, con dos menciones generales (G2), es vital en un contexto global. La capacidad de comunicarse efectivamente con personas de diferentes culturas es crucial para la gestión de equipos internacionales y la expansión global. Esto implica no solo superar las barreras del idioma, sino también entender y respetar las diferencias culturales.

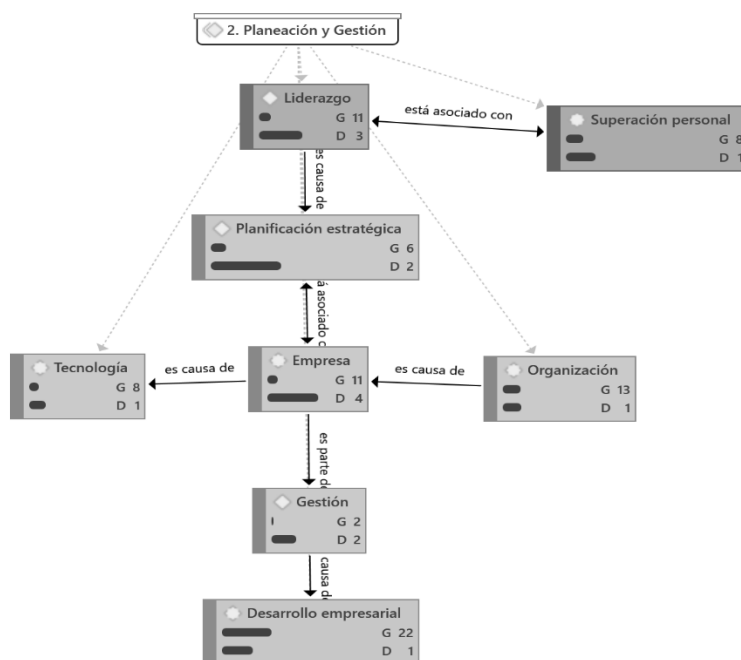
El análisis de la competencia para la comunicación en las empresas participantes de la industria de recubrimientos y pinturas automotrices contribuye de manera significativa a cumplir el objetivo del artículo, que es analizar la implementación de competencias gerenciales en estas organizaciones. La comunicación efectiva se revela como un componente central en la gestión gerencial, facilitando la coordinación y el entendimiento entre los equipos, lo cual es esencial para la adaptación al mercado y el aprovechamiento de nuevas oportunidades.

La red semántica generada muestra la complejidad y multifaceticidad de la comunicación dentro de las empresas estudiadas, destacando su relación con el liderazgo, la diversidad, el desarrollo profesional, y el uso de medios digitales. Estos aspectos subrayan cómo la competencia comunicacional no sólo es crucial para el rendimiento organizacional, sino también para la creación de un entorno inclusivo, innovador y adaptable, alineándose así con el objetivo de investigar cómo estas competencias gerenciales influyen en el éxito de las empresas en un entorno dinámico.

Competencia para la planeación y gestión

Esta competencia implica la capacidad de decidir qué tareas deben realizarse, mediante qué métodos y con qué recursos, para lograr un desempeño óptimo. También incluye el monitoreo del avance para asegurar la realización de las tareas planificadas. En las empresas estudiadas, se identificó una estrategia robusta de objetivos de ventas anuales, mensuales y semanales, con estrategias específicas para alcanzar estos objetivos como se observa en la figura 5.

Figura 5. Red semántica: Planeación y gestión



Fuente: Elaboración propia.

La red semántica de la competencia para la planeación y gestión, proporciona una visión detallada de cómo esta competencia es fundamental para el éxito organizacional, destacando la importancia de la recolección de información, el análisis de problemas y la organización de proyectos. Esta red muestra las interrelaciones entre liderazgo, planificación estratégica, tecnología, organización y desarrollo empresarial, destacando su relevancia integral para el éxito organizacional.

Con relación al liderazgo, la planeación y gestión están fuertemente asociadas con el liderazgo, como se evidencia por 11 menciones generales (G11). Los líderes efectivos utilizan la planificación estratégica para guiar sus decisiones y acciones, lo que a su vez impulsa la organización hacia el logro de sus objetivos. La asociación con la superación personal (G8, D1) subraya la importancia del desarrollo continuo de las habilidades de liderazgo.

La planificación estratégica es una causa directa de varias áreas críticas, incluyendo la empresa (G11, D4), la tecnología (G8, D1), y la organización (G13, D1). Con 6 menciones generales (G6), esta competencia es fundamental para establecer metas claras y delinear las estrategias necesarias para alcanzarlas. La planificación estratégica bien ejecutada proporciona una hoja de ruta que guía todos los aspectos operativos de la empresa.

La tecnología y la organización están interrelacionadas con la planificación estratégica. La tecnología (G8, D1) es vista como un facilitador clave que puede impulsar la eficiencia y la innovación dentro de la empresa.

La organización (G13, D1) se beneficia de una estructura clara y bien planificada, que permite una gestión más eficiente de los recursos y procesos.

La gestión y desarrollo empresarial (G2, D2) son una parte integral de la planificación estratégica, y su implementación efectiva es esencial para el desarrollo empresarial (G22, D1). La red semántica muestra que la gestión adecuada de los recursos y procesos contribuye directamente al crecimiento y éxito de la empresa. El desarrollo empresarial, con 22 menciones generales, es el resultado de una planificación y gestión estratégicas efectivas.

La superación personal (G8, D1) está asociada con el liderazgo y es una consecuencia indirecta de una buena planeación y gestión. Los líderes que se enfocan en su desarrollo personal pueden implementar estrategias más efectivas y adaptarse mejor a los cambios, beneficiando a la organización en su conjunto.

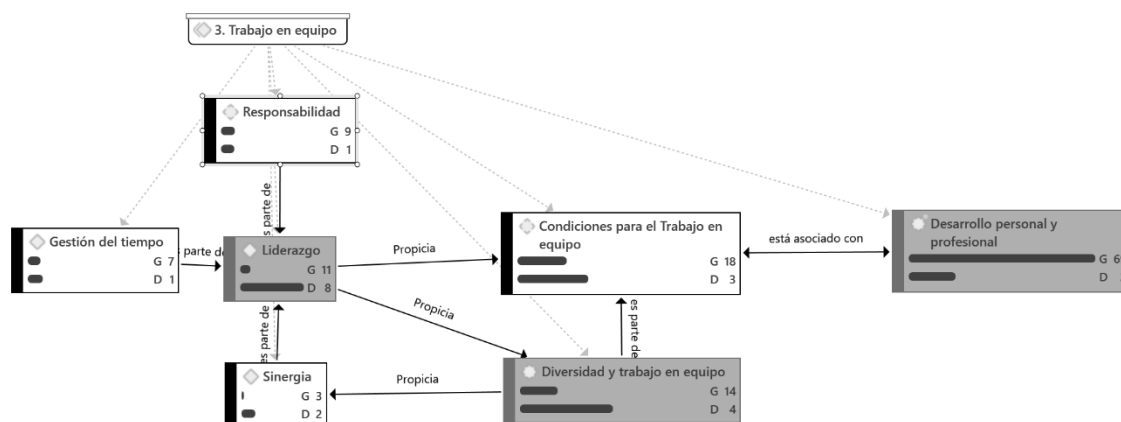
La planeación y gestión efectivas son presentadas como pilares fundamentales para el éxito organizacional, evidenciando la importancia de establecer metas claras y delinear estrategias precisas para alcanzarlas. Estos hallazgos son la principal contribución al objetivo de la investigación.

La red semántica detallada muestra cómo esta competencia se interrelaciona con diversas áreas críticas como el liderazgo, la planificación estratégica, la tecnología, y la organización, resaltando su impacto integral en el rendimiento empresarial. Al vincular la planeación estratégica con la gestión de recursos y el desarrollo empresarial, el texto subraya que una implementación sólida de estas competencias gerenciales no solo guía a la empresa hacia el logro de sus objetivos, sino que también impulsa el crecimiento y la innovación. Esto refuerza el propósito del artículo al demostrar cómo la competencia para la planeación y gestión es esencial para que las empresas se adapten a cambios del mercado y aprovechen nuevas oportunidades.

Competencia para el trabajo en equipo

La competencia para el trabajo en equipo se enfoca en la forma en que los grupos se coordinan para realizar las tareas necesarias y alcanzar los objetivos de la empresa. Esto implica el diseño de equipos, la creación de un entorno apropiado y la administración de la dinámica de los equipos. En las empresas analizadas se fomenta la colaboración integral entre los miembros del equipo, involucrándolos en diversas funciones administrativas y operativas como se observa en la figura 6.

Figura 6. Red semántica: Trabajo en equipo



Fuente: Elaboración propia. **Nota:** La G corresponde al enraizamiento y la D a la densidad de los códigos.

La red semántica de la competencia para el trabajo en equipo proporciona una comprensión profunda de cómo esta competencia se integra y potencia diversos aspectos del entorno laboral, destacando las estrategias utilizadas para fomentar la colaboración y la sinergia dentro del equipo, así como las interconexiones entre liderazgo, responsabilidad, condiciones de trabajo, gestión del tiempo, sinergia, diversidad y trabajo en equipo.

La responsabilidad es un componente central del trabajo en equipo, con 9 menciones generales (G9). La responsabilidad individual y colectiva es esencial para la cohesión y el desempeño del equipo. Los miembros del equipo deben ser responsables de sus tareas y compromisos, lo que contribuye a un entorno de confianza y eficiencia.

El liderazgo es fundamental para propiciar condiciones óptimas para el trabajo en equipo, como lo indican 11 menciones generales (G11). Los líderes tienen el rol de establecer una visión clara, motivar al equipo y crear un ambiente de trabajo que favorezca la colaboración y la cohesión. La gestión del tiempo (G7, D1) es parte integral del liderazgo eficaz, ayudando a los equipos a priorizar y gestionar sus tareas de manera eficiente.

Las condiciones para el trabajo en equipo son cruciales para su éxito, con 18 menciones generales (G18). Estas condiciones incluyen un entorno de trabajo positivo, recursos adecuados y una estructura organizativa que fomente la colaboración. Un entorno bien diseñado puede facilitar la comunicación y la cooperación, mejorando el rendimiento general del equipo.

La diversidad y el trabajo en equipo, con 14 menciones generales (G14), propician la sinergia (G3, D2) y la innovación dentro de los equipos. La diversidad de perspectivas y habilidades puede llevar a soluciones más creativas y efectivas, siempre y cuando se gestione adecuadamente. La inclusión y el respeto por las diferencias culturales y personales son fundamentales para aprovechar al máximo la diversidad del equipo.

El desarrollo personal y profesional, con 69 menciones generales (G69), está estrechamente asociado con las condiciones de trabajo en equipo. Un entorno que favorece el trabajo en equipo también promueve el crecimiento individual de sus miembros. Las oportunidades de desarrollo profesional y la mejora continua de habilidades son cruciales para mantener la motivación y el compromiso del equipo.

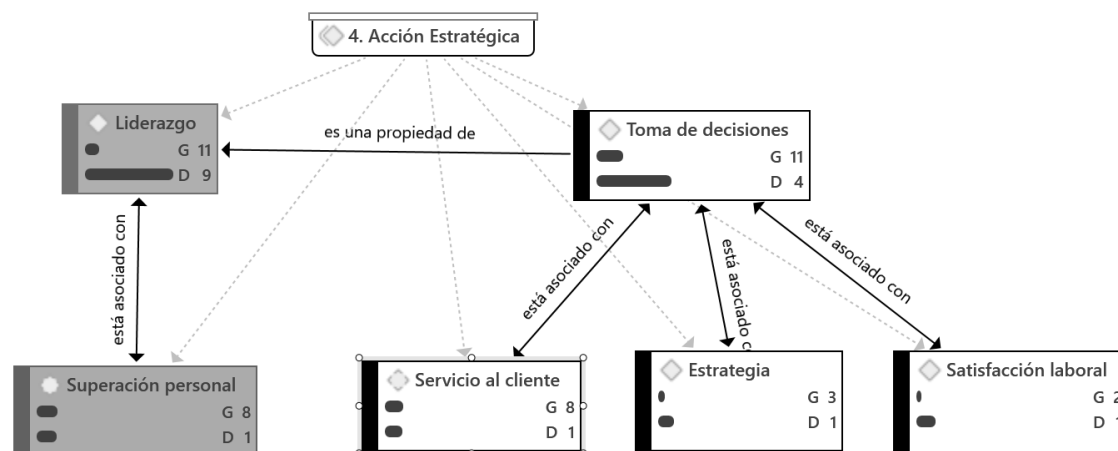
Continuando con el análisis para el logro del objetivo del estudio, la competencia para el trabajo en equipo se muestra como un elemento esencial para alcanzar los objetivos organizacionales, destacando la importancia de la colaboración, la responsabilidad, el liderazgo, y la creación de un entorno de trabajo favorable.

La red semántica revela cómo estas interconexiones entre liderazgo, condiciones de trabajo, diversidad y desarrollo personal se combinan para potenciar el rendimiento del equipo y, en última instancia, el éxito organizacional. Al resaltar la sinergia generada por equipos diversos y bien gestionados, el texto subraya que el trabajo en equipo es un motor clave para la innovación y la eficiencia en las empresas estudiadas. Esta competencia no solo contribuye al cumplimiento de los objetivos empresariales, sino que también fomenta un ambiente de desarrollo personal y profesional continuo, lo que refuerza la capacidad de las empresas para adaptarse a cambios del mercado y aprovechar nuevas oportunidades, alineándose perfectamente con el objetivo del artículo.

Competencia de acción estratégica

Esta competencia se basa en la comprensión de la misión general y los valores de la organización para garantizar que las acciones de todos los colaboradores estén alineadas. Incluye el conocimiento de la industria, la organización y la ejecución eficaz de decisiones estratégicas. Las empresas estudiadas ejemplifican esta competencia mediante la implementación de diagramas y check list detallados que guían cada paso del proceso de planificación y ejecución como se observa en la figura 7.

Figura 7. Red semántica: Acción estratégica



Fuente: Elaboración propia. **Nota:** La D corresponde a densidad y la G es el enraizamiento.

La red semántica de la competencia de acción estratégica, muestra las múltiples facetas y conexiones que esta competencia posee dentro de una organización mostrando cómo la acción estratégica es crucial para la dirección eficaz de la organización. Esta red destaca cómo el liderazgo, la toma de decisiones, el servicio al cliente, la estrategia y la satisfacción laboral están interrelacionados, proporcionando una visión holística de la importancia de la acción estratégica en el entorno empresarial.

El liderazgo es un componente esencial de la acción estratégica, con 11 menciones generales (G11). Los líderes efectivos son capaces de establecer una visión clara y tomar decisiones estratégicas que alineen a la organización con sus objetivos a largo plazo. La conexión con la superación personal (G8, D1) sugiere que los líderes que se desarrollan continuamente están mejor equipados para guiar a sus equipos y empresas hacia el éxito.

La toma de decisiones es una propiedad fundamental de la acción estratégica, con 11 menciones generales (G11). Las decisiones estratégicas bien informadas y oportunas son cruciales para navegar en un entorno empresarial complejo y en constante cambio. La asociación con el servicio al cliente (G8, D1) y la estrategia (G3, D1) subraya la necesidad de decisiones que consideren tanto las necesidades del cliente como los objetivos estratégicos de la empresa.

El servicio al cliente está estrechamente vinculado con la toma de decisiones y la acción estratégica, reflejado en ocho menciones generales (G8). Las estrategias centradas en el cliente pueden mejorar significativamente la satisfacción y lealtad del cliente, lo que es crucial para el éxito a largo plazo. La acción estratégica debe incorporar una perspectiva centrada en el cliente para garantizar que las decisiones empresariales favorezcan una experiencia positiva y un valor añadido para los clientes.

La estrategia, con tres menciones generales (G3), es un componente clave que guía la dirección general de la empresa. Las estrategias bien definidas permiten a la organización establecer metas claras y métodos para alcanzarlas, asegurando una ventaja competitiva sostenible. La estrategia debe estar alineada con las decisiones y acciones estratégicas para ser efectiva.

La satisfacción laboral, con dos menciones generales (G2), está asociada con la toma de decisiones estratégicas. La forma en que se toman las decisiones y se implementan las estrategias puede afectar directamente el ambiente laboral y la satisfacción de los empleados. Un enfoque estratégico que considere el bienestar y la satisfacción de los empleados puede conducir a una mayor motivación y productividad.

El análisis de la competencia de acción estratégica en las empresas participantes contribuye a la exploración sobre cómo se implementan las competencias gerenciales en estas organizaciones. Esta competencia se enfoca en alinear las acciones de todos los colaboradores con la misión y valores de la organización, asegurando que las decisiones estratégicas se ejecuten de manera eficaz.

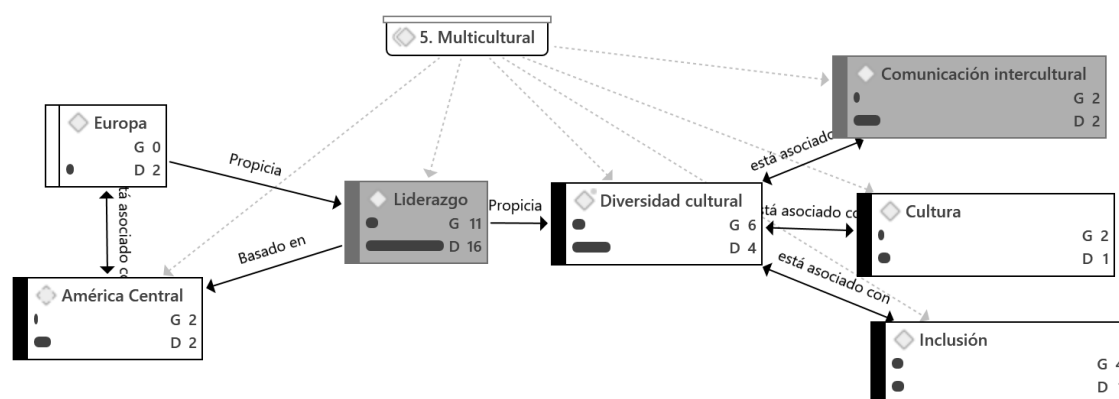
En la red semántica se destaca la interrelación entre liderazgo, toma de decisiones, servicio al cliente, estrategia y satisfacción laboral, subrayando la importancia de una dirección estratégica coherente para el éxito organizacional. Al integrar el liderazgo y la toma de decisiones con un enfoque centrado en el cliente,

la acción estratégica se muestra como un pilar fundamental para mantener una ventaja competitiva sostenible y mejorar la satisfacción tanto de clientes como de empleados. Esto refuerza la idea de que una implementación efectiva de competencias gerenciales, particularmente en acción estratégica, es esencial para que las empresas se adapten a los cambios del mercado y aprovechen nuevas oportunidades, alineándose plenamente con el objetivo del artículo.

Competencia multicultural

La competencia multicultural es esencial en un contexto global, ya que implica el conocimiento, la comprensión y la respuesta a diversas cuestiones políticas, culturales y económicas. Es vital para empresas transnacionales y multinacionales, que operan en múltiples países con diferentes culturas como se observa en la siguiente figura.

Figura 8. Red semántica: Multicultural.



Fuente: Elaboración propia. **Nota:** La G corresponde al enraizamiento y la D a la densidad.

La red semántica de la competencia multicultural, resalta la importancia de la inclusión y la sensibilidad cultural, mostrando cómo estas empresas gestionan eficazmente las diferencias culturales para el éxito en sus operaciones globales, también ofrece una visión integral de cómo la diversidad cultural, el liderazgo y la inclusión se interrelacionan en un contexto empresarial global. En ella se destacan las conexiones entre diferentes regiones geográficas, la comunicación intercultural y la cultura organizacional, subrayando la importancia de la competencia multicultural para el éxito en mercados internacionales.

El liderazgo multicultural es crucial para propiciar un entorno de trabajo diverso e inclusivo, como lo indican 11 menciones generales (G11). Los líderes deben ser capaces de gestionar y aprovechar la diversidad cultural dentro de sus equipos, promoviendo un ambiente donde todas las voces sean escuchadas y valoradas. La capacidad de un líder para fomentar la diversidad y la inclusión es fundamental para el éxito de la organización en mercados globales.

La diversidad cultural es una parte integral del liderazgo y está asociada con varias otras categorías, incluyendo la comunicación intercultural (G2, D2), la cultura (G2, D1) y la inclusión (G4, D1). Con seis

menciones generales (G6), la diversidad cultural no solo enriquece el entorno de trabajo, sino que también mejora la capacidad de la empresa para innovar y resolver problemas desde múltiples perspectivas.

La comunicación intercultural, con dos menciones generales (G2), es esencial para superar las barreras culturales y lingüísticas en una organización global. Los líderes deben ser competentes en la comunicación intercultural para garantizar que los equipos diversos puedan colaborar efectivamente y que todos los miembros comprendan y respeten las diferencias culturales.

La cultura organizacional, con dos menciones generales (G2), está estrechamente ligada a la diversidad cultural y la inclusión. Una cultura que valora y respeta la diversidad puede fomentar un entorno de trabajo más cohesivo y productivo, donde los empleados se sienten valorados y comprometidos.

La inclusión, con cuatro menciones generales (G4), es fundamental para maximizar los beneficios de la diversidad cultural. Las políticas y prácticas inclusivas aseguran que todos los empleados, independientemente de su origen cultural, tengan las mismas oportunidades de participación y crecimiento dentro de la organización.

Las menciones a Europa (G0, D2) y América Central (G2, D2) indican la necesidad de adaptar las estrategias de liderazgo y comunicación según las particularidades culturales de cada región. La capacidad de los líderes para comprender y manejar estas diferencias culturales es esencial para operar eficazmente en un contexto global.

En la consecución del logro de los objetivos de la investigación, esta competencia se enfoca en la capacidad de las organizaciones para manejar eficazmente las diferencias culturales en un contexto global, lo cual es vital para el éxito en mercados internacionales.

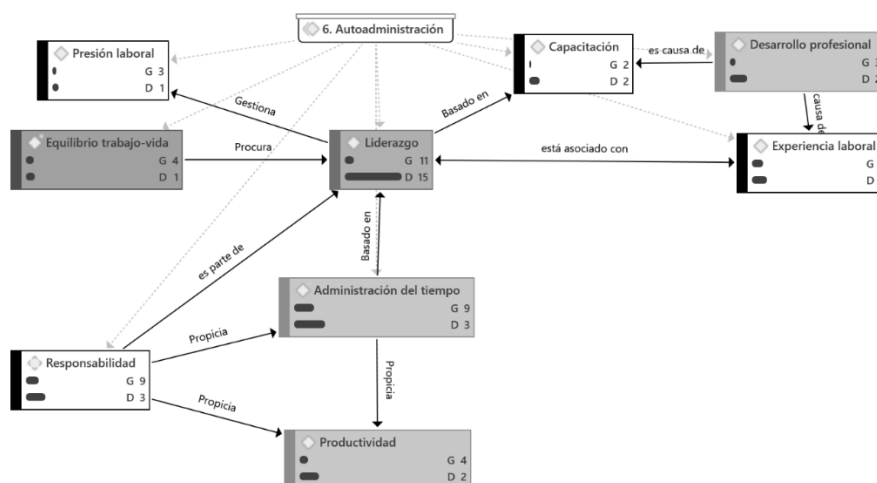
La red semántica presentada en la Figura 8 subraya cómo el liderazgo multicultural, la diversidad cultural, la comunicación intercultural, la cultura organizacional y la inclusión se interrelacionan para crear un entorno de trabajo inclusivo y cohesivo. Al destacar la importancia de la sensibilidad cultural y la capacidad de adaptación a diferentes regiones geográficas, el texto demuestra que la competencia multicultural no solo facilita la integración y la colaboración en equipos diversos, sino que también impulsa la innovación y la capacidad de la empresa para responder a desafíos globales. Esto refuerza la idea de que una gestión eficaz de la diversidad cultural es crucial para que las empresas transnacionales maximicen su rendimiento y aprovechen oportunidades en distintos mercados, alineándose directamente con el objetivo del artículo.

Competencia de autoadministración

La competencia de autoadministración se refiere a la capacidad del líder para gestionar su propio desarrollo, manteniendo un equilibrio entre la vida laboral y personal. Incluye la integridad, la conducta ética, la autodisciplina y la gestión del tiempo. En las empresas que participan en el estudio, se enfatiza la importancia de separar la vida laboral de la personal y la autogestión del tiempo y recursos. La red semántica refleja

cómo la autoadministración contribuye a un liderazgo resiliente y ejemplar como se observa en la siguiente figura.

Figura 9. Red semántica: Autoadministración.



Fuente: Elaboración propia. **Nota:** La G corresponde al enraizamiento y la D a la densidad.

La red semántica de la competencia de autoadministración, representada en la figura 9, proporciona una visión integral de cómo la gestión del tiempo, la responsabilidad, la productividad y el equilibrio entre la vida laboral y personal se interrelacionan en el contexto del liderazgo destacando las conexiones entre el liderazgo, la capacitación, el desarrollo profesional y la experiencia laboral, acentuando la importancia de la autoadministración para el éxito personal y organizacional.

El liderazgo es un componente central de la autoadministración, con 11 menciones generales (G11). Los líderes deben gestionar su tiempo y responsabilidades de manera eficiente para servir de ejemplo a sus equipos. El liderazgo eficaz se basa en una autoadministración sólida que incluye la capacidad de equilibrar la presión laboral y equilibrio trabajo-vida adecuado.

La administración del tiempo es esencial para la autoadministración, con nueve menciones generales (G9). Una gestión eficiente del tiempo permite a los líderes y empleados priorizar tareas, cumplir con plazos y mantener un alto nivel de productividad. La capacidad de administrar el tiempo propicia una mayor responsabilidad y productividad.

La responsabilidad, con nueve menciones generales (G9), es fundamental para la autoadministración. Los líderes que asumen la responsabilidad de sus acciones y decisiones pueden influir positivamente en la cultura organizacional y en la motivación de sus equipos, está vinculada a la administración del tiempo y la productividad.

La productividad, con cuatro menciones generales (G4) es un resultado directo de una buena autoadministración. Los líderes que gestionan bien su tiempo y responsabilidades pueden mantener un alto nivel de productividad.

El equilibrio entre la vida laboral y personal, con cuatro menciones generales (G4), es un aspecto crucial de la autoadministración. Los líderes que procuran un equilibrio adecuado pueden reducir la presión laboral (G3, D1) y mejorar el bienestar general de sus empleados. Este equilibrio es esencial para mantener la motivación y evitar el agotamiento.

La capacitación (G2, D2) es una causa importante del desarrollo profesional (G3, D2) y de la experiencia laboral (G7, D2). Los líderes que invierten en su desarrollo profesional continuo y en la capacitación de sus equipos pueden mejorar significativamente sus habilidades de autoadministración, lo que a su vez fortalece su capacidad de liderazgo.

Para finalizar con la examinación de la implementación de las competencias gerenciales en las empresas participantes que pertenecen a la industria de recubrimientos y pinturas automotrices, se explican los hallazgos en la autoadministración.

La autoadministración se presenta como una competencia clave que permite a los líderes gestionar su desarrollo personal y profesional de manera equilibrada, influyendo directamente en su capacidad de liderazgo.

La red semántica en la figura 9 destaca cómo la gestión del tiempo, la responsabilidad, la productividad y el equilibrio entre la vida laboral y personal están interrelacionados y son cruciales para un liderazgo eficaz. Al enfatizar la importancia de separar la vida laboral de la personal y la autogestión del tiempo y recursos, el texto subraya que una sólida competencia de autoadministración no solo fortalece el liderazgo, sino que también contribuye a un entorno organizacional más resiliente y productivo. Esto demuestra que la autoadministración es esencial para que los líderes puedan guiar a sus equipos de manera ejemplar, lo que a su vez favorece el éxito general de la organización, alineándose con el objetivo del artículo de analizar la implementación efectiva de competencias gerenciales.

Análisis de co-ocurrencias

Las figuras finales, que incluyen una tabla de co-ocurrencias (Tabla 1) y un diagrama de Sankey (Figura 10), proporcionan una visión integrada de cómo las diferentes competencias gerenciales se distribuyen y se correlacionan en las empresas estudiadas.

En la tabla se demuestra que, mientras INDASA y PPG enfatizan el trabajo en equipo (39 y 30 co-ocurrencias) y la comunicación (39 y 31 co-ocurrencias), BenCar se centra más en la acción estratégica (20 co-ocurrencias), Franyoli, se destaca en la planeación y gestión (20 co-ocurrencias, aunque la comunicación y el trabajo en equipo siguen siendo cruciales (17 y 20 co-ocurrencias, respectivamente). La competencia

multicultural tiene un peso significativo en PPG (8 co-ocurrencias) e INDASA (7 co-ocurrencias), mientras que la autoadministración es más relevante en PPG y Franyoli (10 y 11 co-ocurrencias, respectivamente).

Tabla 1. Código de co-ocurrencias

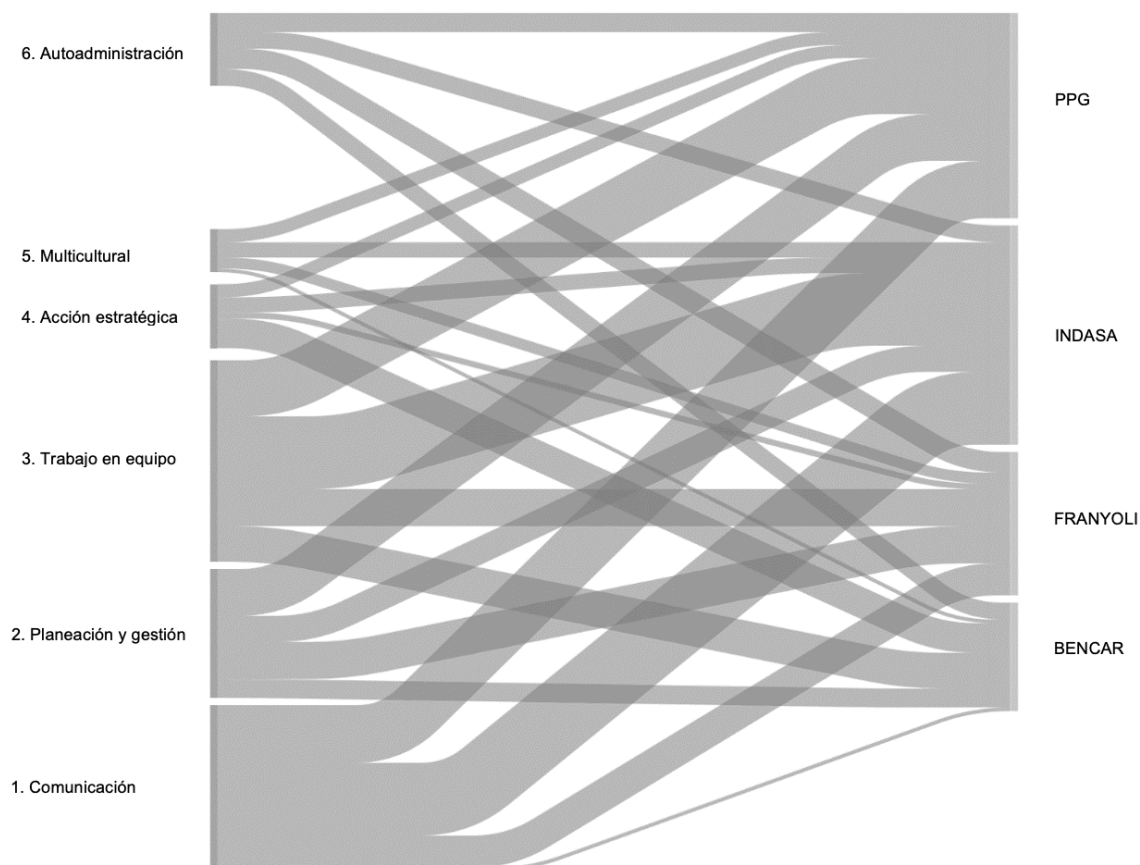
	No. citas	1: INDASA	2: BENCAR	3: FRANYOLI	4: PPG	Suma
1. Comunicación	89	39	2	17	31	89
2. Planeación y gestión	69	14	10	20	25	69
3. Trabajo en equipo	108	39	19	20	30	108
4. Acción estratégica	34	8	20	3	7	34
5. Multicultural	23	8	2	6	7	23
6. Autoadministración	39	9	9	11	10	39
Suma		117	58	77	110	362

Fuente: Elaboración propia

Si bien esta tabla representa el análisis de la narrativa de los gerentes que permite tener una idea de cómo se configuran las competencias gerenciales en cada empresa de las que participan en el estudio, pero, no constituyen una evaluación de las competencias, puesto que no se empleó ningún instrumento cuantitativo para esta finalidad. Los resultados expresados son las co-ocurrencias obtenidas mediante el análisis del discurso en ATLAS.ti.

Por lo tanto, lo que la tabla representa, son los enraizamientos principales de los códigos por categorías, cada categoría corresponde a una competencia gerencial. Con base a lo anterior, es posible observar e interpretar que la configuración de competencias gerenciales es única para cada empresa y que depende del tipo de operación que realiza cada una. Aunque pertenecen a la misma industria, las diferencias entre ellas son notables, esto depende en gran medida del liderazgo que se aplica en cada empresa y del conjunto de actividades específicas que realizan. En la siguiente figura se observa el Diagrama de Sankey.

Figura 10. Competencias gerenciales en la industria de recubrimientos y pinturas automotrices.



Fuente: Elaboración propia mediante ATLAS.ti.

El diagrama muestra el conjunto de competencias gerenciales que fue estudiado en cada empresa mediante la narrativa de los gerentes que participaron en el estudio. y se aprecia que las cuatro empresas destinan diferentes pesos (considerando el grosor de las líneas que representan las co-ocurrencias) a cada una de las seis competencias gerenciales para la administración eficaz.

5. Discusión

Los resultados de este estudio subrayan la importancia de diversas competencias gerenciales en el liderazgo corporativo contemporáneo. La competencia para la comunicación y el trabajo en equipo emergen como fundamentales para la efectividad organizacional. Esto coincide con estudios previos que destacan la comunicación efectiva y la colaboración como pilares del liderazgo exitoso (Thompson et al., 2018; Whetten Cameron, 2023). La habilidad para comunicar de manera clara y escuchar activamente facilita un entorno de trabajo cohesivo y productivo, mientras que la promoción del trabajo en equipo fomenta la sinergia y el logro de objetivos comunes (David David, 2017).

La competencia para la planeación y gestión es crítica para trazar rutas estratégicas y administrar recursos eficientemente, siendo esencial en la formulación e implementación de estrategias organizacionales, alineándose con las conclusiones de Hellriegel et al. (2009), quienes afirman que la planeación estratégica es vital para el éxito a largo plazo. La acción estratégica, que incluye la toma de decisiones informadas y la anticipación de cambios, también es fundamental para la sostenibilidad empresarial en entornos dinámicos (Braun Clarke, 2006).

La competencia multicultural se destaca en el contexto de empresas con operaciones internacionales. La capacidad de gestionar la diversidad cultural y promover la inclusión es un diferenciador competitivo importante, como lo sugieren Whetten y Cameron (2011) mientras que la habilidad para comprender y respetar las diferencias culturales facilita la colaboración internacional y mejora las relaciones laborales (Thompson et al., 2022).

En la competencia de autoadministración, la gestión del tiempo, la resiliencia emocional, el equilibrio entre la vida laboral y personal son aspectos esenciales que permiten a los líderes mantener su productividad y bienestar, respaldando las conclusiones de estudios anteriores (Madrigal Torres, 2009).

Los resultados confirman la relevancia de las competencias gerenciales analizadas en la literatura existente y proporcionan evidencia empírica de su aplicación en la industria de recubrimientos y pinturas automotrices y el uso de éstas, puede mejorar su capacidad de adaptación, innovación y crecimiento en mercados globales.

6. Conclusiones

El análisis de estas empresas del sector de la industria automotriz revela la trascendencia de competencias en el liderazgo corporativo contemporáneo, entre ellas, la comunicación y el trabajo en equipo emergen como los pilares fundamentales que sostienen el éxito de los líderes en las organizaciones examinadas. La habilidad para comunicar de manera efectiva, tanto en la transmisión de ideas como en la escucha activa, se destaca como un elemento central que distingue a los líderes más exitosos. Asimismo, la competencia para fomentar el trabajo en equipo se posiciona como una fuerza impulsora clave, demostrando que el éxito organizacional no es solo el resultado de esfuerzos individuales, sino de la sinergia colectiva y la colaboración armoniosa.

Detrás de estas competencias destacadas se reconoce importancia de la competencia para la planeación y gestión, la cual permite a los líderes trazar rutas estratégicas y administrar eficientemente los recursos y la acción estratégica se presenta como una habilidad crucial, especialmente en un entorno empresarial dinámico donde la anticipación de cambios y la toma de decisiones estratégicas son esenciales para el crecimiento sostenible.

En el contexto de empresas con relaciones internacionales, la competencia multicultural se eleva como una influencia determinante para comprender, respetar y gestionar la diversidad cultural como una ventaja competitiva en la conducción de operaciones entre Europa y América Latina, subrayando la importancia de

la adaptabilidad cultural en el liderazgo global. Por último, la autoadministración demuestra el cimiento sólido sobre el cual descansa un liderazgo fresco e innovador.

Este estudio de caso múltiple confirma que las competencias de comunicación y trabajo en equipo son la base sobre la cual se construyen las demás habilidades gerenciales. La combinación equilibrada de estas, contribuye esencialmente a un liderazgo sólido y adaptable, capaz de navegar con éxito los desafíos contemporáneos de un entorno empresarial cada vez más complejo y globalizado, cumpliendo con el objetivo e hipótesis del estudio al explorar y comprender cómo se implementan las competencias gerenciales en las empresas analizadas, proporcionando una visión integral de su relevancia y aplicación en la gestión efectiva y el éxito organizacional.

RECAI

7. Referencias.

- Adams, K., Attah-Boakye, R., Yu, H., Chu, I., & Ishaque, M. (2023). Competence and enterprise of management as drivers of early foreign listing of medium-sized emerging market multinationals (EMNEs) from Africa. *Journal of Business Research*, 158, <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.113660>
- Alpenberg I. & Scarbrough D. P. (2021). Practice theory in a collaborative context *Journal of Business Research*, 123, 415-422. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.09.046>
- BenCar (2023, 08 de Noviembre). ¿Quiénes somos? <https://grupoben.wixsite.com/bencar>
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Bush J. T, LePine J. A., & Newton D. W. (2018). Teams in transition: An integrative review and synthesis of research on team task transitions and propositions for future research. *Human Resource Management Review*, 28(4), 423-433. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2017.06.005>
- David, F. R., y David, F. R. (2017). *Strategic Management: Concepts and Cases*. Pearson Education.
- Delgado-Ballester, E., y Fernandez-Sabiote, E. (2024). Brand Stereotypes: On the relationships with gendered brand personality and agentic and communal values in fostering Consumer–Brand identification. *Journal of Business Research*, 177(February), 114635. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2024.114635>
- Elgoibar, P., Ruiz-Palomino, P., & Gutierrez-Broncano, S. (2024). Laissez-faire leadership, trust in subordinates and problem-solving conflict management: A multigroup analysis across family and non-family businesses. *European Management Journal*, January 2023. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2024.04.009>
- Franyoli (2023, 08 de noviembre). Acerca de Franyoli. <https://franyoli.com/franyoli%20261013/acerca-de-franyoli.html>
- Hellriegel, D., Jackson, S. E., & Slocum, J. W. (2009). *Administración: Un Enfoque Basado en Competencias* (12th ed.). Cengage Learning.
- Hellriegel, D., Jackson, S. E., & Slocum, J. W. (2009). *Management: A Competency-Based Approach* (12th ed.). Cengage Learning.
- INDASA (2023, 8 de Noviembre). ¿Quiénes somos? <https://www.indasa.com.mx/quienes-somos>
- Jiang, K., Lepak, D. P., & Han, K. (2012). How does human resource management influence organizational outcomes? A meta-analytic investigation of mediating mechanisms. *Journal of Applied Psychology*, 55 (6). <https://psycnet.apa.org/doi/10.5465/amj.2011.0088>
- Khalid, A., Singh, S. K., Usman, M., Waqas, M., & Ishizaka, A. (2024). Managerial latitude and adaptive selling: Important roles of salesperson perceived control and work centrality. *Journal of Business Research*, 172(November 2023), 114441. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.114441>
- Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2023). *Blue Ocean Strategy* (3rd ed.). Harvard Business Review Press.
- Madrigal Torres, B. E. (2009). *Habilidades Directivas*. McGraw-Hill.
- McLarty B. D., Whitman D. S., Kluemper D. H. & Tao S. (2021). An identity and reputation approach to understanding the Dark Triad in the workplace. *Journal of Organizational Behavior*, 43(3), 524-545. <https://doi.org/10.1002/job.2569>
- Mendenhall, M. E., Osland, J., Bird, A., Oddou, G. R., Stevens, M. J., Maznevski, M. & Stahl, G. K. (2018). *Global Leadership Research, Practice, and Development*. <https://www.routledge.com/Global-Leadership->

Research-practice-and-development/Mendenhall-Osland-Bird-Oddou-Stevens-Maznevski-Stahl/p/book/9781138292444

- Nordin, F., & Raval, A. (2023). The making of marketing decisions in modern marketing environments. *Journal of Business Research*, 162,. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.113872>
- Nyuur, R. B., Donbesuur, F., Owusu-Yirenkyi, D., Ampong, G. O. A., & Tantawy, A. A. (2023). Owner-managers failure experience and business model innovations in B2B firms: The roles of coopetition, managerial persistence, and financial resource slack. *Industrial Marketing Management*, 113, 128–137. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2023.05.016>
- Oghazi, P., Mostaghel, R., & Hultman, M. (2024). International industrial manufacturers: Mastering the era of digital innovation and circular economy. *Technological Forecasting and Social Change*, 201,. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2023.123160>
- Parker, S. K., Bindl, U. K., & Strauss, K. (2010). Making things happen: A model of proactive motivation. *Journal of Management*, 36 (4), 827-856. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1177/0149206310363732>
- Pedraza-Rodríguez, J. A., Ruiz-Vélez, A., Sánchez-Rodríguez, M. I., & Fernández-Esquinas, M. (2023). Management skills and organizational culture as sources of innovation for firms in peripheral regions. *Technological Forecasting and Social Change*, 191(April 2022). <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2023.122518>
- PPG (2023, 8 de Noviembre). Nuestra historia. <https://www.ppg.com/about-ppg/es-MX/>
- Richter, N. F., Schlaegel, C., Taras, V., Alon, I., & Bird, A. (2023). Reviewing half a century of measuring cross-cultural competence: Aligning theoretical constructs and empirical measures. *International Business Review*, 32(4), 102122. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2023.102122>
- Sahi, G. K., Mahajan, R., & Jones, P. (2024). Strategic imperatives for new product success: An internal stakeholder perspective. *Journal of Innovation and Knowledge*, 9(1), 100467. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2024.100467>
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2022). *Research Methods for Business Students** (8th ed.).
- Shenkar O., Luo Yadong & Chi Tailan. (2021). *International Business* (4th ed). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781003034315>
- Thompson, A. A., Peteraf, M. A., & Gamble, J. E. (2022). *Crafting & Executing Strategy: Concepts and Cases*. McGraw-Hill Education.
- Thompson, A. A., Sutton, C. III, Peteraf, M. A., & Gamble, J. E. (2018). *Strategic Management: Concepts and Cases* (22nd ed.). McGraw-Hill Education.
- Thompson, A. A., Sutton, C., III, A. J. S., Peteraf, M. A., Janes, A., & Gamble, J. E. (2018). *Administración Estratégica: Teoría y Casos*. McGrawHill Education.
- Whetten, D. A., & Cameron, K. S. (2011). *Desarrollo de Habilidades Directivas* (8th ed.). Pearson Educación de México.
- Whetten, D. A., & Cameron, K. S. (2023). *Management Skills* (10th ed.). Pearson Education.