

DINAMISMO GERENCIAL

VOLUMEN 1, NÚMERO 2



DEPÓSITO LEGAL ZU2025000144

MARACAIBO - VENEZUELA, 2025

DINAMISMO GERENCIAL

Revista de Gerencia, Administración y Ciencias Contables

M.A. ALFREDO LEÓN VETHENCOURT
Rector

Dr. RAMÓN RINCÓN GONZÁLEZ
Vicerrector

Ing. ÓSCAR URDANETA
Secretario

Dra. TANIA MÉNDEZ
Decana de la Facultad de Ciencias Políticas,
Administrativas y Sociales

Dra. LETICIA PRIETO
Decana de Postgrado e Investigación

Esp. GIANFRANCO DE PINTO
Director de Escuela de Administración

Esp. MARÍA DE LOS ÁNGELES GONZÁLEZ
Director de Escuela de Contaduría Pública

Dr. ENMANUEL BOURGUCCI
Doctorado en Economía, Gestión y Política

Dra. ARIANNA PETIT
Maestría Administración de Empresas
Maestría en Banca y Finanzas

MSc. DIANA FUENMAYOR
Especialización en Gerencia Empresarial

Esp. HOSGLAS SANCHEZ
Directora del Fondo Editorial



Revista de Gerencia, Administración y Ciencias Contables

Volumen 1, No. 2, 2025
Depósito Legal ZU2025000144

Producción Editorial

Hosglas Sanchez, Coordinación Editorial

Liliana González, Asistente

Génesis González, Diseño y Maquetación

Yanin Dávila, Portada

Dinamismo Gerencial,

Revista de Gerencia, Administración y

Ciencias Contables de la Universidad

Rafael Urdaneta

Depósito legal: ZU2025000144

ISSN: En trámite

Periodicidad: Semestral

**2025© Universidad Rafael Urdaneta,
Fondo Editorial**

Se edita en colaboración con el Decanato de Postgrado, Escuelas de Administración y Contaduría Pública de la Universidad Rafael Urdaneta

Sitio web:

Dinamismo Gerencial:

<https://revistas.fondoeditorial.uru.edu/index.php/dinge>

Revistas URU:

<https://revistas.fondoeditorial.uru.edu/>

Teléfono: (58) (261) - 2000892

Correo Electrónico:

dinamismogerencial@uru.edu

Los artículos publicados Dinamismo Gerencial representan los resultados de investigaciones originales y han sido seleccionados a través de un riguroso proceso de revisión por pares. Los autores son los únicos responsables del contenido de sus trabajos, incluyendo la precisión de los datos, las opiniones e interpretaciones, la metodología empleada y las conclusiones presentadas. La revista no se hace responsable de cualquier error u omisión que pueda aparecer en los artículos publicados. Los autores garantizan la originalidad de su trabajo y que no infringe los derechos de autor de terceros.

Los artículos publicados en esta revista siguen las normas APA cuarta edición en español (Séptima en Inglés) para garantizar la claridad, coherencia y reproducibilidad de la investigación.



Todos los contenidos publicados en esta revista se encuentran bajo una licencia Creative Commons Reconocimiento-CompartirIgual 4.0 (BY NC-SA 4.0) No comercial. Esta licencia garantiza la libre distribución, reproducción y modificación de los artículos, siempre y cuando se cite de manera adecuada a los autores originales y a la revista Sistemas Humanos: Revista de Psicología de la Universidad Rafael Urdaneta. Los usuarios están autorizados a compartir, adaptar y distribuir el material en cualquier medio o formato, incluso con fines comerciales, bajo la condición de que se otorgue el crédito correspondiente y que las obras derivadas se distribuyan bajo la misma licencia. Esta medida fomenta la difusión del conocimiento y garantiza el reconocimiento de la labor investigadora. Para mayor información sobre los términos y condiciones de esta licencia, por favor consulte: <https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/deed.es>

Editora Jefa

Dra. Ketty Navarro.
Universidad Rafael Urdaneta

 <https://orcid.org/0000-0002-9326-3242>

Comité Editorial

Dra. Francis Delgado.†
Universidad Rafael Urdaneta

 <https://orcid.org/0000-0003-4652-8700>

Dra. Arianna Petit.
Universidad Rafael Urdaneta

 <https://orcid.org/0000-0001-6671-4979>

Dra. Yanine Revilla.
Universidad Rafael Urdaneta

 <https://orcid.org/0000-0001-7755-5264>

Dra. María Alejandra Alizo.
Universidad Rafael Urdaneta

 <https://orcid.org/0009-0004-4036-7226>

Dr. Leonardo Osorio.
Universidad del Zulia

 <https://orcid.org/0000-0001-6512-6382>

Dr. Enmanuel Borgucci.
*Academia de Cs. Económicas del
Estado Zulia*

 <https://orcid.org/0000-0002-4078-006X>

Esp. Edgar Cordero.
Universidad Rafael Urdaneta

 <https://orcid.org/0009-0008-2137-098X>

Esp. Adriana Olivares.
Universidad Rafael Urdaneta

 <https://orcid.org/0000-0002-2551-7300>

Comité Asesor

Dra. Reina Naveda.

Universidad del Zulia-Venezuela

 <https://orcid.org/0000-0000-0000-0000>

Msc. Katiuska Marín.

Universidad del Zulia-Venezuela

 <https://orcid.org/0000-0000-0000-0000>

Dra. Raquel Arancibia.

**Universidad San Francisco Javier
Chuquisaca-Bolivia**

 <https://orcid.org/0000-0003-2724-8463>

Dra. Erimar Bracho Colina.

Universidad del Cesar-Colombia

 <https://orcid.org/0000-0002-3171-0772>

Dr. Carlos Alberto Gómez.

**Corporación Unificada Nacional de
Educación Superior. CUN-Colombia**

 <https://orcid.org/0000-0002-6733-9418>

Comité de Ética

Lic. María Eugenia González.

Universidad Rafael Urdaneta

 <https://orcid.org/0000-0000-0000-0000>

Msc. José Villa.

Universidad Rafael Urdaneta

 <https://orcid.org/0000-0000-0000-0000>

MSc. Lourdes Trapani.

Universidad Rafael Urdaneta

 <https://orcid.org/0000-0001-6457-7261>

MSc. Diana Fuenmayor.

Universidad Rafael Urdaneta

 <https://orcid.org/0000-0000-0000-0000>

Esp. Hosglas Sanchez.

Universidad Rafael Urdaneta

 <https://orcid.org/0000-0001-9058-1002>

CONTENIDO

Artículos de Investigación

- Alto desempeño organizacional: Comparación entre los modelos Malcolm Baldrige y EFQM** 13

Alfredo León

- Reflexiones acerca del Blockchain para la Prevención del Fraude Financiero en el Sector Empresarial de Maracaibo** 36

Luis Beltrán Madile, Gina Delgado

- Teletrabajo como Herramienta para el Sistema de Información Contable** 64

Edgar Cordero, Yolanda Lizarzábal, Andrelia Montaner

- Liderazgo Gerencial en los Comercios de Maracaibo** 87

Mariana Barón, Henry Lugo, Lairet Istillarte

- Modelo de Gestión de logística inversa para la empresa Carmina Vincenzo** 111

Natalia Benítez

- Fidelización De Clientes y su relación con el posicionamiento de marca en la empresa Sportmax.** 141

Lizyllén Fernández, Wilbert Domínguez

- Desarrollo organizacional y crecimiento corporativo. Caso Lácteos Jg Ca** 171

Adeila Márquez, Joel Graterol, David Chacín

EDITORIAL

Los cambios experimentados en el entorno de negocios en los últimos años han impuesto una serie de prácticas comerciales nuevas tanto en las empresas como en los clientes tendientes a proteger tanto el flujo de caja de las empresas como el poder adquisitivo de los consumidores. Es decir, la adaptación dentro de la industria pasó de ser un requisito crucial a ser un elemento cotidiano.

En esta edición, presentamos una colección de artículos que abordan temas cruciales tanto desde la óptica de la administración de empresas, pero también de la teoría de la organización industrial moderna en el contexto de las organizaciones en la era digital y la postpandemia. De esta manera, Nuestra revista se complace en ofrecer perspectivas que van desde la optimización del capital humano hasta la redefinición de las cadenas de valor.

La efectividad y el impacto positivo que tiene un líder al guiar, motivar e inspirar a su equipo de trabajo en el sector comercial al detal sigue siendo un aspecto fundamental en las ciencias administrativas, dado que quien ejerce funciones de dirección debe resolver problemas imprevistos cuyos puntos de equilibrio van más allá de la perspectiva, por ejemplo, de

la teoría de la toma de decisiones o la teoría de juegos.

Exploraremos la importancia de los Modelos de Alto Desempeño como esquemas organizacionales que contribuyen tanto a la productividad del trabajo como a la mejora de la calidad de los procesos organizacionales, por medio de la realineación de sus componentes culturales, propósitos, estrategias, políticas, recursos y resultados. Todo lo anterior implica un profundo proceso de Desarrollo Organizacional para asegurar el crecimiento corporativo a largo plazo.

Desde el punto de vista del mercadeo enfocado en el consumidor, considerado como una variable aleatoria, a las empresas les interesa desarrollar procesos de fidelización y de posicionamiento de marca para lograr establecer, aumentar y consolidar las relaciones comerciales con los consumidores; es decir, pasar de la visita ocasional de un cliente a un establecimiento comercial a procesos de compra recurrentes. Lo anterior lleva a que las empresas deben conocer en profundidad las necesidades funcionales y expectativas de los clientes.

Desde una óptica operativa, la gestión de logística inversa, como proceso de planificar y manejar flujos de

productos, materiales y residuos tanto desde el punto de vista del cliente como del fabricante/distribuidor es un medio que tienen las empresas para recuperar valor, contribuir con la sostenibilidad y ejercer la responsabilidad empresarial con el ambiente.

Paralelamente, se examina la transformación organizacional digital promovida por el teletrabajo, analizando su incidencia como herramienta para mejorar la efectividad de los sistemas de información contable. Este cambio representa nuevos desafíos para quienes desarrollan actividades contables en temas como la seguridad de los datos, la auditoría y la gestión financiera.

Finalmente, cerramos con reflexiones acerca de las tecnologías blockchain, vistas tanto en su aplicación como medio para desarrollar finanzas de manera descentralizada como en su potencial para revolucionar la transparencia, la confianza y la seguridad en una amplia gama de transacciones y registros empresariales.

Invitamos a nuestros lectores a sumergirse en estos análisis, que representan una guía esencial para comprender y navegar los desafíos de la gestión empresarial moderna.

Dr. Emmanuel Borgucci

Artículo de Investigación / Research Article

<https://revistas.fondoeditorial.uru.edu/index.php/dinge>

Alto desempeño organizacional: Comparación entre los modelos Malcolm Baldrige y EFQM

High organizational performance: a comparison between the Malcolm Baldrige and EFQM models

Alfredo, León

Universidad Rafael Urdaneta. Maracaibo, Venezuela

 ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0007-2402-7477>

Email: aleonve@gmail.com

Fecha de aceptación: 01-10-2024

Fecha de publicación: 01-05-2025

DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.21477352>

Como citar: Leon, A. (2025). Alto desempeño organizacional: Comparación entre los modelos Malcom Baldrigw y EFQM. Dinamismo gerencial 1 (2), 13-35

Nota Conflicto de Interés: Se indica que no existe relación financiera o personal alguna que pudiera dar lugar a un conflicto de intereses en relación con la elaboración de este artículo.

Nota Especial: Toda correspondencia con respecto al presente artículo debe ser dirigido al e-mail.

Resumen

La presente investigación tuvo como propósito comparar el Modelo de Excelencia Malcolm Baldrige con el Modelo EFQM (Fundación Europea para la Gestión de la Calidad). La metodología utilizada fue del tipo documental-bibliográfico, con un enfoque no experimental y transeccional. Se recurrió al análisis e interpretación de documentos vinculados con la temática objeto de estudio. Se pudo concluir que el Modelo Baldrige busca alcanzar la excelencia del desempeño, así como elevar el nivel de competitividad organizacional, mientras que el EFQM prioriza la transformación sostenible, la adaptabilidad y la creación de valor a largo plazo, aspectos que también están incluidos dentro del Baldrige de forma implícita. La elección entre uno u otro modelo dependerá de los objetivos de la organización y el grado de disciplina estructural que ésta esté dispuesta a asumir. Para el caso de Venezuela, se recomienda la aplicación del Modelo Baldrige, debido a su precisión y nivel de detalle.

Palabras clave

Fundación Europea para la Gestión de la Calidad, Baldrige, excelencia, desempeño

Abstract

This research aimed to compare the Malcolm Baldrige Excellence Model with the EFQM (European Foundation for Quality Management) Model. The methodology employed was documentary-bibliographic, with a non-experimental, cross-sectional approach. Analysis and interpretation of documents related to the subject matter were used. It was concluded that the Baldrige Model seeks to achieve performance excellence and raise the level of organizational competitiveness, while the EFQM prioritizes sustainable transformation, adaptability, and long-term value creation, aspects that are also implicitly included in the Baldrige Model. The choice between the two models will depend on the organization's objectives and the degree of structural discipline it is willing to adopt. For Venezuela, the application of the Baldrige Model is recommended due to its precision and level of detail.

Keywords

European Foundation for Quality Management, Baldrige, Excellence, Performance

INTRODUCCIÓN

Desde hace varias décadas, a nivel global, ha surgido una fuerte necesidad de elevar el desempeño organizacional como vía para incrementar la competitividad, alcanzar la excelencia y garantizar la sostenibilidad de las organizaciones. Según Barbu y Scarlat (2024), el desempeño se refiere al logro de objetivos y la excelencia, a superar los estándares actuales y alcanzar niveles más altos en diversas áreas. En este contexto, las organizaciones se enfrentan al constante desafío de obtener niveles de desempeño que aseguren su permanencia y relevancia en un mercado altamente competitivo. Esta realidad ha motivado el desarrollo de diversos modelos de excelencia, concebidos como marcos de referencia que orientan a las organizaciones en su camino hacia la mejora continua, la innovación y la obtención de resultados sobresalientes.

La necesidad de modelos de excelencia de desempeño surge como respuesta a los cambios económicos, tecnológicos y sociales que han transformado la forma en que las organizaciones operan. A partir de la segunda mitad del siglo XX, los sectores público y privado comenzaron a buscar enfoques más estructurados para gestionar la calidad y mejorar. Ejemplos destacados incluyen el Modelo Deming en Japón, que nació como una herramienta para reconstruir la industria tras la Segunda Guerra Mundial; posteriormente, los criterios Malcolm Baldrige en los Estados Unidos, los cuales proporcionan un perfil competitivo del sistema gerencial. Por su parte, en Europa, el Modelo de la Fundación Europea para la Gestión de la calidad (EFQM) respondió a la necesidad de alinear las estrategias organizacionales con los principios de sostenibilidad e innovación.

Los modelos de excelencia de desempeño han adquirido un papel fundamental en la gestión moderna al proporcionar una estructura sistemática para evaluar y mejorar los procesos organizacionales. Estas herramientas permiten a las entidades identificar fortalezas y áreas de mejora, facilitando así la toma de decisiones y el establecimiento de estrategias efectivas. Además, ayudan a alinear los productos, servicios y estrategias con las expectativas y necesidades de los clientes y demás grupos de interés, fortaleciendo la satisfacción y compromiso de los mismos con la organización.

De esta forma, los modelos se han convertido en herramientas indispensables para las organizaciones que desean mantenerse competitivas en un mundo en constante cambio. Su importancia radica en su capacidad para integrar diferentes dimensiones de la gestión empresarial, desde el liderazgo hasta los resultados, promoviendo así un desempeño sobresaliente y sostenible. Cada modelo posee

su estructura y su enfoque; sin embargo, surge la inquietud de identificar cuáles son los principales modelos de excelencia del desempeño a nivel mundial, para posteriormente proceder a describirlos, compararlos y determinar cuáles son las ventajas y desventajas entre estos.

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

Para llevar a cabo el presente artículo, se procedió a investigar los principales modelos de excelencia del desempeño existentes. Según Blazey y Grizzell (2021), están conformados por: el Marco de Excelencia Empresarial Australiano, el Programa Baldrige de Excelencia del Desempeño, la Asociación China para la Calidad, la Confederación de la Industria India – Instituto de Calidad, el Programa de Excelencia del Gobierno de Dubai, la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad (EFQM), el Modelo de Excelencia en Gestión Iberoamericano, el Instituto para la Promoción de la Calidad Total de México, el Consejo del Premio de la Calidad de Japón, la Corporación de Productividad de Malasia, la Fundación Nacional de la Calidad de Brasil, el Enterprise Singapore, el Foro de la Excelencia de África.

Es importante destacar que, debido a la intención de analizar con profundidad marcos conceptuales consolidados, con trayectoria comprobada y aplicación multisectorial que han influido notablemente en la evolución de los sistemas de gerenciales en organizaciones de distintas regiones del mundo, la presente investigación tuvo como propósito desarrollar una comparación entre dos de los modelos anteriormente mencionados, los cuales constituyen unos de los más reconocidos y utilizados a nivel internacional, a saber: el Modelo de Excelencia Malcolm Baldrige, originado en Estados Unidos, y el Modelo de la Fundación Europea para la gestión de la calidad (EFQM), desarrollado en Europa.

Ambos modelos ofrecen un enfoque integral para evaluar y mejorar el rendimiento organizacional, abordando dimensiones como liderazgo, estrategia, gestión de personas, orientación al cliente, innovación, sostenibilidad y resultados. Su diseño metodológico y su amplia aceptación en entornos públicos y privados los posicionan como referentes válidos de excelencia de desempeño. La selección de estos dos modelos responde también al hecho de que ambos han sido objeto de estudios rigurosos, cuentan con documentación exhaustiva y disponen de instrumentos de evaluación ampliamente validados. En este contexto, se ha decidido delimitar la comparación exclusivamente al Baldrige 2023-2024

publicado por el NIST (2023) que continua vigente para el año 2025 y el modelo EFQM 2025 publicado por el EFQM (2024).

La exclusión de los otros modelos no implica una desvalorización de los mismos, sino que obedece a la necesidad metodológica de mantener la profundidad en el análisis de la investigación. Ampliar el número de modelos a comparar y analizar, habría implicado un tratamiento superficial de marcos complejos y diversos, diluyendo la capacidad crítica del análisis y dificultando la generación de hallazgos sólidos y útiles para la comunidad académica y profesional. La comparación entre el Baldrige y el EFQM garantiza la coherencia interna del estudio, su viabilidad investigativa y su contribución significativa al conocimiento en el ámbito de la excelencia y el alto desempeño organizacional. A continuación, se presenta una descripción detallada de cada uno de ellos:

El Programa Baldrige de Excelencia del Desempeño.

El Modelo de Excelencia Malcolm Baldrige fue concebido en Estados Unidos en 1987 como una estrategia del gobierno federal para impulsar la mejora del desempeño organizacional. Su creación se formalizó a través de la Ley Malcolm Baldrige National Quality Improvement Act, promulgada por el Congreso de ese país, en homenaje a Malcolm Baldrige, entonces Secretario de Comercio y destacado promotor de la calidad en el ámbito empresarial. Este modelo se nutre de referentes previos como el Modelo Deming y los principios de la Gestión de calidad total (TQM), e incorpora elementos fundamentales como el liderazgo, la estrategia, el enfoque en el cliente, la medición, análisis y gestión del conocimiento, entre otros. Su evolución ha respondido a los cambios en la gestión organizacional y en los entornos empresariales, consolidándose no solo como una herramienta de diagnóstico, sino también como una guía hacia la excelencia.

En este sentido, el modelo constituye un instrumento de gestión que permite a las organizaciones realizar un autodiagnóstico integral de sus procesos y resultados. Dicha evaluación tiene como finalidad identificar fortalezas y oportunidades de mejora, y su nivel de excelencia. Este proceso de autoanálisis favorece la mejora continua del desempeño organizacional. De esta manera, uno de sus principales aportes radica en su enfoque sistemático y estructurado, lo que facilita la estandarización de las prácticas organizacionales.

Este modelo está conformado por los requerimientos de acción (es decir, las áreas o procesos críticos en una organización competitiva), así como los criterios específicos para su evaluación. Es importante destacar que quien realiza

el diagnóstico debe seguir de manera rigurosa estos criterios, garantizando así la consistencia metodológica y la confiabilidad de los resultados. Este enfoque permite que personal sin formación especializada pueda, mediante el uso sistemático del modelo, realizar un diagnóstico de alto nivel. El procedimiento incluye preguntas descriptivas elaboradas por el NIST (National Institute of Standard and Technology), las cuales están orientadas a determinar la existencia y efectividad de los procesos organizacionales. Basado en criterios previamente definidos que especifican tanto los procesos clave como los criterios de evaluación.

Siguiendo el mismo orden de ideas, se aborda la gestión organizacional desde una perspectiva sistémica, reconociendo que todos los componentes de la organización (procesos y resultados), están interrelacionados y deben operar de forma coherente para alcanzar la excelencia en su desempeño. Su estructura, de acuerdo con Blazey (2021) se fundamenta en un conjunto de once (11) valores gerenciales que son la base de cada una de las categorías del modelo (dichas categorías constituyen la traducción operativa de estos valores).

Una de sus ventajas relevantes es su continua actualización, que ocurre cada dos años por parte del Instituto Nacional de Estándares y Tecnología (NIST), lo cual permite acceder a herramientas vigentes sin requerir esfuerzo adicional por parte de la organización. Cabe resaltar que no se trata de un enfoque prescriptivo, es decir, no opera a través de listas de verificación rígidas, sino que promueve la adaptación flexible a las particularidades de cada organización. Las preguntas del modelo están formuladas para indagar cómo se implementan los procesos y no simplemente si existen o no, lo cual facilita su adaptación en organizaciones de diversos tipos y contextos geográficos.

Además de lo anterior, se solicita a las organizaciones la elaboración de un perfil organizacional, lo que permite ajustar la evaluación a sus características específicas. Asimismo, emplear cuestionarios sin basarse en los lineamientos del modelo implicaría prescindir del enfoque sistémico y de los criterios expertos, generando costos adicionales y riesgo de omitir elementos fundamentales para el diagnóstico organizacional. Por el contrario, la aplicación del Modelo Baldrige asegura un abordaje integral y actualizado de los factores clave que determinan el éxito sostenido de una organización.

Tal como se mencionó anteriormente, el Modelo de excelencia Malcolm Baldrige establece un proceso de evaluación estructurado basado en criterios diseñados para analizar tanto los procesos como los resultados organizacionales. Según el NIST (2023), para los procesos se emplean cuatro criterios de evaluación:

enfoque, implementación, aprendizaje e integración. Estos permiten valorar si los procesos clave están claramente definidos, si se ejecutan de forma sistemática, si existe aprendizaje organizacional derivado de su aplicación, y si están integrados con otras áreas de gestión.

En cuanto a los resultados organizacionales, de acuerdo con el NIST (2023), la evaluación se basa en los siguientes criterios: nivel, tendencia, comparación e integración. Estos permiten medir el desempeño actual, observar la evolución a lo largo del tiempo, comparar con referentes internos o externos y, verificar la alineación con los procesos y objetivos estratégicos de la organización.

La aplicación de estos criterios se realiza a través del instrumento metodológico del modelo elaborado por el NIST (2023), el cual contiene preguntas abiertas organizadas en 6 categorías referentes a procesos: liderazgo, estrategia, clientes, medición, análisis y gestión del conocimiento, fuerza laboral, operaciones. Asimismo, dicho instrumento cuenta con una categoría referente a resultados. Es importante destacar que dichas preguntas constituyen también los requerimientos de acción de los procesos y resultados que deben existir en una organización, los cuales tienen el propósito de guiar y llevar a las empresas a alcanzar un alto desempeño.

Cada categoría tiene una ponderación específica (para llegar a un total de 1000 puntos), y la evaluación se expresa en función del grado de cumplimiento de los ítems establecidos, utilizando valores predeterminados que reflejan la importancia relativa de cada ítem. Este enfoque ponderado permite calcular con precisión el nivel de excelencia alcanzado por la organización. El modelo promueve una evaluación basada en datos, integrando tanto evidencia cuantitativa como cualitativa, lo que fortalece la objetividad y la confiabilidad del diagnóstico. Por su parte, el análisis, se centra en evidencias, es decir, en hechos, en resultados medibles y en la verificación de documentación.

Una de la fortaleza metodológica de este modelo es que fomenta el pensamiento sistémico, considerando la interacción entre las áreas de la organización. Además, promueve la participación activa de todos los niveles jerárquicos, lo que contribuye a un mayor compromiso organizacional. Por otro lado, el instrumento facilita el benchmarking mediante estándares alineados con buenas prácticas internacionales, lo que permite comparar el desempeño organizacional con referentes de excelencia y adaptar modelos exitosos al propio contexto. Finalmente, el análisis derivado de este proceso no solo permite comprender el estado actual de la organización, sino que también permite tener

un enfoque proactivo hacia el futuro, ayudando a definir metas claras, establecer indicadores de desempeño y garantizar la mejora continua.

Es importante destacar que, de acuerdo con un webinar llevado a cabo por la Fundación Baldrige en marzo del presente año (Baldrige Foundation Quarterly Webinar March 2025 Enterprise Update), el Modelo de excelencia Malcolm Baldrige, actualmente se encuentra en proceso de modificación; la actualización se estima que será publicada en octubre – noviembre del presente año. Hasta los momentos se conoce que hubo una reestructuración en cuanto a sus categorías, así como una simplificación para ayudar a comprender mejor el modelo, sin embargo, para la presente investigación, se utilizará como base teórica el vigente para el periodo 2025, el cual corresponde al publicado para los periodos 2023 – 2024. A continuación, se muestran los componentes y la forma de integración de las variables relevantes que constituyen los puntos clave a evaluar en la empresa por parte del Baldrige (ver figura 1).

Tabla 1

Modelo de Excelencia Malcolm Baldrige



Fuente: NIST (2023).

Modelo EFQM (Europa)

Según Maderuelo (2002), el Modelo EFQM (European Foundation for Quality Management) surgió en 1991, cuando fue lanzado oficialmente por la Fundación Europea para la gestión de la calidad (EFQM) con el apoyo de la Comisión de la Unión Europea y 14 empresas líderes de Europa. Este modelo fue desarrollado como una herramienta para ayudar a las organizaciones europeas a alcanzar un rendimiento sostenible a través de la transformación y mejora continua. Está

inspirado, en parte, en modelos como el Malcolm Baldrige de [EE.UU.](#) y el Premio Deming de Japón, pero adaptado a la realidad empresarial europea.

El modelo EFQM ofrece herramientas basadas en el análisis de datos, la cual ha pasado de ser una simple herramienta de evaluación, a una herramienta que cuenta con una metodología y un marco que permita llevar a cabo los cambios y la transformación de las organizaciones, buscando alcanzar el éxito y la creación de valor sostenible para todas las partes interesadas. De igual forma, permite identificar y comprender las brechas y buscar soluciones para las mismas, así como la mejora del rendimiento de la organización. De acuerdo con el EFQM (2024), este puede ser empleado en cualquier organización, independientemente de su tamaño o sector.

Por otra parte, el EFQM, permite ver a la organización como un todo, adoptando una perspectiva holística o global. En dicho modelo existe una conexión lógica entre el propósito y la estrategia de una organización y esta última es empleada para ayudar en la creación de valor sostenible para sus usuarios de interés. Tal como se mencionó anteriormente, posee una naturaleza estratégica, la cual se encuentra combinada con un foco en lo operativo y una orientación en los resultados. Asimismo, tal como lo afirma el EFQM (2024), plantea tres cuestiones: ¿el por qué?, el cual hace referencia a la Dirección; ¿el cómo?, vinculado referido a la Ejecución y, por último, ¿el qué?, relacionado a los Resultados.

Uno de los pilares fundamentales del Marco de Excelencia EFQM es el concepto REDER, un acrónimo que sintetiza los elementos clave que deben evaluarse y gestionarse de manera integrada dentro de una organización para asegurar un desempeño sostenible y excelente. El término REDER según el EFQM (2024), hace referencia a Resultados (R), Enfoques (E), Despliegue (D) y Evaluación y Revisión (ER). Este marco proporciona una estructura lógica y holística que guía tanto la autoevaluación como el análisis de la madurez organizacional. A través de REDER, la organización puede no solo medir su rendimiento, sino también comprender la causalidad entre sus prácticas de gestión y los resultados obtenidos.

De acuerdo al EFQM (2024), el componente Resultados es donde se deben definir los outputs que se pretenden alcanzar como parte de la estrategia de la organización. El segundo componente, Enfoques, se refiere a la forma en la que algo ocurre, dicho enfoque está compuesto por un conjunto de procesos estructurados, los cuales permitirán alcanzar los resultados previstos. El enfoque debe estar sólidamente fundamentado, es decir, tener una lógica clara con la finalidad de cumplir y responder a las necesidades de los diferentes stakeholders.

Además, el enfoque debe estar alineado con el propósito, la visión y estrategia de la organización.

El componente Despliegue, se refiere al grado en que los enfoques adoptados han sido implantados de manera adecuada en la organización. No basta con tener estrategias bien concebidas si estas no se llevan a la práctica de forma efectiva. En este sentido, EFQM evalúa si los enfoques son desplegados de forma coherente y oportuna en las áreas pertinentes. Además, dicha implantación debe permitir flexibilidad y adaptación.

Por último, el componente Evaluación y Revisión implica la capacidad de la organización para recoger, comprender y compartir la retroalimentación tanto interna como externa, con relación a la eficacia y eficiencia de los enfoques y su respectivo despliegue. Asimismo, la información obtenida en la retroalimentación es utilizada para inspirar la creatividad y dar como origen a enfoques y despliegues mejorados e innovadores. Este elemento refleja la orientación a la mejora continua que caracteriza a las organizaciones de excelencia.

El marco REDER, por tanto, no se limita a una simple lista de acciones o indicadores, sino que representa una lógica de pensamiento sistémico y cíclico. Cada componente está interrelacionado de forma que los enfoques bien diseñados se despliegan de manera coherente, lo cual produce resultados medibles; esos resultados, a su vez, son analizados para evaluar y revisar la efectividad de los enfoques, generando así un ciclo de retroalimentación continua. Este esquema de evaluación integral permite a la organización, no solo alcanzar resultados sobresalientes, sino también garantizar su sostenibilidad a largo plazo (ver figura 2).

Modelo EFQM (European Foundation for Quality Management)



Fuente: EFQM (2024).

MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

La presente investigación se enmarca dentro del enfoque Documental-Bibliográfico, este tipo de estudio tiene como finalidad primordial la exploración de fuentes documentales, mediante procesos de recopilación, análisis, verificación y síntesis de información pertinente al objeto de estudio, con la intención de alcanzar conclusiones alineadas con los objetivos planteados. Asimismo, el presente estudio se tipifica como descriptivo, ya que tiene por finalidad describir y realizar una comparación entre el Modelo de excelencia Malcolm Baldrige y el Modelo EFQM.

El diseño metodológico adoptado en esta investigación corresponde al tipo documental y se trata de una investigación de carácter no experimental. Dentro de la tipología de los diseños no experimentales, este estudio se clasifica como transeccional, esto implica que el análisis se realiza sobre las variables en un punto temporal específico, sin perjuicio de los posibles cambios que puedan manifestarse en el futuro. Para el desarrollo de esta investigación, se recurrió al análisis e interpretación de documentos vinculados con las categorías temáticas objeto de estudio. No obstante, el análisis de los datos obtenidos implicó la ejecución de diversas actividades orientadas a la elaboración del presente estudio. Inicialmente, se realizaron resúmenes de las distintas fuentes consultadas, lo que permitió identificar, calificar, analizar, comparar y destacar las ideas fundamentales de cada investigación y de los referentes teóricos revisados en el presente artículo.

RESULTADOS

En cuanto a sus categorías o elementos:

Realizando un análisis entre ambos métodos, estos tienen similitudes y diferencias, entre las cuales destacan las siguientes: el Modelo de excelencia Malcolm Baldrige está conformado por siete (7) categorías las cuales se muestran a continuación: liderazgo, estrategia, clientes, medición, análisis y gestión del conocimiento, fuerza laboral, operaciones, resultados. Dichas categorías se sub dividen en ítems. Por su parte, el Modelo EFQM está conformado por los elementos dirección, ejecución y resultados, los cuales se dividen en criterios.

Iniciando con el Elemento Dirección del EFQM, el criterio uno (1), Propósito, Visión y Estrategia abordan aspectos similares a los abordados por las categorías 1 y 2 del Modelo de excelencia Malcolm Baldrige; sin embargo, desde el punto de vista del EFQM, estos criterios están orientados para lograr un rendimiento sostenible

y de acuerdo al Baldrige, estos tienen un enfoque más orientado a la mejora del desempeño e incrementar el nivel de competitividad de las organizaciones, la sostenibilidad es abordada pero no de una forma tan explícita como con el EFQM.

El criterio (2) del EFQM, denominado cultura de la organización y liderazgo, se enfoca en los elementos visibles, valores compartidos, normas y creencias que influyen en el comportamiento de las personas, las cuales se encuentran tanto dentro como fuera de la organización. En este criterio se aborda tanto la cultura como el liderazgo, en donde ambos van de la mano para la ejecución de la estrategia. Dentro de este principio, también se aborda la aplicación al cambio, así como el fomento de la creatividad, la innovación, la búsqueda del compromiso de los grupos de interés clave con el propósito, visión y estrategia de la organización.

Con relación al Baldrige, este no tiene una categoría especialmente dirigida a la cultura organizacional; la misma se aborda en el Perfil de la Organización, el cual constituye el marco contextual que comprende la descripción integral de la organización. Asimismo, la cultura organizacional, se encuentra abordada, en el ítem 1.1 Liderazgo de la Alta Dirección específicamente en el ítem. C. (1) Creando un Ambiente para el Éxito, en donde se indica que la organización debe contar con procesos para crear y reforzar la cultura organizacional y una cultura que fomente el compromiso de la fuerza laboral, de los clientes, la equidad y la inclusión. Asimismo, en el ítem 5.2. b, Cultura Organizacional, se señala de manera detallada los procesos que deben existir en cuanto a dicho ítem. Se puede afirmar que, dentro del Baldrige, la Cultura Organizacional es abordada a lo largo de todo el modelo.

En relación con el elemento Ejecución del Modelo EFQM, este establece que una vez que la dirección prepara el camino a seguir por la organización, es necesario ejecutar la estrategia de forma eficaz y eficiente. Dentro de la Ejecución, se encuentra el criterio 3, el cual se denomina Implicar a los Grupos de Interés (clientes, empleados, inversores y reguladores, sociedad, asociados y proveedores). Desde el punto de vista del Baldrige, esto también es abordado, pero, con una estructura un poco diferente y más amplia. Es decir, Baldrige también aborda esta dimensión, pero lo hace mediante una arquitectura más extensa y con categorías que articulan el enfoque de manera diferenciada.

Dicho modelo cuenta con una categoría exclusiva para los clientes, la cual está conformada por una serie de procesos que se deben llevar a cabo en una organización de alto desempeño y que deben estar vinculados con la estrategia de la organización (categoría 2). Entre los procesos que conforman esta categoría,

están: Escuchando a los clientes, segmentación de los clientes y ofertas de productos, la experiencia del cliente, la determinación de su satisfacción y compromiso así como el uso de la voz del cliente y los datos del mercado.

Asimismo, el modelo también cuenta con una categoría dirigida específicamente a la fuerza laboral en donde se abordan procesos relacionados con la aptitud y su capacidad, clima del lugar de trabajo, evaluación del compromiso de los empleados, cultura organizacional, gestión y desarrollo del desempeño. Con relación a los inversores, reguladores y sociedad, el Modelo de excelencia Malcolm Baldrige los aborda principalmente en el ítem 1.2 denominado Gobierno y Contribuciones Sociales; dicho ítem fue concebido para asegurar que la organización actúe de manera ética, legal y socialmente responsable, garantizando la integridad del liderazgo y la confianza de los grupos de interés.

El ítem 1.2 también permite evaluar cómo se estructura y supervisa el gobierno organizacional, cómo se promueve el comportamiento ético en todos los niveles y de qué forma se cumple con las normativas aplicables. Además, contempla el compromiso activo de la organización con la sociedad, incluyendo iniciativas de sostenibilidad, ciudadanía corporativa y responsabilidad social. En esencia, este ítem busca que las decisiones organizacionales no solo respondan a criterios de eficiencia interna, sino que también reflejen una gestión transparente, consciente y alineada con el bien común. Es importante destacar que en el Modelo EFQM se observa mayor amplitud y énfasis en cuanto al impacto social.

El modelo de excelencia Malcolm Baldrige también aborda la parte de los proveedores en la categoría 6 denominada Operaciones, en donde se desarrollan procesos para gestionar la red de suministros. Sin embargo, con relación a los asociados, es decir, aquellos individuos o instituciones externas con los cuales las empresas establecen relaciones estratégicas o alianzas, el Baldrige no cuenta con una sección específica que trate sobre estos aspectos, los mismos son abordados dentro del término de stakeholders y va a depender de si la organización cuenta o no con estos. En el modelo EFQM, se observa un poco más de amplitud y nivel de detalle en cuanto a los procesos relacionados con los asociados y proveedores.

El cuarto criterio del EFQM consiste en crear valor sostenible, también se encuentra presente dentro del Modelo de Excelencia Malcolm Baldrige (2023 – 2024), pero no de forma explícita. De acuerdo con Blazey (2023), en el ítem 1.1 correspondiente al Liderazgo de la Alta Dirección, existe un requerimiento de acción que establece que las organizaciones deben crear un ambiente para el éxito tanto en el presente como el futuro, por medio de la creación de un ambiente para el logro

de la misión, de una cultura organizacional que refuerce y fomente el compromiso de la fuerza laboral, de los clientes, etc. De igual forma dicho requerimiento se refiere a que dentro de las organizaciones deben existir procesos para cultivar la agilidad organizacional, la resiliencia, la innovación, la toma inteligente de riesgos, la responsabilidad, el aprendizaje organizacional, así como una planificación de las sucesiones y procesos para el desarrollo de los líderes futuros. Todo esto, tiene como finalidad lograr la sostenibilidad de las organizaciones. (Blazey, 2023).

Con relación al quinto criterio del EFQM, orientado a gestionar el funcionamiento y la transformación, este se refiere a conducir el funcionamiento de sus operaciones actuales de forma continua para alcanzar el éxito, así como la gestión del cambio continuo que se produce tanto dentro como fuera de las organizaciones. Por su parte, en el Baldrige, la gestión del funcionamiento es abordada en la categoría 6 denominada Operaciones, en donde se aborda el diseño de los productos y procesos, la gestión y mejora de los procesos de la red de suministros, la gestión de las oportunidades de innovación, la eficiencia y efectividad de los procesos, la seguridad y ciberseguridad así como la continuidad y resiliencia.

En cuanto a la transformación, en el Baldrige es abordada en cada una de las categorías, ya que, tanto el EFQM como el Baldrige están orientados a la mejora continua, la cual requiere de un enfoque sistemático que impulsa a las organizaciones a evaluar constantemente sus procesos, resultados y prácticas con el objetivo de identificar oportunidades de mejora, a través de ciclos repetidos de diagnóstico y mejora.

De esta manera, la mejora continua promueve el aprendizaje organizacional y el desarrollo de capacidades internas. Este proceso, con el paso del tiempo va generando cambios sostenidos en la cultura, en la manera de tomar decisiones y en la forma de operar. Estos cambios que se van acumulando producen una transformación más profunda al permitir que la organización se adapte a contextos dinámicos, innove con mayor agilidad y evolucione hacia niveles superiores de desempeño. En otras palabras, la mejora continua de los procesos, no solo perfecciona lo existente sino que crea las condiciones para una transformación organizacional genuina, fundamentada en la reflexión crítica, el compromiso colectivo y la visión estratégica de largo plazo.

Por último, el elemento Resultados, en el EFQM, constituye aquello que la organización consigue y espera lograr con relación a la Dirección y la Ejecución. Estos se dividen en dos criterios, el primero denominado Percepción de los grupos

de interés y el segundo, denominado, rendimiento estratégico operativo. Los resultados de la percepción de los grupos de interés, se refieren a los resultados de la retroalimentación de los diferentes grupos de interés clave sobre su experiencia con la organización. Los grupos de interés clave abarcan: clientes, empleados, inversores y reguladores, la sociedad, asociados y proveedores. Por otra parte, los resultados del rendimiento estratégico y operativo están vinculados con el propósito, la visión y la estrategia. Para el modelo EFQM estos resultados son esenciales para el éxito y crecimiento sostenibles.

En contraste, el Baldrige también posee una categoría denominada Resultados, la cual constituye el componente que integra y evidencia el nivel de desempeño organizacional alcanzado. Esta categoría permite evaluar, mediante indicadores, los logros obtenidos en relación con la satisfacción del cliente, la calidad de los productos y servicios, el rendimiento financiero, la gestión de la fuerza laboral, la eficiencia operativa y el compromiso con la sociedad. Su propósito esencial es reflejar, con datos concretos, el impacto real de los enfoques de gestión adoptados por la organización, proporcionando una base objetiva para la evaluación comparativa y la mejora continua.

Es importante destacar que, la categoría de resultados no solo valida la efectividad de las prácticas organizacionales, sino que también ofrece una visión integral del progreso hacia la excelencia. Dicha categoría se sub divide en cinco ítems, a saber: aprendizaje estudiantil y resultados del proceso, resultados enfocados en el cliente, resultados enfocados en la fuerza laboral, resultados de liderazgo, gobierno y responsabilidad social y resultados presupuestarios, financieros y de mercado. Se puede afirmar que, esta categoría es abordada de forma más detallada en el Modelo de excelencia Malcolm Baldrige e incluye ciertos aspectos que no son abarcados de forma tan específica dentro del Modelo EFQM, como es el caso de resultados de liderazgo y gobierno.

En este mismo orden de ideas, el Baldrige aborda resultados presupuestarios, mientras que el EFQM no cuenta con estos, sino con los resultados económicos y financieros. Por otra parte, el EFQM hace mucho énfasis en el funcionamiento, en la transformación, así como en la sostenibilidad y en las medidas predictivas del futuro. Este brinda una lista de indicadores que se pueden emplear para medir cada uno de sus resultados.

Por su parte, el Baldrige se caracteriza por su enfoque no prescriptivo, lo cual implica que no impone estándares fijos ni define indicadores específicos de medición. Por el contrario, brinda un marco flexible que permite a cada organización

seleccionar los indicadores más pertinentes según su misión, estrategia, contexto operativo y necesidades particulares. Esta orientación favorece la adaptabilidad del modelo a diversos sectores y tamaños organizacionales, promoviendo una evaluación alineada con la realidad de cada entidad. Así, el modelo estimula el uso de métricas significativas y relevantes para la propia organización, fomentando una gestión basada en evidencia y orientada a resultados estratégicos.

En cuanto a sus criterios de evaluación:

Ambos modelos estudiados comparten el objetivo de guiar a las organizaciones hacia altos niveles de desempeño mediante la autoevaluación estructurada, permitiendo posteriormente la identificación de las fortalezas y oportunidades de mejora de la organización. Sin embargo, presentan diferencias sustanciales en la manera como definen y aplican los criterios de evaluación, así como en los sistemas de puntuación utilizados para valorar el nivel de excelencia alcanzado.

En el Modelo de excelencia Malcolm Baldrige, de acuerdo con el NIST (2023), los criterios de evaluación están diseñados para evaluar los aspectos más importantes de la excelencia organizacional a través de un enfoque estructurado en criterios clave: enfoque, implementación, aprendizaje e integración. Estas dimensiones se aplican a las categorías del modelo que comprenden los procesos, tal como se mencionó anteriormente (liderazgo, estrategia, cliente, medición, análisis y gestión del conocimiento, fuerza laboral y operaciones).

En el Baldrige, los resultados organizacionales, en los cuales se reportan los outputs más importantes para el éxito de la organización, se evalúan en base a cuatro criterios fundamentales: niveles, tendencias, comparaciones e integración. De acuerdo con el NIST (2023), el primer criterio de evaluación se denomina nivel (level), el cual se refiere a la posición donde se encuentran los resultados en una escala de medición. El segundo criterio, tendencia (trend), analiza la evolución de los resultados a lo largo del tiempo, generalmente en períodos de tres a cinco años. Se espera que la organización muestre mejoras sostenidas y es importante comprender que una tendencia positiva es un indicativo de que la organización no solo alcanza buenos resultados, sino que también los mantiene o mejora de forma continua.

El tercer criterio, comparación (comparisons), considera la posición relativa de la organización en comparación con otras entidades del mismo sector o de la industria, con los líderes del mercado o con estándares de clase mundial

(benchmarks). Este criterio permite establecer cuán competitiva es la organización y hasta qué punto sus resultados se alinean con los referentes externos más exigentes. Finalmente, el cuarto criterio, integración (integration), se refiere a si la organización está haciendo seguimiento a los resultados que son verdaderamente importantes para la misma y si estos resultados son utilizados para la toma de decisiones. (NIST, 2023).

En cuanto al EFQM (2025), este fundamenta sus criterios de evaluación en el marco REDER, que constituye una metodología integral para valorar tanto los enfoques como los resultados. REDER implica que una organización debe: Resultar en logros deseados (Results), tener Enfoque sólido (Approach), Desplegar esas prácticas de forma sistemática (Deployment), y realizar Análisis y Revisión constantes (Assessment and Refinement). A diferencia del Baldrige, el cual evalúa categorías individuales, el EFQM aplica REDER de forma transversal a cada uno de sus criterios, agrupados en tres dimensiones: dirección, ejecución y resultados. Cada criterio se valora por su capacidad de generar valor sostenible, involucrar a los grupos de interés y demostrar liderazgo transformador.

El sistema de puntuación del modelo Baldrige asigna un máximo de 1.000 puntos, distribuidos entre procesos (categorías 1 a 6) y resultados (categoría 7). La evaluación se realiza con base en matrices de puntuación que consideran las dimensiones mencionadas. Este sistema permite valorar de manera objetiva el grado de excelencia alcanzado y compararlo con otras organizaciones o con niveles deseables de desempeño.

En cuanto al sistema de puntuación, el modelo EFQM también utiliza una escala basada en 1.000 puntos, distribuidos proporcionalmente entre los criterios facilitadores y los resultados. La asignación de puntaje se hace evaluando el nivel de madurez en cada componente del marco REDER. En definitiva, tanto el Baldrige como el EFQM brindan esquemas robustos para evaluar la excelencia organizacional. Sin embargo, sus criterios de evaluación difieren en estructura, énfasis y metodología: el primero se apoya en la lógica de sistemas integrados de gestión, buscando alcanzar la excelencia del desempeño y el incremento del nivel de competitividad, mientras que el segundo adopta una perspectiva más orientada al propósito organizacional y a la creación de valor sostenible.

Otros aspectos a considerar:

Tanto el Modelo de excelencia Malcolm Baldrige como el Modelo EFQM se actualizan de manera frecuente, asimismo ambos pueden ser aplicados

a cualquier tipo de organización, independientemente de su tamaño, sector económico, naturaleza jurídica o de la naturaleza de sus procesos (manufactura, servicio, comercio). Esta característica confiere al modelo una gran versatilidad, ya que permite a empresas públicas, privadas o sin fines de lucro adoptar un enfoque sistemático para mejorar su gestión, optimizar procesos y alcanzar resultados sostenibles. Al no estar restringido a un contexto organizacional específico, el modelo promueve una cultura de excelencia adaptable a diversas realidades, facilitando la comparación de prácticas, el aprendizaje organizacional y la alineación estratégica en contextos diversos y cambiantes.

Ambos modelos permiten contemplar a la organización como un todo, adoptando una perspectiva global y un enfoque sistémico del sistema gerencial. Esta visión integral implica que todas las áreas, procesos y partes interesadas están interrelacionados y deben alinearse estratégicamente para alcanzar un alto desempeño sostenido. Es por esto que tanto el Modelo Malcolm Baldrige como el Modelo EFQM reconocen la importancia de la integración: ningún elemento o categoría opera de forma aislada, sino que forman parte de un sistema dinámico en el cual los resultados son consecuencia directa de los enfoques de liderazgo, planificación, gestión de personas, procesos y relación con los clientes. Esta interdependencia facilita la mejora continua, el aprendizaje organizacional y la coherencia en la toma de decisiones, permitiendo que los modelos sean utilizados como herramientas efectivas para la transformación organizacional y la creación de valor a largo plazo.

DISCUSIÓN

Una ventaja significativa del EFQM en comparación con el Baldrige es su disponibilidad en dieciséis idiomas, lo cual facilita su difusión y aplicación a nivel internacional. Esto amplía su accesibilidad y permite que organizaciones de diferentes contextos culturales y geográficos comprendan e implementen sus principios sin las barreras que impone el idioma. A diferencia del modelo Baldrige, cuya documentación oficial está disponible principalmente en inglés, el modelo EFQM ha sido traducido a numerosos idiomas, lo que favorece su adopción, renombre y divulgación a nivel mundial.

Sin embargo, una de las ventajas más notables del Modelo de excelencia Malcolm Baldrige frente al Modelo EFQM, es su alto nivel de estructuración y la claridad con la que define los requerimientos de acción para alcanzar un desempeño organizacional sobresaliente. El modelo Baldrige establece preguntas

muy especifica sobre los criterios, que exige a las organizaciones describir con precisión cómo llevan a cabo sus procesos, con qué profundidad los implementan, qué resultados obtienen y cómo aprenden e integran esas prácticas en toda la organización, haciéndolo más contextualizado a las individualidades de las diferentes empresas.

Además, esta estructura rigurosa no solo guía el análisis interno con gran detalle, sino que también obliga a las organizaciones a demostrar evidencia concreta de su accionar, promoviendo así una cultura de responsabilidad, seguimiento, mejora continua y desempeño de excelencia. A diferencia del modelo EFQM, que permite interpretaciones más abiertas y flexibles, el Baldrige actúa como una hoja de ruta clara que impulsa decisiones estratégicas fundamentadas, asegurando que las intenciones de mejora se traduzcan en acciones verificables, sistemáticas y alineadas con los objetivos organizacionales. Esta cualidad lo convierte en una herramienta poderosa para organizaciones que buscan una guía clara y precisa con un enfoque disciplinado, coherente y orientado al logro de resultados tangibles.

El Modelo de excelencia Malcolm Baldrige se diseñó originalmente para impulsar la excelencia en sectores clave de la economía estadounidense, por lo que pone un énfasis especial en resultados medibles, en la mejora continua basada en datos y en la capacidad de una organización para diferenciarse y prosperar en entornos altamente competitivos. Esta orientación lo convierte en una herramienta especialmente poderosa para organizaciones que buscan optimizar su eficiencia, calidad, innovación y capacidad de respuesta al mercado. En contraste, el EFQM, aunque también valora el desempeño, prioriza la generación de valor sostenible a largo plazo, lo cual influye en la forma como las organizaciones abordan su proceso de transformación y mejora. A continuación, se expone un cuadro comparativo entre los modelos para facilitar la visualización de todos los aspectos que se han debatido en el presente artículo y que se constituye en una sinopsis precisa entre las diferencias de los dos modelos abordados (ver cuadro 1).

Comparación Modelo Malcolm Baldrige vs. Modelo EFQM

Dimensión	Modelo Malcolm Baldrige	Modelo EFQM
Origen	Estados Unidos, 1987	Europa, 1991
Propósito central	Alcanzar excelencia del desempeño y elevar el nivel de competitividad	Transformación sostenible y creación de valor a largo plazo
Filosofía de gestión	Gestión basada en resultados, datos y competitividad	Gestión holística orientada a sostenibilidad.
Estructura	7 categorías: Liderazgo; Estrategia; Clientes; Medición, Análisis y Gestión del Conocimiento; Fuerza Laboral; Operaciones; Resultados	3 criterios: Dirección: define cómo la organización marca su rumbo a través del liderazgo y la estrategia; Ejecución: describe la manera en que se aplican los planes y se gestionan los recursos para generar valor; y Resultados: reflejan los logros alcanzados y el grado de satisfacción de las partes interesadas, promoviendo la mejora continua.
Criterios de Evaluación	Establece los siguientes criterios de evaluación: para los procesos: Enfoque, Despliegue, Aprendizaje, Integración. Para los resultados: Nivel, Tendencia, Comparación, Integración	Fundamenta sus criterios de evaluación en el marco REDER (Resultados, Enfoques, Despliegue y Evaluación y Revisión), que constituye una metodología integral para valorar tanto los enfoques como los resultados.
Sistema de puntuación	1.000 puntos (procesos + resultados)	1.000 puntos (Dirección + Ejecución + Resultados vía REDER)
Fortaleza principal	Precisión, disciplina estructural y claridad de criterios, también cuenta con un fuerte foco en el cliente, en la mejora continua e innovación.	Orientación a sostenibilidad e innovación
Complejidad	Alta, requiere madurez gerencial para su implementación	Menos rígido, mayor flexibilidad en la adaptación.
Actualización	Cada 2 años por NIST	Actualizaciones periódicas por EFQM
Aplicabilidad organizacional	Empresas de manufactura, servicio, pequeñas empresas, organizaciones sin fines de lucro, entes gubernamentales, instituciones educativas y del sector salud.	Sectores público, privado y sector social
Alcance internacional	Reconocimiento global, principalmente en economías competitivas	Muy reconocido en Europa, disponible en 16 idiomas

Fuente: Elaboración propia a partir de NIST (2023) y EFQM (2025)

CONCLUSIONES

Tanto el Modelo de excelencia Malcolm Baldrige como el Modelo EFQM se han consolidado como referentes internacionales debido a características distintivas que los diferencian y, a la vez, les otorgan relevancia global en entornos organizacionales diversos. En el caso del Modelo Baldrige, su impacto internacional se debe, en primer lugar, a su estructura altamente sistemática y con un enfoque sistémico, sustentada en criterios acompañados de preguntas descriptivas específicas, que orientan a las organizaciones a examinar profundamente sus procesos, resultados y mecanismos de mejora continua. Esta precisión metodológica ha hecho del Baldrige una herramienta eficaz para medir con objetividad el desempeño organizacional.

En este mismo orden de ideas, su fuerte orientación hacia resultados cuantificables y hacia elevar los niveles de competitividad lo convierte en un modelo especialmente atractivo para organizaciones que operan en mercados exigentes. También destaca por su énfasis en el aprendizaje organizacional, ya que exige evidencias de cómo las prácticas se mejoran y aplican dentro de la organización, promoviendo la innovación como resultado del análisis sistémico.

Finalmente, su instrumento de evaluación estructurado con rúbricas y escalas de madurez permite no solo una autoevaluación rigurosa, sino también comparabilidad entre organizaciones, lo que fortalece su credibilidad y replicabilidad internacional. No está demás destacar que, el Modelo de excelencia Malcolm Baldrige, a pesar de ser reconocido internacionalmente por ser una excelente herramienta de mejora del desempeño de las organizaciones, también es conocido por su alto nivel de complejidad, lo que ha hecho que a las empresas se les dificulte su aplicación. Sin embargo, es importante destacar que, como se mencionó al inicio, dicho modelo se encuentra en proceso de modificación y uno de los objetivos de esta actualización es ayudar a las organizaciones a entender en qué posición se encuentran y cuál es el siguiente nivel más elevado de madurez.

Por su parte, el Modelo EFQM se ha posicionado como un referente mundial gracias a su enfoque holístico y a la implementación del marco REDER (Resultados, Enfoque, Despliegue, Evaluación y Revisión), que permite evaluar las acciones organizacionales desde múltiples dimensiones (EFQM, 2020). Esta lógica integral le ha otorgado gran utilidad para organizaciones que buscan transformaciones sostenibles a largo plazo, además de su enfoque en la sostenibilidad y el equilibrio entre desempeño económico, impacto social y responsabilidad ambiental. Es importante destacar que el Modelo de excelencia Malcolm Baldrige también

busca la sostenibilidad de la organización, sin embargo, no lo expresa de forma tan explícita como el Modelo EFQM.

Otro aspecto que ha favorecido su internacionalización es su alta adaptabilidad lingüística y cultural, ya que está disponible en numerosos idiomas y se ha implementado en gran cantidad de países. Esta accesibilidad lo convierte en una opción viable para organizaciones de contextos diversos. Además, su flexibilidad interpretativa, que permite a las organizaciones adaptar los criterios a su propia realidad, facilitando procesos de evaluación más contextualizados y menos rígidos que otros modelos. Finalmente, es importante destacar que tanto el Modelo de excelencia Malcolm Baldrige como el Modelo EFQM buscan la sostenibilidad a largo plazo, sin embargo, el Modelo EFQM lo hace de una forma explícita y el Modelo Baldrige a través de una forma un poco más implícita dentro de sus requerimientos de acción.

Se puede concluir que ambos modelos han logrado proyección internacional, el Modelo Baldrige se orienta a la mejora del desempeño organizacional, buscando la excelencia del mismo, así como elevar el nivel de competitividad de las organizaciones, mientras que el EFQM prioriza la transformación sostenible, la adaptabilidad y la creación de valor a largo plazo (aspectos abordados por el Modelo de excelencia Malcolm Baldrige, pero no de forma tan explícita sino dentro de sus requerimientos de acción). En definitiva, la elección entre uno u otro modelo dependerá del contexto, los objetivos de la organización y el grado de disciplina estructural que esta esté dispuesta a asumir en su camino hacia la excelencia.

Para el caso específico de Venezuela, se recomienda la aplicación del Modelo de excelencia Malcolm Baldrige, si bien este modelo se encuentra en inglés, cuenta con un alto grado de estructuración, así como la precisión y nivel de detalle de sus requerimientos de acción, los cuales deben estar presentes en toda organización de alto rendimiento. De igual forma, sus criterios de evaluación permiten a las empresas determinar en que nivel de desarrollo se encuentran y qué necesitan para pasar al siguiente nivel. Todo esto, conforma una metodología clara y precisa que, al implementarla, permitirá la ejecución de ciclos de mejora continua, los cuales, a su vez, llevarán a la organización a incrementar su nivel de competitividad y responder de forma efectiva y ágil a los retos que se presentan en el entorno.

REFERENCIAS

Baldrige Foundation. (2025, 20 de marzo). Baldrige Foundation Quarterly Webinar March 2025 Enterprise Update. [Video]. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=vy3vKCdTya8>

Barbu, A. & Scarlat, C. (2024). Quality, Performance, Excellence: The Harmonious Organizational Triad. Sciendo. Proceeding of the International Conference on Business Excellence, 18 (1), 3607-3617. <https://doi.org/10.2478/picbe-2024-0295>

Blazey, M. & Grizzell P. (2021). Insights to Performance Excellence 2021-2022: Understanding the Integrated Management System and the Baldrige Excellence Framework. ASQ Quality Press.

European Foundation for Quality Management (2024). Modelo EFQM 2025. <https://efqm.org/the-efqm-model/>

Larousse Planeta. (2001). Larousse. Diccionario de la Lengua Española.

Maderuelo, J. (2002). Gestión de la Calidad Total: El modelo EFQM de excelencia. Medifam, 12 (10), 41-54 http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1131-57682002001000004&lng=es&nrm=iso.

National Institute of Standard and Technology. (2023). Baldrige Excellence Builder. Key questions for improving your organization's performance. NIST

Artículo de Investigación / Research Article

<https://revistas.fondoeditorial.uru.edu/index.php/dinge>

Reflexiones acerca del Blockchain para la Prevención del Fraude Financiero en el Sector Empresarial de Maracaibo

Reflections on Blockchain for Financial Fraud Prevention in the Business Sector

Gina E. Delgado Reverol
Luis E. Beltrán Madile

Universidad Rafael Urdaneta. Maracaibo, Venezuela

 ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0007-3358-0610>
Email: ginadelgadoer@gmail.com

Universidad Rafael Urdaneta. Maracaibo, Venezuela

 ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-6705-6787>
Email: lebm1128@gmail.com

Fecha de aceptación: 01-20-2024

Fecha de publicación: 01-05-2025

DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.21649159>

Como citar: Delgado-Reverol, G., Beltrán-Madile, L. (2025). Reflexiones acerca del Blockchain para la Prevención del Fraude Financiero en el Sector Empresarial de Maracaibo. *Dinamismo Gerencial* 1 (2), 36-63

Nota Conflicto de Interés: Se indica que no existe relación financiera o personal alguna que pudiera dar lugar a un conflicto de intereses en relación con la elaboración de este artículo.

Nota Especial: Toda correspondencia con respecto al presente artículo debe ser dirigido al e-mail.

Resumen

El propósito de esta investigación fue reflexionar acerca de las ventajas de la tecnología Blockchain como herramienta para la prevención del fraude financiero en el ambiente empresarial de Maracaibo. Su enfoque es cualitativo, de nivel descriptivo con diseño de campo, no experimental y transeccional. La muestra estuvo conformada por cuatro (4) profesionales de la Contaduría Pública especializados en esta área de conocimiento, a los cuales se le aplicó una entrevista con preguntas abiertas. Los resultados arrojaron que los registros contables criptográficos son tecnologías contables disruptivas y un conjunto de características que pueden proporcionar mayores grados de transparencia y confiabilidad a los registros financieros de las organizaciones. Se concluye que las actividades preventivas tradicionales pueden simplificarse y volverse más efectivas utilizando Blockchain como herramienta, ya que las bases en las que opera son la transparencia, inmutabilidad, descentralización y trazabilidad.

Palabras clave

Blockchain, contabilidad por partida triple, criptografía contable.

Abstract

The purpose of this research was to reflect on the advantages of Blockchain technology as a tool for the prevention of financial fraud in the business environment of Maracaibo. Its approach is qualitative, descriptive level with a field design, non-experimental and cross-sectional. The sample consisted of four (4) Public Accounting professionals specialized in this area of knowledge, to whom an interview with open questions was applied. The results showed that cryptographic accounting records are disruptive accounting technologies and a set of characteristics that can provide greater degrees of transparency and reliability to the financial records of organizations. It is concluded that traditional preventive activities can be simplified and become more effective using Blockchain as a tool, since the bases on which it operates are transparency, immutability, decentralization and traceability.

Keywords

Blockchain, triple-entry accounting, accounting cryptography.

INTRODUCCIÓN

El fraude financiero ha representado uno de los mayores riesgos potenciales para las organizaciones por lo que, es fundamental emplear controles internos eficientes que permitan proteger, en la medida de lo posible, los activos y por consiguiente, la información financiera utilizada para la toma de decisiones. En este sentido, existen diversas herramientas tradicionales que permiten prevenir la aparición de cualquier práctica indebida, sin embargo, con la novedosa tecnología de la criptografía contable, es probable que el entorno empresarial pudiere aprovechar sus bondades para un mejor y eficiente control en el cuidado de sus activos patrimoniales.

Estas herramientas disruptivas han llevado al sector empresarial hacia una transformación digital de sus operaciones, esto quiere decir, que sus actividades económicas y financieras se están originando en un ambiente mucho más digitalizado que antes, esto implicaría la formulación de estrategias tecnológicas de adaptabilidad a los nuevos esquemas de negocios. Pero, por otra parte, también pudieren generarse ciertas vulnerabilidades en la realización de estas operaciones, ya que las puede hacer mucho más propensas al riesgo de fraudes financieros en este nuevo ecosistema de negocios.

En ese sentido, en una encuesta llevada por la firma de auditores KPMG (2022) reportaban que el 76% de las empresas norteamericanas señalan que han experimentado pérdidas por fraude que involucran a partes externas, en comparación con solo el 42% de los encuestados en América Latina. Quizás, este último porcentaje desde el sur del continente se deba a un número mucho menor de operaciones económicas y financieras y por tanto, en incidencias de este tipo. Sin embargo, hoy en día los delincuentes están operando de forma remota desde cualquier parte del mundo, pero aparentemente, se observa mayores oportunidades en empresas de [EE.UU.](#) y Canadá, por lo que, los ciberdelicuentes están centrando allí su atención.

No obstante, la mencionada encuesta también describe el protagonismo que han tenido las empresas norteamericanas al hablar de fraude financiero, pudiéndose mencionar el famoso caso Enron; que según Bravo (2002), fue una empresa de energía que se posicionó durante largo tiempo, como una de las empresas líderes en el mercado de su rubro, hasta el año 2001, en el cual se declaró en quiebra, con activos cuyo valor aproximado fue de 63.400 millones de dólares; este acontecimiento se convirtió en una de las mayores quiebras de la historia en Estados Unidos de América.

Asimismo, señala KPMG (2022) que en América Latina se tiene más del doble de probabilidades de sufrir fraude interno u ocupacional, es decir, casi la mitad (49%), en comparación con el 17% de Norteamérica. Por tanto, este hallazgo sugiere que los programas de gestión de riesgo de fraude y otras líneas de defensas internas antifraude, son menos sólidas en esta parte del continente. De esta manera, se llegó a la conclusión de que en América Latina es necesario priorizar la implementación de controles preventivos para abordar el riesgo de fraude a nivel interno, ya que, la mayoría de las organizaciones aún no están preparadas para poder abordar este problema de la economía digital; eso se debe a que los controles antifraude establecidos no se han actualizado, ni renovado para reflejar la nueva realidad que afronta los profesionales.

En este sentido, debido a los avances tecnológicos, en la actualidad cometer delitos económicos en una organización es mucho más sencillo. A pesar que, a nivel global existen diversas normativas que han estado actualizándose para mantener la seguridad en la economía digital, sin embargo, los grandes cambios del entorno representan un desafío para las prácticas tradicionales. Actualmente, las organizaciones deben buscar otras alternativas para protegerse de la aparición de riesgos financieros y operacionales; una de estas alternativas que se pueden considerar podría ser la tecnología Blockchain, puesto que se ha convertido en una herramienta de gran utilidad en la contabilidad y el mantenimiento de información financiera transparente.

Por lo tanto, al hablar de Blockchain es necesario hacer mención al concepto de contabilidad de triple entrada, que según Grigg (2005) implica el uso de esta tecnología para proporcionar al sistema contable una mayor eficiencia, transparencia, inmediatez y seguridad en la información. Es por esto, que ha estado revolucionando la forma de operar en el sector financiero, la disrupción de esta tecnología en el ámbito contable permite mejorar la calidad de la información financiera haciéndola más confiable y oportuna, lo cual disminuye las oportunidades de cometer fraude en las organizaciones.

A pesar, de todas esas ventajas que se han venido mencionando sobre esta tecnología, es necesario tener en cuenta que también pueden existir desventajas en su utilización o aplicación en las organizaciones. En ese sentido, según Medranda y Arcos (2023), algunas que se pueden mencionar son las siguientes; ineficiencia en la utilización de los recursos energéticos; gran inversión en adquisición de infraestructura tecnológica; y no poder modificar datos una vez registrados. Sin embargo, estudiar las oportunidades que esta tecnología ofrece es primordial

para aumentar el rendimiento de los resultados empresariales, sobre todo en el municipio Maracaibo.

Por otro lado, a pesar de que una gran cantidad de empresas a nivel mundial han buscado implementar en su estructura esta tecnología, su aplicación en el ámbito contable probablemente no se ha consolidado en su totalidad. En América Latina, esta tecnología se ha estado utilizando en procesos de trazabilidad, seguimiento logístico, arte digital, control de procesos y stocks, sin embargo, aún se están evaluando todas las funciones que ofrece para el mundo empresarial.

A pesar de esto, en Venezuela se han considerado proyectos donde se puede aprovechar esta tecnología, según lo expuesto por Márquez (2019) Blockchain puede ser útil para hacer más eficientes y transparentes los procesos de ayuda humanitaria internacional, el gasto público, la rendición de cuentas, el sistema electoral y la propiedad intelectual, destacando que de manera incipiente, se han establecido algunas regulaciones que contemplan el uso de las criptomonedas, lo cual representa una base para comenzar con la utilización y aplicación de estas tecnologías de forma progresiva.

De este modo, todas estas transformaciones tecnológicas también abarcan al estado Zulia, específicamente el municipio Maracaibo. En tal sentido, el propósito de esta investigación es mostrar las bondades de la criptografía contable bajo la tecnología Blockchain para la prevención de los fraudes financieros en el sector empresarial zuliano, en aras de aumentar la eficiencia en las actividades preventivas disminuyendo el riesgo de daños patrimoniales, por esta razón, es interesante reflexionar sobre las ventajas de esta tecnología y su utilidad.

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

1. Tecnología Blockchain

Según Medranda y Arcos (2023), esta tecnología puede ser entendida como una secuencia de paquetes de datos llamados bloques, enlazados unos a otros, mediante un código criptográfico único, que contiene información en formato digital, esta información se almacena en una red colaborativa de ordenadores operada por una comunidad de personas a los que se les denomina mineros. Por lo tanto, la principal característica de esta red radica en que todos sus nodos tienen almacenada la misma información, constituyendo una base de datos distribuida.

Por otro lado, en concordancia con Domínguez y García (2018), la cadena de bloques o Blockchain es una tecnología que nace para la transferencia de datos, intercambio de información y estructuración de procesos de forma distribuida y

descentralizada. Igualmente, Carlozo (2017) la define como un gran libro mayor de contabilidad digital de transacciones económicas que es totalmente público, transparente y actualizado de manera continua por innumerables usuarios, destacando que es considerado imposible de corromper, y a través del mismo, se pueden realizar cualquier tipo de operaciones entre dos personas sin que se requiera de ningún intermediario.

Es por esto, que esta plataforma permite que las transacciones se protejan mediante códigos criptográficos y se almacenan en una red distribuida, constituyéndose como un libro de contabilidad digital totalmente público, donde la transferencia de datos es descentralizada, deslocalizada. De acuerdo con Medranda y Arcos (2023) esto se considera relevante, ya que todas las características mencionadas guardan relación con la seguridad, trazabilidad y transparencia de la información financiera.

2. Prevención del fraude financiero

De acuerdo con Márquez (2019), la prevención del fraude financiero implica implementar políticas, procedimientos y capacitación a los empleados para evitar las actividades fraudulentas que se puedan originar. Igualmente, engloba el realizar actividades o programas diseñados para identificar los riesgos de que el fraude pueda ser originado. Por otro lado, según Montes et al. (2017) la prevención hace referencia, en caso de producirse errores o irregularidades en las actividades financieras, se puedan implementar los procedimientos y controles internos efectivos para localizarlos en el menor tiempo posible para proceder a su rectificación y cuantificación.

Según Salvador (2018), la prevención del fraude busca minimizar el riesgo mejorando, diseñando e implementando medidas, políticas y controles internos para aumentar la transparencia en la información financiera de la organización. De tal manera, que la prevención del fraude financiero se basa en minimizar la existencia de riesgos a través de procedimientos y controles que fortalezcan la seguridad en la información financiera relevante.

METODOLOGÍA

Esta investigación es de enfoque cualitativo, de nivel descriptivo, con un diseño no experimental, transeccional y de campo ya que, se buscó describir las categorías de estudio con la finalidad de reflexionar sobre las bondades de la tecnología Blockchain para contribuir a la prevención del fraude en el sector empresarial zuliano. En cuanto a la población, estuvo conformada por

los licenciados en Contaduría Pública debidamente inscritos en el Colegio de Contadores Públicos del Estado Zulia. En tal sentido, la muestra fue de tipo no probabilística-intencional dirigida a aquellos profesionales expertos en el área de la tecnología blockchain y fraude financiero, utilizándose para su localización la técnica de muestreo de bola de nieve.

Por otro lado, se consideró como técnica e instrumento de recolección de datos una entrevista, y el guión estuvo conformado y estructurado por 24 preguntas que permitieron obtener información confiable y relevante para obtener los resultados de investigación. Para el procesamiento de los datos, se transcribieron las respuestas en una matriz de doble entrada elaborada en una hoja de Excel, para luego ser analizados mediante la triangulación de datos como técnica elegida para tal fin.

ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

A continuación, se presentan los resultados obtenidos después de aplicar el instrumento de recolección de datos, en este caso las respuestas de los contadores públicos serán analizadas tomando en consideración las similitudes o diferencias que las mismas tengan con la teoría de los autores elegidos para el presente estudio. En tal sentido, los resultados son los siguientes:

1. Ventajas de las Tecnologías Contables Disruptivas que ofrece Blockchain en el ambiente empresarial de Maracaibo

De acuerdo con la opinión de los sujetos de investigación, las tecnologías contables que ofrece Blockchain son innovadoras y ofrecen mayor seguridad que los sistemas contables tradicionales, ya que, proporcionan una visión más amplia y transparente de las transacciones financieras de una organización. En este sentido, se estudiaron las unidades de análisis de contabilidad de triple entrada, contabilidad en la nube y criptografía contable para conocer con más detalle las ventajas que se pueden desarrollar a través de estos elementos en el ámbito financiero, tal como se muestra en el cuadro.

En relación a la opinión de los sujetos de investigación, la contabilidad por partida triple puede proporcionar mayor precisión y seguridad en la información financiera para la toma de decisiones económicas. Esta herramienta representa una evolución en los registros contables tradicionales, puesto que añade mayor transparencia y trazabilidad al flujo de efectivo de cada transacción financiera. Igualmente, dos de los sujetos expresaron que a pesar de que esta herramienta

innovadora presenta las ventajas anteriormente discutidas, la implementación de la misma como sistema de registro financiero puede ser complicada, por lo que, sería más conveniente para empresas que lleven a cabo gran cantidad de operaciones diarias. Sin embargo, en términos generales, los entrevistados consideran útil esta contabilidad bajo registros criptográficos y de igual manera la consideran crucial para su implementación.

En este orden de ideas, Grigg (2005) expresa que la contabilidad por partida triple se realiza sobre la tecnología de bases de datos distribuidas y consiste en utilizar la tecnología Blockchain para dotar al sistema contable de mayor eficiencia, transparencia, inmediatez y seguridad, de modo que la información recogida en las contabilidades propias de las empresas que interactúan entre sí, estuviera a su vez, registrada en una cadena de bloques.

Cuadro 1

Tecnologías contables disruptivas de Blockchain según los sujetos de investigación

Indicadores	Respuestas Obtenidas
Contabilidad de Triple Entrada	La contabilidad de triple entrada proporciona una visión más amplia de las transacciones financieras de una organización, ya que, proporciona transparencia y trazabilidad a través de la tecnología Blockchain. Sin embargo, a pesar de las ventajas relevantes para la seguridad en la información financiera, la implementación como sistema de registro contable puede ser compleja, por lo que se recomienda para organizaciones que realicen muchas operaciones diarias.
Contabilidad en la Nube	La contabilidad en la nube ofrece accesibilidad y eficiencia a la realización de registros contables, ya que se pueden visualizar los registros desde cualquier lugar, lo cual facilita el trabajo y otorga oportunidades en el área laboral para los profesionales. Esta metodología debe ser aplicada a toda empresa.

En este sentido, los resultados obtenidos muestran similitud con el sustento teórico, donde, la partida triple otorga mayor transparencia, inmediatez, seguridad y utiliza a Blockchain para esto, trabajando en un sistema de contabilidad distribuido en una cadena de bloques. Sin embargo, se pudo determinar una discrepancia en relación a la implementación de este tipo de contabilidad, en donde aplicar esta herramienta en las organizaciones puede resultar trabajoso y complicado a pesar de presentar los beneficios ya descritos.

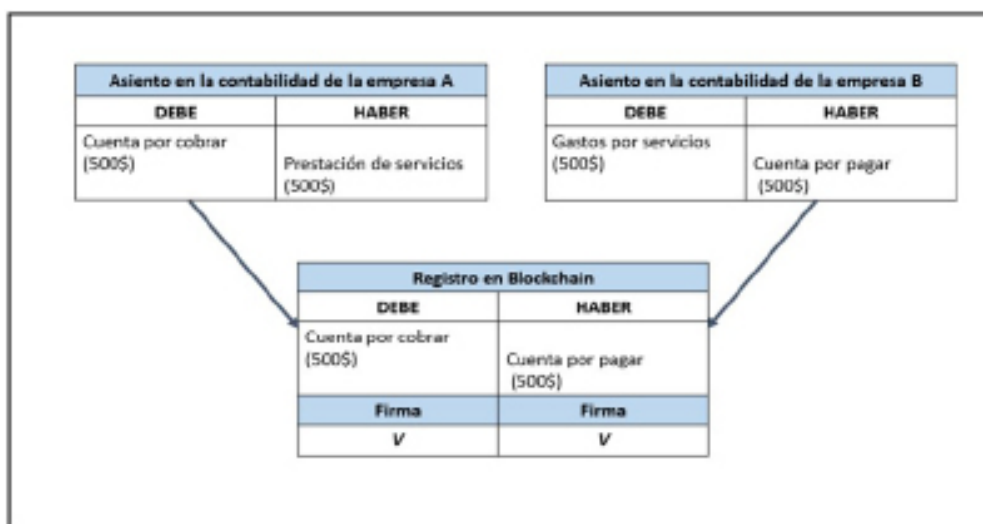
Finalmente, para explicar con mayor detalle el registro de la contabilidad por partida triple, hay que suponer que una empresa (A) quiere realizar una operación financiera, por lo que esta información es transmitida a todos los miembros de la red Blockchain y validada por dicha red a través del algoritmo de consenso, donde se crea el nuevo bloque que se enlaza a la cadena para el registro de la transacción. Posteriormente la empresa (B) receptora recibe la operación y con este sistema el

registro en Blockchain sirve como comprobante o recibo de la operación realizada por ambas partes, tal como se muestra en la Figura 1.

En este orden de ideas, la transparencia de esta herramienta radica en que, a pesar de que las dos partes llevan sus contabilidades por partida doble, queda un tercer registro como respaldo inalterable de la transacción financiera en Blockchain que puede estar conectado inclusive, con los sistemas de contabilidad individuales de las empresas, a través de la programación y automatización de procesos. Este tercer registro, es la evidencia de la transacción financiera realizada por ambas empresas, sin manipulación o tergiversación de las partes, por esta razón la herramienta puede llegar a aumentar la transparencia y confianza en las organizaciones.

Figura 1

Registro de Contabilidad de Triple Entrada



Adaptado de Wanden-Berghe (2023)

En relación a la contabilidad en la nube, los resultados obtenidos exponen que, un software basado en la nube es una herramienta que permite gestionar las transacciones financieras de una organización desde cualquier parte del mundo, lo cual facilita el trabajo ahorrando tiempo y recursos operativos. Esta herramienta otorga accesibilidad a la información financiera que se haya registrado, permitiendo que la misma pueda ser revisada sin necesidad de estar en una oficina, por lo que, varias personas competentes pueden revisar en tiempo real los datos que se vayan registrado desde el lugar donde se encuentren.

En este sentido, de acuerdo con Ping y Xuefeng (2013) la contabilidad en la nube hace referencia a un sistema de información contable virtual, a través del uso de computación en la nube vía internet. Por lo tanto, se observa que los

entrevistados concuerdan con lo expresado por el autor, sin embargo, los sujetos explican de forma más detallada los beneficios que representan la herramienta para las empresas y cómo la consideran útil para la implementación de la partida triple.

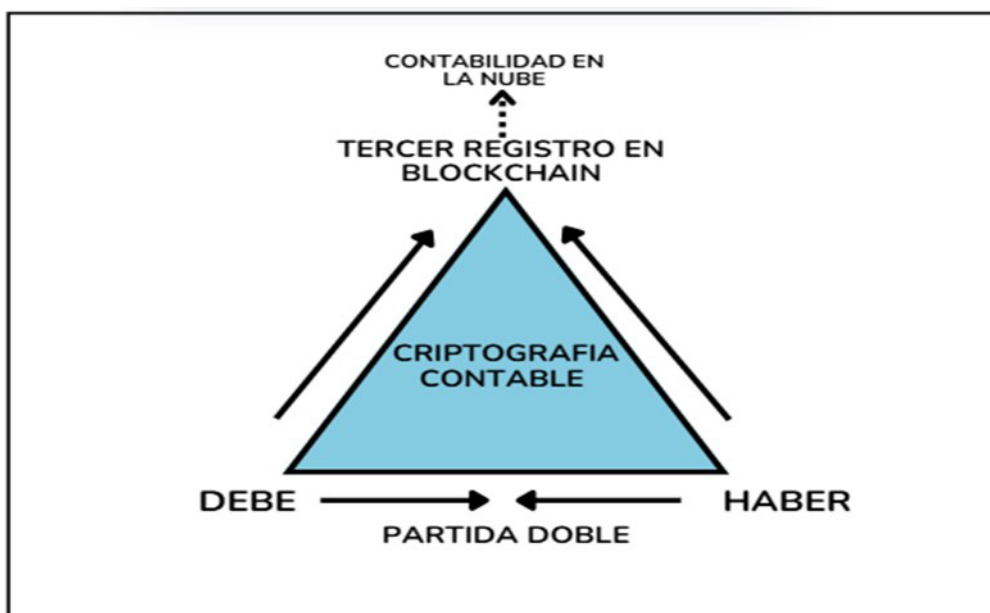
De acuerdo a lo planteado, la contabilidad en la nube es una herramienta útil para cualquier organización, ya que, les permite a los usuarios registrar y revisar la información financiera desde cualquier lugar, lo cual agiliza el trabajo en gran medida. De igual manera, esta contabilidad permite la implementación de la contabilidad de triple entrada debido a que el tercer registro queda almacenado en la nube, donde no puede ser modificado por los usuarios gracias a las bases tecnológicas de Blockchain.

En relación a la criptografía contable, los entrevistados expresan que los algoritmos de cifrado proporcionan mayor seguridad y confidencialidad al registro de las transacciones financieras, a través de la implementación de claves en las que acceden solo las personas autorizadas por lo que se pueden proteger datos de la manipulación de terceros. Este elemento es importante en la protección de datos financieros en el contexto Blockchain, debido a que es por la criptografía que la información es inmutable e inalterable por terceros, sin embargo, uno de los sujetos informantes opina que se puede utilizar siempre y cuando exista un manual organizacional que explique el paso a paso de dicha implementación.

En este sentido, de acuerdo con los resultados se puede identificar que las tecnologías contables de Blockchain son: contabilidad de triple entrada, contabilidad en la nube y criptografía contable; tal como se muestra en la Figura 2. Por lo tanto, los tres elementos en conjunto le proporcionan a la información financiera una mayor transparencia, accesibilidad y autenticación. Por ende, estos aspectos pueden contribuir en gran medida a la prevención del fraude financiero, facilitando la exactitud de las auditorías y revisiones de cumplimiento normativo.

Figura 2

Tecnologías contables disruptivas de Blockchain



Adaptado de Wanden-Berghe (2023)

En concordancia con lo expresado por Medranda y Arcos (2023), la criptografía contable utiliza algoritmos con clave de cifrado para transformar la información, de modo que los usuarios que no tengan el acceso no puedan entenderla ni modificarla, es por esta razón que el concepto es fundamental para evitar la introducción de datos erróneos a la cadena de bloques. En relación a lo expresado por el autor, los entrevistados concuerdan con que la criptografía es fundamental para disminuir el margen de errores y proporcionar una capa adicional de seguridad y transparencia a las transacciones financieras de una organización.

Finalmente este aspecto del sistema contable de Blockchain es fundamental en la prevención del fraude financiero, ya que asegura que solo las personas autorizadas puedan acceder a información financiera sensible, permite que los registros contables no sean manipulados sin autorización, proporciona evidencia de que una transacción fue realizada por un usuario específico lo cual impide que se niegue el origen de la operación y permite identificar con mayor rapidez el intento de alteración de los datos registrados.

2. Características de la Tecnología Contable Disruptivas del Blockchain para el sector empresarial de Maracaibo

Para efectos del presente artículo se consideraron las características de Blockchain más relacionadas con la prevención del fraude financiero, razón por

la cual, las mismas fueron: transparencia e inmutabilidad, descentralización y deslocalización y por último trazabilidad. De acuerdo los resultados de la entrevista obtenidos, mostrados en el cuadro 2, estas características presentan tanto ventajas como desventajas en los registros financieros de una organización, sin embargo, los sujetos concuerdan con que Blockchain proporciona funciones que pueden llegar a ser útiles para prevenir fraudes en el entorno financiero.

En relación a la transparencia e inmutabilidad, los sujetos de investigación exponen que en Blockchain las transacciones financieras pueden ser revisadas por los usuarios en varios lugares del mundo sin realizar ningún tipo de modificación gracias a su estructura de datos inmutables y su sistema de consenso, esto asegura la transparencia y confiabilidad de la información. Por otro lado, dos sujetos opinan que el acceso que puedan tener los agentes externos va a depender de la estructura de la cadena, en otras palabras, si la red es pública o privada.

Sin embargo, en los resultados se evidenció que la irreversibilidad de las transacciones financieras puede generar inconvenientes en las organizaciones, puesto que si hay errores humanos u operativos que ameriten correcciones los registros no se pueden cambiar y esto puede ocasionar problemas en la toma de decisiones y la interpretación de la información financiera.

Cuadro 2

Características de Blockchain según los sujetos de investigación

Indicadores	Respuestas Obtenidas
Transparencia e inmutabilidad	La transparencia e inmutabilidad permiten la revisión externa de las transacciones financieras y evita la alteración de los registros contables, lo cual aumenta la transparencia y confiabilidad en la información, sin embargo, los niveles de revisión dependen de la cadena de bloques elegida (si es pública o privada). Por otro lado, a pesar de las ventajas que presenta, puede generar inconvenientes a las organizaciones debido a que los datos no se pueden modificar en caso de errores humanos u operativos que necesiten corrección
Descentralización y deslocalización	La descentralización permite que los datos estén distribuidos en una red de Blockchain y no sujetos bajo un control gerencial, lo cual añade seguridad y confianza en los datos por lo accesibles que son a todos los usuarios, sin embargo, se pueden presentar riesgos en cuanto a privacidad y control, razón por la cual se debe abordar con una planificación rigurosa. Igualmente, la deslocalización hace que se tenga acceso a los datos desde cualquier lugar.
Trazabilidad	La trazabilidad proporciona el acceso a la fecha, hora, participantes y montos involucrados en las transacciones financieras, lo cual permite la realización de seguimientos continuos para identificar patrones o anomalías. Sin embargo, este acceso es para ciertos usuarios de la red.

De acuerdo Medranda y Arcos (2023) exponen que la transparencia en Blockchain se obtiene porque la información almacenada en los bloques se encuentra disponible para los participantes de la cadena o cualquier persona con acceso, y por ende se puede evitar en todo momento la ocurrencia de operaciones indebidas dado que puede ser revisada por agentes externos. En el caso de la inmutabilidad, el mismo autor, expone que cuando se ingresa una transacción en la base de datos y se actualizan las cuentas, estos registros no pueden ser modificados debido a la vinculación que existe con todos los registros de transacciones anteriores, de ahí viene el término cadena de bloques.

En este sentido, las opiniones de los sujetos informantes concuerdan con lo expresado por el autor, ya que todos consideran que las transacciones registradas son transparentes por la revisión externa que puede recibir la información; sin embargo, en los resultados se ve con más detalle las ventajas y desventajas desde el punto de vista empresarial que esta característica representa. En general la transparencia e inmutabilidad que tiene Blockchain transforma la seguridad de la información financiera permitiendo que la misma sea fiable, objetiva y verificable, esto debido a que toda transacción registrada bajo este esquema de contabilidad distribuida puede ser verificada por todos los usuarios o aquellos usuarios con acceso en caso de tratarse de una red privada.

Igualmente, al registrar una operación en la cadena de bloques, no se puede hacer ningún tipo de modificación, por lo que dicho registro queda permanente en el tiempo. Esta situación puede generar inconvenientes en una organización, puesto que, al momento de realizar operaciones financieras se pueden cometer errores humanos u operativos y esto puede requerir una modificación, razón por la cual es importante que en este contexto todos los datos a registrar sean revisados y tratados por personal capacitado para minimizar el margen de error.

En relación a la descentralización y deslocalización, los sujetos entrevistados opinan que el hecho de que las transacciones financieras estén en una red pública de Blockchain y no bajo un control gerencial, puede representar una reducción del riesgo de manipulación o sesgo por manejo centralizado de información financiera y por ende aumenta la confiabilidad, permitiendo prevenir actividades ilícitas. Sin embargo, en el caso de las desventajas; se pueden generar problemas de privacidad y de control gerencial debido a que los registros contables están distribuidos y serán revisados por una gran cantidad de usuarios externos.

A pesar de esto, los sujetos reconocen que esta característica puede evitar manipulación en las transacciones financieras y uno de ellos destacó que en este

esquema los usuarios pueden ver de qué manera circula el dinero y esto ayuda a evitar la desviación de fondos monetarios. Desde el punto de vista teórico, Medranda y Arcos (2023) exponen que la Blockchain descentraliza y deslocaliza todas las operaciones contables registradas, ya que no depende de una autoridad central y permite alojar comunicaciones y datos sin importar su ubicación, compartiendo datos entre distintas empresas manteniendo la transparencia en la información.

Evaluando el concepto se puede visualizar que los sujetos de investigación concuerdan con lo expuesto por el autor señalado en el párrafo anterior. En general, esta característica de Blockchain representa un desafío en las prácticas tradicionales de las organizaciones, donde siempre la información financiera ha estado sometida a un control gerencial para evitar que la misma sea difundida o tergiversada por terceros. Por esta razón, la descentralización y deslocalización de esta tecnología pueden proporcionar mayor seguridad a la información financiera a pesar de distribuir la información en nodos donde los usuarios pueden revisarla, en todo caso esto puede llegar a aumentar la confianza y responsabilidad de las partes.

En este sentido, para sacar provecho de esta tecnología se debe buscar un equilibrio entre la descentralización y centralización de modo que la información financiera tenga el control adecuado, por esta razón es conveniente establecer un marco claro de uso que permita aprovechar los beneficios de esta característica para mitigar los riesgos asociados a la manipulación y tergiversación financiera.

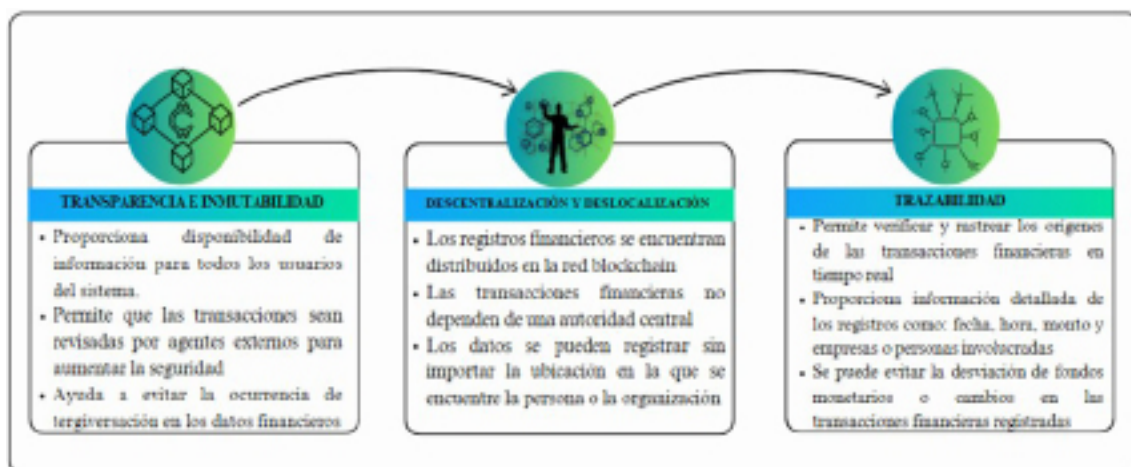
En relación a la trazabilidad, en los resultados de la entrevista se distingue que a través de Blockchain los usuarios pueden acceder a información detallada sobre la fecha, hora, monto y empresas o personas involucradas en cada transacción financiera que se registre. De este modo, tres de los sujetos opinan que se tiene acceso a este tipo de información en cualquier momento indeterminado, sin embargo, el sujeto restante expresa que la trazabilidad está disponible solo para ciertos usuarios específicos y requiere de sistemas avanzados de gestión financiera.

Para Wanden-Berghe (2023), la trazabilidad en Blockchain también puede ser aplicada a los fondos o flujos económicos, de modo que, cada vez que un fondo cambia de manos, la información se registra en Blockchain y puede ser verificada por los usuarios de la red; esto aumenta la transparencia y puede reducir el fraude. Este concepto guarda relación con la opinión de los sujetos de investigación, puesto que cada transacción tiene datos específicos que quedan

en una base de datos para identificar cualquier cambio que tengan esos flujos económicos registrados. En la Figura 3, se pueden visualizar estas características.

Figura 3

Características de la Tecnología Blockchain para el sector empresarial



A pesar de esto, se evidencia en los resultados que no todos los usuarios tienen acceso para verificar la información sobre las transacciones en cualquier momento determinado. Este aspecto puede referirse a las redes privadas y públicas de Blockchain, en el caso de las redes privadas solo los usuarios con permiso pueden acceder a los datos registrados, lo cual otorga más control que las redes públicas; en este caso se puede buscar una alternativa que permita mantener el control adecuado del historial de cada operación contable.

En este sentido, la trazabilidad en Blockchain hace referencia al rastreo y verificación del origen de las transacciones financieras a lo largo del tiempo, permitiendo de esta manera obtener datos específicos para identificar cualquier cambio o anomalía de las operaciones contables. Esta característica es fundamental para evitar la desviación de fondos monetarios y la alteración en las partes involucradas en la transacción, lo cual puede añadir mayor precisión y eficacia a las auditorías financieras.

Por consiguiente, al analizar las características de Blockchain, se puede decir que en conjunto representan una solución eficaz para la prevención del fraude en diversas organizaciones. Estas cualidades tecnológicas son la inmutabilidad, la transparencia y la descentralización, ya que permiten que todos los participantes de la red tengan información para auditar y verificar las transacciones registradas, reduciendo así las oportunidades de realizar actividades financieras fraudulentas.

3 Ventajas de la implementación del Blockchain para la prevención del fraude financiero en el sector empresarial

De acuerdo a todos los aspectos relevantes analizados de esta tecnología para otorgar seguridad y transparencia a los registros de una organización, resulta conveniente evaluar de forma específica como Blockchain puede representar una herramienta eficaz e innovadora para minimizar los riesgos de fraude financiero en el entorno empresarial. En relación a los resultados obtenidos, esta tecnología cuenta con funciones que pueden aumentar la eficacia de las medidas de prevención del fraude que se toman actualmente en las organizaciones, tal como se muestra en el cuadro 3.

Con respecto a los resultados, Blockchain puede cambiar el enfoque de evaluación de riesgos que se realizan en las organizaciones, ya que su implementación proporciona un gran nivel de precisión y transparencia que facilita la identificación de distintas irregularidades en las transacciones financieras que se van registrando en el sistema. En este sentido, al ser una plataforma donde los datos no pueden modificarse y en caso de intentar realizar tergiversaciones es fácil la detección de dichos movimientos, la evaluación de cualquier anomalía o irregularidad en las operaciones de una organización se hace más precisa y rápida; por lo que Blockchain cuenta con una infraestructura que puede presentar mejoras a la evaluación de riesgos tradicional de una organización.

Cuadro 3.

Blockchain en la Gestión de Riesgos de Fraude

Indicadores	Respuestas Obtenidas
Evaluación de riesgos de fraude	La evaluación de riesgos puede cambiar su enfoque a través de la implementación de Blockchain, puesto que esta tecnología proporciona un nivel adicional de transparencia y eficacia a la información financiera, lo que ayuda que ayuda a simplificar el proceso de evaluación e inclusive a hacerlo más preciso. Por otro lado, gracias a su naturaleza descentralizada, cualquier intento de manipulación o alteración de los datos se detecta rápidamente, lo que reduce significativamente la probabilidad de fraudes internos como externos y en el caso de la trazabilidad se pueden monitorear las operaciones financieras de manera continua.
Controles antifraude	Blockchain puede ser utilizado como una herramienta de control antifraude en las organizaciones, ya que tiene la capacidad de ofrecer registros transparentes e inmutables lo cual dificulta la manipulación en los datos. Igualmente, la descentralización tiene un impacto significativo en la eficacia de los controles, al distribuir la información se evita que un solo ente la maneje sin objetividad. A pesar de esto, un sujeto expresó que el impacto va a depender de cómo se implementen y gestionen los sistemas descentralizados

Indicadores	Respuestas Obtenidas
Reporte de fraude	Los reportes de fraude puede adquirir precisión e integridad a través de las funciones de Blockchain, ya que el registro detallado de las transacciones financieras es una herramienta valiosa para prevenir y detectar actividades fraudulentas, por lo que los reportes se pueden realizar con mayor eficacia y seguridad
Monitoreo	A través de esta tecnología se pueden establecer protocolos para el monitoreo de fraudes en las empresas. Una forma de realizarlo es con alarmas al momento que se observe intentos de modificación.

En relación a los sustentos teóricos, según PWC (2019) la evaluación de riesgos se establece como un proceso dinámico con el objetivo de identificar riesgos de fraude específicos relevantes para la organización, al mismo tiempo que se evalúa la probabilidad de ocurrencia del riesgo, las actividades de control existentes y las acciones de implementación o respuestas por parte de la gerencia para mitigar dichos riesgos identificados. Por lo tanto, al evaluar el concepto anterior, se puede apreciar como los sujetos de investigación proporcionan información acerca de cómo las características de Blockchain pueden establecer mejoras para la identificación e incluso disminución de ocurrencia de muchos riesgos de fraude que se presentan cotidianamente en las empresas.

Con respecto a las evaluaciones de riesgos de fraude que se llevan a cabo en las organizaciones, las mismas buscan identificar los riesgos potenciales a los que se puede exponer una empresa en mayor medida, con la finalidad de establecer las actividades de control efectivas para mitigar la materialización de dichos riesgos identificados. Para esto, la organización debe recopilar información oportuna y precisa que permita hacer una evaluación libre de sesgo, de modo que los riesgos puedan ser realmente identificados para establecer acciones correctivas y preventivas.

En relación a la evaluación de riesgos tradicional, se presentan algunas limitantes que impiden la identificación adecuada de los riesgos potenciales de fraude existentes. Algunas de las limitantes son: la calidad y confiabilidad de los datos, las herramientas de gestión de riesgos no son del todo precisas, los sesgos pueden distorsionar la información obtenida para realizar la evaluación y falta de datos históricos relevantes. En este sentido, todas las limitantes anteriormente evaluadas pueden complementarse con la implementación de Blockchain. El sistema de esta herramienta permite mantener un registro distribuido donde los datos siempre están disponibles a lo largo del tiempo sin ningún tipo de tergiversación, por otro lado, gracias a la transparencia e inmutabilidad la información a utilizar para

evaluar los riesgos de fraude se encuentra libre de sesgo por la descentralización en las operaciones almacenadas y esto hace que la evaluación de riesgos sea más simplificada, precisa y confiable en las organizaciones.

De acuerdo a los controles antifraude, los resultados obtenidos muestran que la tecnología Blockchain por su diseño y capacidad para proporcionar registros inmutables, transparentes y verificables de las transacciones financieras, puede minimizar la ocurrencia de tergiversación o manipulación contable, por lo que sería útil como una herramienta de control en las organizaciones. De esta manera, los sujetos informantes consideran que Blockchain con el nuevo sistema contable que ofrece y las características que presenta, puede complementar los controles antifraude implementados actualmente en las organizaciones; además expresaron que la misma tecnología puede ser implementada como control antifraude por su transparencia y seguridad en las transacciones registradas.

Por otro lado, en los resultados se evidencia que la descentralización y deslocalización genera un impacto en la eficacia de los controles antifraude, ya que, los datos al ser revisados por los participantes en la cadena de bloques tienen mayor seguridad y transparencia, permitiendo que las revisiones sean más rigurosas y efectivas. Sin embargo, uno de los sujetos, considera que el impacto de la descentralización en estos controles va a depender de cómo se implementen y se gestionen los sistemas descentralizados, y por ende el tipo de red de Blockchain a considerar. De esta manera, en concordancia con PWC (2019) los controles antifraude son procedimientos o procesos específicos destinados a evitar que ocurra el fraude o para detectar el fraude rápidamente en caso de su ocurrencia, por esta razón, las organizaciones deben seleccionar, desarrollar, implementar y monitorear actividades de control preventivo y de detección de fraude, con el fin de evitar que ocurran estos eventos o que no se detecten de forma adecuada. Por lo tanto, al analizar el concepto, se puede apreciar como Blockchain cuenta con los elementos necesarios para ser utilizado como una herramienta de control, tal como lo explican los sujetos informantes en los resultados obtenidos.

En este sentido, los controles antifraude son medidas y procedimientos que se implementan para prevenir, detectar y responder a la aparición de actividades fraudulentas, a través de actividades que permiten contrarrestar los riesgos a los que se expone la organización. Actualmente en las organizaciones se implementan diversos controles para prevenir y detectar el fraude que necesitan complementarse con otras herramientas para aumentar la eficacia en los resultados. En este sentido,

la tecnología Blockchain puede añadir precisión e inclusive rapidez en los controles antifraude tradicionales gracias a sus funciones y bases tecnológicas.

De esta manera, la implementación de esta tecnología puede representar un control antifraude para muchas funciones, ya que, al permitir que los registros sean inmutables y revisados por agentes externos se comienza a prevenir que los datos sean falsificados, igualmente la trazabilidad de la tecnología permite seguir el rastro de las transacciones financieras, lo cual permite evitar la desviación de fondos monetarios en gran medida.

De acuerdo al reporte de fraude, en la figura se muestran los resultados obtenidos, en los cuales se resalta que Blockchain puede mejorar la precisión e integridad de los reportes de fraude que se realizan en las organizaciones, esto gracias a las características que lo componen y le otorgan mayor seguridad a la información almacenada. En este sentido, los sujetos informantes consideran que esta tecnología puede ofrecer integridad y mayor precisión tanto a los reportes de fraude como a los financieros que se realizan periódicamente en una empresa.

Por otro lado, PWC (2019) se refiere a los procesos de comunicación que debe establecer la organización para obtener información acerca de un fraude potencial para coordinar una investigación y acciones correctivas al respecto, con el fin de abordar el fraude de manera apropiada y oportuna. De este modo, los sujetos informantes expresan que Blockchain puede aumentar la confianza de la información a transmitir en los procesos de comunicación establecidos y cuenta con aspectos que pueden funcionar directamente como reportes de fraude en las organizaciones.

Asimismo, los reportes son una forma de identificar las actividades que puedan indicar riesgos de fraude en una organización, a través del establecimiento de canales de comunicación que permitan divulgar la información correspondiente del hallazgo identificado. Por lo tanto, las características de la tecnología Blockchain proporcionan mayor precisión a los reportes de fraude, puesto que, el registro detallado de todas las transacciones financieras se encuentra accesible para los usuarios de la red y la inmutabilidad de la tecnología garantiza que la evidencia utilizada para reportar actividades fraudulentas se mantenga intacta y sea complicada de manipular.

En el mismo orden de ideas, la transparencia permite la identificación de discrepancias en cualquier etapa de los procesos financieros y operativos de la empresa, ya que, al proporcionar un registro transparente y auditable los usuarios tienen menos oportunidad de realizar prácticas fraudulentas en los

registros financieros. Por otro lado, los contratos inteligentes que son programas autoejecutables almacenados en una Blockchain, también pueden automatizar muchos procesos relacionados con los reportes de fraude, permitiendo de esta manera que los canales establecidos en la organización transmitan información transparente y segura. En concordancia con los resultados, los entrevistados opinan que las organizaciones pueden establecer protocolos para el monitoreo de fraudes a través de la implementación de Blockchain, ya que, todas las características que se han analizado con anterioridad son fundamentales para monitorear las transacciones financieras registradas a través de las tecnologías contables de esta herramienta

De igual manera, en los resultados se evidencia que esta tecnología puede facilitar el monitoreo en tiempo real para la prevención del fraude a través de alarmas al momento en el que se observe un intento de manipulación de datos y avisos cuando sucedan movimientos irregulares en los datos registrados, lo cual asegura que se lleve un control en donde los usuarios no puedan tergiversar la información ni realizar desviaciones de las transacciones ya almacenadas en el sistema. En relación a lo expresado por PWC (2019) el monitoreo se centra en verificar que la evaluación de riesgos, los controles antifraude y el reporte de fraude cumplan su función correctamente de acuerdo a lo establecido por parte de la organización. Por lo tanto, los sujetos informantes opinan que Blockchain puede representar una herramienta que permita un monitoreo continuo de todas las transacciones financieras que se vayan registrando a lo largo del tiempo.

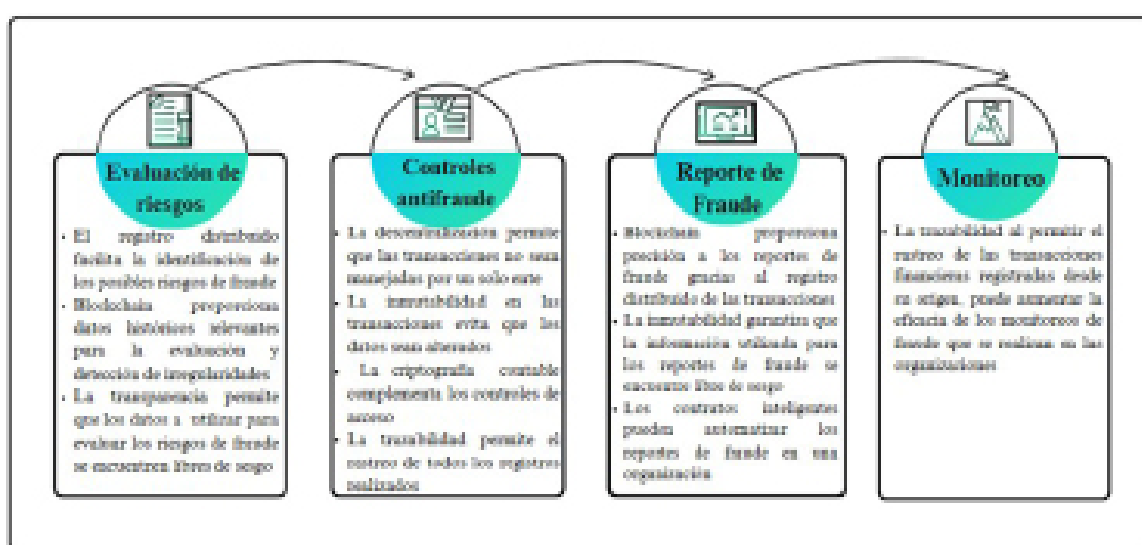
En la misma línea, el monitoreo consiste en evaluar sistemáticamente todo el proceso de gestión de riesgos, incluyendo los registros de transacciones y los procesos de la empresa para identificar cualquier irregularidad que se deba solventar. Por lo tanto, Blockchain permite simplificar este proceso a través del sistema contable y las características que ofrece la tecnología, ya que, permite reducir el riesgo de registros duplicados, aumenta la precisión de los datos gracias a la transparencia e inmutabilidad y gracias a la descentralización de la información los usuarios pueden verificar continuamente las transacciones realizadas con periodicidad. Dentro de este marco, la trazabilidad al permitir el rastreo de las transacciones financieras registradas desde su origen, puede aumentar la eficacia de los seguimientos de fraude que se realizan en las organizaciones. Esta característica permite monitorear continuamente los datos que se almacenen en Blockchain proporcionando un historial detallado de cada registro realizado, lo

cual contribuye en gran medida a evitar la falsificación y movimiento sospechoso de las transacciones financieras a registrar.

En este sentido, la tecnología Blockchain presenta desafíos y oportunidades en la prevención del fraude financiero, ya que las características potenciales de su base tecnológica pueden aumentar la eficacia en las gestiones de riesgos que se realizan en las organizaciones. A través de la implementación de esta herramienta es posible simplificar muchos de los procesos que se llevan a cabo actualmente en el mundo empresarial, tal como se muestra en la Figura 4.

Figura 4.

Blockchain en la Gestión de Riesgos de fraude



Se puede decir entonces, que, esta tecnología aumenta la confianza en la información financiera a utilizar en la realización de auditorías y revisiones de cumplimiento, permitiendo de esta manera agilizar la realización de muchas actividades como: establecimiento actividades de control, mecanismos para reportar situaciones que presenten riesgos de fraude, sistemas de monitoreo continuo para detectar anomalías y diversidad de procedimientos para la realización de las actividades que componen la gestión de riesgos completa.

De este modo, esta herramienta proporciona un sistema de registro financiero más confiable que reduce significativamente las oportunidades de actividades fraudulentas en una empresa, destacando que actualmente la economía está digitalizada y la implementación de Blockchain representa una base sólida para mejorar la gestión y el intercambio de información financiera, aumentando la transparencia, seguridad, eficiencia y confianza en las transacciones.

4. Propuesta de Lineamientos para la Implementación de Blockchain en la Prevención del Fraude en el ambiente empresarial de Maracaibo

Al evaluar los resultados de la investigación se puede evidenciar como Blockchain es una herramienta que cuenta con funciones y características útiles para aumentar la precisión y eficiencia de las actividades realizadas para la prevención del fraude financiero. En la actualidad incluir este tipo de plataformas para el registro de transacciones puede mitigar muchos riesgos que trae consigo la economía digital, lo cual permite a las organizaciones mantener la confianza y transparencia en la información financiera procesada.

De esta manera se presenta como aporte del estudio, una manera en la que las empresas pueden utilizar procesos de Blockchain para registrar información financiera y uno de los procesos que puede aumentar la transparencia y confianza en la información financiera es la contabilidad por partida triple, ya que la misma permite obtener una visión mucho más amplia de cada registro contable, al igual que obtener una evidencia inmutable que unifique los registros de las dos partes involucradas en la transacción financiera.

Por esta razón, se consideró una empresa de comercio electrónico que vende productos sostenibles y que decide implementar un sistema de contabilidad de triple entrada utilizando Blockchain para aumentar la transparencia con los proveedores y clientes. A continuación, se exponen los siguientes lineamientos que se deben seguir:

1) Seleccionar la plataforma de Blockchain.

En relación a las plataformas de esta tecnología, las mismas se agrupan dependiendo del tipo de Blockchain con el que se quiera trabajar; están las redes públicas, privadas, híbridas (federales o de consorcio) y como servicio, donde en cada una operan las distintas plataformas que pueden utilizar las organizaciones

- **Blockchain Pública:** Esta red permite que cualquiera pueda acceder, ver la información y hacer uso de ella dentro de la cadena; esto incluye datos, software y su desarrollo, donde cualquier individuo puede revisarlos, desarrollarlos y mejorarlos. En este sentido se caracteriza por ser transparente, descentralizada, distribuida, consensuada, abierta y pseudónima. Dentro de esta red se operan las plataformas Bitcoin, Ethereum y Litecoin

- **Blockchain Privada:** Este tipo de red solo puede ser vista por un grupo elegido de personas, debido a una serie de restricciones, tanto a la accesibilidad como al papel que desempeñan los participantes. De igual manera existe una

entidad central que ejerce control sobre las acciones que se ejecutan en la cadena como acceso a los usuarios para realizar las transacciones, acciones y base de datos, por esta razón muchos usuarios no la consideran una Blockchain como tal. Las plataformas que tienen estas características son Hyperledger, Corda y Quorum

- **Blockchain híbrida, federal o de consenso:** En este caso, la verificación y el encriptado de los datos es llevado a cabo por una o varias entidades; mientras que el modelo de datos es accesible a todos con las limitaciones que estos terceros concedan, lo soliciten o en su defecto, estará restringida solo a los participantes de la Blockchain en ese momento. Las plataformas que operan en este tipo de red son Hyperledger, Corda y Quorum.

- **Blockchain como Servicio:** Esta se refiere a una tecnología Blockchain dispuesta en la nube, al servicio de alguna actividad, abarca el almacenamiento de información de las transacciones, aumento de la seguridad, no requiere inversión en hardware y ofrece un entorno cómodo para trabajar, siendo capaz de crear un propio canal de Blockchain sin requerir de programación, estas pueden ser cadenas de bloques abiertas. Las plataformas que trabajan con este tipo de red son IBM, Microsoft y Amazon.

En este caso la selección va de la plataforma a utilizar va a depender de las necesidades de la organización, sin embargo, para las empresas se puede considerar la utilización de Hyperledger, Corda y Quorum, ya que estas redes son privadas y otorgan a los procesos de información financiera mayor control y privacidad. En este tipo de redes, se pueden establecer personas específicas a las que se le dará acceso para tratar la información financiera registrada, por lo que es importante que estas personas estén repartidas en todos los niveles de la organización, ya que de esta manera las transacciones no son verificables solo por la gerencia de la organización o un grupo reducido.

2) Diseñar la Estructura Contable por Partida Triple.

Posterior a elegir la plataforma a utilizar, se diseña el libro mayor en Blockchain, donde se definen las estructuras de datos que tienen como componentes principales los bloques, el cual es la unidad fundamental de almacenamiento en Blockchain y cada uno contiene cabecera del bloque, versión del protocolo de la tecnología, Hash del bloque anterior utilizado para conectar el bloque actual con el anterior para formar la cadena, Merkle Root que es un Hash que representa todas las transacciones dentro del bloque para verificar su integridad, marca de tiempo para identificar el momento en el que se creó el bloque, Nonce que

es el número utilizado para el proceso de minería de datos, cuerpo del bloque y las transacciones incluidas en el bloque donde cada una tiene su estructura, incluyendo las entradas, salidas y un identificador único para garantizar la transparencia. Igualmente, este elemento define como se van a estructurar los datos en este libro mayor tecnológico, lo cual incluye:

- **Cuentas:** Esto se refiere a la identificación y categorización de las cuentas de la organización (activos, pasivos, patrimonio, ingresos y egresos)

- **Transacciones:** Referidas a la estructura para registrar cada transacción con datos específicos como: fecha, monto, tipo de transacción y cuentas involucradas

- **Formato de Registro:** Esto hace referencia a la forma en la que se registrarán las transacciones en Blockchain.

De igual manera, es importante destacar que, en este punto, también se toman en cuenta las tecnologías y características de Blockchain ya discutidas. En el caso de las cuentas, transacciones y formatos de registro influye la criptografía contable, transparencia, descentralización y trazabilidad.

3) Integrar el Libro Mayor de Blockchain a los Sistemas Contables Empresariales.

En este paso, se busca integrar el libro mayor de Blockchain con sistemas contables ya existentes en la organización de modo que se pueda conseguir un orden lógico en las transacciones financieras y los softwares ya utilizados para el registro contable. En este caso se puede desarrollar un Interfaz API en caso de que sea necesario, este APIs se utilizaría para integrar el libro mayor basado en Blockchain con el sistema contable que la empresa este utilizando. Por otro lado, también se debe considerar el planificar la migración de datos históricos desde el sistema contable ya utilizado al nuevo libro de Blockchain.

4) Registro de Transacciones en Ambientes Tecnológicos Disruptivos.

En relación al registro de las transacciones financieras con la contabilidad de triple entrada, cada registro realizado incluye el ID de la transacción, fecha y hora, monto, descripción de la transacción, información del cliente e información del proveedor; estos datos específicos permiten que quede el registro para la trazabilidad de las operaciones que permite la plataforma de Blockchain. Igualmente, para el registro en este esquema de partida triple se consideran los siguientes componentes:

- **Las dos entradas tradicionales de contabilidad:** Un débito que es la cuenta que recibe el valor o activo y un crédito que es la cuenta que entrega el valor o activo

- **La tercera entrada:** Se realiza el registro en Blockchain de la transacción en la cadena de bloques, creando un registro inmutable que puede ser verificado por todas las partes involucradas.

Posteriormente el proceso para realizar el registro es el siguiente:

- **Iniciación de la transacción:** Un usuario o entidad inicia una transacción que involucra el intercambio de activos o valores entre dos partes, por ejemplo, la empresa A le envía dinero a la empresa B.

- **Registro de las entradas:** En esta fase se realiza el registro contable tradicional, la empresa A debita su cuenta y la empresa B acredita su cuenta.

- **Creación del Registro en Blockchain:** La transacción se agrupa con otras en un bloque, generando un hash único para la transacción, que incluye detalles como las entradas y salidas, así como las firmas digitales de ambas partes. Luego este bloque se añade a la cadena de bloques, creando un registro permanente e inmutable de la unificación de los dos registros de las empresas de la transacción financiera.

5) Verificación, Seguimiento y Revisión de Incidencias

En esta última instancia, las transacciones financieras son verificadas por nodos en la red Blockchain, esto significa que antes de ser confirmadas, deben ser validadas por múltiples participantes, lo cual reduce el riesgo de fraude financiero. Una vez que la transacción es validada se agrega a un bloque en la cadena y todas las partes pueden ver el registro inmutable, lo cual agiliza las auditorías financieras y de cumplimiento normativo.

CONCLUSIONES

La tecnología Blockchain cuenta con funciones esenciales para proporcionar mayor eficacia a la prevención del fraude financiero en las organizaciones. De acuerdo a las características y bases tecnológicas de esta tecnología, la información almacenada en el sistema es transparente, inmutable y descentralizada lo que añade confiabilidad a los registros contables realizados. En este sentido, las tecnologías contables disruptivas que ofrece Blockchain presenta desafíos y oportunidades a los sistemas de registro tradicionales, los tres elementos que las componen proporcionan a la información financiera transparencia, accesibilidad, descentralización y autenticación, destacando que estos aspectos permiten

minimizar la aparición de riesgos de fraude en las empresas, proporcionando información confiable y objetiva para la toma de decisiones económicas.

Por otro lado, al hacer mención de las características de esta tecnología, se puede decir que la transparencia e inmutabilidad ayudan a que la información no pueda ser cambiada ni manipulada; la descentralización permite que las transacciones sean revisadas por varios usuarios que estén en la red y la trazabilidad permite monitorear cada registro financiero desde su origen hasta su destino final para garantizar autenticidad y confiabilidad.

Con respecto a la gestión de riesgos, Blockchain puede simplificar algunos de los procesos que se llevan a cabo actualmente en las empresas para las actividades preventivas que se implementan, ya que, esta tecnología permite minimizar el margen de riesgos de fraude a los cuales se expone una organización, igualmente proporciona un monitoreo en tiempo real de los registros financieros que ayuda en la detección rápida de irregularidades en auditorías internas. En términos generales, pese a la seguridad y transparencia que proporciona Blockchain a las transacciones financieras, el fraude financiero siempre va a representar un riesgo potencial para toda organización. Actualmente el entorno económico en el que operan las empresas se encuentra cada vez más digitalizado, por lo tanto, es necesario utilizar los recursos tecnológicos disponibles para contrarrestar los riesgos que trae la era digital cada vez más desarrollada en el ámbito financiero.

Por otro lado, se debe considerar que la implementación de esta tecnología en el ámbito financiero y contable se encuentra en desarrollo donde sus funciones presentan una serie de desafíos que requieren de una planificación estratégica, educación y desarrollo de políticas que fomenten la adopción tecnológica y sus beneficios para las organizaciones. Dentro de este marco, en el estado Zulia, municipio Maracaibo no se pudo identificar la aplicación de esta tecnología en el periodo de realización del estudio, igualmente también se debe destacar que la muestra con la que se trabajó fue reducida, por ende, no se afirma el que algunos de estos indicadores trabajados no estén siendo aplicados al igual que Blockchain.

Siguiendo con la idea, las regulaciones contables venezolanas que son por las que se rige el municipio Maracaibo; incorporaron un tratamiento para las criptomonedas en la BA VEN-NIF 12, donde se encuentran diversos lineamientos para los criptoactivos propios; esto impulsa la innovación y el desarrollo tecnológico, ya que, estas normativas que van surgiendo representan un avance e indicios de posibles usos de Blockchain en el Zulia. De igual manera, es relevante tomar en

cuenta el potencial de esta tecnología para transformar el sector financiero al igual que la prevención del fraude de forma significativa y progresiva.

REFERENCIAS

Bravo, F. (2002). Caso ENRON. (Documentos de Trabajo - Serie Material Docente). Facultad de Economía y Negocios, Universidad de Chile. <https://repositorio.uchile.cl/handle/2250/127318>

Carlozo, L. (2017). Why CPAS need to get a grip on Blockchain. Journal of Accountancy. <https://www.journalofaccountancy.com/news/2017/jun/blockchain-decentralized-ledger-system-201716738/>

Domínguez, J. & García, R. (2018). Blockchain y las criptomonedas: el caso bitcoin. *Oikonomics Revista de economía, empresa y sociedad*, (10), 58-73. https://oikonomics.uoc.edu/divulgacio/oikonomics/_recursos/documents/10/5_Dominguez-Garcia_Oikonomics_10_a4_cast.pdf

Grigg, I. (2005). Contabilidad de Triple Entrada. Systemics, Inc. https://iang.org/papers/triple_entry.html

KPMG. (2022). Una Triple Amenaza en las Américas. KPMG Internacional Limited. <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/co/sac/pdf/2022/09/Slip%20Sheet%20Sectors-Financial%20services%20-%20Espa%C3%B1ol.pdf>

Márquez, R. (2019). Auditoría Forense. Editorial ECOE Ediciones Instituto Mexicano de Contadores Públicos.

Medranda, N. & Arcos, M. (2023). Blockchain, criptoactivos y metaverso. Una aproximación teórica. Editorial Universitaria Abya-Yala. <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/24698/4/Blockchain%20criptoactivos%20y%20metaverso.pdf>

Montes, C., Montilla, O. & Vallejo, C. (2017). Riesgos de fraude en una auditoría de estados financieros. Editorial Alfaomega.

Ping, C. & Xuefeng, H. (2013) The application in medium-sized and small enterprises informatization of cloud accounting. *Asian Journal of Business Management*, 5 (1). 140-143. <https://www.maxwellsci.com/msproof.php?doi=ajbm.5.5822>

PWC. (2019). Cinco principios para la Gestión de Riesgo de Fraude. <https://www.pwc.com/ve/es/publicaciones/assets/PublicacionesNew/Boletines/Gesti%C3%B3n%20de%20Riesgo%20de%20Fraude.pdf>

Salvador, A. (2018). Fraude Interno: Prevención, Detección y Tratamiento. <https://fraudeinterno.com/wp-content/uploads/2016/12/fraude-interno-prevencic3b3n-deteccic3b3n-y-tratamiento.pdf>

Wanden-Berghe, C. A. (2023). Blockchain e inteligencia artificial en el sistema de información contable: La disrupción de la partida triple [Trabajo de grado, Universidad de Alicante]. RUA: Repositorio Institucional de la Universidad de Alicante. <https://rua.ua.es/server/api/core/bitstreams/b8c95344-6a62-4a3d-8b7-78266ba1d1b7/content>.

Artículo de Investigación / Research Article

<https://revistas.fondoeditorial.uru.edu/index.php/dinge>

Teletrabajo como Herramienta para el Sistema de Información Contable

Telework as a Tool for the Accounting Information Systems

Edgar Cordero
Yolanda Lizarzabal
Andreliá Montaner

Universidad Rafael Urdaneta. Maracaibo, Venezuela

 ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0008-2137-098X>
Email: ecorderoauditor@hotmail.com

Universidad Rafael Urdaneta. Maracaibo, Venezuela

Email: yolandajoselizarzabal@gmail.com

Universidad Rafael Urdaneta. Maracaibo, Venezuela

Email: advmg131100@gmail.com

Fecha de aceptación: 01-20-2024

Fecha de publicación: 01-05-2025

DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.21649402>

Como citar: Cordero, E., Lizarzabal, L. y Montaner, A. (2025). Teletrabajo como Herramienta para el Sistema de Información Contable. *Dinamismo Gerencial* 1(2), 64-86

Nota Conflicto de Interés: Se indica que no existe relación financiera o personal alguna que pudiera dar lugar a un conflicto de intereses en relación con la elaboración de este artículo.

Nota Especial: Toda correspondencia con respecto al presente artículo debe ser dirigido al e-mail.

Resumen

La investigación tuvo como objetivo analizar el teletrabajo como herramienta para el sistema de información contable en la firma Bueno, Fuenmayor, Villalobos & Asociados, situada en Maracaibo, Estado Zulia. El artículo responde a la necesidad de cubrir un vacío en la articulación de ambas variables en escenarios de crisis. Metodológicamente, se trató de una investigación de campo, descriptiva, con diseño no experimental y transversal. El instrumento de recolección de datos fue un cuestionario de 107 preguntas cerradas con escala Likert, cuya confiabilidad alcanzó un coeficiente $\alpha = 0,85$, aplicado a ocho informantes clave. Entre los principales resultados, se observó que la empresa no se encontraba preparada para adoptar la modalidad del teletrabajo, así como para aplicar medidas de seguridad y manejo del riesgo necesarias para el uso de los sistemas de información contable. Se concluyó que, para contar con las soluciones tecnológicas requeridas, es necesario aumentar la capacidad y calidad en servicios digitales ofrecidos por la organización, de modo que pueden encontrarse medidas eficientes para los imprevistos en la infraestructura informática. Por esta razón, se propone un modelo gerencial integrado que permita desarrollar las capacidades organizacionales, la gestión del riesgo y la continuidad laboral en escenarios de crisis.

Palabras clave

Teletrabajo, Seguridad, Riesgo, Tecnología, Contabilidad.

Abstract

The objective of this research was to analyze telework as a tool for the accounting information system at the firm Cordero, Bueno, Fuenmayor, Villalobos & Asociados, located in Maracaibo, Zulia State. The article responds to the need to address the theoretical gap regarding the articulation of both variables in crisis scenarios. Methodologically, it was a descriptive, non-experimental, cross-sectional field study. The data collection instrument was a questionnaire with 107 closed questions using a Likert scale, whose reliability reached a coefficient of $\alpha = 0.85$, applied to eight key informants. Results showed that the firm was not prepared to adopt telework, nor to implement the security and risk management measures necessary for the use of accounting information systems. It was concluded that in order for the firm to have the required technological solutions, it is necessary to increase its capacity and quality in digital services, to enable more effective responses to unforeseen IT incidents. For this reason, an integrated management model is proposed that allows for the development of organizational capabilities, risk management, and business continuity in crisis scenarios.

Keywords

Telework, Security, Risk, Technology, Accounting.

INTRODUCCIÓN

El teletrabajo emerge en la segunda mitad del siglo XX como forma de dar respuesta a la crisis de movilidad en los años setenta, desplazando el ámbito laboral hacia los trabajadores. Carbonera (2023) vincula este fenómeno con la crisis del petróleo del año 1973, así como con el cuestionamiento al deterioro medioambiental de la época. En esta etapa, el ingeniero de la Universidad del Sur de California, Jack Nilles, se dedicó al estudio del impacto de las tecnologías en el trabajo, llegando a considerar dos factores esenciales: el fenómeno urbano, determinado por los cambios de la población, el distanciamiento de la vida rural y, por otra parte, la institucionalización de las familias, acompañada de otros elementos como el déficit de transportes, entre otros aspectos.

Simultáneamente, el fenómeno interno, como el uso masivo de las herramientas digitales y el abaratamiento de sus costos, hizo de esta modalidad viable, que se vincula a una de las posibles soluciones a la crisis del medioambiente y de la accesibilidad a las restricciones del transporte. Desde ese momento, se ha dado un proceso evolutivo, sobre todo con la llegada de la revolución digital y la masificación del uso de las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC) en el trabajo. Se abre entonces la posibilidad de realizar las actividades laborales desde el hogar, aprovechando la conectividad, así como las nuevas aplicaciones y soluciones tecnológicas como nunca antes ha sido posible.

Los sistemas de información contable, por su parte, se beneficiaron y evolucionaron exponencialmente a partir de la revolución digital, permitiendo un mayor grado de flexibilidad con respecto al uso y disponibilidad de los mismos, pasando de sistemas manuales y archivos físicos, luego a los primeros computadores, centro de datos y servidores hasta la computación en la nube y el almacenamiento compartido actual, siendo básicamente accesibles desde cualquier lugar sin necesidad de estar presente en el lugar donde se almacenan y procesan los datos.

Con respecto a la adopción del teletrabajo, durante los últimos años se empiezan a hacer de conocimiento público estudios y estadísticas que esbozan sus virtudes al ser aplicados en las organizaciones, con países que, además de promover la digitalización, alientan a su vez su aplicación alegando beneficios para el trabajador y para el medio ambiente. Esta realidad se vio masificada, producto de la pandemia del COVID-19, que obligó a la mayoría de las organizaciones a migrar a la modalidad remota, con la finalidad de poder sobrevivir en medio de la incertidumbre global.

En el sector contable, estas bondades se vieron materializadas en diversos aspectos, tales como la continuidad operativa de los ciclos de cierre mensual, las declaraciones fiscales y las auditorías, pese a la situación crítica a nivel nacional; el acceso remoto y seguro a los sistemas de información en línea, facilitando la prestación de servicios a los clientes; reducción de costos sin comprometer la calidad del trabajo; retención del talento; optimización de los plazos fiscales, las declaraciones y los reportes; mitigación de riesgos de contagio del virus SARS-CoV-2, causante de la pandemia COVID-19.

Al respecto, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE, 2020), indica que muchos países adoptaron medidas de transición para generalizar el teletrabajo en la etapa de la pandemia, como medida de seguridad para los trabajadores. Sin embargo, esta medida ha tenido continuidad, logrando calar en los escenarios sociales, ofreciendo mayor amplitud en la prestación de servicios, con apoyo de teletrabajadores, que fomentan la actividad organizacional y la reestructuración de la misma.

Sin embargo, el Banco Mundial (2021), considera que las soluciones que aporta el teletrabajo requieren de cuantiosa inversión en plataformas tecnológicas y de tiempo en plataformas digitales y en la formación de recursos humanos. Lo que es cierto es que, a partir de la pandemia, la definición de trabajo ha evolucionado, creando nuevos sustituyendo empleos convencionales, cargos administrativos, dando lugar a la nueva era digital.

En el contexto venezolano, esto ha sido más una norma que una excepción; puesto la crisis económica y social, así como el estado de los servicios públicos, se sumaron a las restricciones tomadas por la crisis sanitaria, haciendo que las empresas adoptaran el teletrabajo como una decisión de supervivencia, sin el acompañamiento de políticas y metodologías concretas para su abordaje.

En el caso puntual de la firma Bueno, Fuenmayor, Villalobos & Asociados, la imposibilidad de asistir de forma presencial al inicio de la pandemia COVID-19, interrumpió el acceso al sistema de información contable, diseñado para operar la infraestructura local. Esto generó retrasos importantes en los cierres mensuales de los clientes, incumplimiento en las entregas de declaraciones fiscales, ocasionando riesgo de sanciones por incumplimiento de la normativa, entre otros aspectos.

Debido a que un gran porcentaje de los procesos requieren de acceso directo a datos sensibles y firmas digitales, la transición hacia el teletrabajo se convirtió en la alternativa a seguir, garantizando la continuidad de servicios, aunque se debe reconocer que dicha migración fue llevada a cabo sin una planificación

o diagnóstico previo, debido a la emergencia sanitaria. Esta situación disruptiva condujo a la urgencia de evaluar esta alternativa y cómo podría convertirse en una herramienta a implementar dentro del sistema de información contable, considerando las condiciones de emergencia suscitadas por la pandemia.

Esta investigación surge como mecanismo de control y evaluación de la efectividad del trabajo remoto como herramienta de información contable en situaciones de emergencia. El estudio toma en consideración las capacidades tecnológicas de la firma, además de identificar las posibles brechas de seguridad, proponiendo un marco de gestión adecuado a la realidad venezolana. Por esta razón, el artículo tuvo como finalidad analizar el teletrabajo como herramienta para el sistema de información en la firma Bueno, Fuenmayor, Villalobos & Asociado, ubicada en el Estado Zulia. Para lograr tal fin, se realizó una revisión bibliográfica dentro de repositorios institucionales y bases de datos de acceso libre desde Venezuela tales como Redalyc, Scielo, Google Academic, Science Direct, Elsevier, entre otros, llegando a observarse que los sistemas de información contable son esenciales para su función de negocio, a la vez que, para el caso concreto de Venezuela, se tiene poca información disponible que pueda ser adaptada a sus peculiaridades.

A pesar de que, en la literatura internacional sobre el teletrabajo y los sistemas de información contable, son pocos los estudios que consideran cómo puede garantizarse la integridad, disponibilidad, trazabilidad y seguridad de los datos cuando el procesamiento se lleva a cabo, por norma general, en infraestructuras físicas, especialmente en escenario con limitaciones tecnológicas y sin regulación formal en Venezuela. De igual manera, la literatura existente se ha centrado en el tema del teletrabajo y la auditoría a distancia, sin instar a la construcción de modelos operativos adaptados a pequeñas empresas en entornos vulnerables. Por ello, la investigación propone un marco analítico y un modelo gerencial que integra estas variables, bajo la normativa vigente en la nación.

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

1.1. Precisiones conceptuales sobre el teletrabajo

Para Llavina (2020), el trabajo remoto es la capacidad para realizar tareas fuera de la oficina central o dentro de las instalaciones empresariales, con separación del contacto personal de otros trabajadores. De acuerdo con la Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2020), el teletrabajo se refiere a:

“el uso de tecnologías de la información y las comunicaciones –como teléfonos inteligentes, tabletas, computadoras portátiles y de escritorio– para trabajar fuera de las instalaciones del empleador” (p. 1). En efecto, esto implica la utilización de las TIC, el acuerdo voluntario entre el trabajador y el empleador sobre el lugar de trabajo, horario, calendario laboral, entre otros aspectos.

Esta definición no incluye la economía de plataformas, trabajadores esporádicos o independientes. Sin embargo, su gran fortaleza radica en la cantidad de trabajos que pueden realizarse de forma remota, la flexibilidad horaria, la libertad de laborar fuera de las instalaciones del empleador, así como la prevención de riesgos suscitados en las instalaciones físicas de las empresas. En este orden de ideas, el acceso al Internet y a las TIC, aumenta la viabilidad de acceso a esta modalidad laboral, al ofrecimiento de servicios profesionales, al manejo de finanzas, seguros, acompañamiento a la administración pública, entre otros aspectos.

En la perspectiva de Correa y Moltrazio (2020), si se atiende a las consideraciones de la OIT, el teletrabajo no es una profesión, sino una forma práctica de organización, aplicable a un universo amplio de oficios o profesiones. Se concibe entonces como una modalidad distinta a las formas convencionales, cuya especificidad tiene que ver con la relación que se mantiene con el espacio de producción o empresa, con su plataforma tecnológica y con el tiempo estipulado de contratación.

Al respecto, no se trata de la producción en sí misma ni de la existencia previa de los trabajos, sino de las nuevas formas de encararlo, sin atentar contra la dignidad de los individuos, contra su identidad, contra los derechos humanos, su valor o esencia misma. Por tanto, la definición de teletrabajo involucra la relación con el espacio físico, concibiéndose como una nueva forma de organización social, cuyo factor central es la identificación que se les otorga; por ejemplo, teletrabajadores de la educación, del Estado, de la justicia, de la contaduría, entre otros.

Para Ramírez et al. (2021), previo al Covid-19, no se encontraban en América del Sur, marcos regulatorios y jurídicos precisos, que garantizaran su organización. No obstante, debido al impacto de la pandemia, se hizo prioritario las adecuaciones legislativas para desarrollar esta forma de prestación de servicios y garantizar el derecho al trabajo, así como el acceso a bienes y servicios del sector público y privado. En este contexto, la investigación demostró que Venezuela no cuenta con una Ley que establezca las formalidades del teletrabajo, lo más similar sería lo

especificado por la Asamblea Nacional (2012) en la Ley Orgánica del Trabajo, de los Trabajadores y las Trabajadoras, que presenta la siguiente definición de trabajador o trabajadora a domicilio:

Es toda persona que en su hogar o casa de habitación ejecuta un trabajo remunerado, con o sin ayuda de sus familiares, bajo la dependencia de uno o varios patronos o patronas, sin supervisión directa, y utiliza para ello materiales e instrumentos propios, suministrados por el patrono o patrona o su representante, y está amparado por las disposiciones contenidas en el presente Capítulo. Estos trabajadores o trabajadoras gozan de los derechos relativos a la seguridad social (Art. 209).

Para Llavina (2020), el teletrabajo se presenta como la capacidad de realizar labores fuera de la oficina o en la sede de la entidad, lo que plantea la utilización de las TIC. Según Rosero y Rengifo (2024), para implementar este modelo laboral se requieren de diversas etapas, cada una con pasos definidos. Las fases propuestas comienzan con una revisión de los modelos implementados a nivel global y nacional, las cuales se enmarcan en el proceso de gestión del cambio organizacional, que tiene como objetivo preparar la estructura necesaria y el personal relevante para aplicarlo exitosamente, atendiendo a condiciones necesarias como la flexibilidad y las repercusiones sobre la vida cotidiana, la productividad y la eficiencia de las organizaciones.

Los proyectos que utilizan esta modalidad requieren del liderazgo y participación de un equipo coordinado, el uso de recursos y cambios en la cultura y los procedimientos de movilización, lo cual es imposible sin una voluntad clara. Por lo tanto, el compromiso institucional es aquel que demuestra coordinación y organización en un grupo para lograr el compromiso institucional. Por ello, sin el apoyo de la alta dirección, es imposible avanzar en el proceso de adopción del teletrabajo, siendo necesario tomar la iniciativa en la zona, asesorar al responsable de la organización y obtener su apoyo durante este proceso.

De manera general, el equipo puede estar conformado por áreas específicas que se apoyan en otras áreas clave, o puede estar conformado por un grupo de personas representativas de cada área, que trabajan para lograr los objetivos de manera coordinada. Para que el proceso se inicie con todas las garantías, y los líderes de los diferentes campos y los colaboradores de toda la organización comprendan su alcance, lo ideal es contar con un documento que sustente las acciones que se tomarán, además de la planificación que oriente las acciones para lograr las metas recomendadas. Del mismo modo, se puede decir que la

planeación general es el procedimiento o guía en la cual se debe tomar en cuenta que es lo que quiere la entidad y cómo lograr su meta, ejecutar un plan para contar con los recursos necesarios y disminuir riesgos.

En síntesis, las categorías teóricas revisadas presentan convergencias, pero también divergencias. Para Llavina (2020), la separación espacial es el núcleo esencial del teletrabajo, mientras que la OIT (2020) hace énfasis en los habilitadores tecnológicos; Correa y Moltrazio (2020), plantean la reorganización social del trabajo, lo que evidencia la pluralidad en la concepción de la modalidad laboral a distancia.

Ante esta fragmentación, la investigación adopta la definición de teletrabajo como sistema organizacional para la prestación de servicios profesionales de contabilidad y auditoría, haciendo uso de plataformas digitales seguras, lo que permite el acceso a distancia a las bases de datos, ejecutar procesos críticos y firmar de forma electrónica reportes, bajo un marco de la gestión de riesgos cibernéticos adaptado a las normativas y restricciones de Venezuela. Esta definición integra los elementos organizacionales, tecnológicos y contextuales ausentes en las consideraciones previas.

1.2. Los Sistemas de Información Contables y su relevancia en el contexto presente

Los sistemas contables son herramientas importantes para la gestión y administración, siendo de utilidad en el mantenimiento, organización y operacionalización de la información organizacional, que incluye el ciclo de compras, ventas, producción, nómina y finanzas. En la perspectiva de Vallejo et al. (2024), los sistemas contables proporcionan información para la contabilidad y para recolectar, registrar, almacenar, procesar datos contables, brindando elementos clave para la toma de decisiones.

Antes del auge de la era digital, los sistemas contables eran implementados de forma manual, mediante el empleo de libros de contabilidad. Por ende, los registros eran mantenidos en su totalidad en formato impreso, requiriendo de un esfuerzo mayor para recoger todas las transacciones del negocio, sobre todo a medida que este aumentaba su tamaño y el número de operaciones a registrar. En la segunda mitad del siglo XX, las empresas implementaron el uso de las TIC, con el objetivo de facilitar el almacenamiento, registro y procesamiento de sus datos. Esto ayudó a aumentar la eficiencia y la precisión, ofreciendo beneficios sustanciales en ahorro de tiempo y mano de obra, así como reducción de errores,

facilidad de control y precisión en la información registrada. Consecuentemente, los sistemas contables llevaron a las organizaciones a la competitividad y a insertarse en las dinámicas de la globalización.

Desde este momento histórico, los sistemas contables no han dejado de evolucionar, incluyendo el uso de software especializados, el Internet, la big data y más recientemente la inclusión de la inteligencia artificial. Al respecto, estas tecnologías han permitido la automatización de tareas repetitivas y complejas, como la rendición y reconciliación de cuentas, la detección de fraudes, minimizando los errores humanos. Los algoritmos computarizados pueden analizar y procesar gran cantidad de datos, realizando diversas transacciones para identificar patrones sospechosos, facilitando el cumplimiento normativo y la auditoría interna y externa de la organización. Por tanto, su inclusión ha mejorado la precisión y ampliado las dimensiones de la gestión empresarial.

El desarrollo y maduración de las herramientas digitales, así como su aplicación en los negocios se ha convertido en una verdadera revolución, que propone aprovechar los beneficios del Internet, la movilidad y la integración y análisis de los grandes volúmenes de datos generados por las operaciones para mejorar su competitividad, asistiendo al proceso de toma de decisiones.

La disponibilidad de los datos es inmediata, con un mayor número de herramientas que permiten obtener información útil, siendo decisivo para la supervivencia de los negocios en esta nueva era digital. En tal sentido, se consideran relevantes la protección de recursos, el establecimiento de controles preventivos, de detección de amenazas, de corrección de eventualidades, cuyo fin es garantizar el bienestar organizacional.

García et al. (2024) establecen que, para crear una cultura de seguridad en la que los empleados cumplan con las políticas de la organización, la alta dirección debe comunicar las políticas de seguridad y actuar conforme a estas. Implícitamente, se trata de un proceso de formación continua que todos los actores de la organización deben asumir como garantía de supervivencia a largo plazo y como estrategia preventiva para mitigar los riesgos. Esto incluye capacitación informática y medidas de protección ante los ciberataques.

En virtud de lo anterior, resulta imprescindible establecer mecanismos de control y de acceso para los usuarios, que sean acompañadas de políticas precisas para la protección de la información, acompañado de la auditoría interna o consultoría externa, velando por la eficacia y eficiencia de la seguridad empresarial. Lograr este grado de transparencia en los sistemas contables,

requiere de la adhesión a las normas y regulaciones internacionales, como los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados (PCGA), que establecen marcos normativos para los informes financieros, asegurando la consistencia, compatibilidad, coherencia y transparencia, siendo de uso esencial en los Estados Unidos, tanto para organizaciones gubernamentales como para entidades sin fines de lucro.

Además de este mecanismo, pueden citarse las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF), propuestas por el Consejo de Normas Internacionales de Contabilidad (2015) y la Ley Sarbanes-Oxley (SOX, 2002), utilizadas en la Unión Europea y Estados Unidos, que procura un lenguaje contable común, aceptable globalmente, teniendo en miras la compatibilidad y comparabilidad entre diferentes empresas en distintos países. Con ello se procura mejorar la precisión de los sistemas financieros y la fiabilidad de los mismos.

En el caso venezolano, los sistemas contables se encuentran regulados por la Ley Orgánica de la Administración Financiera del Sector Público (Asamblea Nacional, 2000), que regula los principios, normas y procedimientos que deben llevar a cabo las entidades del sector público para realizar transacciones financieras. No obstante, esta ley se encuentra enfocada solo hacia el sector público, por lo que las entidades privadas se apoyan en esta y en las directrices emanadas por el Colegio de Contadores Públicos de Venezuela.

Ante esta serie de tensiones existentes entre la habilitación tecnológica y la ausencia de regulaciones específicas para el teletrabajo contable, la investigación conceptualiza el sistema de información contable como una arquitectura tecnológica integrada al software, hardware, protocolos de seguridad y procedimientos de control que posibilitan la ejecución a distancia de sus procesos, garantizando su operatividad, cumplimiento normativo, trazabilidad, confidencialidad y continuidad en el servicio, adaptándose a las limitaciones existentes en Venezuela.

1.3. Convergencia entre Teletrabajo y Sistemas de Información Contable

La literatura revisada sobre el teletrabajo y la información contable, describen requisitos generales de implementación, pero no contemplan la sensibilidad de datos ni las amenazas externas, producto de entornos de crisis. En cuanto a las normativas internacionales, estas establecen controles para los sistemas centralizados, sin adaptabilidad a la modalidad remota y a los contextos tecnológicos.

Este distanciamiento analítico da lugar a un vacío teórico sobre cómo garantizar la integridad, la confidencialidad y la disponibilidad de los datos cuando se implementa en una nación con restricciones de conectividad y sin un marco normativo preciso. La investigación pretende abordar esta brecha, al analizar si el trabajo remoto puede ser una herramienta viable para el sistema contable en la firma Cordero, Bueno, Fuenmayor, Villalobos & Asociados. De esta forma, el teletrabajo se precisa como una estrategia de continuidad operativa que requiere de un sistema y de su arquitectura de seguridad, mitigando así posibles riesgos y la exposición ante escenarios de crisis.

Si bien esta modalidad laboral ha sido estudiada desde distintas perspectivas organizacionales, su interconexión con los sistemas de información contable es insuficiente. Los estudios tradicionales se centran en la automatización, en la fiabilidad de los datos o en los controles internos (Romney y Steinbart, 2021), atendiendo a la necesidad de una infraestructura tecnológica estable y el procesamiento de datos de forma segura. Asimismo, se privilegian aspectos como la productividad y el bienestar (Wang et al., 2021), sin considerar tomar en cuenta cómo los imprevistos, así como la deslocalización del puesto de trabajo genera alteraciones en la seguridad, la trazabilidad y el cumplimiento de los objetivos empresariales.

La articulación de estos campos conduce a la resolución o agudización de problemas sustanciales, como la naturaleza sensible de los datos, la presencia de firmas digitales, la veracidad de los reportes financieros, las auditorías fiscales, evidenciando la urgencia de procesos que involucren sincronización, validación y la posibilidad de la gestión remota. En escenarios inciertos, como el caso venezolano, la implementación del teletrabajo plantea riesgos adicionales, pero también la posibilidad de establecer un marco híbrido que integre la resiliencia digital con la auditoría remota (Karanja y Bhatt, 2022).

METODOLOGÍA

La investigación se consideró como descriptiva debido a que la misma consistió en estudiar las variables de la investigación para lograr armar una estructura del teletrabajo y del sistema de información contable, de manera que fuese posible observar su comportamiento en la Firma Bueno, Fuenmayor, Villalobos & Asociados. En cuanto al diseño, éste fue no experimental, puesto que las variables no fueron manipuladas en ningún momento; igualmente, fue de campo, debido a que los datos fueron recolectados directamente con sujetos de la

firma. De igual manera, se consideró transversal, debido a que el periodo en el que se realizó y se recolectaron los datos fue específico, comenzando en septiembre del 2020 y culminando en junio del 2021.

Ahora bien, la población de la investigación fue finita, debido a que constó de 8 sujetos informantes, distribuidos de la siguiente manera:

Cuadro 1

Distribución de la población

Cargo dentro de la Firma	Cantidad de entrevistados
Gerente de Auditoría	1
Director de Contabilidad	1
Director de asuntos legales	1
Jefe de Administración y tributos.	1
Jefe de recursos humanos.	1
Jefe de publicidad y Redes sociales.	1
Asistente de Tributos	1
Asistente Contable	1
Total de entrevistados	8

En cuanto a la técnica de recolección de datos, esta consistió en un cuestionario estructurado tipo encuesta con K = 107 reactivos cerrados, distribuidos en dos escalas de Likert de 5 puntos (1 = totalmente en desacuerdo, 5 = totalmente de acuerdo). Previo a la aplicación del instrumento, se realizó una prueba piloto con n = 3 sujetos (37,5% de la población), para evaluar la claridad de los reactivos. La confiabilidad se midió mediante el coeficiente Alfa Cronbach, obteniendo $r = 0,85$, un valor que indica alta consistencia interna. En lo que respecta a la validez de contenido, esta fue ratificada mediante el juicio de dos expertos en gestión contable, con experiencia en el rubro del teletrabajo.

La distribución para la variable teletrabajo se llevó a cabo con 68 reactivos, precisados en 7 subdimensiones, que contemplan soluciones tecnológicas, compromiso institucional, planeación general, evaluación de los componentes, prueba piloto, autoevaluación e indicadores de calidad. Por su parte, la variable sistema de información contable contó con 39 reactivos, distribuidos en dos subdimensiones, que incluyen el ciclo de procesamiento de datos y la protección de información.

Cuadro 2.

Distribución de reactivos por variable y subdimensión

Variable	Subdimensión	Reactivos (n)	Porcentaje del instrumento
Teletrabajo	Soluciones tecnológicas	12	11,21%
	Compromiso institucional	10	9,35%
	Planeación general	9	8,41%
	Evaluación de componentes	11	10,28%
	Prueba piloto	9	8,41%
	Autoevaluación	8	7,48%
	Indicadores de calidad	9	8,41%
Subtotal		68	63,55%
Sistema de Información Contable	Ciclo de procesamiento de datos	21	19,63%
	Protección de recursos de información	18	16,82%
Subtotal		39	36,45%
Total		107	100%

Como puede apreciarse, el instrumento fue diseñado con la finalidad de evaluar la interacción sobre la seguridad de datos en el teletrabajo y la disponibilidad tecnológica para realizar procesos de forma remota, permitiendo el análisis de su vinculación con la firma Cordero, Bueno, Fuenmayor, Villalobos & Asociados. La covarianza a nivel teórico se establece a partir de la dependencia tecnológica; es decir, el teletrabajo requiere de sistemas de información contable fiables y estos, a su vez, requieren de protocolos de acceso remoto para operar.

Para la realización de las operaciones, se ingresaron los datos en el programa estadístico IBM SPSS, con el objetivo de visualizar con mayor facilidad los resultados, logrando un análisis acorde con el objetivo planteado en la investigación. Para obtener los límites, se calculó de la siguiente manera: para el límite inferior se tomaron en cuenta la cantidad de ítems que existían en el subdimensión correspondiente, para multiplicarlos con la cantidad de informantes, en este caso ocho, y para el límite superior, se tomaron en cuenta el número de ítems y de informantes, para multiplicarlos por la ponderación mayor de la escala utilizada, en este caso fue 5.

Para los intervalos entre cada escala se procedió a restar el límite superior con el límite inferior, dando como resultado el intervalo total, luego se realizó una división entre el total con el número de cantidad de la escala, dando así los intervalos entre los límites inferiores. En cuanto a los intervalos del límite superior,

se procedió a restarle uno (1) a cada límite inferior de la escala para obtener los límites superiores de esta.

RESULTADOS

La primera dimensión que se desarrolla es la correspondiente al estudio de la variable Teletrabajo. Las medias obtenidas por subdimensión fueron: soluciones tecnológicas ($M = 4.0$), compromiso institucional ($M = 3.0$), planeación general ($M = 3.0$), evaluación de componentes ($M = 3.0$), prueba piloto ($M = 2.0$), autoevaluación ($M = 2.0$) e indicadores de calidad ($M = 2.0$), tal y como se evidencia en la Figura 1.

Figura1.

Teletrabajo



Se observa en la figura 1, conformada por un gráfico tipo radar, las diferentes sub-dimensiones o componentes que conforman la aplicación de la metodología del teletrabajo. Cada resultado se denota con puntos ubicados sobre líneas concéntricas que, conforme a qué tan lejos del centro se encuentren, refleja la magnitud alcanzada por la subdimensión. Cada magnitud va del uno al cinco, y su significado a efectos del análisis se especifica en la leyenda, constituyendo una escala de tipo Likert.

La única subdimensión en obtener una evaluación positiva fue la de soluciones tecnológicas, obteniendo cuatro, demostrando que se cumple en su mayoría. Se evidenció que a pesar de que las tecnologías empleadas no cubren la totalidad de las necesidades de los trabajadores, los mismos expresaron que

cuentan con aplicaciones para teletrabajar, y, no todos poseen dispositivos como Smartphone o computador personal. La firma, sin embargo, cuenta con la infraestructura informática requerida, tal como computación en la nube, para realizar sus actividades, empleando de igual forma controles de acceso y de seguridad para los espacios físicos y la información sensible almacenada.

Por su parte, las subdimensiones compromiso institucional, planeación general y evaluación de componentes, todas etapas de la metodología del teletrabajo, obtuvieron un puntaje de tres, señalando que se realizaron de manera regular, esto implica que no se tomaron en cuenta todos los aspectos necesarios a la hora de desarrollar las actividades requeridas para completar la etapa de manera satisfactoria o ideal. En el caso del compromiso institucional, se infiere que, los datos de la firma, a pesar de no lograr un compromiso institucional sólido, logró aplicar la metodología del trabajo a distancia como medio de supervivencia. Así mismo, no se comunicó de la mejor forma y de manera formal el inicio de la aplicación de la modalidad, ni tampoco se denotaron sus lineamientos generales de manera asertiva.

Con respecto a la planeación general, no se establecieron los objetivos desde un punto de vista amplio, evitando la movilidad de los trabajadores a los sitios de trabajo. Tampoco se concibió la aplicación de la metodología siguiendo etapas definidas. Por último, en esta categoría regular se encuentra la evaluación de los componentes requeridos, puesto que, a pesar de que la firma conoce que cuenta con cargos aptos para trabajar de manera remota, debido a la naturaleza de sus operaciones, no fue igual con la tecnología requerida para teletrabajar, y no fue evaluada de manera asertiva.

Las subdimensiones: prueba piloto, auto evaluación e indicadores de calidad obtuvieron un puntaje de dos, siendo todas deficientes. Esto implica que, carecen de los elementos necesarios para contribuir en la aplicación de la metodología del teletrabajo de forma satisfactoria. Asimismo, se observa una falta de planificación, medición y control, así como la capacitación necesaria para teletrabajar. Por otro lado, para la subdimensión auto-evaluación, se evidenció que se requieren mayores ajustes a los diferentes métodos y procedimientos para incluir la modalidad del teletrabajo. La firma requiere esforzarse en aumentar el sentido de pertenencia, elaborar un banco de buenas prácticas para continuar con la mejora continua. Por último, los resultados para la subdimensión “indicadores de calidad” denotan que es necesario mejorar el servicio de Internet, también dar seguimiento a las

amenazas detectadas por antivirus y mejorar el tiempo de solución de problemas en la plataforma.

En cuanto a la dimensión ciclo de procesamiento de datos y la protección de los recursos correspondientes a la variable, sistema de información contable, las medias que se utilizaron fueron: ciclo de procesamiento de datos ($M = X$) y protección de recursos de información ($M = Y$), las cuales se representan en la Figura 2.

Figura 2.
Sistemas de Información Contable



En cuanto al ciclo de procesamiento de datos, se demostró que ellos cuentan con un sistema de orden y codificación, suficiente y eficaz para la entrada, almacenamiento, procesamiento y salida de datos, debido a que emplean y ejecutan políticas de verificación, de este modo, evitan errores en la información recolectada y previenen accidentes que puedan dañar a la entidad. Con esta orientación, se puede plantear que el ciclo de procesamiento de datos es un elemento fundamental para el sistema contable, por lo cual la manipulación de la entrada, almacenamiento, procesamiento y salida, son ejecutados de manera correcta, para que en situaciones dadas que se necesite realizar un análisis o interpretación, este sea de una forma óptima.

Por otra parte, en cuanto a la firma Bueno, Fuenmayor, Villalobos y Asociados, el personal desconoce las políticas de seguridad, no se aplicaron los procesos de controles, las soluciones TI, es decir el conjunto de aplicaciones y software destinado a recuperar datos de las organizaciones y la seguridad física es

regular. En tal sentido, no se cuenta con la preparación sobre cómo actuar en caso de un ataque cibernético, que podría poner en peligro la seguridad de la firma.

La protección de los recursos de la información, es una herramienta elemental por cada uno de los aspectos que abarca para asegurar que todo mantenga un control y se encuentre protegido, por lo cual, que la firma no aplique ciertos factores o metodologías para reforzar la seguridad, la pone en riesgo de robo o pérdida irremediable. En la actualidad, es de gran importancia emplear las soluciones tecnológicas, debido a que brindan confiabilidad. Al no ser aplicadas, afectan a la confianza, seguridad y preservación la información.

Propuesta

Como parte de las soluciones propuestas a la brecha entre las variables de estudio, se propone la construcción de un Modelo Gerencial Integrado de Teletrabajo y Contabilidad, siendo esta una propuesta que integra tres áreas críticas para garantizar la continuidad operativa de la firma contable Cordero, Bueno, Fuenmayor, Villalobos & Asociados y que sea extensible a otras instituciones del mismo sector.

El primer elemento a integrar al modelo consiste en el Subsistema de Habilitación Tecnológica, el cual integra el acceso remoto y seguro mediante una VPN corporativa con doble autenticación, adaptada a las normativas venezolanas, combinando una infraestructura local con prestación de servicios híbridos e internacionales, operando bajo las políticas BYOD con contenedores seguros.

El segundo elemento a integrar es el Subsistema de Riesgos, fundamentado en el marco de control que simplifica lo propuesto por las regulaciones estándar de la ISO 27001 a doce elementos críticos, ideal para firmas contables con menos de diez empleados, incluyendo una matriz de riesgo contextualizada que da prioridad al impacto que puede generar la pérdida de datos fiscales. Asimismo, contempla las posibles fallas de electricidad e Internet, asumiendo esto como un riesgo de alto impacto, estableciendo protocolos de respuesta ante los imprevistos.

El tercer elemento, el Subsistema de Talento Humano, que busca desarrollar competencias digitales y contables mediante la implementación de capacitaciones continuas en ciberseguridad aplicada a procesos específicos, incentivando la cultura de seguridad y al reporte de imprevistos, implementando, además, el monitoreo constante para prevenir el burnout en los empleados de la institución. El desempeño del modelo se mide mediante indicadores (KPIs) para el sector contable, consolidados en el cuadro 3.

Cuadro 3.
KPIs del Modelo

Indicador	Definición	Meta	Frecuencia de medición	Responsable
Tasa de Cumplimiento Tributario (TCT)	Porcentaje de declaraciones fiscales entregadas en tiempo y forma	≥95%	Mensual	Director de Contabilidad
Tiempo de Recuperación Operativa (TRO)	Horas para restablecer las operaciones contables posterior a un incidente	≤4 horas	Por incidente	Gerente de Auditoría
Tasa de Incidentes de Seguridad (TIS)	Número de eventos de seguridad reportables	≤2/año	Trimestral	Jefe de Sistemas
Retención de Talento Contable	Porcentaje de contadores senior que permanecen	≥90%	Anual	Jefe de Recursos Humanos
Índice de Resiliencia Cibernética	Porcentaje de amenazas detectadas y neutralizadas	≥85%	Mensual	Equipo Técnico
ROI del Modelo	Beneficios - Inversión			

La articulación de estos subsistemas determina la efectividad del modelo. La continuidad del servicio pretende garantizar las funciones de la empresa, tales como cierres mensuales, declaraciones fiscales, auditorías, midiendo el éxito de la gestión que debe oscilar en un 95%, con un promedio de recuperación ante eventualidades de al menos cuatro horas, aplicando protocolos específicos y la ejecución de los sistemas de respaldo.

Para la protección de los datos sensibles, la información fiscal y financiera, se determina necesario el control basado en roles que restrinjan la visibilidad de los datos a gerentes asignados al cliente, el control diario y la aplicación de respaldo en la nube, buscando así disminuir la tasa de seguridad y la merma de reportes de fallos anualmente. En cuanto al cumplimiento normativo, se propone operar de forma cruzada con las directrices del Colegio de Contadores de Venezuela y los controles ISO 27001 para identificar posibles duplicaciones innecesarias y simplificar la carga burocrática.

Este modelo puede ser aplicado, posterior a una fase diagnóstica y el establecimiento de brechas a cubrir, atendiendo a la posibilidad de integrar

mejoras continuas, reuniones periódicas, renovación de normas de seguridad y ciberseguridad, además de resiliencia ante posibles cambios que puedan darse en el Servicio Nacional Integrado de Administración Aduanera y Tributaria (SENIAT). En este sentido, se propone adelantarse a posibles riesgos, avanzando hacia la resiliencia contable.

A nivel económico, el modelo demuestra ser viable para su aplicación en pequeñas y medianas empresas, requiriendo una inversión modesta inicial y la capacitación del talento humano. En contraste, los beneficios en el primer año pueden ser significativos, evitando multas por incumplimiento, ahorro de contratación de personal extra, garantizando el retorno de la inversión y la mejora en la calidad de prestación de servicios. El desglose económico, presentado en el Cuadro 4, demuestra la viabilidad para microfirms contables.

Cuadro 4.
Costo-Beneficio

Concepto	Monto estimado (USD)	Observación
INVERSIONES		
UPS para 2 equipos críticos	150	Equipo de computación
Capacitación 8h (costo oportunidad)	200	Asumiendo salario promedio
Implementación VPN (software libre)	0	OpenVPN gratuito
TOTAL INVERSIÓN	350	Único pago inicial
BENEFICIOS CUANTIFICABLES		
Reducción costos oficina (alquiler, servicios)	1,2	12 meses × \$100
Evitación multa SENIAT por retraso (1 evento/año)	1,5	Proyección conservadora
Retención 1 contador senior (ahorro reclutamiento)	3	Basado en costo de rotación
Ahorro por prevención ransomware (1 incidente)	3,5	Costo promedio recuperación datos
TOTAL BENEFICIOS AÑO 1	9,2	
ROI	2,53%	$(9,200-350)/350 \times 100$
Payback	0,14 años	1.7 meses

A nivel teórico, esta propuesta demuestra ser más eficiente que los propuestos en experiencias previas, como las señaladas por González (2022), Pérez (2023) y Rosero y Rengifo (2024), los cuales se enfocan exclusivamente en las grandes corporaciones y a países desarrollados, dejando de lado la posibilidad

de resiliencia y el trabajo eficiente en pequeñas empresas. De igual forma, la simplificación de los controles de la ISO 27001 representa parte de la innovación metodológica propuesta, principalmente para entornos convulsos como Venezuela, en el cual las tasas de cumplimiento tributario son indispensables, a pesar de las debilidades tecnológicas existentes.

CONCLUSIONES

Los resultados obtenidos en la investigación permiten corroborar el vacío teórico señalado en los fundamentos teóricos, pues las organizaciones en Venezuela carecen de lineamientos, normativas y arquitecturas tecnológicas que vinculen de forma eficiente el teletrabajo con los sistemas de información contable. La evidencia demuestra que, aunque existe una infraestructura tecnológica básica para operar de forma remota, no se cuenta con procesos que aseguren la integridad, trazabilidad, protección de datos y la operatividad en medio de la crisis, lo que insta a proponer modelos adecuados al entorno, validados según la capacidad de integrar la gestión de riesgos, la seguridad informática y el trabajo remoto.

En cuanto al Teletrabajo, las etapas requeridas no fueron realizadas en su mayoría debido a que esta modalidad fue implementada de forma agresiva y rápida. Sin embargo, la firma Bueno, Fuenmayor, Villalobos y Asociados, cuenta con las soluciones tecnológicas necesarias, a pesar de que, para lograr obtener mayores beneficios, sea necesario aumentar su capacidad y calidad; tal es el caso del mejoramiento del Internet, así como, encontrar soluciones a las incidencias que podría sufrir su infraestructura informática.

Un aspecto relevante en cuanto al sistema contable, es el hecho de mantener un orden y vigilancia de las Soluciones TI, las cuales la integran varios tipos de controles, como los de antimalware, de acceso a la red, de refuerzo de software y dispositivos, los mismos son de suma importancia, porque logran evitar escenarios dañinos tanto para firma, como para los clientes. Sin unos controles apropiados o al no mantener una supervisión de su ejecución, todos los datos que retiene la firma se podrían exponer a una pérdida irremediable.

Respecto al sistema de información, se evidenció un desempeño aceptable en el ciclo de procesamiento de datos. Esto concuerda con los principios de aseguramiento de datos, necesario para el funcionamiento de las empresas. No obstante, la protección de los recursos informáticos continúa siendo perfeccionable, específicamente en lo referido al desconocimiento de políticas,

ausencia de protocolos estandarizados de respuestas y falta de capacitación del talento humano. Esto obliga a buscar controles de seguridad adecuados al contexto de incertidumbre venezolano.

En consecuencia, los resultados obtenidos justifican la necesidad de implementar un modelo gerencial que integre el teletrabajo y el sistema de información contable, como una forma de identificar las fallas en la planificación, gestión de riesgo, controles de acceso, soluciones TI y el establecimiento de una cultura de resguardo informático. Lo anterior se integra a tres subsistemas críticos: habilitación tecnológica, riesgos y talento humano, los cuales responden a las necesidades evidenciadas de forma operativa, viable y de bajo costo para las pequeñas empresas del área.

Teóricamente, la investigación contribuye al integrar dos variables de estudio a un contexto crítico poco explorado. Metodológicamente, se aporta un instrumento que permite evaluar la madurez de las firmas digitales contables ante escenarios disruptivos. En la praxis, se ofrece una arquitectura gerencial que busca mejorar la operatividad, adecuándose a la gestión de riesgo, el cumplimiento tributario y las demandas de las leyes venezolanas.

Conociendo las debilidades de la investigación, como una muestra limitada de ocho sujetos informantes ($n = 8$), lo cual puede afectar la generalización de los resultados, se considera que la misma sirve de sustento a nuevas investigaciones y a futuras líneas de investigación que podrían incorporar análisis longitudinales, métodos mixtos o comparaciones interinstitucionales para fortalecer la validez externa. De la misma forma, indagaciones sobre el teletrabajo y la productividad, en la salud mental de los teletrabajadores, en la comparación de distintos modelos de prestación remota de servicios, en las desigualdades en el acceso laboral, entre otros, resultan líneas de investigación poco exploradas.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICA

Asamblea Nacional. (2012). Ley Orgánica del Trabajo, de los Trabajadores y las Trabajadoras. Gaceta Oficial N° 6.076 – Extraordinario, 07 de mayo de 2012. Caracas, Venezuela. <https://mppp.gob.ve/wp-content/uploads/2023/07/decreto-n0-8938-mediante-el-cual-se-dicta-el-decreto-con-rango-valor-y-fuerza-de-la-ley-organica-del-trabajo-los-trabajadores-y-las-trabajadoras-2021109135532.pdf>

Asamblea Nacional (2000). Ley Orgánica de la Administración Financiera del Sector Público. Gaceta Oficial N° 37.029, 5 de septiembre de 2000. Caracas, Venezuela. https://www.oas.org/juridico/spanish/ven_res35.pdf

Banco Mundial (2021, 04 de marzo). La COVID-19 acelera la adopción de tecnología y profundiza la desigualdad entre trabajadores en América Latina y el Caribe. Banco Mundial Blogs. <https://blogs.worldbank.org/es/latinamerica/la-covid-19-acelera-la-adopcion-de-tecnologia-y-profundiza-la-desigualdad-entre>

Carbonera, J. (2023). Un análisis de la evolución del teletrabajo desde una perspectiva española y europea. [Trabajo de Grado, Universidad de Valladolid]. Uvadoc. <https://uvadoc.uva.es/bitstream/handle/10324/61103/TFG-N.%202162.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Consejo de Normas Internacionales de Contabilidad. (2015). Normas Internacionales de Información Financiera. Libro Rojo. International Financial Reporting Standards Foundation

Correa, F. & Moltrazio, F. (2020). Teletrabajo, formas de organización, problemas y desafíos. Apuntes para aportar al debate. Revista Derechos en Acción, (16), 397-415. <https://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/109792/pdf-PDFA.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

García, F., Donoso, I., Flores, A., Pon, A., Flores, V. & Martínez, R. (2024). Examining cybersecurity culture in Leon city organizations: Insights from 2022. Ingeniare Revista chilena de ingeniería, 32 (11), 1-16. <https://dx.doi.org/10.4067/s0718-33052024000100211>

González, A. (2022). Teletrabajo. La nueva realidad. [Tesis de grado, Universidad Miguel Hernández de Elche]. Repositorio RediUMH. <https://dspace.umh.es/bitstream/11000/26599/1/TFG-Gonz%c3%a1lez%20Percoco%2c%20Ana%20Paula.pdf>

Karanja, E., & Bhatt, G. (2022). The role of IT investments in fostering firm innovations: An empirical study. Journal of International Technology and Information Management, 31 (2), 48-83.

Llavina, X. (2020). Prólogo. En X., Llavina. (Comp). Teletrabajo: Vivir y trabajar mejor. Profit Editorial.

Organización Internacional del Trabajo. (2020). El teletrabajo durante la pandemia de COVID-19 y después de ella – Guía práctica. Oficina Internacional del Trabajo. https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/@ed_protect/@protrav/@travail/documents/publication/wcms_758007.pdf

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico. (2020). Perspectivas del empleo de la OCDE 2020. La Seguridad de los trabajadores y la crisis de la COVID-19. Publicaciones de la OCDE.

Pérez, P. (2023). Modelo gerencial de teletrabajo como una opción en la gestión universitaria. *Sinopsis Educativa Revista Venezolana de investigación*, (2), 414-425. https://revistas.upel.edu.ve/index.php/sinopsis_educativa/article/download/3658/4078/8724

Ramírez, J., Tapia, H., Vega, C. & Villagómez, M. (2021). Teletrabajo en Sudamérica: Un desafío jurídico frente al Covid-19. *Revista Venezolana de Gerencia*, 26 (94), 662-677. <https://doi.org/10.52080/rvgv26n94.12>

Romney, M.. & Steinbart, P. (2018). *Accounting Information Systems*. Pearson Higher Ed.

Rosero, O. & Rengifo, Y. (2024). Teletrabajo: condiciones e implicaciones para la calidad de vida del teletrabajador. *Revisión sistemática de literatura. Trilogía Ciencia Tecnología Sociedad*, 16 (32), 1-23. <https://doi.org/10.22430/21457778.2924>
[Sarbanes-Oxley Act of 2002, Pub. L. No. 107-204, 116 Stat. 745 \(2002\).](https://doi.org/10.22430/21457778.2924)

Vallejo, H. & Aguilar, L. (2024). Los sistemas de información contable en la administración. Una revisión sistemática. *Recimundo, Revista Científica de la Investigación y el Conocimiento*, 8 (3), 269-286. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=10293506>

Wang, B., Liu, Y., Qian, J. & Parker, S. (2021). Achieving effective remote working during the COVID-19 pandemic. *Applied Psychology*, 70 (1), 16-59. <https://www.semanticscholar.org/paper/Achieving-Effective-Remote-Working-During-the-A-Wang-Liu/e04dbf7abcb997f1b1ed639cd0803b0a7c29e57>

Artículo de Investigación / Research Article

<https://revistas.fondoeditorial.uru.edu/index.php/dinge>

Liderazgo Gerencial en los Comercios de Maracaibo

Managerial leadership in Maracaibo companies

Barón, Mariana
Lugo, Henry
Istillarte, Lairet

Universidad Rafael Urdaneta. Maracaibo, Venezuela

 ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0006-9134-9743>
Email: marianabaronb@gmail.com

Universidad Rafael Urdaneta. Maracaibo, Venezuela

 ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0005-4318-3497>
Email: henrylugo97@gamil.com

Universidad Rafael Urdaneta. Maracaibo, Venezuela

 ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0007-2175-7597>
Email: lairetistillarte@uru.edu

Fecha de aceptación: 01-20-2024

Fecha de publicación: 01-05-2025

DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.21679829>

Como citar: Barón, M., Lugo, H. y Istillarte, L. (2025). Liderazgo Gerencial en los Comercios de Maracaibo. *Dinamismo Gerencial* 1(2), 87-110.

Nota Conflicto de Interés: Se indica que no existe relación financiera o personal alguna que pudiera dar lugar a un conflicto de intereses en relación con la elaboración de este artículo.

Nota Especial: Toda correspondencia con respecto al presente artículo debe ser dirigido al e-mail.

Resumen

Este artículo tuvo como objetivo identificar los factores que influyen en el liderazgo gerencial en los comercios de Maracaibo y su incidencia en la resistencia al cambio. La investigación fue descriptiva, diseño no experimental, de campo, transversal. Se contó con una población de 20 comercios, utilizando como instrumento una encuesta cohesionada con el net promoter score. Los resultados indican que se debe fortalecer el liderazgo gerencial en los comercios de Maracaibo, implementando programas de formación que desarrollen habilidades estratégicas y fortalezcan el desempeño organizacional, así como la inteligencia emocional de cada líder. Se obtuvo como conclusión, que se debe fomentar un liderazgo que no solo tenga un enfoque en la toma de decisiones y control, sino que potencie el crecimiento individual y colectivo, ya que será crucial para maximizar el impacto positivo del liderazgo en Maracaibo, Venezuela.

Palabras clave

Liderazgo gerencial, inteligencia emocional, habilidades estratégicas, desempeño organizacional, toma de decisiones.

Abstract

This article aimed to identify the factors influencing managerial leadership in Maracaibo businesses and their impact on resistance to change. The research was descriptive, non-experimental, field-based, and cross-sectional. The population consisted of 20 businesses, and a survey combined with the Net Promoter Score was used as the data collection instrument. The results indicate that managerial leadership in Maracaibo businesses needs to be strengthened by implementing training programs that develop strategic skills and enhance organizational performance, as well as the emotional intelligence of each leader. The conclusion is that a leadership that not only focuses on decision-making and control but also promotes individual and collective growth should be fostered, as this will be crucial to maximizing the positive impact of leadership in Maracaibo.

Keywords

Managerial leadership, emotional intelligence, strategic skills, organizational performance, decision making.

INTRODUCCIÓN

En un principio el estudio del liderazgo se fundamentó en definir estructuras, como dirigir a la sociedad y en el análisis de los grandes líderes de la historia, desde la época en donde los seres humanos forjaron organizaciones para el alcance de las metas y objetivos que no se hubiese alcanzado de manera individual. En este sentido, en las empresas y comercios se manejaba un concepto en donde la visión de las organizaciones se utilizaba como un medio para ser competitivo y alcanzar objetivos. Asimismo, se apoyaban en una excesiva división de trabajo en los niveles operativos y en la centralización de las decisiones en los niveles jerárquicos de la organización. Actualmente este concepto se ha modificado, implementando un enfoque sistémico, en donde cada proceso interviniente es observado como un todo y no como estructuras aisladas.

Para los años entre 1880 y 1940, se realizaron estudios para determinar qué rasgos fueron heredados y cuáles eran comunes entre los grandes líderes, determinando esta ideología¹ teórica de los rasgos, la cual emplea tanto rasgos fisiológicos, como características socioeconómicas, personales, intelectuales, tareas – relación. Entre 1940 y 1970, se desarrolló la teoría del comportamiento, centrado en la idea de que el comportamiento de un gerente, refleja su tipo de liderazgo (Paritripti, 2025).

Por consiguiente, la teoría del comportamiento, se enfoca en las acciones de líderes, no en sus rasgos y atributos. Las organizaciones militares se beneficiaron de la teoría de comportamientos en el sentido de que podían observar, medir y enseñar comportamientos a través de diversas medidas, mas, sin embargo, este enfoque de comportamiento al igual que el enfoque de rasgos, ignoraron los elementos situacionales (Paritripti, 2025).

Lara et al. (2016) explican que desde la época en donde los seres humanos forjaron organizaciones para el logro de las metas y objetivos, que no se hubiesen logrado de manera individual, la gerencia y la función del gerente en todos sus niveles, se logra formar un rol esencial para asegurar y mantener los esfuerzos individuales que encaminen al cumplimiento de los objetivos. La transición del capitalismo empresarial a finales del siglo XIX hacia el capitalismo gerencial del siglo XX fue la protagonista del desarrollo de la gerencia como una ciencia.

En el siglo XXI, según Romero (2024), los líderes deben desempeñar un papel crucial con el vertiginoso crecimiento de la inteligencia artificial y la tecnología.

¹Para esa época el término ideología se denominaba de tal manera, de acuerdo a los rasgos similares que poseían los líderes conforme nacían, se identificaban rasgos similares con los líderes pasados y con los años, dicho término fue variando de acuerdo a la diversidad de teorías que surgieron.

Cada líder posee en sus manos la capacidad de explorar formas de implementar la inteligencia artificial con el fin de mejorar las funciones laborales en lugar de reemplazarlas por completo. Actualmente, así como las personas son las que les entrega valor a los productos y/o servicios, añadiendo toda la inteligencia, confianza, carisma, ideas, para el trato correcto y que satisfagan las necesidades del mercado cambiante, los gerentes deben desarrollar habilidades y conocimientos para entender y dirigir al equipo de trabajo hacia un camino acertado

El contexto socioeconómico en Venezuela presenta dinámicas particulares, caracterizadas por indicadores que divergen de las tendencias regionales. Este entorno ha sido moldeado por una volatilidad económica prolongada y fenómenos como la hiperinflación, lo cual ha generado desafíos estructurales en el sector comercial. Entre los factores de mayor incidencia destacan la fluctuación en la disponibilidad de talento humano especializado y los flujos migratorios, así como un marco regulatorio que impone condiciones de incertidumbre. En consecuencia, la gestión comercial se ve supeditada a un entorno de alta complejidad que demanda una constante adaptación de las estrategias de liderazgo frente a los riesgos del entorno. En consecuencia, el entorno venezolano actual ha demostrado ser uno de los escenarios más retadores para el gerente, donde la constante determinación de la situación tanto interna como externa de las empresas imposibilita en algunas ocasiones, la realización de proyecciones sólidas. Esta situación del mercado exige que los gerentes desarrollen una capacidad de respuesta ágil y una visión estratégica que permita la sostenibilidad operativa ante los cambios imprevistos en las variables económicas.

Esta situación afecta tanto al sector industrial, como a pequeñas, medianas y grandes empresas. En este sentido, según la gerencia del restaurante Angelica's expresa que en la actualidad se han evaluado los aspectos positivos del gerente venezolano presentándose la creatividad y la capacidad para adaptarse al entorno cambiante, que obliga a los gerentes a adoptar nuevas estrategias para poder alcanzar los objetivos de la organización.

Hoy en día, en el municipio Maracaibo presenta un ecosistema de nuevos emprendimientos comerciales que operan bajo condiciones de vulnerabilidad, debido principalmente a las variables macroeconómicas y a la complejidad del entorno institucional del país y, por otro lado, el carácter de subsistencia familiar de la mayoría de los negocios, en los cuales se desconoce el tipo de liderazgo que los rige. En efecto, a raíz de experiencias propias y observaciones en las visitas a diversos comercios, se pudo observar que existe una notoria falta de guía en estos

establecimientos, de igual modo, se advierte un ambiente laboral tenso y con un trato hacia el cliente de manera insignificante. Es muy poco probable que una empresa pueda existir y subsistir si no cuenta con un tipo de liderazgo definido. Cuando no existe, las organizaciones están a la deriva, debido a que no saben qué camino seguir para el logro de las metas planteadas.

Aunque la literatura sobre el liderazgo es extensa en el mundo entero, en Venezuela, y específicamente en Maracaibo, es un tema que ha sido poco estudiado durante los últimos años, por lo que es escasa la bibliografía que reseñe los problemas que presentan los comercios de Maracaibo en relación al liderazgo gerencial, es decir, existe una carencia de información científica acerca del comportamiento del líder en Venezuela y/o Maracaibo. De acuerdo con lo expuesto, surgió la necesidad de analizar el liderazgo gerencial en los comercios de Maracaibo y cuál es su incidencia en la resistencia al cambio.

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

Liderazgo Gerencial

La idea del liderazgo gerencial surge de la mano de la administración de empresas, su objetivo es administrar eficazmente los procesos intrínsecos de las compañías para el logro de los objetivos planteados. Su origen más visible se remonta al siglo XVIII, específicamente durante los años de la revolución industrial, ya que en ese momento el mundo se transformó radicalmente y en dicho periodo se asentaron los fundamentos del capitalismo, que es el sistema de producción en el que la gerencia y el liderazgo van de la mano y poseen un papel primordial en el mundo.

Según Chiavenato (2009), el liderazgo gerencial es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana, a consecución de uno o diversos objetivos específicos, por tanto, es la capacidad de comunicarse con un grupo de personas e influir en sus emociones. El enfoque del liderazgo que prevalece en la alta gerencia, se desarrolla bajo un esquema, en el cual se mantienen procedimientos y políticas que fueron útiles para la empresa en el pasado y, asumen que, en un futuro próximo, seguirá siendo igual de útil (Ochoa, 1997).

Vergara (2015) considera que los gerentes son quienes tienen la mayor posibilidad de impactar en las decisiones que requieren asignación de recursos, modificación de procesos, entre otros, un buen liderazgo gerencial se proyecta en la búsqueda del bienestar colectivo e inspirar y aunque muchas decisiones

deban tomarse de manera individual, se busca hacerlo desde una lectura clara del mercado, siempre en pro de los objetivos de la organización.

Inteligencia emocional

Una condición importante para el liderazgo es la inteligencia emocional, ya que es una variable de la personalidad que describe la capacidad de percibir, entender y gestionar información emocional, bien sea propia o ajena.

De acuerdo con estudios de Goleman (1995) determinó a diversas clases o estilos de liderazgo eficaz, las cuales emanan diferentes destrezas de la inteligencia emocional.

1. Autoconciencia: habilidad de reconocer las propias emociones y comprender su impacto en uno mismo y en los demás.

2. Autorregulación: habilidad de controlar las emociones de forma efectiva y comportamiento de acuerdo con las demandas de la situación, poseerla implica una mejor calidad de vida emocional, tanto para niños, jóvenes y adultos.

3. Motivación: habilidad de utilizar las emociones para dirigir la conducta hacia los objetivos y metas planteadas.

4. Empatía: habilidad de comprender y compartir las emociones y sentimientos de personas ajenas.

Rasgos del liderazgo

Según Chiavenato (2006), “el líder posee rasgos específicos de personalidad que lo distinguen de las demás personas, es decir, tiene características de personalidad que le permiten influir en el comportamiento de sus semejantes” (p.105).

La identificación de aspectos de la personalidad y características físicas o intelectuales, distinguen a los líderes de los que no lo son. Estos rasgos pueden ser físicos, sociológicos o psicológicos, llamados también características de personalidad que deben tener formando parte de la diversidad de rasgos que posee un líder, bien sea agudeza, intuición, responsabilidad, capacidad de adaptación, sociabilidad, autoconfianza, responsabilidad entre otras (Chiavenato, 2006).

Para Robbins y Coulter (2005) los rasgos relaciones con el liderazgo son todas aquellas características inherentes y que pueden ser percibidas por los seguidores de una manera positiva que fortalezca su sentido de pertenencia y mejore las relaciones de trabajo en la organización. Algunas de estas características

son innatas en la persona, mientras que otras se van desarrollando de manera consciente y progresiva a través del estudio y el ejercicio del liderazgo.

Teoría de los rasgos

La teoría de los rasgos establece que ser dirigente es algo innato, es decir, el líder se nace, no se hace; esta teoría se basa en las características particulares de cada individuo, bien sea, el temperamento, la adaptación, valor, entre otros (Castaño, 2013).

Según Stogdill (1948) y Ghiselli (1970) plantean que los líderes nacen y no se hacen, ya que cuentan con características innatas de inteligencia, intuición, capacidad, previsión, integridad, que les permite enfrentar temas de urgencia y adecuada gestión de procesos e imprevistos. La labor es maximizar el potencial de los colaboradores a través de la delegación, confianza, escucha y cuestionamiento.

Esta teoría se caracterizó por diferenciarlos en función a los rasgos físicos, intelectuales y personales que poseían, de allí consideraban que estos nacen con esta condición, Stogdill (1948) indicó que todo aquel posee fundamentalmente inteligencia, personalidad, confiabilidad, sabiduría, condición social y experiencia que los hace diferentes a los que no son, sin embargo, Cartwright y Zander (1980) citan “han sido decepcionantes los intentos por descubrir los rasgos que distinguen a los son de los no líderes”.

Estilos de liderazgo

Liderazgo según el comportamiento

Zuzama (2014) indica que quien crea el ambiente en la organización es el líder, ya que está encargada de dirigir al grupo que actúa de tres maneras acordes con los tres estilos; siendo autocrático aquel que impone autoridad, democrático, procura la participación activa de todos los miembros del equipo y laissez-faire, cada uno realiza lo que quisiera.

La teoría de campo de Lewin se fundamenta en que:

El comportamiento de los seres humanos no depende ni del pasado, ni del futuro, sino de su espacio psicológico real y actual, donde se desenvuelve la vida del individuo, el cual está relacionado con las necesidades del mismo. El comportamiento del individuo está dado por la dirección de la fuerza resultante y puede ser de repulsión del objeto, persona, situación o atracción (Chiavenato, 1981, como se citó en Cobo, 2003, p. 120).

Liderazgo de contingencia

Se conoce como liderazgo de contingencia de Fiedler y establece la existencia de un estilo de liderazgo ideal. Fiedler desarrolló la teoría en 1960, luego de estudiar las personalidad y características de los mismos, llegando a la conclusión de que se debe elegir un líder adecuado para cada trabajo en función de su conjunto de habilidades y los requisitos de la situación. Fiedler desarrolló la escala del compañero de trabajo menos preferido o least preferred Coworker (LPC), en esta escala se debe describir al compañero de trabajo con el que menos gustase trabajar. Si eres un líder con LPC alto, el estilo estará más orientado a las relaciones, son excelentes para entablar vínculos personales y facilitar la sinergia del equipo y si eres un líder con LPC bajo, el estilo estará orientado a las tareas, siendo hábiles al organizar proyectos y equipos para completar el trabajo de manera eficiente y efectiva. De acuerdo a Fiedler, el mismo solo tendrá éxito si además de reunir las cualidades personales necesarias, coinciden estas en la situación social propicia para que se produzca su máxima influencia en el grupo y en la obtención de los objetivos de este (Barón, 1989).

Crisis del liderazgo

La crisis en una organización implica un severo desajuste entre la misma y su ambiente, esto trae como consecuencia la posibilidad de un deterioro severo, así como dificultades crecientes para definir con éxito las crisis, se requiere lograr cambios de importancia o en la forma en que la empresa se inserta en el ambiente (Ramírez, 2002).

Para Half (2023) cuando surge una crisis, es necesario estar preparado, independientemente el tipo o del área que afecta, una crisis puede comprometer la continuidad de los objetivos planteados. En esta área cobra relevancia las llamadas “habilidades blandas” las cuales se tratan de un componente muy apreciado por las empresas, siendo una combinación de habilidades sociales, comunicativas, con rasgos de personalidad y valores adquiridos. Un proceso de crisis es en gran parte un proceso educativo, ya que se diagnostican los problemas presentes y se cambian muchas formas de operación y se crean nuevos roles y formas de organización interna. En condiciones de crisis, los recursos internos pueden ser insuficientes para la recuperación de la empresa; el gerente debe tener conocimiento íntegro del impacto de los cambios que desea presentar, debe elevar la confianza y la motivación en la organización, debe sensibilizarse más y poder captar aspectos sutiles claves que podrían impulsar o frenar el proceso.

Autoconciencia

Ha sido citada como la capacidad más importante para el desarrollo, aquellos líderes exitosos saben dónde se encuentran sus inclinaciones naturales y utilizan este conocimiento para aumentarlas o compensarlas. Más, sin embargo, se define como uno de los componentes centrales de la inteligencia emocional, la cual, es la capacidad para reconocer y comprender las emociones en uno mismo y en los demás. Se considera el primer paso, ya que implica estar en sintonía con nuestras emociones, comprender fortalezas y debilidades y ser conscientes de las acciones que afectan a los demás (Aicad Bussines School, 2024).

“Un líder exitoso primero debe tener un sentido claro de la dirección que quiere que tome su propia vida”. Muchos ven la autoconciencia como una mera habilidad que deben desarrollar los directivos, mientras que otros lo consideran un conjunto de rasgos personales. Busca lograr sostenibilidad en las organizaciones y se determina como la capacidad de reconocer sentimientos, pensamientos y comportamientos propios y comprender como se relacionan, por lo que, requiere un liderazgo sabio, el cual se deriva de la madurez personal e introspección. Entonces, la autoconciencia se considera una habilidad gerencial vital para el liderazgo consistente (Samaniego & Páez 2022).

Cabe destacar que los estados emocionales causan una serie de efectos en diversas áreas del ser humano, empezando por los cambios a nivel psicológico y fisiológicos, asimismo, producen efectos subjetivos y conductuales, ya que esto se puede observar en los sentimientos y esos efectos producidos a nivel subjetivo que han surgido a causa de las emociones.

Autorregulación

Capacidad de controlar emociones propias y comportamientos de acuerdo con las demandas de la situación, poseerla implica una mejor calidad de vida emocional para todas las personas (niños, jóvenes y/o adultos). Los impulsos biológicos (autocontrol), manejan las emociones, componente la inteligencia emocional que libera a los individuos de sus sentimientos. ¿Por qué es tan importante el autocontrol para los líderes? Aquellas personas que están en control con sus sentimientos e impulsos, son razonables y capaces de crear un ambiente de confianza y equidad. El autocontrol es importante por razones competitivas, ya que, quienes logran dominar sus emociones pueden manejar los cambios (Goleman, 1999).

Se refiere a la habilidad de manejar y gestionar las emociones con el fin de reaccionar adecuadamente ante situaciones de estrés, se basa en aprender a canalizar los impulsos, lo que nos permite mantener un entorno de confianza en el que se puedan resolver las dificultades desde la calma (Samaniego & Páez, 2022)

Motivación

De acuerdo con Perret y Vinasco (2016) la motivación está en todos, el ser humano es la única especie capaz de automotivarse, depende de los intereses de cada persona en enfoque de su motivación. Es el motor, fuerza, energía, combustible, estimulación es lo que mueve e impulsa a una persona a lograr un objetivo. Es la disposición a invertir recursos que suelen ser limitados, para el logro de algo que perceptualmente, te dará mayores beneficios, aquellos deseados por tu consciente o inconsciente.

De acuerdo con Soriano (2001), la motivación sería un estado deseable, tanto para uno mismo como para los demás, esta es más bien un proceso dinámico que un estado fijo, al definirla de esta manera, se afirma que los estados motivacionales están en un continuo flujo, en un estado de crecimiento y declive perpetuo. El rol del líder se basa en satisfacer las necesidades de orden inferior para que estas no repercuten negativamente en el proceso, de acuerdo a la motivación, se puede utilizar la teoría de los dos factores de Frederick Herzberg (intrínseca y extrínseca), las cuales, buscan hacer sentir satisfecho en los ámbitos empresariales y personales de los empleados, una vez obtenido el propósito, se procede al enriquecimiento del trabajo, siendo más interesante y con mayor complejidad.

Empatía

Serrano y García (2008) la definen como la actitud que posee una persona para reconocer las emociones en los demás, es decir, es la capacidad de comprender los sentimientos de los otros y poder leer sus mensajes no verbales. Es una capacidad que se basa en la autoconciencia emocional, es la habilidad que puede despertar cualquier individuo al altruismo, debido a que el individuo más adaptado a las sutiles señales, siendo capaz de reconocer lo que otros necesitan o quieren.

Goleman (1998) expone que la empatía surge una especie de imitación física de aflicción del otro, que evoca los mismos sentimientos de uno mismo. Castro (2023) juega un papel crucial en la gestión del cambio, los líderes que entienden las preocupaciones de sus empleados, pueden comunicar de manera más efectiva la

visión y los objetivos de la empresa durante periodos de transformación, facilitando la aceptación y la adaptación.

METODOLOGÍA

La población de estudio estuvo compuesta por 20 gerentes o personas con subordinados al mando, pertenecientes a 20 comercios del municipio Maracaibo, específicamente, en corredor vial Cecilio Acosta. La selección de los comercios se realizó mediante un muestreo por conveniencia, ya que, dicho lugar es de fácil acceso para los investigadores y además concentra una gran cantidad de comercios, perteneciente a diversos sectores de la economía, entre estos, repuestos, textiles, alimentos y farmacias, entre otros. Cabe destacar que, para garantizar la homogeneidad de la muestra, se excluyeron a las grandes empresas ubicadas en la zona. La muestra de los comercios que se incluyeron en el estudio, se muestra en la tabla 1.

Tabla 1.

Muestra de comercios seleccionados

COMERCIO	SECTOR	NÚMERO
Servicio refrigeración automotriz	Automotriz	4
Restaurant	Alimenticio	4
Laboratorio clínico	Salud	1
Servicio de fumigación y mantenimiento general	Mantenimiento	3
Confección y taller de reparación	Textil	4
Servicio de venta y reparación de equipos electrónicos	Computación	2
Agencia de marketing	Relaciones publicas	2

Posterior a la selección de la población, se procedió a aplicar un cuestionario de cincuenta y dos (52) preguntas cerradas, directamente vinculadas a sus indicadores. Para los efectos se usó la técnica para medir actitudes de Escalograma de Guttman. El instrumento de medición, fue validado por tres expertos en el área de liderazgo y dirección de empresas. Adicionalmente, se realizaron preguntas críticas de manera informal, con el fin de poder entender más a fondo la realidad de los comercios evaluados.

Gracias al escalograma de Guttman se pudo organizar de una forma jerárquica la evaluación de actitudes; este tipo de escala también se conoce como

escala acumulativa y se utiliza cuando se requiere una escala unidimensional y se enfoca en un solo parámetro de medición.

RESULTADOS

A continuación, se presentan los resultados de comparación entre la media y la desviación estándar de cada indicador del cuadro de operacionalización de la investigación.

I. Rasgos que definen el liderazgo en gerentes de comercios de Maracaibo.

De acuerdo con los resultados, la percepción del liderazgo de los gerentes de comercios en Maracaibo, varía según cada persona, ya que influye en la forma en que los empleados, clientes, inversionistas y sociedad en general perciben a una empresa y/o comercio, contando con un impacto significativo en su reputación y éxito. Entre las tres caras determinantes de la teoría de los rasgos se determina la capacidad de aprendizaje como una característica importante entre los líderes gerenciales de Maracaibo, con una media de (7,95) y una desviación estándar de (1,5) reflejando una variabilidad moderada en las opiniones. La percepción del carisma sugiere una mayor heterogeneidad en las opiniones sobre su importancia contando con una media menos de (6,60) y una desviación estándar de (2,35) y como último rasgo se encuentra la confianza, considerada un rasgo fundamental con una media de (8,05) y una desviación estándar de (1,4). (visualizar tabla 2)

Tabla 2.

Rasgos del liderazgo

Indicadores	Media	Desv. Desviación
Capacidad de aprendizaje	7,95	1,468
Confianza	8,05	1,356
Carisma	6,60	2,326

Tal como se observa, la confianza es el rasgo con mayor prevalencia posee en los gerentes de los comercios de Maracaibo, lo cual, coincide con lo planteado por Ramírez (2020), de acuerdo a su investigación y resultados, pudo determinar que debido a las derivaciones encontradas, el liderazgo que se lleva a cabo en las organizaciones no permite incentivar a los empleados a mantener una actitud mental positiva ante las adversidades que se presentan en su vida personal y dentro de la entidad, derivando una serie actos perjudiciales tanto a nivel productivo de

la organización, como para su ambiente laboral y sincronía de la misma, por lo que se deduce, de acuerdo a los resultados, que un alto nivel de confianza otorga beneficiosos resultados a la organización. Este resultado se puede visualizar en la tabla siguiente tabla.

II. Tipos de Liderazgo según el comportamiento de los gerentes de comercios de Maracaibo

De acuerdo con los resultados, el líder autócrata arrojó una media elevada (8,10) percibiéndose como una tendencia alta hacia este estilo en los comercios de Maracaibo, y una desviación estándar de (1,35). El líder democrático es menos prevalente, cuenta con una mayor diversidad de opiniones, contando con una media relativa al líder autócrata (7,60) y una desviación estándar de (2,60), el estilo laissez – faire se observa con mayor frecuencia, arrojó una media de (8.00) y una desviación estándar de (1,65), considerándose un estilo de liderazgo poco frecuente en los comercios de Maracaibo, el liderazgo transformacional se considera importante, sin embargo, su aplicación no es uniforme en todos los comercios de Maracaibo y contó con una media de (7,75) y una desviación estándar de (1,85). Para su visualización ver siguiente tabla.

Tabla 3.

Tipos de liderazgo, según el comportamiento

Indicadores	Media	Desv. Desviación
Líder autócrata	8,10	1,334
Líder demócrata	7,60	2,583
Líder laissez – faire	8,00	1,622
Líder transformacional	7,75	1,832

Ramírez (2020) descubrió que los empleados que poseen baja productividad laboral, según el nivel de influencia del liderazgo, no permite que la entidad alcance de manera clara las metas y objetivos planificados, complicando el desarrollo óptimo de la organización y el alcance de los objetivos. De acuerdo con lo observado en esta investigación, se pudo determinar, que, de acuerdo a los tipos de liderazgo según el comportamiento, el líder autócrata es el de mayor prevalencia en los comercios de Maracaibo, debido a que muchos comercios son familiares y, por ende, cada líder en este tipo de rubro, especifica lo que quiere y todos obedecen. En conclusión, cada líder debe encontrar su estilo, el cual se adapte mejor a su personalidad, valores y al contexto de la organización, del mismo

modo, aprender a combinar diferentes estilos según las circunstancias dadas en un ámbito laboral.

III. Liderazgo de contingencia de los gerentes de comercios de Maracaibo

En el liderazgo de contingencia, conocido como teoría de la contingencia situacional y establece que cada situación de liderazgo es diferente y requiere un tipo específico de líder, La teoría de contingencia de Lawrence y Lorsch (1967) propone que el éxito de una organización depende de cuan bien se adapta a su entorno y que no existe un modelo organizacional óptimo, sino que el modelo ideal depende de las condiciones ambientales específicas. Se obtuvo que la relación líder – miembro se considera importante, con una variabilidad considerable en las opiniones, con una media de (7,20) y una desviación estándar de (2,05). Asimismo, la estructura de la tarea es un aspecto importante en el liderazgo gerencial en Maracaibo, con una moderada diversidad de opiniones con una media de (7,06) y una desviación estándar de (2,25).

Si no hay una comunicación adecuada, no se proporciona un desempeño adecuado, de acuerdo con García (2022), dejando entender que la falta de comunicación suele ser frecuentemente la fuente de los problemas y de un inadecuado desempeño en una institución. Asimismo, en relación con los resultados arrojados se determinó que la estructura de la tarea es la que predomina en el instrumento, permitiendo entender que es el indicador que de acuerdo a su tipo de liderazgo, es el que mayor predominancia posee en los gerentes de los comercios de Maracaibo.

Tabla 4.

Tipos de liderazgo, de contingencia

Indicadores	Media	Desv. Desviación
Relación líder – miembro	7,20	2,042
Estructura de la tarea	7,60	2,234

Finalmente se puede concluir que en relación al tipo de liderazgo se encuentra la media y desviación estándar del liderazgo según los rasgos (7,15) la media y (1,56) la desviación estándar, liderazgo según el comportamiento (7,50) la media y (1,43) la desviación estándar, el liderazgo de contingencia (7,40) la media y (1,77) la desviación estándar y para concluir, se tiene la media general de los tipos de liderazgo de (7,35) y una desviación estándar de (1,41). Visualizar tabla 5.

Tabla5.
Tipos de liderazgo

Indicador	Rasgos del liderazgo	Liderazgo según el Comportamiento	Liderazgo según la Contingencia	Tipos de Liderazgos
Media	7,1500	7,5000	7,4000	7,3500
Desv. Estándar	1,56525	1,43270	1,77408	1,41204

Dentro de las teorías del liderazgo se busca explicar ¿Cómo? y ¿Por qué? Existen diversidad de personas que terminan siendo líderes, por lo que estas teorías poseen ciertos rasgos en el carácter y personalidad de los trabajadores que ayudan convertirse en líderes por naturaleza. Esta percepción en Maracaibo al igual que en otras partes del mundo, las teorías del liderazgo son percibidas y aplicadas de diversas formas según el contexto cultural, social y organizacional, en general las teorías del liderazgo son valoradas como herramientas importantes que guían a las organizaciones hacia el éxito para potenciar el desarrollo personal y profesional de los empleados.

Del mismo modo, los resultados evidencian una gran similitud entre el liderazgo según el comportamiento, con el liderazgo de contingencia, con una pequeña variabilidad en la desviación estándar, mas, sin embargo, son dos sub - dimensiones elevadas y altamente similares con la del líder autócrata que es el que prevalece dentro de los gerentes de los comercios, en la ciudad de Maracaibo.

IV. Crisis del liderazgo en los gerentes de comercios de Maracaibo

La falta de visión se percibe como una debilidad importante en los líderes gerenciales de Maracaibo, con una variabilidad moderada en las opiniones, contando con una media de (7,35) y una desviación estándar de (1,75), asimismo, se determinó que la dificultad para adaptarse al cambio es una debilidad notable, con un alto consenso en su percepción, con una media de (8,05) y una desviación estándar de (1,28). La dificultad en la toma de decisiones es un área de mejora, con una variabilidad existente en las opiniones actuales, con una media de (7,00) y una desviación estándar de (1,49), el ruido en la comunicación es una debilidad importante en los líderes de Maracaibo, con una media de (8,40) y una desviación estándar de (1,73). La falta de ética y valores se percibe como una debilidad altamente importante y desmejorada en los últimos años, con un alto consenso en su percepción, con una media de (8,15) y una desviación estándar de (1,31), la

resistencia al cambio es una debilidad notable, problemática actual en los líderes gerencial de Maracaibo., contando con una media de (8,20) y una desviación estándar de (1,54). Para su visualización ver tabla 6.

Tabla 6.

Crisis del liderazgo

Indicadores	Media	Desv. Desviación
Falta de visión	7,35	1,755
Dificultad para adaptarse al cambio	8,05	1,276
Dificultad en la toma de decisiones	7,00	1,487
Ruido en la comunicación	8,40	1,729
Ausencia de ética y de valores	8,15	1,309
Resistencia al cambio	8,20	1,542

De acuerdo con los resultados, se puede observar, que el indicador con la media más alta en comparación a los demás, es el ruido en la comunicación, con una media de 8,40, mas, sin embargo, el indicador con la desviación estándar más elevada es la falta de visión, dejando entender que ambos indicadores han sido la problemática en los gerentes de Maracaibo, de acuerdo con García (2022) en su investigación “El liderazgo gerencial y su impacto en el desempeño laboral del personal de la gerencia de desarrollo urbano de la municipalidad provincial de Chiclayo, 2019”, destacó en sus resultados, que los líderes no transmiten con suficiente claridad los objetivos que se propone alcanzar dentro de la entidad, del mismo modo, que los directivos no son transparentes en su accionar y no logran contagiar una visión institucional conjunta con su personal, por lo que, este desconocimiento generaría un incumplimiento de las metas trazadas por la organización.

V. Inteligencia emocional y la autoconciencia

En los resultados obtenidos se percibe un impacto considerable en los cambios psicológicos de los colaboradores, con una baja variabilidad en las opiniones, con una media de (8,40) y una desviación estándar de (1,19), el impacto en los efectos subjetivos (motivación, satisfacción, etc.) son importantes, con una variabilidad similar a los cambios psicológicos, con una media de (7,95) y una desviación estándar de (1,05). El liderazgo posee un impacto considerable en la conducta de los colaboradores, con una variabilidad moderada en las opiniones, con una media de (8,30) y una desviación estándar de (1,62), asimismo, indican que

el liderazgo posee un impacto moderado en los sentimientos de los colaboradores, con una media de (7,95) y una desviación estándar de (1,32). Visualizar tabla 7.

Tabla 7.

Inteligencia emocional, autoconciencia

Indicadores	Media	Desv. Desviación
Cambios psicológicos	8,40	1,188
Efectos subjetivos	7,95	1,050
Conducta	8,30	1,625
Sentimientos	7,95	1,317

Dentro del liderazgo gerencial y en la autoconciencia que se emplea en los gerentes de los comercios de Maracaibo, se determina que los cambios psicológicos y la conducta, son dos indicadores altamente prevalecientes en los mismos. Según Romani (2020) existen colaboradores que manifiestan que las instituciones emplean una buena inteligencia emocional, sin embargo, es un tema en donde se deben abordar diversidad de conceptos, para que cada gerente y subordinado entiendan con claridad los cambios y el poder que otorga una buena y aceptada inteligencia emocional.

VI. Inteligencia emocional y la autorregulación

El impacto que posee la felicidad en los colaboradores del comercio es significativo, así como la resiliencia, demostrando que es parte de los trabajadores que prevalecen, del mismo modo la creatividad es un aspecto que cuenta con un impacto moderado en los colaboradores, ya que no es algo de lo que dependan y puedan manejar con facilidad. Mediante la ira se entra directamente en cambios psicológicos que experimenta el líder, con los que se debe tener cuidado y controlarse, asimismo, la ira es muy similar en cuanto a los valores estadísticos a la creatividad, con una pequeña variabilidad presente, debido a que son facetas momentáneas donde se registran efectos en el cuerpo por determinados momentos, la emoción, sin duda, es aquello que puede generar entusiasmo e incertidumbre a la vez, por lo que es mayor estadísticamente que la ira y el miedo. Ver tabla 8

Tabla 8.

Inteligencia emocional, autorregulación

Indicadores	Media	Desv. Desviación
Felicidad	7,80	1,361
Creatividad	7,80	1,322
Resiliencia	7,70	1,455
Ira	7,75	1,118
Miedo	7,85	1,461
Emoción	7,85	1,663
Acción	7,15	2,412
Reacción	8,45	1,731
Estímulos	8,85	1,348
Consecuencia	8,50	1,638

Lo que se relaciona como acción, reacción y estímulos en el liderazgo es algo que va en conjunto, ya que todas las mencionadas poseen un impacto considerable en la actitud de los colaboradores, siendo así un indicador de suma importancia. Dentro de las áreas de impacto son aquellas actitudes o motivaciones que influyen en la capacidad de resolver problemas, se encuentran los aspectos psicofisiológicos los cuales abordan una variedad de temáticas relacionadas con procesos somáticos y fisiológicos de los seres humanos.

Los resultados indican que los estímulos y la reacción, son los valores que mayor prevalencia poseen en los gerentes de los comercios de Maracaibo, determinado que gracias a los estímulos y la reacción que posean tanto los gerentes como los subordinados, se puede lograr los objetivos y metas planteadas en la organización, contando con un acertado y elevado conocimiento de la inteligencia emocional, implementándola en su rutina de trabajo.

VII. Inteligencia emocional y la motivación

El éxito, las metas y la superación personal van de la mano con unos resultados estadísticos similares, determinando que, a través de las mismas, los colaboradores siguen las funciones y tareas a cumplir, para lograr sus objetivos personales y los del comercio. El influir, dirigir y controlar poseen un alto impacto en las situaciones presentadas en los comercios, siendo similares estadísticamente en relación a la media, pero con determinada variabilidad en la desviación estándar. Dentro de la toma de decisiones y las relaciones, se encuentran decisiones

pequeñas y cotidianas, así como decisiones estratégicas que afectan a la dirección futura y el rumbo del equipo de manera directa. Ver tabla 9.

Tabla 9.

Inteligencia emocional, motivación

Indicadores	Media	Desv. Desviación
Éxitos	8,95	1,432
Metas	7,95	1,605
Superación personal	8,00	1,919
Influir	8,30	1,031
Dirigir	8,35	1,137
Control	8,45	1,234
Toma de decisiones	8,70	1,525
Relaciones positivas	8,45	1,986
Conectar con los demás	8,60	1,273
Comunicación efectiva	8,25	1,410
Colaborar	8,30	1,031

La construcción de relaciones positivas dentro del equipo es primordial para lograr un clima laboral que aspire a la unidad y armonía del comercio, así como saber conectar con los demás, debido a que facilita ser más coherente al momento de tomar decisiones concretas y correctas.

En relación con los resultados, se determina que los valores mayormente predominantes en los gerentes de los comercios de Maracaibo, son los éxitos y las relaciones positivas, determinando de acuerdo con García (2022) quien sostiene que si los trabajadores no se sienten altamente comprometidos con su gestión, no se esforzarán por completar los objetivos de manera satisfactoria. Esto puede tener su origen en razones que pueden no estar bajo el control de la gerencia, tal como la parte remunerativa que en diversidad de ocasiones, desmotiva tanto al líder gerencial como a sus subordinados, sin embargo, un liderazgo gerencial adecuado sabrá motivarse inteligentemente para lograr satisfacción laboral permanente.

VIII. Inteligencia emocional y la empatía

De acuerdo a los resultados del instrumento de medición se determinó que tanto la capacidad de negociación, como el interés en los demás y la integración personal son capacidades y habilidades altamente efectivas y necesarias,

consideradas aspectos fundamentales del liderazgo gerencial eficiente. Del mismo modo el resaltar las fortalezas de los demás es la habilidad que mayor variabilidad en las opiniones presenta, con una percepción ligeramente menos favorable que las demás.

De manera global se observa que la media de la inteligencia social es de (8,20) y la desviación estándar de (1,15), lo cual sugiere que la inteligencia emocional es una habilidad fundamental para el liderazgo interpersonal, con una baja variabilidad en las opiniones y la integración personal con una media de (7,90) y una desviación estándar (1,62), siendo la desviación estándar más alta de todos los indicadores, de acuerdo con García (2022) en su investigación “El liderazgo gerencial y su impacto en el desempeño laboral del personal de la gerencia de desarrollo urbano de la municipalidad provincial de Chiclayo, 2019” considera, que las relaciones con los subordinados repercute si o si en que el desempeño laboral no sea el más adecuado y que los objetivos trazados por la institución no se cumplan, asimismo, muchas veces existe el miedo del trabajador de dirigirse al gerente para realizar alguna consulta, por miedo a que se considere que desconoce las labores asignadas, esto también depende del tipo de liderazgo que se esté ejecutando en la organización. Ver tabla 10.

Tabla 10.

Inteligencia emocional, empatía

Indicadores	Media	Desv. Desviación
Capacidad de negociación	8,10	1,210
Interés en los demás	7,90	1,294
Integración personal	7,90	1,619
Resaltar las fortalezas de los demás	7,90	2,382
Inteligencia social	8,20	1,152

El coeficiente de correlación de Spearman, arrojó una sólida asociación positiva de 0,868 entre el liderazgo gerencial y la inteligencia emocional en los comercios de Maracaibo, es decir, esta correlación es significativa ya que, demuestra que el liderazgo gerencial en los comercios de Maracaibo está estrechamente relacionado con la capacidad de comprender y gestionar las emociones, tanto propias como la de los demás en el entorno laboral, lo cual determinan que cada líder con un alto nivel de inteligencia emocional es más propenso a liderar de manera efectiva. La correlación positiva observada sugiere que el desarrollo de

la inteligencia emocional en los líderes puede ser fundamental para mejorar el desempeño y la eficacia de los colaboradores de los comercios en Maracaibo.

CONCLUSIONES

La investigación evidencia la falta de aplicación de teorías del liderazgo en los comercios de Maracaibo e indica que en la región no solo carecen de familiaridad con las diversas teorías existentes, sino que no se aplican de manera consciente en la gestión; dicha situación resalta la notoria necesidad de promover la formación y el desarrollo de habilidades en Maracaibo, lo cual puede contribuir a una mayor efectividad y cohesión de los estilos adoptados en el ámbito empresarial local.

El liderazgo gerencial en Maracaibo enfrenta varias debilidades que comprometen no solo el desempeño individual de las empresas, sino también su competitividad en un entorno de constantes cambios. La falta de visión y claridad en el camino deseado no solo limita la capacidad de anticiparse a las tendencias crecientes en el mercado, si no en la comunicación y distribución de funciones dentro de un departamento, creando discusiones, retrasos e inexactitud de acuerdo a los tipos de liderazgo.

En Venezuela la comunicación puede ser un tema fuerte, pero si la misma es deficiente, genera problemas en la toma de decisiones creando confusión y desmotivación en los trabajadores, así como la carencia de ética y valores del líder puede minar la confianza, repercutiendo en la reputación laboral y lealtad de los clientes.

Es crucial que los líderes en Maracaibo trabajen en el desarrollo de habilidades que les permitan superar estas debilidades y amenazas, logrando promover una cultura organizacional basada en la visión compartida, la adaptabilidad, la comunicación efectiva y un fuerte compromiso ético. Solo así podrán mejorar su desempeño y asegurar un lugar competitivo en el mercado laboral venezolano.

En Maracaibo el liderazgo gerencial se manifiesta como un motor clave para el desarrollo organizacional y social, generando un impacto positivo en diversas áreas críticas, así como las habilidades de los líderes en la toma de decisiones, control y la creación de relaciones positivas son altamente valoradas, lo que sugiere que estos aspectos son fundamentales para el éxito empresarial en la región. Sin embargo, también se identifican áreas con menor impacto percibido, pero siendo a la vez áreas importantes, ya que la superación personal y la integración de los intereses de los demás, puede indicar oportunidades de mejora para los líderes y sus subordinados.

La inteligencia emocional es una de las habilidades interpersonales más importantes de un líder gerencial, subordinados y organización en general, ya que conocerse y autoevaluarse día a día es algo fundamental en el desarrollo interpersonal. En conclusión, fomentar y generar un liderazgo que no solo se enfoque en la toma de decisiones y control, sino que potencie el crecimiento individual y colectivo, será crucial para maximizar el impacto positivo del liderazgo en Maracaibo.

De acuerdo a los resultados obtenidos, se debe fortalecer la inteligencia emocional en los líderes, haciendo énfasis en ejecutar un liderazgo altamente efectivo y con claridad en el proceso del alcance de las metas, promoviendo empatía y con ella la comunicación efectiva de todas las partes involucradas. La solida correlación positiva existente entre el liderazgo gerencial y la inteligencia emocional en los comercios de Maracaibo, destacan la importancia de integrar este tipo de inteligencia en las practicas del liderazgo y gestión gerencial en cada uno de los ámbitos laborales de los mismos.

REFERENCIAS

Aicad Bussines School. (2024, 21 de junio). Inteligencia emocional, el superpoder secreto de los grandes líderes. <https://www.aicad.es/inteligencia-emocional-el-superpoder-secreto-de-los-grandes-lideres>

Barón, M. (1989). El modelo de contingencia de Fiedler en procesos de fabricación progresiva. *Revista de Psicología social*, 4 (2), 139-150. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/2903563.pdf>

Cartwright, D. & Zander, A. (1980). *Dinámica de grupos: investigación y teoría*. Editorial Trillas. <https://books.google.co.ve/books?id=h-H-AAAACAAJ>

Castaño, R. (2013). *Un nuevo modelo de liderazgo por valores*. [Tesis doctoral, Universidad de Alcalá]. <https://ebuah.uah.es/dspace/bitstream/handle/10017/20002/Capitulo%202.pdf?sequence=2&isAllowed=y>

Castro, A. (2023). La empatía como herramienta clave en la gestión del cambio organizacional. *Revista de Psicología y Negocios*. <https://www.psicologianynegocios.com/la-empatia-en-la-gestion-del-cambio-2023/>

Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración* (7.a ed.). McGraw-Hill. https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15525/mod_resource/content/0/Chiavenato%20Idalberto.%20Introducci%C3%B3n%20a%20la%20teor%C3%ADa%20general%20de%20la%20Administraci%C3%B3n.pdf

Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano* (3.a ed.). McGraw-Hill.

- Cobo, C. (2003). El comportamiento humano. Cuadernos de Administración, 19 (29), 113-130. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5006394.pdf>
- García, J. (2022). El liderazgo gerencial y su impacto en el desempeño laboral. [Tesis de grado, Universidad de Chiclayo]. <https://repositorio.udch.edu.pe/handle/20.500.12840/5634>
- Ghiselli, E. E. (1970). The Validity of Occupational Aptitude Tests. Wiley.
- Goleman, D. (1995). La Inteligencia Emocional. Editorial Kairós.
- Goleman, D. (1998). La inteligencia emocional en la empresa. Editorial Bantam Books.
- Goleman, D. (1999). La inteligencia emocional en la empresa. Editorial Javier Vergara.
- Half, R. (2023, Abril 5). Liderazgo en tiempo de crisis. Robert Half. <https://www.roberthalf.com/cl/es/insights/liderazgo-gestion/como-mostrar-liderazgo-en-tiempos-de-crisis>
- Lara, D., Rodríguez, P. & Del Canto, E. (2016). La gerencia en el contexto actual venezolano. Reflexión y Artículo de Revisión, 3 (6), 65-92. <https://www.redalyc.org/journal/5530/553056828004/html/>
- Lawrence, P. R. & Lorsch, J. W. (1967). Organization and Environment. Harvard University Press.
- Ochoa, H. (1997). El liderazgo en las organizaciones venezolanas. Universidad del Zulia.
- Paritripti. (23 de octubre de 2025). 9 Estilos de liderazgo más populares para liderar efectivamente. Vantage Circle. <https://www.vantagecircle.com/es/blog/estilos-de-liderazgo/>
- Perret, R. & Vinasco, J. (2016). El Secreto de la Motivación. Editorial Planeta.
- Ramírez, J. (2002). Gestión de crisis: El liderazgo en tiempos de incertidumbre. Ediciones de la Universidad.
- Ramírez, L. (2020). El liderazgo y la actitud mental positiva en las organizaciones. Editorial Gerencia Activa.
- Robbins, S. & Coulter, M. (2005). Administración. (8a ed). Pearson Educación. https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15549/mod_resource/content/0/Robbins-Administracion.pdf
- Romani, J. (2020). El liderazgo gerencial y la inteligencia emocional de los colaboradores. [Tesis de grado, Universidad Cesar Vallejo]. https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/52369/Romani_MJP-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Romero, M. (2024, 9 de octubre). El liderazgo: Clave del éxito en el siglo XXI. MRC: Liderazgo consciente. <https://manuelromeroc.com./el-liderazgo-clave-del-exito-en-el-siglo-21/>

Samaniego, R. & Páez, X. (2022). Liderazgo e inteligencia emocional a nivel gerencial. RICIT, (16), 105-122. <https://doaj.org/article/90accf04279b4c9e9fbfb08e058725ca>

Serrano, M. & García, D. (2008). Niveles de presencia de la habilidad empatía. TELOS, 10 (3), 472-482. <https://www.redalyc.org/pdf/993/99318197009.pdf>

Soriano, M. (2001). La motivación, pilar básico de todo tipo de esfuerzo. Proyecto social, (9), 163-184. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=209932>

Stogdill, R. M. (1948). Personal factors associated with leadership. Journal of Psychology.

Vergara, M. (2015). Liderazgo gerencial y toma de decisiones en el sector comercio. Revista Pensamiento Gerencial.

Zuzama, J. (2014). Liderazgo: estilos de liderazgo según Kurt Lewin. [Tesis de grado, Universitat de les Illes Balears]. https://dspace.uib.es/xmlui/bitstream/handle/11201/3638/Zuzama_Covas_Juana_Maria.pdf

Artículo de Investigación / Research Article

<https://revistas.fondoeditorial.uru.edu/index.php/dinge>

Modelo de Gestión de Logística Inversa para la Empresa Carmina Vivenzio

Reverse Logistics Management Model
for the Carmina Vivenzio Company

Benítez-Tricase, Natalia
Vázquez-Sandoval, Fiorella

Universidad Rafael Urdaneta. Maracaibo, Venezuela

 ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0002-7173-5752>

Email: natalia.30363811@uru.edu

Universidad Rafael Urdaneta. Maracaibo, Venezuela

 ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-8881-9130>

Email: fiorella.vasquez.205238@uru.edu

Fecha de aceptación: 01-20-2024

Fecha de publicación: 01-05-2025

DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.21680670>

Como citar: Benítez, N., y Vázquez, F. (2025). Modelo de Gestión de Logística Inversa para la Empresa Carmina Vivenzio. *Dinamismo Gerencial* 1 (2), 111-140.

Nota Conflicto de Interés: Se indica que no existe relación financiera o personal alguna que pudiera dar lugar a un conflicto de intereses en relación con la elaboración de este artículo.

Nota Especial: Toda correspondencia con respecto al presente artículo debe ser dirigido al e-mail.

Resumen

La industria de la moda tiene un notable impacto ambiental debido a la rápida rotación y desecho de prendas. Muchas tiendas carecen de sistemas eficientes para gestionar devoluciones, lo que limita las prácticas de economía circular. La presente investigación tuvo como objetivo desarrollar un modelo de gestión de Logística Inversa para la empresa Carmina Vivenzio. Se realizó una investigación descriptiva y de campo, de diseño no experimental y carácter transeccional, con un muestreo no probabilístico y entrevistas no estructuradas validadas por expertos de contenido, aplicadas a tres sujetos informantes. Los resultados demostraron una empresa concientizada en el manejo adecuado de residuos, recursos, controles de calidad y atención al cliente. Se obtuvo como conclusión que la empresa posee una inclinación intuitiva hacia la circularidad, facilitando la integración de la gestión de devoluciones dentro de su logística empresarial y permitiéndole ahorrar costos y posicionarse como innovadora en la moda sostenible en Maracaibo.

Palabras clave

Logística Inversa; Economía Circular; Moda Circular; Modelo de Gestión.

Abstract

The fashion industry has a significant environmental impact due to the rapid rotation and disposal of garments. Many stores lack efficient systems to manage returns, which limits circular economy practices. This investigation aimed to develop a Reverse Logistics management model for the company Carmina Vivenzio. A descriptive and field research was conducted, with a non-experimental and cross-sectional design, using a non-probabilistic sampling and unstructured interviews validated by content experts, applied to three informants. The results showed the company's awareness of the proper management of waste, resources, quality controls, and customer service. It was concluded that the company has an intuitive inclination towards circularity, facilitating the integration of returns management within its business logistics and allowing the company to save costs and position itself as an innovator in sustainable fashion in Maracaibo.

Keywords

Reverse Logistics; Circular Economy; Circular Fashion; Management Model.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, el creciente interés por las relaciones entre la empresa y el medio ambiente es fundamental para el bienestar actual y futuro de la sociedad. Las empresas que integran la sostenibilidad en sus operaciones logran reducir costos a través de la optimización del uso de materiales y energía, fortaleciendo su compromiso con la responsabilidad social y satisfaciendo las expectativas de consumidores y reguladores. De esta manera, la logística inversa se presenta como una herramienta esencial, definida inicialmente según Rogers y Tibben-Lembke (1998) como el proceso de planificación, desarrollo y control eficiente del flujo de materiales, productos e información con la intención de recuperar el residuo obtenido y reincorporarlo a la cadena de suministro.

Este enfoque no solo busca minimizar el impacto ambiental de los desechos, sino que también maximiza el valor recuperado de los productos a lo largo de su ciclo de vida. En este sentido, la logística inversa se convierte en un componente importante de la estrategia empresarial moderna, alineándose con las demandas de sostenibilidad y responsabilidad social en el mercado actual.

De acuerdo a Data Bridge Market Research (2024), el mercado de la logística inversa a nivel mundial se estimó en 737,28 billones de USD en 2024, y se pronostica en 1.114,45 billones de USD para el año 2032, con una tasa de crecimiento anual compuesta del 5,30%. En el contexto de Venezuela, la implementación de prácticas de logística inversa obtuvo relevancia en sectores como el artesanal, donde un estudio por García-Rodríguez et al. (2013) reveló que la preferencia por la adquisición de materias primas a través de la logística inversa está determinada principalmente por la incertidumbre en la disponibilidad de materiales.

En otro orden de ideas, en lo concerniente a la industria de la moda, según la Conferencia de la Organización de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (UNCTAD) “cada año se tira al mar medio millón de toneladas de microfibra, lo que equivale a 3 millones de barriles de petróleo” (Organización de las Naciones Unidas [ONU], 2019, 12 de abril). Ante esta problemática, la logística inversa se ha posicionado como una herramienta clave para promover la sostenibilidad, abarcando, según Blum (2021), la recogida, transporte, distribución y clasificación por función de las prendas al final de su vida útil para evitar la contaminación ambiental.

En este contexto, los desafíos significativos correspondientes a la implementación de estas prácticas, debido a la experiencia limitada en el entorno, se manifiestan en empresas como Carmina Vivenzio, una tienda de ropa

ubicada en el Estado Zulia, Venezuela, fundada en el 2015 por Carmina Vivenzio y dedicada a la elaboración y comercio minorista de prendas de vestir, ofreciendo envíos nacionales e internacionales y representando la creatividad y talento venezolano a través de diseños funcionales y atemporales. Por este motivo, la necesidad de diseñar un modelo de gestión de logística inversa adaptado a las condiciones específicas de la empresa es urgente, ya que su correcta integración podría abrir nuevas oportunidades de competitividad y eficiencia operativa que complementen prácticas de moda circular en un entorno empresarial cada vez más orientado hacia la sostenibilidad.

Por lo antes expuesto, se realizó una investigación fundamentada principalmente por los aportes de López (2017) y Blum (2021), que tuvo como objetivo desarrollar un modelo de gestión de Logística Inversa para la empresa Carmina Vivenzio. Se llevó a cabo un estudio descriptivo, de campo, a partir de una entrevista en profundidad a la presidente, gerente y supervisora de la empresa. Los resultados demostraron que es una empresa concientizada en el manejo adecuado de residuos, recursos, controles de calidad y atención al cliente, y, por esas razones, preparada para dar el siguiente paso hacia la circularidad a través de la implementación de un sistema de logística inversa.

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

1. Logística inversa

En primera instancia, se puede definir la logística inversa de acuerdo a López (2017) como el proceso de planificación, implantación y control de una forma eficiente, del flujo de materias primas, de los materiales en curso de fabricación y de los productos terminados, así como de la información relacionada desde el punto de consumo hasta el punto de origen, con el objetivo de recuperar el valor de los materiales o asegurar su correcta eliminación. (p.14). Por su parte, Blum (2021) señala que desempeña un papel fundamental para cerrar el ciclo de vida útil de una prenda y en la transición de las empresas de moda hacia la circularidad, refiriéndose a la economía circular.

2. Economía circular y el ciclo técnico

De este modo, de acuerdo a la Ellen MacArthur Foundation (2021) la economía circular es un marco de soluciones sistémicas que hace frente a desafíos globales como el cambio climático, la pérdida de la biodiversidad, los residuos

y la contaminación. La economía circular, de acuerdo a Blum (2021) destaca dos ciclos circulares, el “ciclo biológico (natural)” y el “ciclo técnico (industrial)”. Para efectos de esta investigación, se trabajó con el ciclo técnico, ya que la empresa no maneja fibras biodegradables. Dentro del ciclo técnico de la economía circular de la moda, Blum (2021) señala que los materiales adecuados son aquellos que no se pueden consumir o procesar mediante un sistema biológico, no obstante, pueden formar parte de un sistema de circuito cerrado y circular en un ciclo perpetuo de producción, recuperación y re-manufactura. En este contexto, destaca tres estrategias clave: Reutilización, Reciclaje y Re-manufactura.

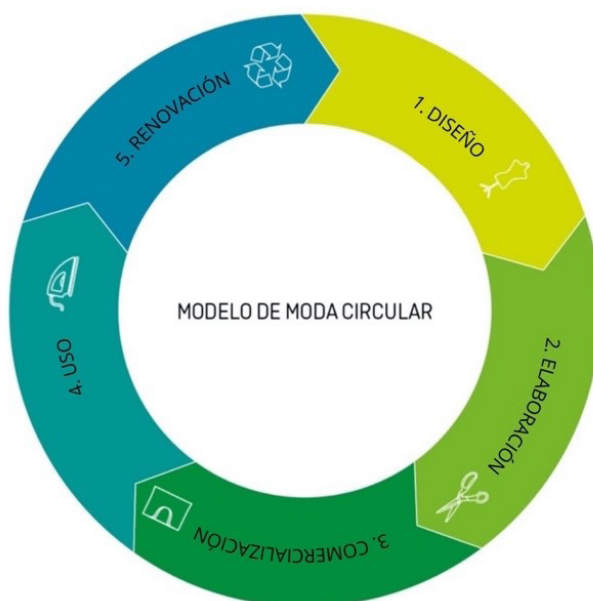
Como primera estrategia, la reutilización, según López (2017), implica volver a utilizar los residuos, ya sea con la misma o distinta finalidad para la que fueron concebidos, realizando las pruebas necesarias y un mínimo proceso de restauración. En segundo lugar, el reciclaje, de acuerdo a la Ellen MacArthur Foundation (2021), consiste en transformar un producto o componente en sus materiales o sustancias básicos para reprocesarlos en nuevos materiales. En tercera instancia, en la re-manufactura, Blum (2021) indica que la ropa, los retales, los recortes y los accesorios desechados se pueden volver a utilizar en el proceso de fabricación para crear productos nuevos. Estas estrategias del ciclo técnico buscan recuperar y restaurar los materiales no biodegradables, manteniéndolos en un circuito cerrado y perpetuo de producción, uso y reutilización.

3. Moda circular y sus fases

Según la Ellen MacArthur Foundation (2023, 9 de mayo), en una economía circular para la moda, los productos se utilizan más y se fabrican a partir de insumos seguros, reciclados o renovables para volver a fabricarse. Una economía circular para la moda crea mejores productos y servicios para los clientes, contribuye a una industria de la moda próspera y regenera el medio ambiente. Para el desarrollo de las fases de la moda circular, representadas en la Figura I, se consideraron los aportes de Blum (2021).

Figura I

Fases de la moda circular



Nota: Adaptado de “Moda Circular: Para una industria sostenible de la moda”, Blum, P., 2021, Editorial Blume.

Para efectos de este trabajo, se considerarán las tres primeras fases de la Figura I, que consideran completamente la economía circular y parcialmente la logística inversa, ya que la fase 4 abarca el cuidado correspondiente del cliente hacia la prenda, y la fase 5 implica en gran parte las devoluciones de prendas, característica fundamental de un sistema de logística inversa que no maneja la empresa hasta el momento.

3.1 Fase de diseño

De acuerdo a The Waste and Resources Action Programme (WRAP, 2023, 26 de octubre), hasta el 80% del impacto ambiental de un producto se determina en la fase de diseño. Dentro del diseño para la moda circular, Blum (2021) destaca cuatro principios: la longevidad, la durabilidad, la desmaterialización y el desmontaje. La longevidad se enfoca en prolongar la vida útil de las prendas a través de estilos atemporales que mantienen su atractivo durante mucho tiempo. En segundo lugar, la durabilidad se centra en la calidad de la estructura y los materiales de la ropa, priorizando su valor y funcionalidad a largo plazo. Adicionalmente, según Fletcher (2015), las ideas del diseño para la durabilidad desafían la cultura del sobreconsumo, y promover la durabilidad estratégicamente a nivel de los

materiales es práctico, y, por los últimos 20 años, recomendado, como un apoyo para las metas de sostenibilidad.

Por su parte, en cuanto a la desmaterialización, Rissanen (2013) señala que está en el interés económico del fabricante utilizar la menor cantidad de textil posible sin comprometer la intención del diseñador en apariencia o funcionalidad. En el contexto de la moda circular, según Blum (2021), la desmaterialización implica valorar los recursos utilizados y reducir los residuos mediante técnicas de diseño eficientes. Por último, el desmontaje permite que los materiales, productos y componentes se puedan separar y reciclar sin perder su valor. En definitiva, estos principios buscan crear una industria de la moda más sostenible, que genere mejores productos y servicios, contribuya a una industria próspera y regenere el medio ambiente.

3.2 Fase de elaboración

En el contexto de la moda circular, la trazabilidad es un aspecto clave en el proceso de elaboración de prendas. Blum (2021) adopta la definición de la Organización Internacional de Normalización, indicando que la trazabilidad se refiere a la posibilidad de identificar y rastrear la historia, distribución, ubicación y aplicación de los productos, partes, materiales y servicios a lo largo de la cadena de suministro. De acuerdo al autor, la información de trazabilidad que se debe compartir con los consumidores incluye detalles del producto como su composición y origen, información social sobre los nombres y direcciones de los proveedores, así como datos ambientales sobre la huella de carbono y el reciclaje. Este enfoque de Blum (2021) promueve la innovación, la sostenibilidad y la transparencia en la cadena de suministro, siendo esencial para fortalecer el compromiso de las marcas con la moda circular.

3.3 Fase de Comercialización

En la etapa de comercialización de la moda circular, se abordaron el embalaje y el marketing verde. Respecto al embalaje, Jestratijevic y Vrabič-Brodnjak (2022) señalan que los empaques de plástico sintético constituyen una gran amenaza para el ambiente, siendo la mayoría de ellos descartados inmediatamente luego de la compra del producto, y constituyendo por ende un segmento creciente de los desechos sólidos municipales. Por esta razón, los autores indican que los minoristas de moda deben determinar si el empaque ha sido abastecido de manera responsable y está diseñado para ser seguro y efectivo durante la vida útil del producto.

Sin duda alguna, la moda circular invita a las empresas a considerar el embalaje de las prendas como parte de un modelo de moda sostenible, permitiendo cerrar el ciclo de vida de los materiales que lo conforman. En cuanto al marketing verde, Blum (2021) destaca estrategias como: Conectar a los consumidores con credenciales de sostenibilidad, involucrar a los consumidores con historias, utilizar mensajes éticos y crear una cultura de marca que valore la sostenibilidad.

METODOLOGÍA

El tipo y nivel de investigación es descriptivo y de campo, de diseño no experimental y carácter transeccional. La población se encuentra conformada por el personal de Carmina Vivenzio, y se realizó un muestreo no probabilístico intencional por el cual se seleccionaron las personas que toman las decisiones en torno a la logística empresarial, en este caso, Presidente, Gerente y Supervisor como los tres (3) sujetos informantes del estudio. Como instrumento de recolección de datos se realizó una entrevista no estructurada compuesta por cuarenta y cuatro (44) preguntas a los sujetos informantes mencionados. El instrumento fue validado por tres (3) expertos de contenido. No se aplicaron métodos de confiabilidad al tratarse de una entrevista abierta y la técnica implementada para el procesamiento de datos fue la triangulación metodológica, contrastando los hallazgos de la investigación con las bases teóricas e investigaciones relacionadas.

DISCUSIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

La presente investigación tuvo como finalidad desarrollar un modelo de gestión de Logística Inversa para la empresa Carmina Vivenzio. En este sentido, en el presente análisis se determinaron los resultados consecuentes a la aplicación del instrumento de recolección de datos mediante la triangulación metodológica, contrastando la teoría con los resultados.

1. Gestión de operaciones de logística inversa

Para dar inicio, los sujetos entrevistados en Carmina Vivenzio informaron que se realiza la clasificación de sus residuos, que consisten en cortes de textil e hilo, por tamaño. De conformidad con el enfoque de López (2017), estos residuos se clasifican, según su origen, como industriales, al ser provenientes de un proceso de fabricación. Por otra parte, en Carmina Vivenzio se señaló, como se mencionó anteriormente, que no se utilizan fibras biodegradables, otorgándole a los residuos la clasificación, según su composición, como inorgánicos debido a que

López (2017) menciona las telas sintéticas como ejemplo de este tipo de residuo sin origen biológico y proveniente de procesos industriales.

En relación al alcance del análisis de ciclo de vida, los sujetos entrevistados indicaron que, en Carmina Vivenzio, los residuos muy pequeños para su uso se desechan, siendo esta una cantidad baja, ya que acostumbran a maximizar la utilidad de sus residuos. En este sentido, se observó una alineación con la definición de Blum (2021), la cual establece que el alcance en el análisis de ciclo de vida aborda qué procesos suponen un problema ambiental y cualquier bien económico o social proporcionado por el producto en cuestión.

En cuanto al inventario en el análisis de ciclo de vida, los entrevistados en Carmina Vivenzio informaron que el inventario se repone trimestralmente según la demanda y temporada, manteniendo siempre un stock por el crecimiento constante de la marca. De modo similar, estas prácticas de inventario se observaron en los resultados de la investigación de Panigrahi et al. (2018), que resaltaron que, en las distintas empresas estudiadas, se encontraron reposiciones bimestrales, semestrales, la influencia de las temporadas y el mantenimiento constante de un stock.

En lo que respecta al impacto en el análisis de ciclo de vida, los entrevistados afirmaron que Carmina Vivenzio reduce su impacto ambiental aprovechando los insumos y minimizando el desperdicio, además, señalaron que se evita sacar la basura diariamente por la función deficiente del aseo público, se regalan algunos residuos al personal de la empresa para sus manualidades, y se reutiliza el residuo textil para elaborar las muestras de los diseños. En este contexto, a pesar de que los sujetos entrevistados mencionaron que en Carmina Vivenzio no se cuantifica el impacto ambiental, su perspectiva de minimizar el desperdicio y asegurarse de que la basura no termine en la calle puede ser relacionada con el concepto de Responsabilidad Extendida del Productor (EPR).

Según Börkey y Brown (2024), la EPR promueve que las organizaciones asuman el cargo por sus productos post-consumo, es decir, al final de su vida útil. Por su parte, Blum (2021) indica que esta responsabilidad puede ser física y/o económica, y que abarca todo el ciclo de vida de los productos vendidos en el mercado, proporcionando de este modo incentivos para evitar los residuos desde el principio, fomentar el ecodiseño (diseño sostenible) y apoyar el reciclaje público. De esta forma, Carmina Vivenzio cumple parcialmente con EPR al diseñar prendas atemporales con un énfasis en la calidad, valorar la tela para evitar el desperdicio y prevenir que lo que se descarta se deseché de manera incorrecta, sin embargo,

EPR también considera la prenda post-consumo, siendo necesario como paso inicial un programa de recogida que motive a los clientes a convertir sus prendas al final de su vida útil en una oportunidad de reciclaje para Carmina Vivenzio.

En lo concerniente a la planificación de la producción, Según Koren y Shnaiderman (2023), en la industria de la moda tradicional, la previsión de tendencias es fundamental tanto para adaptar la colección introducida a los gustos y preferencias del mercado como para adaptar la oferta de productos a la demanda, así como para optimizar la planificación de la producción y las compras, los plazos de entrega y la gestión de inventarios. Adicionalmente, cuando se considera la sostenibilidad, resulta razonable afirmar que es imperativo pronosticar la demanda adecuadamente para evitar la sobreproducción.

En este sentido, en lo que respecta a la cantidad dentro de la planificación de la producción, en Carmina Vivenzio, los entrevistados informaron que se multiplica lo que cada prenda necesita por el tamaño de la colección, comprando de esta forma solo lo necesario. Al mismo tiempo, en Carmina Vivenzio se afirmó que se consideran las tendencias y temporadas sin comprometer la visión de prendas que mantengan su estilo a largo plazo.

Asimismo, se reveló a través de los sujetos entrevistados que la demanda se proyecta para cada mes 50% mayor en comparación con el año anterior, y siempre se mantiene un stock de algunas prendas favoritas a partir de la retroalimentación con los clientes. Por su parte, los sujetos informantes mencionaron que este proceso se realiza gracias a la comunicación efectiva entre la gerente y supervisora que se encargan de producción e inventarios, respectivamente. De modo similar, la investigación de Panigrahi et al. (2018) indicó que los nuevos pedidos en las empresas estudiadas se realizan en función de la demanda mediante reuniones de supervisores e informes de ventas.

Por otra parte, la planificación de la producción aborda la disponibilidad, asegurándose en Carmina Vivenzio, según los entrevistados, proyectando la cantidad necesaria para tres meses, con algunos insumos que se proyectan para hasta seis meses, como el hilo, ya que manejan un mayor margen de error. Asimismo, indicaron que se seleccionan las muestras de proveedores en la feria Colombia Tex que se mantienen actualizados en productos de mayor calidad y funcionalidad. De este modo, se evidenciaron los beneficios de una buena gestión de inventarios planteados por Cuervo (2022), que se orientan a “alcanzar la disponibilidad de recursos necesarios y estables para la producción, comercialización y prestación de servicios, coordinado a través de las funciones de compras y de logística” (p.15).

En lo referido a la oportunidad de suministro, que también forma parte de la planificación de la producción, los sujetos entrevistados en Carmina Vivenzio informaron que, debido a las fallas de servicios públicos en Venezuela y Colombia, manejan un tiempo promedio de envío y margen de error adicional con sus proveedores confiables, que igualmente trabajan con rapidez para satisfacer y fidelizar a sus clientes. En contraste, a pesar de que las prácticas en Carmina Vivenzio demuestren resiliencia, según Chowdhury (2025), la evolución de la flexibilidad en el abastecimiento incorpora herramientas de asignación dinámica, paneles predictivos de riesgo de proveedores y modelos de segmentación de proveedores basados en la nube que superan la visión tradicional de la redundancia de proveedores.

Este cambio indica que, añade el autor Chowdhury (2025), si bien los principios básicos de la redundancia siguen siendo válidos, su aplicación se ha vuelto más granular, digitalizada y orientada al rendimiento, especialmente en entornos minoristas de alta velocidad. Además, esta evolución supone una mejora significativa con respecto a los modelos tradicionales reactivos de evaluación de proveedores, que se basaban en auditorías financieras, el historial de entregas y la longevidad de la relación. Sin duda alguna, en el caso de Carmina Vivenzio, la implementación de este tipo de herramientas actualizadas se encuentra limitada por la infraestructura tecnológica disponible en Venezuela y Colombia, donde se encuentran sus proveedores, no obstante, la adaptación de estas herramientas a la realidad local es importante para la mejora continua de la resiliencia en la cadena de suministro.

En cuanto al control de inventario, las piezas reutilizables se abordan de distintas formas. En Carmina Vivenzio, los entrevistados señalaron que se utilizan para rediseñar prendas de baja rotación y reponer diseños favoritos, siempre considerando la composición de la fibra. De modo similar, López (2017) señala a las piezas reutilizables como recursos valiosos y recuperables.

Por otro lado, en relación a los productos no conforme, los sujetos entrevistados informaron que, en Carmina Vivenzio, si una prenda terminada no pasa el control de calidad y no es reparable, se ofrece en la tienda como “Diseño tipo A” con un descuento, haciéndole saber al cliente el motivo detrás de ese descuento. Similarmente, el estudio de Panigrahi et al. (2018) reveló que en la empresa Hush Supplies si el producto no se puede reparar, se venderá con un descuento. De acuerdo con la Norma de la Organización Internacional de la Normalización (ISO, 2019), la organización debe asegurarse de que el producto

que no sea conforme con los requisitos se identifique y controle para prevenir su uso o entrega no intencional. Adicionalmente, entre las maneras de tratamiento válido para los productos no conformes, el apartado 8.7.1 menciona la separación y la información al cliente. De este modo, se puede observar la alineación con el procedimiento de Carmina Vivenzio ya que se procura mantener informado al cliente.

En otro orden de ideas, en lo que respecta a la flexibilidad del sistema de información, este se actualiza constantemente luego de reuniones administrativas semanales, y se monitorean los cambios por 30 días. En contraste, la investigación de Panigrahi et al. (2018) demostró un sistema integrado SAP para gestionar la logística inversa. Finalmente, en relación a la integración de distintas áreas de la empresa a través de su sistema de información, en Carmina Vivenzio, los entrevistados indicaron que, a pesar de no contar con un sistema de software empresarial, visualizan las mejoras o desmejoras en distintas áreas mediante gráficos de Excel y conferencias, facilitando la comunicación interdepartamental.

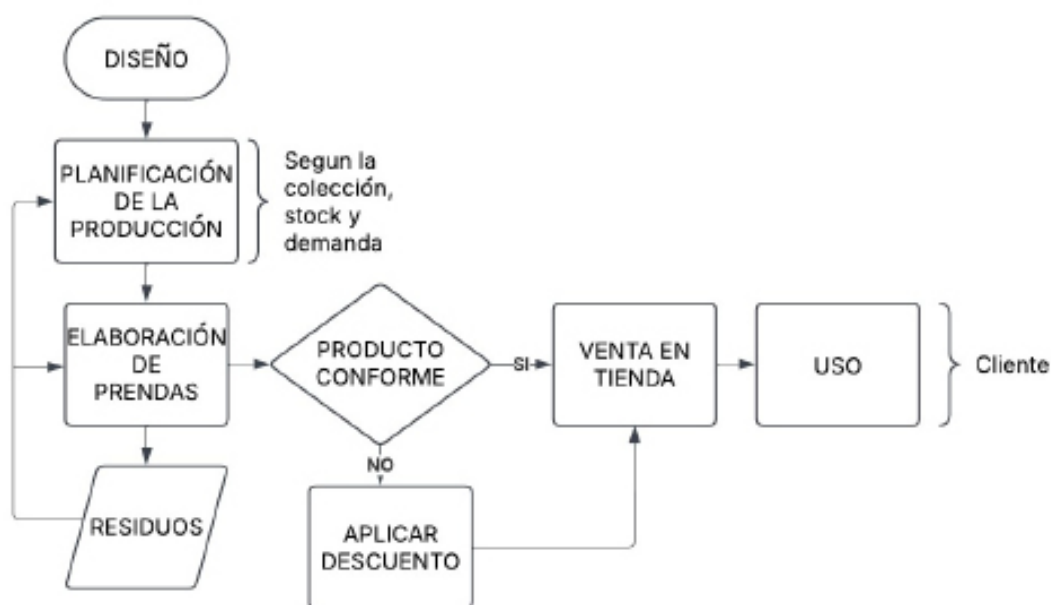
A diferencia de la información obtenida en Carmina Vivenzio, la investigación de Waters y Waters (2013, 5-6 de septiembre) indica que la empresa de moda Americana International optó por un sistema de software ERP (planificación de recursos empresariales) para obtener información rápida y precisa sobre las finanzas y operaciones de la empresa, facilitando así la toma de decisiones informadas. De esta manera, el sistema llevó a una disminución del 66% en los costos administrativos, facilitó la automatización de procesos y permitió a la empresa incrementar su capacidad sin contratar empleados adicionales. Además, el sistema interactúa con las 75 tiendas minoristas de Americana International, junto con varios sitios web de consumidores y mayoristas para respaldar el negocio multicanal de la empresa.

Sin duda alguna, a pesar de que Americana International es de mayor tamaño en comparación con Carmina Vivenzio, la investigación de Waters y Waters (2013, 5-6 de septiembre) reveló que Americana International cambiaba de sistema ERP conforme a su rápido crecimiento. De este modo, en el caso de Carmina Vivenzio, considerando el crecimiento constante mencionado por los entrevistados, resulta razonable afirmar que la adecuada elección e implementación de un sistema de software promueve la mejora continua de la eficiencia e integración interdepartamental en mayor medida que el sistema de información actual de la empresa.

Por lo anteriormente expuesto sobre la logística en Carmina Vivenzio, se puede visualizar el proceso productivo de la empresa en la Figura II

Figura II

Modelo de logística actual de Carmina Vivenzio



Como se puede observar, el proceso comienza con el diseño, que se integra con la proyección y crecimiento de la demanda para planificar sus necesidades de materia prima. Posteriormente se realizan muestras que, al ser aprobadas, abren paso a la elaboración las prendas. De esta forma, si el producto pasa los controles de calidad, se procede a la venta en tienda, mientras que, si se encuentra alguna falla, el mismo se vende con un descuento especial. Por su parte, los residuos de la producción se consideran como materia prima al momento de calcular su necesidad de suministro, y, al mismo tiempo, se aprovechan al máximo en la producción, asegurando también la gestión responsable del residuo que no es salvable.

2. Ciclo técnico

En lo referente a la reutilización, Syrett y Lammas (2024) la describen como un enfoque circular que asigna recursos para la creación de valor a largo plazo y cierra las brechas departamentales, fomentando la colaboración y aprovechando distintos conjuntos de habilidades para priorizar la circularidad en la estrategia empresarial. Similarmente, en Carmina Vivenzio, los entrevistados informaron que, durante las limpiezas, se concientiza a cada trabajador acerca del aprovechamiento

de la materia prima y la priorización, ubicación y función del material reutilizable disponible. Además, se mencionó que los patronistas evitan el desperdicio de papel ya que puede ser reutilizado para nuevos patrones.

Simultáneamente, en Carmina Vivenzio, los sujetos entrevistados señalaron que las piezas defectuosas o restantes de textil son candidatas para la reutilización, lo que coincide con WRAP (2023), que invita a las empresas a considerar si algún departamento puede utilizar los cortes residuales del proceso de confección en un nuevo producto para eliminar la necesidad de crear materiales nuevos.

En otro orden de ideas, de acuerdo con el indicador de reciclaje, los entrevistados indicaron distintas técnicas para abordarlo en Carmina Vivenzio, destacando la creación de accesorios, como cintillos, que se regalan a los clientes o la elaboración de materiales de limpieza para el taller. Este último uso coincide con la investigación de Bukhari (2018), que hace énfasis en los trapos resultantes del corte como uno de los procesos más comunes del reciclaje, sin embargo, el informe de la Ellen MacArthur Foundation (2017) indica que estas aplicaciones del reciclaje (haciendo referencia a trapos y cojines) no suelen traer ninguna ganancia económica además de un único uso adicional antes del descarte.

En relación a la re-manufactura, el informe de WRAP (2023) establece que hasta el 25% de los cortes textiles residuales pueden ser re-manufacturados en otros productos. De este modo, los sujetos en Carmina Vivenzio indicaron que todas las prendas y fibras son candidatas para el proceso, el cual es influenciado por los gustos y recomendaciones del cliente para reacondicionar los diseños de baja rotación. En concordancia con lo planteado, según Niinimäki (2018), Reverse Resources decidió promover la re-manufactura de los residuos al introducir sus telas no vendidas al proceso de confección, demostrando de esta manera un compromiso con reducir el desperdicio y promover la sostenibilidad, al igual que en Carmina Vivenzio.

Asimismo, en cuanto a la venta de los productos provenientes de la re-manufactura, Bukhari (2018), resaltó en su investigación cómo los artículos en buen estado serían reciclados y rediseñados para convertirse en piezas de moda únicas y exclusivas para su comercialización, alineándose con el proceso descrito en Carmina Vivenzio, y convirtiéndose en una fuente de ingresos potencial.

3. Fases de la moda circular

3.1 Diseño

En primer lugar, la longevidad es una característica principal de extender la vida útil de una prenda, permitiendo que sea utilizada por un mayor tiempo e incluso pase de una generación a la siguiente. La Ellen MacArthur Foundation (2017) señala que la cantidad promedio de veces que se utiliza una prenda antes de ser descartada ha disminuido en un 36% en los últimos 15 años. Por su parte, Fletcher (2015) indica que invertir en recursos y esfuerzos para mejorar la durabilidad física de las costuras y telas es de poca utilidad si lo que determina la vida útil de una prenda es la estética o las preferencias sociales en lugar de la calidad del material, refiriéndose a la importancia de mezclar funcionalidad con el estilo y comportamiento del consumidor.

En este contexto, se evidenció el énfasis en la longevidad en Carmina Vivenzio, donde se destacó que se procura evitar la contaminación y el sobreconsumo a través de la funcionalidad y versatilidad de sus diseños clásicos y atemporales, que coinciden a su vez con el planteamiento de Núñez-Tabales et al. (2021), las prendas atemporales poseen un estilo y diseño no condicionado por las modas pasajeras; utilizan cortes clásicos, siluetas no excesivas y predominan los colores neutros combinables.

Simultáneamente, en Carmina Vivenzio se señaló a través de los entrevistados que se informa al cliente sobre cómo prolongar la vida útil de sus prendas, evitando así el residuo post-consumo. De modo similar, Nilson-Törnqvist (2020) mencionó una tienda conceptual de Filippa K donde los clientes pueden educarse respecto al cuidado de sus prendas, al igual que en su página web 'Care & Repair' (Filippa, 2025), llevando la iniciativa de Carmina Vivenzio un paso más adelante, pero de igual manera compartiendo la noción de que es importante la educación al usuario para la longevidad tanto como lo es la priorización de estilos clásicos sobre modas pasajeras en el diseño.

En cuanto a la durabilidad, los sujetos señalaron que en Carmina Vivenzio seleccionan los textiles más gruesos y se informan en la mayor medida posible acerca de sus proveedores, comprobando la información obtenida a través de distintos controles de calidad (pruebas de lavado, secado, planchado y colocarse la prenda). En este contexto, se observó la alineación entre los controles de calidad mencionados en Carmina Vivenzio y lo planteado por Saha y LeHew (2018): La utilidad y durabilidad de una prenda incluyen características como el

ajuste, la comodidad, la resistencia al encogimiento, las costuras intactas, el buen funcionamiento de los cierres, la resistencia a la abrasión (medida de acción de roce), capacidad de lavado y la resistencia al desgarró.

En relación a la desmaterialización, de acuerdo a Gupta et al. (2022), alrededor del 15% de la fibra textil es descartada normalmente en las áreas de patronaje y corte, por lo que los trabajadores procuran utilizar la mayor parte de la fibra en el patrón, esto es para evitar los cortes pequeños que son considerados residuos por las empresas de moda, incluyendo Carmina Vivenzio, donde se observó la alineación con lo planteado por Gupta et al. (2022) ya que los sujetos entrevistados afirmaron que los operarios aprovechan el espacio de la tela produciendo la mayor cantidad de prendas, procurando no desperdiciar ni comprometer la funcionalidad de las mismas y evitando así el residuo post-industrial. Por este enfoque preventivo, se puede asociar el proceso de diseño en Carmina Vivenzio con el concepto de 'Zero Waste', definido por Rathnayake et al. (2014, 12-14 de diciembre) como el proceso sistemático de eliminar el desperdicio desde su origen en lugar de gestionarlo una vez ya generado.

De esta manera, según Rissanen y McQuillan (2020), 'Zero Waste' implica valorar la tela antes de tener que reciclarla, estableciéndose así una semejanza con lo mencionado en Carmina Vivenzio. Adicionalmente, según Agrawal et al. (2013), otra manera de reducir el desperdicio es reutilizando el residuo de manera interna o en otros productos, y, como se mencionó anteriormente, ambas prácticas forman parte del ciclo técnico descrito en Carmina Vivenzio, donde se concientiza a los operarios para aprovechar el material reutilizable en la confección de las prendas y accesorios, y el residuo a su vez obtiene una utilidad interna para la limpieza de la tienda y la comodidad y manualidades del personal.

En referencia al desmontaje, de acuerdo a Niinimäki (2018), el diseño para la reparación de un producto suele enfocarse en la reparación hecha por su usuario. Los criterios típicos del diseño para la reparación, agrega el autor, son el uso de componentes universalmente aplicables para permitir el reemplazo rápido de partes dañadas empleando una cantidad mínima de herramientas, así como la provisión de instrucciones de reparo gratuitas. Por otro lado, se consideran los servicios de reparación por la empresa, teniendo la ventaja de garantizar la calidad, y contribuyendo del mismo modo a la economía circular. En este orden de ideas, refiriéndose a la reparación por el usuario, en Carmina Vivenzio los sujetos entrevistados afirmaron que, a pesar de ser posible, la dificultad del proceso

vendrá dada por el tipo de textil, la modificación deseada y las herramientas y conocimientos del usuario.

Por su parte, Nilson-Törnqvist (2020) indicó que H&M ofrece un servicio de reparación en los mercados en línea y algunas tiendas físicas mediante su iniciativa 'Take Care'. A su vez, el programa 'Worn Wear' de Patagonia (2022) se encarga igualmente de la reparación de los productos tanto en la tienda como a través de guías en su página web, brindando también la opción de envíos a la tienda y asesoría en línea, junto con la alternativa final de devolverles el producto y recibir crédito en la tienda. Esta iniciativa de reparación de productos ha salvado más de 583.000 prendas de terminar en vertederos, demostrando los considerables beneficios que puede traer la incorporación del flujo inverso de productos en la cadena de suministro de una empresa como Carmina Vivenzio.

3.2 Elaboración

En otro orden de ideas, en lo pertinente a la trazabilidad de Carmina Vivenzio, la marca es reconocida por visibilizar a menudo su proceso productivo en redes sociales, lo que resulta satisfactorio para el cliente. Lo antes expuesto coincide con Blum (2021), que menciona dentro de la trazabilidad la relevancia de compartir información detallada con los consumidores. Por otra parte, en Carmina Vivenzio los sujetos entrevistados indicaron que se informan con los proveedores antes de comprar el textil, como se mencionó anteriormente, sobre métricas como gramaje, cantidad de poliéster y algodón, utilidad y tiempo estimado de durabilidad. De modo similar, Laguna (2024) señalan que EcoDesign for Sustainable Products Regulation (ESPR) promueve la durabilidad, reciclabilidad y el uso de fibras recicladas en la mejora de la transparencia y trazabilidad, no obstante, señala como herramienta hacia la trazabilidad el uso del pasaporte digital de producto.

En definitiva, a pesar de ser una gran innovación para potenciar la ética y sostenibilidad en la cadena de suministro, la viabilidad del pasaporte digital de producto es considerablemente limitada en el contexto actual de la industria de la moda en Venezuela, no obstante, la transparencia demostrada en las redes sociales de Carmina Vivenzio es un comienzo positivo poco observado en el entorno de la empresa en términos de trazabilidad de prendas de vestir.

3.3 Comercialización

En lo concerniente al indicador de empaque dentro de la comercialización, los entrevistados mencionaron que Carmina Vivenzio cuenta con bolsas comerciales de cartón y cajas de regalo, y se le hace saber al cliente que el empaque

es reciclable. Asimismo, Gillian et al. (1996) mencionan que los desechos pueden reducirse desde la compra con a través del uso de empaques provenientes de materiales reciclados o reciclables.

En concordancia con los hallazgos en Carmina Vivenzio, el estudio de Jestratijevic y Vrabč-Brodnjak (2022) demostró que las marcas que han logrado avances en cuanto a empaques sostenibles priorizaban la mejora directa de los componentes de los empaques, sin embargo, señala que, a menos que aumenten los requerimientos legales para la producción, manejo y disposición de empaques seguros, las iniciativas voluntarias por parte de las empresas para mejorar los empaques de producto en regiones no reguladas no serán suficiente para promover un cambio significativo. Por otra parte, es razonable considerar que, si se incrementan las regulaciones de sostenibilidad en una región, aquellas empresas que tengan ya en práctica el uso de empaques sostenibles obtendrán una ventaja en el mercado, por lo que es importante que Carmina Vivenzio considere la mejora continua y el posible uso de material reciclado para sus empaques.

Finalmente, en cuanto al marketing verde en Carmina Vivenzio, los entrevistados afirmaron que, a pesar de la transparencia de su proceso productivo en redes sociales y relaciones con clientes, no poseen estrategias de marketing específicas para estas prácticas, sino que se maneja de forma interna e intuitiva en la empresa. Según Blum (2021), las empresas deben crear una cultura de marca que involucre y eduque a los clientes, muestre credenciales y soportes y valore la sostenibilidad en cada parte del negocio. Sin duda alguna, en Carmina Vivenzio la educación al cliente y el valor por la funcionalidad y longevidad son características principales de la marca, no obstante, es importante la inclusión de los soportes y credenciales de sostenibilidad. En este contexto, Tewari et al. (2025) plantea que las empresas están adoptando certificaciones y etiquetas ecológicas para fomentar la confianza del consumidor.

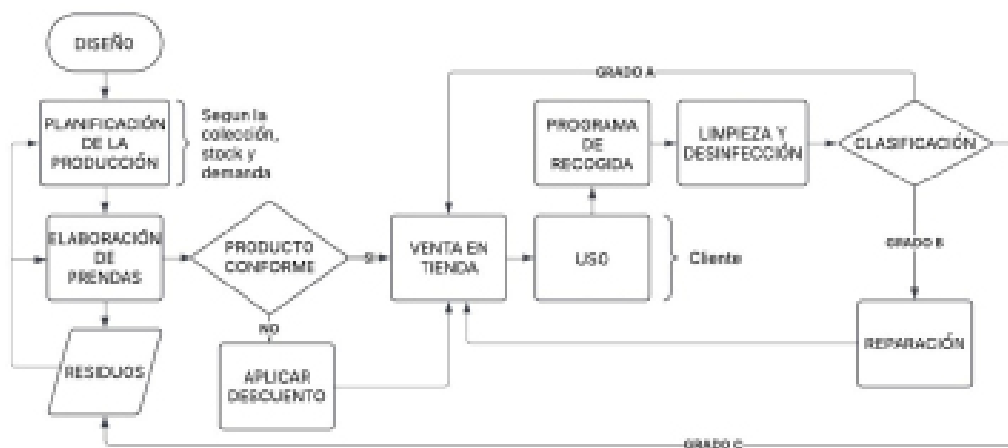
Por su parte, Mandarić, et al. (2022) señalan que para incrementar la adopción de prácticas sostenibles y la cuota de mercado de la moda circular es necesario concientizar al consumidor acerca del consumo sostenible para promover un cambio de comportamiento. Sin duda alguna, las certificaciones de sostenibilidad no solo fomentan la confianza del consumidor informado en cuanto a la moda sostenible, sino que también ayudan a concientizar a quienes no están tan familiarizados, haciendo de ellas una estrategia idónea para formalizar los esfuerzos intuitivos de marketing sostenible en Carmina Vivenzio y fortalecer su relación con sus clientes a través de la educación y apoyo hacia el ambiente.

Sistema de gestión de logística inversa

A continuación, se presenta como propuesta un diagrama de flujo (Figura III) que agrega al modelo logístico actual de Carmina Vivenzio (Figura II) la gestión de devoluciones que caracteriza la logística inversa.

Figura III

Propuesta de modelo de logística inversa en Carmina Vivenzio



Esta propuesta de sistema se ha diseñado con la finalidad de incrementar la circularidad de la cadena de suministro en Carmina Vivenzio, beneficiando los ingresos, minimizando los costos, y demostrando la responsabilidad social empresarial que complementa el proceso productivo.

Flujo del proceso y modelo de operación propuesto

A través de este modelo, las prendas utilizadas pueden ser devueltas por los clientes al final de su vida útil en la tienda directamente o a domicilio. Al ser retornadas a la tienda, el primer paso es la limpieza y desinfección de las mismas. Posteriormente, se realiza una inspección visual del estado de cada prenda con un formulario de evaluación según criterios de la empresa, dando lugar a la clasificación como grado A, B o C, para definir el destino de la prenda y el descuento que se le otorgará al cliente en su próxima compra, fomentando así el retorno de las prendas al final de su vida útil, fortaleciendo la imagen de la empresa y consolidando la lealtad del cliente al asegurar que solo se acepten prendas de Carmina Vivenzio. Se presenta a continuación la guía de clasificación de prendas en la Tabla I.

Tabla I

Guía de clasificación de prendas

Grado de clasificación de la prenda	Condiciones físicas de la prenda	Proceso al cual se someterá la prenda	Porcentaje de descuento incentivo a ser aplicado a la prenda en la tienda
A	Excelente	Reventa	20% en la próxima compra
B	Deterioros menores	Reacondicionamiento	15% en la próxima compra
C	Daños significativos	Residuo/Materia prima	10% en la próxima compra

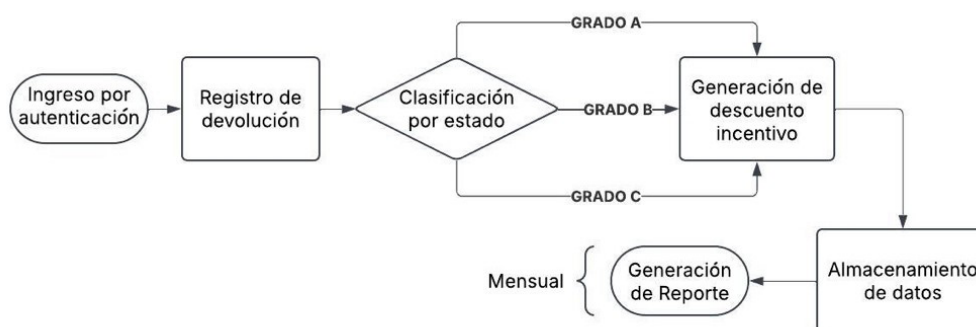
En este orden de ideas, es importante crear material publicitario explicando el programa y su contribución a la sostenibilidad, así como capacitar al personal al respecto para poder informar y motivar a los clientes a participar.

Propuesta de sistema de Software de logística inversa

Debido a las fallas eléctricas en Venezuela, el sistema propuesto está diseñado para poder ser utilizado sin la necesidad de una conexión a internet, desde una única computadora ubicada en el taller de la tienda para gestionar de manera ordenada y trazable el flujo inverso. Se presenta a continuación un diagrama de flujo para representar la funcionalidad del sistema mediante la Figura IV:

Figura IV

Funcionalidad del sistema de Software



Para dar inicio, a través de un inicio de sesión, solo usuarios autorizados podrán acceder al sistema. Posteriormente, la devolución se registra ingresando los datos del cliente y de la prenda junto con una fotografía de la misma. Luego, al ser clasificada la prenda (Grado A/B/C), se ingresa manualmente la clasificación en el sistema. Según el grado asignado y con los datos del cliente, se registra el

descuento de incentivo otorgado. Una vez guardada la devolución, los datos no pueden editarse o eliminarse para asegurar la transparencia del proceso. Además, el sistema permite generar reportes mensuales exportables a Excel, organizados por fecha y por estado de las prendas, facilitando el análisis operativo.

Para la elaboración de este software, se utilizará como lenguaje [Node.js](#) para la operación sin la necesidad de una conexión a internet. Según su documentación oficial, [Node.js](#) permite a los desarrolladores ejecutar JavaScript en el servidor o localmente en una máquina, fuera del navegador (OpenJS Foundation, 2024).

En segundo lugar, el framework seleccionado es [Electron.js](#) para la creación de escritorio. Electron es un framework que permite a los desarrolladores crear aplicaciones de escritorio multiplataforma para macOS, Windows y Linux combinando tecnologías web (HTML, JavaScript, CSS) con [Node.js](#) y código nativo. Es de código abierto, cuenta con licencia MIT y es gratuito para uso comercial y personal (Electron, 2025).

El tercer aspecto a considerar es la base de datos. Según Tomter y Yu (2021), la base de datos relacional (RDB) es una industria informática madura y exitosa para la gestión de datos, y SQLite es un candidato ideal de RDB para el trabajo sin conexión, con datos almacenados localmente. Asimismo, de acuerdo a Ahlström (2025), SQLite se ha convertido en la base de datos más ampliamente implementada por su diseño integrado, compatibilidad multiplataforma, confiabilidad y velocidad. Además, el autor añade, todos los dispositivos iOS y Android y la mayoría de las computadoras personales tienen SQLite integrado en su software. Finalmente, SQLite permite la exportación a Excel.

Adicionalmente, Gustafsson (2021) señala que, para generar archivos de Excel a partir de datos, ExcelJS es una biblioteca práctica que permite crear libros de Excel en JavaScript, generar una hoja de datos y enviarla, resultando muy útil cuando los usuarios necesitan descargar todos los pedidos de una fecha específica. Por esta razón, se sugiere ExcelJS de forma complementaria para asistir en la exportación a Excel, facilitando de este modo la toma de decisiones.

Asimismo, ya que cada prenda registrada en el sistema incluirá su fotografía, se recomienda fs (File System), un módulo de [Node.js](#) para facilitar el manejo de fotos y archivos. De acuerdo a Adhikary (2025, 1 de octubre), el módulo de sistema de archivos de [Node.js](#) lo cubre todo, proporcionando varias API (funciones) para interactuar con los sistemas de archivos sin problemas. La mayoría de las API, el autor añade, son personalizables con opciones y banderas.

A continuación, los requisitos mínimos sugeridos:

- Sistema Operativo: Windows 10 o superior / Versiones ligeras de Linux (Ejemplo: Linux Mint)
- Procesador: Intel Core i3 o equivalente (2 núcleos, mínimo 1.8 GHz)
- Memoria RAM: 4GB como mínimo
- Almacenamiento: 10GB de espacio libre en disco (SSD preferible)
- Resolución de pantalla: 1366 x 768 como mínimo

Aspectos económicos

La inversión inicial en Software y tecnología sería aproximadamente \$300 USD (no incluye mantenimiento, soporte técnico o adaptaciones funcionales adicionales). Como fuentes de ingresos se considera, en primer lugar, la venta de productos reacondicionados por hasta el 60% del precio original (no obstante, el descuento es criterio de la empresa), y, en segundo lugar, el ahorro por materia prima recuperada, que se ejemplifica a continuación en la tabla II, tomando como referencia para su desarrollo 1kg de algunas fibras distinguidas en la industria.

Tabla II

Ejemplos de fibras recuperables

Fibra	Costo por Kg	Recuperación	Ingreso
Algodón	\$1.00 - \$2.50	30% - 50%	\$0.53 - \$0.88
Poliéster	\$2.00 - \$3.50	50% - 70%	\$1.38 - \$1.93
Nylon	\$3.50 - \$6.00	40% - 60%	\$1.70 - \$2.55
Lino	\$4.00 - \$9.00	30% - 50%	\$1.95 - \$3.25
Seda	\$20.00 - \$35.00	20% - 30%	\$5.50 - \$8.25

Indicadores de gestión

Para el abordaje de los indicadores de gestión, se desarrolló un Cuadro de Mando Integral, como se muestra en la tabla III.

Tabla III
Cuadro de Mando Integral

Perspectiva	Objetivos	Indicador	Formula	Meta
Financiera	Incrementar los ingresos por venta de prendas recuperadas	% de ingresos por venta de prendas recuperadas	$\frac{\text{Venta de prendas recuperadas}}{\text{Ventas Totales}} \times 100$	$\geq 20\%$ de las ventas totales
	Reducir los costos de materia prima	% de ahorro por materia prima recuperada	$\frac{\text{Costo anterior} - \text{Costo actual}}{\text{Costo anterior}} \times 100$	$\geq 15\%$ ahorro del costo de materia prima
Clientes	Aumentar la tasa de participación de clientes en el programa de devolución	Tasa de participación de clientes en el programa de devolución	Realizar una encuesta de satisfacción para los clientes que revelará del total de respuestas cuántos clientes participan en el programa	$\geq 40\%$ de participación en el programa
	Mejorar la satisfacción de los clientes con el programa de incentivos	Satisfacción del cliente con el programa de incentivos	La encuesta mencionada permitirá a los clientes calificar su nivel de satisfacción del 1 al 5	≥ 4 en nivel promedio de satisfacción
	Aumentar la tasa de retención de clientes	Tasa de retención de clientes (%)	$\frac{\text{Clientes al final del periodo} - \text{Clientes nuevos}}{\text{Ventas Totales}} \times 100$	$\geq 80\%$ de retención de clientes
Procesos internos	Aumentar la tasa de recuperación de prendas	Tasa de recuperación de prendas (%)	$\frac{\text{Prenda recuperadas}}{\text{Prendas vendidas}} \times 100$	$\geq 30\%$ de recuperación
	Mejorar la eficiencia del proceso de clasificación y evaluación	Eficiencia del proceso de clasificación y evaluación (%)	$\frac{\text{Salidas útiles}}{\text{Entradas totales}} \times 100$	$\geq 90\%$ de eficiencia
Aprendizaje y crecimiento	Incrementar la capacitación del personal en logística inversa	Horas de capacitación del personal (horas/empleado)	$\frac{\text{Total horas de capacitación}}{\text{Total empleados}} \times 100$	≥ 20 horas/ Empleado
	Desarrollar nuevas soluciones que aprovechan los materiales recuperados	Nuevos productos o procesos desarrollados con materiales recuperados (#)	Número total de nuevos productos o procesos que utilizan materiales recuperados.	≥ 1 por año

Implementación por Etapas

Fase 1 (0-6 meses): Aborda el diseño del sistema, en el cual se debe definir el flujo del proceso de logística inversa, determinar los requisitos tecnológicos y de infraestructura, establecer los indicadores clave de desempeño (KPIs) y diseñar el programa de incentivos para clientes. En segundo lugar, se realiza la prueba piloto en tienda, en la cual se implementa el sistema, se monitorea el funcionamiento, se recopila retroalimentación y se ajusta el proceso según los resultados obtenidos. El tercer paso es la capacitación inicial, comenzando por el personal de la tienda piloto en el uso del sistema y luego entrenando al equipo en el programa de incentivos y atención al cliente

Fase 2 (6-18 meses): Consiste en la implementación del software, desarrollándolo y empleándolo para gestionar devoluciones, integrándolo en el sistema con los procesos y sistemas existentes. Por otra parte, se abordan las campañas de concienciación, lanzando la campaña de comunicación para informar a los clientes, promoviendo la importancia de la sostenibilidad y el programa de devoluciones y motivando la participación de los clientes en el programa.

Fase 3 (18-36 meses): Abarca el desarrollo de productos con materiales recuperados, analizando las oportunidades de innovación en nuevos productos y diseñando y lanzando productos que incorporen los materiales recuperados.

CONCLUSIONES

La investigación hizo visible la forma en la que un pequeño atelier en Venezuela implementa de forma intuitiva iniciativas orientadas a la logística inversa y moda circular. En relación a la logística, se evitan, clasifican y gestionan adecuadamente los residuos. Además, se planifica la producción según la demanda y se manejan los productos no conforme con responsabilidad y transparencia, sin embargo, es importante cuantificar el impacto ambiental, así como el uso de un sistema de software que promueva la eficiencia empresarial. Por lo antes expuesto, se recomienda a Carmina Vivencio la adopción de un sistema que integre desde la recolección de prendas al final de su vida útil hasta su reincorporación al proceso productivo mediante alternativas como la reparación y el reacondicionamiento, permitiendo a la empresa maximizar el aprovechamiento de sus recursos y reducir costos de materia prima

En lo que respecta al ciclo técnico, se observó concientización del personal en cuanto a la reutilización, el reciclaje como valor agregado para los clientes o herramienta de utilidad interna, y la alineación de la re-manufactura

con la demanda para la satisfacción de los clientes. Por esta razón, las ventajas económicas y ambientales asociadas a la inclusión del flujo inverso a su cadena de suministro mediante el programa de recogida de prendas serán una realidad más alcanzable para Carmina Vivenzio en comparación con empresas donde no se estén potenciando prácticas de economía circular.

En lo referente a la moda circular, el diseño resalta en Carmina Vivenzio a través de estilos atemporales, el énfasis en la calidad y la prevención de generación de residuo post-industrial y post-consumo. Por su parte, la trazabilidad y marketing verde destacan a través de la transparencia en redes sociales. En este contexto, se recomienda el uso de herramientas como certificaciones y/o pasaporte digital de producto, potenciando la transparencia que ya es reconocida y satisfactoria al transmitir confianza y demostrar conciencia. Adicionalmente, utilizan empaques reciclables, por lo que se recomienda ir un paso más adelante hacia la sostenibilidad usando material reciclado para su elaboración.

Este caso de estudio demuestra que, incluso en contextos económicos desafiantes con recursos y conocimientos logísticos limitados, las empresas que realizan su propia confección pueden avanzar con determinación hacia modelos de negocio más responsables para cerrar el ciclo de vida de los productos.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Adhikary, T. (2025, 12 de mayo). Understanding the [Node.js](#) File System Module (FS). [Entendiendo el módulo del Sistema de archivos (FS) de [Node.js](#)]. Kinsta. <https://kinsta.com/blog/nodejs-fs/>

Agrawal, Y., Barhanpurkar, S. & Joshi, A. (2013). Recycle Textiles Waste [Reciclar residuos textiles]. TextileReview magazine. <https://static.fibre2fashion.com/ArticleResources/PdfFiles/68/6798.pdf>

Ahlström, K. (2025). Adapting SQLite to the Distributed Edge: A Comparative Study of Different Adaptations [Adaptación de SQLite al borde distribuido: Un estudio comparativo de diferentes adaptaciones]. [Tesis de pregrado, Universidad Aalto]. <https://aaltodoc.aalto.fi/server/api/core/bitstreams/e3df40d2-a6e3-4a6a-8341-d10837b2f834/content>

Börkey, P. & Brown, A. (2024). Extended Producer Responsibility in the Garments Sector [Responsabilidad extendida del productor en el sector de la confección]. (Informe N° 253). OECD Environment Working Papers. <https://dx.doi.org/10.1787/8ee5adb2-en>

Bukhari, M. (2018). Reverse Logistics Network Design in Circular Economy. Promoting Sustainable Collection and Reuse for Post-consumer Textile and Clothing [Diseño de redes de logística inversa en la economía circular. Promoviendo la recolección y reutilización sostenible de textiles y ropa post-consumo]. [Tesis doctoral, Universidad Politécnica de Madrid]. Dialnet. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=255679>

Blum, P. (2021). Moda Circular: Para una industria sostenible de la moda. Editorial Blume.

Cuervo, L. (2022). Acciones para disminuir los productos de lento movimiento y ociosos en el almacén de la División Territorial ETECSA Matanzas. [Tesis de pregrado, Universidad de Matanzas]. Repositorio Institucional Camilo Cienfuegos. <https://rein.umcc.cu/bitstream/handle/123456789/2193/TD22%20Liadys%20.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Chowdhury, A. (2025). A Systematic Review of Risk-based Procurement Strategies in Retail Supply Chains: Sourcing Flexibility and Vendor Disruption Management [Una revisión sistemática de las estrategias de adquisición basadas en el riesgo en las cadenas de suministro minoristas: Flexibilidad de abastecimiento y gestión de la interrupción de proveedores]. American Journal of Advanced Technology and Engineering Solutions, 1 (1), 467-505. <https://doi.org/10.63125/jr03rv07>

<https://rein.umcc.cu/bitstream/handle/123456789/2193/TD22%20Liadys%20.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Data Bridge Market Research. (2024). Informe de análisis del tamaño, la participación y las tendencias del mercado mundial de logística inversa: descripción general de la industria y pronóstico hasta 2032. Global Reverse Logistics Market. <https://www.databridgemarketresearch.com/es/reports/global-reverse-logistics-market?srsId=AfmBOooFLsElXsO3rXwQXk-jdwfSsrW9O4f5obw-0FBPAoHQP40Q6mV5>

Electron. (2025). Why Electron [Por qué Electron]. Electron Documentation. <https://www.electronjs.org/docs/latest/why-electron>

Ellen MacArthur Foundation. (2023, 9 de mayo). Nuestra vision de una economia circular para la moda. <https://www.ellenmacarthurfoundation.org/es/vision-de-una-economia-circular-para-la-moda>

Ellen MacArthur Foundation. (2021). Circular economy glossary [Glosario de economía circular]. <https://content.ellenmacarthurfoundation.org/m/af7397aab398037/original/Circular-economy-glossary.pdf>

Ellen MacArthur Foundation. (2017). A New Textiles Economy: Redesigning Fashion's Future [Una nueva economía textil: Rediseñando el futuro de la moda]. <https://content.ellenmacarthurfoundation.org/m/6d5071bb8a5f05a2/original/A-New-Textiles-Economy-Redesigning-fashions-future.pdf>

Filippa K. (2025). Care & Repair [Cuidado y reparación]. <https://www.filippa-k.com/it/en/carerepair.html>

Fletcher, K. (2015). Durability, Fashion, Sustainability: The Processes and Practices of Use [Durabilidad, moda, sostenibilidad: Los procesos y prácticas de uso]. *Fashion Practice*, 4 (2), 221-238. <http://dx.doi.org/10.2752/175693812X13403765252389>

García-Rodríguez, F., Castilla-Gutiérrez, C. & Bustos-Flores, C. (2013). Implementation of reverse logistics as a sustainable tool for raw material purchasing in developing countries: The case of Venezuela [Implementación de la logística inversa como herramienta sostenible para la compra de materias primas en países en desarrollo: El caso de Venezuela]. *International Journal of Production Economics*, 141 (2), 582-592. <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijpe.2012.09.015>

Gillian, S., Werner, C., Olson, L. & Adams, D. (1996). Teaching the concept of precycling: A campaign and evaluation [Enseñando el concepto de pre-reciclaje: Una campaña y evaluación]. *The Journal of Environmental Education*, 28 (1), 11-18. <https://core.ac.uk/download/pdf/276286936.pdf>

Gupta, R., Kushwaha, A., Dave, D. & Rana, N. (2022). Waste management in fashion and textile industry: Recent advances and trends, life-cycle assessment, and circular economy [Gestión de residuos en la industria de la moda y el textil: Avances y tendencias recientes, evaluación del ciclo de vida y economía circular]. En C. Mustansar, S. Singh & L. Goswami (Eds.). *Emerging trends to approaching Zero Waste. Environmental and Social Perspectives*. (pp. 215-242). <https://doi.org/10.1016/B978-0-323-85403-0.00004-9>

Gustafsson, F. (2021). Coop extra service ordering system [Sistema de pedidos de servicio extra de Coop]. [Tesis de grado, Universidad Karlstad]. <https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:1592495/FULLTEXT01.pdf>

Jestratijevic, I. & Vrabič-Brodnjak, U. (2022). Sustainable and Innovative Packaging Solutions in the Fashion Industry: Global Report [Soluciones de embalaje sostenibles e innovadoras en la industria de la moda: Informe global]. *Sustainability*, 14 (20). <https://doi.org/10.3390/su142013476>

Koren, M. & Shnaiderman, M. (2023). Forecasting in the Fashion Industry: A model for Minimising Supply-Chain Costs [Previsión en la industria de la moda: Un modelo para minimizar los costes de la cadena de suministro]. *International*

Journal of Fashion Design, Technology and Education, 16 (3), 308-318. <https://doi.org/10.1080/17543266.2023.2201508>

López, J. (2017, febrero). Logística Inversa. [Conferencia/Clase]. Universidad Abierta de Cataluña, Barcelona, España. <http://hdl.handle.net/10609/139629>

Mandarić, D., Hunjet, A. & Vuković, D. (2022). The Impact of Fashion Brand Sustainability on Consumer Purchasing Decisions [El impacto de la sostenibilidad de las marcas de moda en las decisiones de compra de los consumidores]. Journal of Risk and Financial Management, 15 (4), 176-193. <https://doi.org/10.3390/jrfm15040176>

Niinimäki, K. (2018). Sustainable Fashion in a Circular Economy [Moda sostenible en una economía circular]. Aalto University.

Nilson-Törnqvist, A. (2020). Circular Economy Practice Applied to Reverse Logistics: A Multiple Case Study from Fashion Retailers Perspective [Práctica de economía circular aplicada a la logística inversa: Un estudio de caso múltiple desde la perspectiva de los minoristas de moda]. [Tesis de maestría, Universidad de Södertörn]. <https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:1458297/FULLTEXT01.pdf>

Núñez-Tabales, J., Del Amor-Collado, E. & Rey-Carmona, F. (2021). Economía circular en la industria de la moda: Pilares básicos del modelo. Revista de Ciencias Sociales, 27 (4), 162-176. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8145515>

OpenJS Foundation. (2024). [Node.js](https://nodejs.org/en/docs) Documentation [Documentación de Node.js]. <https://nodejs.org/en/docs>

Organización de las Naciones Unidas. (2019, 12 de abril). El costo ambiental de estar a la moda. <https://news.un.org/es/story/2019/04/1454161>

Organización Internacional de Normalización. (2015). Sistemas de gestión de la calidad - Requisitos (ISO 9001:2015). Secretaria Central de ISO. https://repositorio.buap.mx/rcontraloria/public/inf_public/2019/0/NOM_ISO_9001-2015.pdf

Panigrahi, S., Kar, F., Fen, T., Hoe, L. & Wong, M. (2018). A Strategic Initiative for Successful Reverse Logistics Management in Retail Industry [Una iniciativa estratégica para la gestión exitosa de la logística inversa en la industria minorista]. Sage Journals: Global Business Review, 19 (3). <https://doi.org/10.1177/0972150918758096>

Patagonia. (2022). Worn Wear [Ropa usada]. <https://wornwear.patagonia.com/>

Rathnayake, I., Karunasena, G. & Rathnayake, U. (2014, 12-14 de diciembre). Zero Waste Management in Textile and Apparel Industry: Preliminary Study

[Gestión de residuos cero en la industria textil y de la confección: Estudio preliminar]. [Presentación de conferencia]. 5th International Conference on Sustainable Built Environment 2014, Kandy, Sri Lanka. https://www.researchgate.net/publication/324496649_Zero_Waste_Management_in_Textile_and_Apparel_Industry_Preliminary_Study

Rissanen, T. & McQuillan, H. (2020). Zero Waste Fashion Design [Diseño de moda residuo cero]. Bloomsbury Publishing.

Rissanen, T. (2013). Zero Waste Fashion Design: A Study at the Intersection of Cloth, Fashion Design and Pattern Cutting [Diseño de moda residuo cero: Un estudio en la intersección de la tela, el diseño de moda y el corte de patrones]. [Tesis doctoral, Universidad de Tecnología de Sidney]. <https://www.proquest.com/openview/0adaffa90e68b29b8e8c5b00c47547a7/1?pq-origsite=gscholar&cbl=2026366&diss=y>

Rogers, D. & Tibben-Lembke, R. (1998). Going Backwards: Reverse Logistics Trends and Practices [Ir hacia atrás: Tendencias y prácticas de logística inversa]. Consejo Ejecutivo de Logística Inversa. <https://www.icesi.edu.co/blogs/gestionresiduossolidos/files/2008/11/libro-lr.pdf>

Saha, K. & LeHew, M. (2018). Durable Fashion Apparel: A Potential Sustainability Solution? [Ropa de moda duradera: ¿Una posible solución de sostenibilidad?]. [Tesis de maestría, Universidad Estatal de Kansas]. https://www.researchgate.net/publication/328517777_Durable_Fashion_Apparel_A_Potential_Sustainability_Solution

Syrett, H. & Lammas, F. (2024). Reverse Logistics for Circular Fashion systems. An exploration of untapped potential [Logística inversa para sistemas de moda circular. Una exploración del potencial sin explotar]. Global Fashion Agenda. <https://globalfashionagenda.org/resource/reverse-logistics-for-circular-fashion-systems/>

Laguna, S. (Ed.). (2024). The GFA Monitor 2024 Update [Actualización del Monitor GFA 2024]. Global Fashion Agenda. <https://globalfashionagenda.org/wp-content/uploads/2024/11/GFA-Monitor-Update-2024-Final-2.pdf>

Tewari, D., Singh, A., Aisha, N., Pavithran, S. & Kanimozhi, S. (2025). Conscious Consumption and its Impact on Marketing Practices & Business Sustainability [Consumo consciente y su impacto en las prácticas de marketing y la sostenibilidad empresarial]. Advances in Consumer Research, 2 (4), 5502-5510. <https://acr-journal.com/article/conscious-consumption-and-its-impact-on-marketing-practices-and-business-sustainability-1843/>

Tomter, I. & Yu, W. (2021). Augmenting SQLite for Local-First Software [Aumentando SQLite para software de prioridad local]. En L. Bellatreche, M. Dumas, P. Karras, R. Matulevicius, A. Awad, M. Weidlich, M. Ivanovic, & O. Hartig (Eds.). *New Trends in Database and Information Systems*. (pp.247-257). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-030-85082-1_22

Waters, B. & Waters, I. (2013, 5-6 de septiembre). ERP in Fashion: Implementation Issues and Business Benefits [ERP en la moda: Problemas de implementación y beneficios empresariales]. [Presentación de conferencia]. *Proceedings of the 1st International Conference on Digital Technologies for the Textile Industries*, Manchester, Reino Unido. https://www.researchgate.net/publication/301197652_ERP_in_Fashion_Implementation_Issues_and_Business_Benefits

The Waste and Resources Action Programme. (2023, 26 de octubre). *Textiles 2030 Circular Design Toolkit* [Kit de herramientas de diseño circular Textiles 2030]. <https://www.wrap.ngo/resources/guide/circular-design-toolkit>

Artículo de Investigación / Research Article

<https://revistas.fondoeditorial.uru.edu/index.php/dinge>

Fidelización de clientes y su relación con el posicionamiento de marca en la empresa Sportmax

Customer loyalty and its relationship with brand positioning in the Sportmax company

Domínguez, Wilbert
Fernández, Lizyllén

Universidad Rafael Urdaneta. Maracaibo, Venezuela

 ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0006-2733-052X>

Email: wilbertdominguez5@gmail.com

Universidad Rafael Urdaneta. Maracaibo, Venezuela

 ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-4892-2122>

Email: fiorella.vasquez.205238@uru.edu

Fecha de aceptación: 01-20-2024

Fecha de publicación: 01-05-2025

DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.21681540>

Como citar: Domínguez, W., y Fernández, L. (2025). Fidelización de clientes y su relación con el posicionamiento de marca en la empresa Sportmax. Dinamismo Gerencial 1 (2), 141-170.

Nota Conflicto de Interés: Se indica que no existe relación financiera o personal alguna que pudiera dar lugar a un conflicto de intereses en relación con la elaboración de este artículo.

Nota Especial: Toda correspondencia con respecto al presente artículo debe ser dirigido al e-mail.

Resumen

El propósito de este artículo fue analizar las estrategias de fidelización y posicionamiento de la marca en la empresa Sportmax. Para llevar a cabo el estudio, se realizó un muestreo intencional que dio como resultado la selección de (60) clientes de la mencionada empresa. El soporte teórico se genera de autores reconocidos como Ayub (2013), Best (2007), Kotler y Armstrong (2012), entre otros. La investigación se enmarcó en un enfoque descriptivo y de campo, utilizando un diseño no experimental y transversal. La recolección de datos se realizó mediante una encuesta diseñada con una escala de Likert, que incluía veinte y seis (26) ítems para medir las variables de interés. Los resultados obtenidos indicaron que las estrategias implementadas han resultado clave tanto para la fidelización de sus clientes como para el posicionamiento de la marca en el mercado. Los principios fundamentales de esta empresa incluyen un servicio al cliente eficaz, caracterizado por la personalización, la rapidez y la comodidad, junto con un enfoque integral que fortalece las relaciones a largo plazo con los clientes. Sin embargo, se identificaron oportunidades de mejora, especialmente en el servicio postventa, el cual, al ser optimizado, puede incrementar la satisfacción del cliente y consolidar su lealtad.

Palabras clave

Estrategias de fidelización,
posicionamiento de la marca.
competitividad

Abstract

The purpose of this article was to analyze the loyalty and brand positioning strategies employed by Sportmax. To conduct the study, an intentional sampling method was used, resulting in the selection of sixty (60) customers from the aforementioned company. The theoretical foundation is based on renowned authors such as Ayub (2013), Best (2017), Kotler and Armstrong (2013), among others. The research was framed within a descriptive and field-based approach, using a non-experimental and cross-sectional design. Data collection was carried out through a survey designed with a Likert scale, consisting of twenty-six (26) items to measure the variables of interest. The results indicated that the implemented strategies have been key to both customer loyalty and the brand's market positioning. The core principles of this company include effective customer service characterized by personalization, speed, and convenience, combined with a comprehensive approach that strengthens long-term customer relationships. However, opportunities for improvement were identified, particularly in after-sale services, which, if optimized, could enhance customer satisfaction and further consolidate their loyalty.

Keywords

Loyalty strategies, brand
positioning, competitiveness.

INTRODUCCIÓN

La economía globalizada ha transformado de manera constante las dinámicas comerciales, impulsando la necesidad de las empresas de comprender las expectativas y hábitos de sus consumidores para garantizar su fidelidad y asegurar ingresos sostenibles. En este entorno competitivo, la atención al cliente, el marketing y las ventas han evolucionado hacia enfoques más personalizados, centrados en optimizar la rentabilidad mediante la satisfacción del cliente.

Dado el abanico de opciones disponibles para los consumidores, las empresas deben priorizar estrategias que influyan en sus decisiones de compra. En este contexto, la fidelización del cliente se ha consolidado como un eje esencial en el marketing. Según Kotler y Armstrong (2012) esta estrategia busca transformar consumidores ocasionales en clientes recurrentes, estableciendo una relación duradera con la marca, el producto o el servicio; sin embargo, su implementación efectiva requiere un profundo conocimiento de las necesidades y expectativas de los clientes, así como superar sus expectativas de manera consistente.

Los beneficios de la fidelización trascienden el incremento en ventas. Según Cheng et al. (2020), la lealtad del cliente fortalece la competitividad y la rentabilidad empresarial a largo plazo. Miller (2021) añade que retener a un cliente recurrente es entre cinco y diez veces más eficiente en costos que atraer nuevos consumidores, quienes tienden a generar un 67% menos de gasto en comparación con los clientes leales. Así, la fidelización se posiciona como un pilar estratégico para la sostenibilidad empresarial.

Desde la perspectiva de la percepción de marca, McMullan y Gilmore (2008) definen la fidelización como una inclinación hacia una marca expresada en comportamientos repetitivos a lo largo del tiempo. En América Latina, una encuesta de KPMG International (2019) resalta que el 39% de los consumidores valoran los programas de recompensas, mientras que el 75% consideraría cambiar de marca ante la oferta de beneficios más atractivos. Esto refuerza la importancia de innovar en este tipo de estrategias.

Otro elemento clave en la fidelización es la identificación de los clientes más valiosos. De acuerdo con Alcaide (2015) estos no se definen por la frecuencia de sus compras, sino por su contribución a la rentabilidad de la empresa. Analizar sus preferencias permite aplicar acciones más efectivas que, además, fortalecen el posicionamiento de marca. Según Kotler y Armstrong (2012) el posicionamiento implica diseñar ofertas y construir una imagen distintiva en la mente de los consumidores, lo que permite diferenciarse de la competencia. Wakabayashi

(2017) argumenta que esta diferenciación debe fundamentarse en el análisis de necesidades de los clientes y atributos clave ofrecidos por los competidores.

Un buen posicionamiento no solo impulsa la retención de clientes, sino que también contribuye a atraer nuevos consumidores, consolidando el liderazgo empresarial. Empresas con una reputación sólida y productos de alta calidad generan confianza y fidelidad, lo que refuerza su competitividad al mismo tiempo que abren nuevas oportunidades para expandir su presencia en el mercado.

En el caso de Venezuela, García (2019) resalta cómo las limitaciones económicas y sociales han intensificado la competencia entre empresas, aun frente a una disminución de recursos. Esta realidad afecta la fidelización de clientes, disminuyendo las ventas, la rentabilidad y, en consecuencia, la reputación de marca. En el estado Zulia, específicamente en el municipio Maracaibo, Sportmax, una empresa con 25 años en el mercado deportivo, enfrenta este tipo de desafíos.

A pesar de la creciente demanda por productos y servicios relacionados con la actividad física, y su base de clientes frecuentes, es posible que factores como la atención limitada en redes sociales, los retrasos en la entrega de pedidos y la falta de claridad en la publicidad estén influyendo en la percepción de los clientes y dificultando el crecimiento sostenido de Sportmax. Dicha situación subraya la necesidad de analizar las estrategias de fidelización y posicionamiento de marca que aplica la empresa, con el objetivo de identificar áreas de mejora y optimizar su capacidad de retener clientes, fortalecer su imagen en el mercado y consolidar su competitividad frente a la creciente competencia.

Este análisis permitiría proponer acciones concretas que alineen las expectativas de los consumidores con los objetivos estratégicos de la organización, fortaleciendo áreas clave como el servicio postventa y la personalización de la experiencia del cliente. Además, estas acciones contribuirían a optimizar el diseño de incentivos y estrategias de fidelización, impulsando la lealtad de los clientes y generando un impacto positivo en el posicionamiento competitivo de la empresa.

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

Fidelización de Clientes y Posicionamiento de Marca

La fidelización de clientes y el posicionamiento de marca son estrategias fundamentales que contribuyen significativamente al éxito empresarial. Por un lado, la fidelización de clientes busca convertirlos en seguidores leales de una marca, producto o servicio, mediante la oferta de experiencias satisfactorias que

superen sus expectativas. Por otro lado, el posicionamiento de marca se orienta a diseñar tanto la oferta como la imagen de la empresa para ocupar un lugar relevante en la mente de los consumidores, diferenciándose claramente de la competencia.

Fidelización de Clientes

De acuerdo con Kotler y Armstrong (2012), la fidelización es uno de los pilares esenciales de cualquier empresa, ya que permite obtener información valiosa sobre las preferencias del cliente y construir relaciones de largo plazo, que beneficien mutuamente a ambas partes. Gázquez-Abad (2018) resalta que la fidelización se logra mediante la satisfacción del cliente y que para ello es crucial superar sus expectativas y anticiparse a sus necesidades. Además de ser una estrategia clave, Ayub (2013) subraya que la fidelización es más rentable que captar nuevos clientes, pues reduce significativamente los costos de marketing y administración, mientras fomenta la repetición de compra y la recomendación de productos o servicios a otros consumidores.

Las estrategias de fidelización abarcan diferentes áreas. Navarro (2014) señala que el servicio al cliente debe generar experiencias únicas que vinculen emocionalmente al cliente con la empresa, mientras que Reinales y Ponzoa (2004) destacan elementos como la personalización, rapidez y comodidad. Ayub (2013) propone el servicio postventa como una herramienta esencial para fortalecer la relación con el cliente, incluyendo servicios como mantenimiento y entrega a domicilio, lo cual también es apoyado por Navarro (2014). Además, el contacto constante y personalizado con el cliente es indispensable para construir confianza y lealtad, como señala Ayub (2013).

Por otro lado, el sentimiento de pertenencia, según Ayub (2013) y Navarro (2014), se fomenta al hacer que el cliente se sienta parte de la empresa mediante la inclusión en mejoras y el interés genuino en sus opiniones. Los incentivos, como descuentos y programas de puntos, según Reinales y Ponzoa (2004), son efectivos para motivar la repetición de compra, y la calidad en los servicios, subrayada por Ayub (2013), asegura la satisfacción del cliente y refuerza su fidelidad.

Posicionamiento de Marca

El posicionamiento de marca, según Kotler y Armstrong (2012), se basa en diseñar tanto la oferta como la imagen de una empresa para construir percepciones duraderas en la mente de los consumidores. Este proceso permite que las marcas sean reconocidas y apreciadas en sus mercados objetivos. Schiffman y

Kanuk (2010) destacan que el posicionamiento se forma con las percepciones y el comportamiento de los consumidores, mientras Arellano (2010) explica que esta estrategia es clave para cómo los productos o servicios son percibidos por el segmento objetivo.

Factores de Diferenciación

Para lograr un posicionamiento efectivo, Kotler y Armstrong (2012) proponen factores de diferenciación, que deben ser relevantes, exclusivos, creíbles y viables. Estos atributos permiten que los productos destaquen frente a la competencia. Best (2007) señala que la diferenciación por servicios es igualmente importante, subrayando aspectos como la confianza y la garantía, así como prestaciones que superan las expectativas del cliente. Asimismo, una marca fuerte, según Best (2007), facilita asociaciones positivas y transmite calidad y fiabilidad, mientras que la diferenciación por costos, si bien se centra en ofrecer precios competitivos, debe garantizar una buena relación costo-beneficio para satisfacer al cliente y fortalecer su fidelidad.

METODOLOGÍA

El presente estudio, de carácter descriptivo, adopta un diseño no experimental, transversal y de campo, con el propósito fundamental de analizar las estrategias de fidelización y posicionamiento de marca implementadas por la empresa Sportmax. En consonancia con la metodología descriptiva, tal como la definen Hernández et al. (2014), se busca especificar las propiedades, características y rasgos distintivos del fenómeno en cuestión. La investigación de campo, por su parte, implica la recolección de datos directamente del entorno natural donde se manifiestan los fenómenos estudiados. El diseño no experimental se distingue por la ausencia de manipulación deliberada de variables, permitiendo la observación de los fenómenos tal y como se presentan en su contexto natural. Finalmente, el diseño transversal se caracteriza por la recolección de datos en un único momento temporal, lo que posibilita la descripción de variables y el análisis de su incidencia e interrelación en un punto específico.

La población seleccionada para este estudio estuvo constituida por un total de 58 clientes de la empresa mencionada. Para la obtención de información, se diseñó un instrumento basado en una encuesta estructurada con opciones de respuesta tipo escala Likert, la cual incluyó un total de 26 ítems diseñados específicamente para abordar los objetivos de la investigación. La validez del instrumento fue confirmada mediante la revisión y aprobación de un grupo de

expertos en el área, asegurando la calidad y relevancia de los datos recopilados. El análisis de la información se llevó a cabo utilizando técnicas de estadística descriptiva, lo que permitió organizar y presentar los resultados de manera clara a través de tablas explicativas. Este enfoque permitió obtener una visión integral y profunda de las variables analizadas, favoreciendo la comprensión de la relación entre la fidelización de clientes y el posicionamiento de marca.

ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

En este apartado, se tiene como intención el mostrar los hallazgos logrados de las variables objeto de estudio, describiendo con detalle los patrones identificados y las relaciones significativas que emergen de los datos recopilados durante la investigación, permitiendo un entendimiento más profundo. A través de este análisis, se busca no solo profundizar en la discusión de los resultados obtenidos, sino también vincularlos de manera integral con las teorías y aportes de los autores que sirvieron de base para fundamentar esta investigación.

4.1 Estrategias de fidelización de clientes de la empresa Sportmax

La fidelización de clientes es una estrategia crucial para el éxito empresarial, ya que mantener a los clientes actuales es más rentable que captar nuevos. Reinales y Ponzoo (2004) destacan que la fidelización de clientes debe ir más allá de acciones tácticas, enfocándose en establecer relaciones profundas y beneficios mutuos. Navarro (2014) sugiere que conocer a los clientes y anticipar sus necesidades es vital para fomentar su lealtad. Igualmente, Flores-Bautista et al. (2023) señalan que las empresas deben esforzarse por brindar experiencias de calidad que garanticen promuevan la fidelización.

Tabla N°1

Estrategia de fidelización. Servicio al cliente

Indicadores	Alternativas							
	Siempre		La mayoría de las veces		A veces		Nunca	
	fa	Fr	fa	fr	fa	fr	Fa	fr
Trato Personalizado	43	74,1%	13	22,4%	2	3,4%	0	0%
Atención Rápida	47	81%	9	15,5%	2	3,4%	0	0%
Comodidad	50	86,2%	8	13,8%	0	0%	0	0%
Total	80,4%		17,2%		2,2%		0%	

En la tabla N° 1 se puede observar los resultados de la dimensión 'servicio al cliente' y cada uno de los indicadores que la conforman, en este sentido el indicador 'trato personalizado, muestra que el 74,1% de los clientes señalaron que 'siempre' Sportmax entiende sus necesidades, mientras que el 22,4% respondió que 'la mayoría de las veces' y solo un 3,4% indicó 'a veces'.

Este alto porcentaje de satisfacción en cuanto al trato personalizado sugiere que la empresa está en gran medida cumpliendo con la expectativa destacada por Navarro (2014). Primero, un trato personalizado genera mayor satisfacción en los clientes, lo que aumenta la probabilidad de que vuelvan a comprar y recomienden la marca a otros. Además, los clientes que se sienten valorados y atendidos de manera individual tienden a convertirse en clientes leales; sin embargo, aunque los resultados son buenos, un 22,4% recibe trato personalizado 'la mayoría de las veces', indicando áreas de mejora en la experiencia del cliente, iniciando por identificar cuáles son los clientes que conforman este grupo y poder brindar mejor atención.

En relación al indicador 'atención rápida', el 81% de los sujetos encuestados señalaron que 'siempre' sus consultas son atendidas de manera oportuna, mientras que el 15,5% opinó 'la mayoría de las veces', y un 3,4% 'a veces'. Estos resultados evidencian que la rapidez en la atención es un factor crucial para una experiencia satisfactoria del cliente. Como lo afirma Navarro (2014), la atención rápida implica responder de manera eficiente y oportuna a las solicitudes y necesidades de los clientes. Esta característica se asocia directamente con la percepción de eficiencia y respeto hacia el tiempo del cliente, elementos esenciales para fomentar la satisfacción y la lealtad.

En cuanto, al indicador 'comodidad', el 86,2% de los sujetos encuestados indicaron que 'siempre' el ambiente de Sportmax es acogedor, mientras que un 13,8% opinó que 'la mayoría de las veces'. La alta percepción de un ambiente acogedor y práctico por parte de los clientes refleja que la empresa ha logrado implementar estos aspectos de comodidad de manera efectiva. Esto subraya su capacidad para proporcionar una experiencia al cliente que cumple con las expectativas de accesibilidad y conveniencia descritas por Navarro (2014).

Una vez estudiados, analizados e interpretados los resultados de la dimensión 'servicio al cliente', se observa que un 80,4% de los encuestados señalaron 'siempre', un 17,2% indicó 'la mayoría de las veces' y por último un 2,2% que refirió 'a veces'. Los resultados anteriores ilustran cómo Sportmax está logrando con éxito proporcionar un servicio al cliente alineado con los principios

de trato personalizado, atención rápida y comodidad descritos por Pedreschi y Nieto (2023) y Navarro (2014).

Del mismo modo, la investigación de Campos (2022) sobre las estrategias de fidelización de clientes muestra cómo estas estrategias impactan la rentabilidad de la empresa. Al comparar estos hallazgos con los resultados de Sportmax, se observa que ambas empresas comparten el éxito en la aplicación de estrategias de fidelización. En Sportmax, un 80,4% de los encuestados indicó recibir siempre un buen servicio al cliente, lo cual coincide con los principios descritos por Navarro (2014) sobre trato personalizado, atención rápida y comodidad.

Tabla N°2

Estrategia de fidelización. Servicio post venta

Indicadores	Alternativas							
	Siempre		La mayoría de las veces		A veces		Nunca	
	fa	Fr	fa	fr	fa	fr	Fa	fr
Entrega a domicilio	7	12,1%	6	10,3%	23	39,7%	22	37,9%
Asesoría en el uso	37	63,8%	14	24,1%	6	10,3%	1	1,7%
Total	37,9%		17,2%		25%		19,8%	

En la tabla N° 2 se puede observar en el indicador ‘entrega a domicilio’ que el 39,7% señaló que ‘a veces’ utiliza el servicio de entrega a domicilio de Sportmax, mientras que el 37,9% optó por la opción ‘nunca’, un 12,1% ‘siempre’ y otro 10,3% señaló ‘la mayoría de las veces’. El resultado obtenido sugiere que, aunque Sportmax ofrece este servicio, aún no se ha posicionado como una opción atractiva para una gran parte de su clientela. En el contexto del comercio moderno, el servicio de entrega a domicilio se consolida como un factor clave para la satisfacción del cliente, tal como lo señalan Reinares y Ponzoa (2004), y Benítez et al. (2022).

No obstante, la subutilización de este servicio en Sportmax podría derivar de una combinación de factores: comunicación ineficaz de sus beneficios, costos de envío percibidos como elevados, tiempos de entrega prolongados o inciertos, y la falta de flexibilidad en las opciones de entrega. Estos elementos, en conjunto, pueden explicar la reticencia de los clientes a optar por esta modalidad, pese a sus ventajas inherentes.

Por otro lado, en cuanto al indicador ‘Asesoría en el uso’ un 63,8% de los entrevistados señalaron siempre reciben asesoramiento por parte del personal de Sportmax sobre el uso de los productos que ha adquirido, un 24,1% indicó la

mayoría de las veces, un 10,3% 'a veces' y por ultimo un 1,7% manifestó que nunca. El resultado obtenido indica un alto nivel de compromiso de la empresa con la satisfacción del cliente y la experiencia de compra.

Reinares y Ponzoa (2004) destacan la asesoría en el uso como clave para la satisfacción del cliente, al ofrecer información detallada y apoyo personalizado. Esto fomenta relaciones sólidas con los clientes y aumenta la posibilidad de futuras compras. El resultado sugiere que Sport Max ha implementado con éxito una estrategia de atención al cliente, capacitando a su personal para brindar asesorías de calidad y personalizadas.

Una vez estudiados, analizados e interpretados los resultados de la dimensión 'Servicio post venta', se observa que un 37,9% de los encuestados señalaron siempre, un 25% indicó a veces, un 19,8% seleccionó 'nunca' y por último un 17,2% refirió la 'mayoría de las veces'. Los resultados obtenidos revelan una oportunidad significativa para mejorar la experiencia del cliente y fortalecer la relación con la marca. Si bien una parte significativa de los encuestados se mostró satisfecha, aún existe un margen considerable para optimizar este aspecto, el cual puede convertirse en un elemento diferenciador con otras empresas, así como en una estrategia que aumente la fidelización de los clientes

En consideración, la investigación de Suarez y Rodríguez (2021) destaca la relación significativa entre estas estrategias y la retención de clientes. Ambos estudios muestran la importancia de un buen servicio postventa para mejorar la fidelización y rentabilidad. En Sportmax, los resultados de servicio postventa indican la necesidad de fortalecer este aspecto para alinearse con los principios descritos por Navarro (2014) sobre mejorar la experiencia del cliente en todo el proceso comercial.

En este sentido, implementar y mejorar estrategias de fidelización, específicamente en el servicio postventa, permitirá a la empresa identificar problemas y beneficios percibidos por los clientes, optimizando la experiencia del cliente y fortaleciendo relaciones a largo plazo. Esto no solo promueve la lealtad del cliente, sino que también incrementa la competitividad y rentabilidad de la empresa.

Tabla N°3

Estrategia de fidelización. Contacto con el cliente

Indicadores	Alternativas							
	Siempre		La mayoría de las veces		A veces		Nunca	
	fa	Fr	fa	fr	fa	fr	Fa	fr
Comunicación} Permanente	25	43,1%	13	22,4%	14	24,1%	6	10,3%
Atención de Reclamos	46	79,3%	10	17,2%	2	3,4%	0	0%
Total	61,2%		19,8%		13,7%		5,1%	

Partiendo de los datos presentados anteriormente en la tabla 3 correspondiente a la dimensión 'contacto con el cliente', se obtuvo sobre el indicador 'comunicación permanente' que un 43,1% de los sujetos encuestados señaló que siempre recibe comunicaciones de Sportmax sobre boletines, promociones, encuestas, entre otros, un 24,1% 'a veces' un 22,4% 'la mayoría de las veces' y por último un 10,3% indicó que 'nunca'. Los resultados anteriores sugieren que la empresa tiene implementada una estrategia de contacto constante, lo cual es positivo, ya que la comunicación permanente es un factor clave para mantener y fortalecer las relaciones con los clientes.

El hecho de que muchos clientes reciban información sobre promociones, encuestas y boletines es valioso, ya que, según Ayub (2013), el contacto frecuente y personalizado puede mejorar la percepción del servicio y fomentar la fidelidad del cliente; sin embargo, para lograr una mayor efectividad, Sportmax debe asegurarse de que estas comunicaciones sean relevantes y de interés para los clientes, buscando siempre personalizar la experiencia.

Referente al indicador 'atención de reclamos' arrojó que el 79,3% de los entrevistados, señalan que sus reclamos siempre son atendidos a tiempo, lo cual es un aspecto muy positivo para la empresa. Un 17,2% indicó que sus reclamos son atendidos la mayoría de las veces y solo un 3,4% manifestó que a veces son atendidos a tiempo. Esta alta tasa de resolución oportuna de reclamos refleja una gestión efectiva en la atención a las quejas y problemas presentados por los clientes.

Ayub (2013) señala que atender reclamos correctamente no solo resuelve problemas, sino que convierte experiencias negativas en oportunidades de fidelización, aspecto que se valida en la propuesta de Araujo (2021). La comunicación constante y efectiva asegura que los clientes estén informados y

sus inconvenientes sean solucionados rápidamente. Esto fortalece la confianza en la empresa y mejora la percepción de su servicio postventa (Díaz et al., 2024).

Dicho esto, la capacidad de atender reclamos de manera eficiente y a tiempo es un componente crítico para la satisfacción del cliente. No solo se trata de resolver problemas, sino de convertir estos momentos de insatisfacción en oportunidades para reforzar la relación con el cliente y mejorar su experiencia general. Además, una gestión proactiva de los reclamos demuestra el compromiso de la empresa con la calidad y la atención al cliente.

Una vez estudiados, analizados e interpretados los resultados de la dimensión 'contacto con el cliente', se observa que un 61,2% de los encuestados señalaron 'siempre', un 19,8% indico 'la mayoría de las veces', un 13,7% 'a veces' y por último un 5,1% que refirió 'nunca'. Los resultados anteriores ilustran un esfuerzo considerable por parte de la empresa para asegurar una comunicación constante y efectiva con sus clientes. Este tipo de contacto permanente puede contribuir significativamente a la satisfacción y lealtad del cliente, ya que se sienten valorados y atendidos. Ayub (2013) subraya que el contacto frecuente y personalizado, utilizando datos personales del cliente, es esencial para mejorar la percepción del servicio y fomentar la fidelidad del cliente.

En este contexto, la investigación de Suarez y Rodríguez (2021) destaca la importancia de mantener un contacto regular y efectivo con los clientes para mejorar la retención y la rentabilidad. En Sportmax, los resultados de contacto con el cliente muestran la necesidad de fortalecer este aspecto para alinearse con los principios descritos por Navarro (2014) sobre la importancia de personalizar la experiencia del cliente.

Tabla N°4

Estrategia de fidelización. Sentimiento de Pertenencia

Indicadores	Alternativas							
	Siempre		La mayoría de las veces		A veces		Nunca	
	fa	Fr	fa	fr	fa	fr	Fa	fr
Escucha de comentarios y/o sugerencias	37	63,8%	16	27,6%	5	8,6%	0	0%
Total	63,8%		27,6%		8,6%		0%	

En la tabla N°4 se puede observar que en el indicador 'Escucha de comentarios y/o sugerencias' un 63,8% de los entrevistados señaló que siempre Sportmax toma en cuenta los comentarios de los clientes para mejorar sus

productos o servicios, un 27,6% la mayoría de las veces y un 8,6% a veces. Estos resultados reflejan el esfuerzo considerable de la empresa por mantener una comunicación constante y efectiva con sus clientes, lo cual es crucial para fomentar el sentimiento de pertenencia y confianza en la marca. Sin embargo, hay áreas de mejora que podrían fortalecer aún más esta percepción.

Para abordar estos desafíos, Sportmax puede fortalecer sus canales de comunicación, implementando formularios digitales en redes sociales y su sitio web. Es clave mostrar cómo los comentarios se reflejan en mejoras concretas, aumentando la confianza del cliente. Capacitar al equipo en atención personalizada y usar chatbots garantizará respuestas rápidas y eficaces. Analizar la retroalimentación ayudará a segmentar preferencias y ajustar estrategias, mejorando la fidelización y consolidando la reputación competitiva de la marca.

Los resultados positivos en el indicador de 'Escucha de comentarios y/o sugerencias' refuerzan la teoría de Ayub (2013) sobre la importancia del sentimiento de pertenencia, donde los clientes se sienten parte de la empresa y, por lo tanto, más leales. Este alto nivel de participación del cliente en SportMax podría llevar a resultados similares en términos de retención y rentabilidad, alineándose con los hallazgos de Campos (2022).

Tabla N°5

Estrategia de fidelización. Uso de incentivo

Indicadores	Alternativas							
	Siempre		La mayoría de las veces		A veces		Nunca	
	fa	Fr	fa	fr	fa	fr	Fa	fr
Descuentos	28	48,3%	18	31%	11	19%	1	1,7%
Total	48,3%		31%		19%		1,7%	

En la tabla N°5, el indicador 'descuentos' arrojó que el 48,3% señaló que 'siempre' los descuentos y promociones influyen en su decisión de compra en Sportmax., mientras que el 31% optó por la opción 'la mayoría de las veces', un 19% 'a veces' y otro 1,7% señaló 'nunca'. Los resultados de la encuesta sugieren que los clientes consideran los descuentos y promociones como un factor crucial o frecuentemente determinante en sus decisiones de compra, lo que sugiere que pueden fomentar la repetición de la compra y la lealtad del cliente.

Al comparar estos resultados con el enfoque teórico sobre el uso de incentivos, se observa una alineación clara. Según Ayub (2013), los incentivos tienen como objetivo lograr que el cliente repita la compra o vuelva a visitar la

tienda, utilizando mecanismos como tarjetas de puntos, afiliaciones, descuentos y premios. En línea con esta idea, Navarro (2014) destaca que el uso de incentivos, como descuentos y promociones, ayuda a superar el sentimiento de pérdida económica por cada compra realizada.

Al contrastar los resultados obtenidos con el estudio de Suárez y Rodríguez (2021) nos permite apreciar que las empresas que implementaban incentivos con una frecuencia y relevancia adecuadas lograban mantener una tasa de retención de clientes superior a la media del sector. En contraste, los resultados obtenidos sugieren que, si bien la estrategia de incentivos de la empresa es efectiva en general, podría beneficiarse de una implementación más consistente y de una mayor comunicación sobre los beneficios de dichos incentivos para asegurar que todos los clientes los perciban de manera uniforme.

Tabla N°6

Estrategia de fidelización. Comprensión del cliente

Indicadores	Alternativas							
	Siempre		La mayoría de las veces		A veces		Nunca	
	fa	Fr	fa	fr	fa	fr	Fa	fr
Escucha Activa	31	53,4%	23	39,7%	3	5,2%	1	1,7%
Retroalimentación	37	63,8%	17	29,3%	4	6,9%	0	0%
Total	58,6%		34,5%		6,05%		0,85%	

Partiendo de los datos presentados anteriormente en la tabla 6 correspondiente a la dimensión 'comprensión del cliente', se obtuvo sobre el indicador 'escucha activa' que un 53,4% de los sujetos encuestados señaló que 'siempre' Sportmax toma en cuenta los comentarios de los clientes para mejorar sus productos o servicios, un 39,7% 'la mayoría de las veces', un 5,2% 'a veces' y por último un 1,7% indicó que 'nunca'. Esto implica que Sportmax ha logrado establecer un canal efectivo de comunicación con sus clientes, lo que puede resultar en productos y servicios más alineados con las expectativas y necesidades del mercado. La escucha activa no solo mejora la satisfacción del cliente, sino que también puede fomentar la lealtad y la repetición de compra, ya que los clientes se sienten valorados y escuchados, tal como lo señala (Zeithaml et al., 2016).

En cuanto, al indicador 'Retroalimentación', el 63,8% de los sujetos encuestados indicaron que 'siempre' Sportmax responde de manera oportuna a los comentarios de sus clientes, mientras que un 29,3% opinó que 'la mayoría de las veces' y por ultimo un 6,9% 'a veces'. Estas cifras sugieren una percepción

mayoritariamente positiva sobre la gestión de retroalimentación por parte de la empresa.

La mayoría de los clientes percibe una respuesta constante y oportuna, lo cual refuerza la satisfacción y lealtad hacia Sportmax. Sin embargo, aunque el 29,3% considera que la empresa responde de manera oportuna en la mayoría de las ocasiones, existe un margen de mejora en la consistencia de estas respuestas. Por otro lado, el 6,9% que señaló 'a veces' indica una oportunidad clara para la empresa de mejorar sus procesos y asegurar que todos los clientes reciban atención de manera uniforme y oportuna.

Una vez estudiados, analizados e interpretados los resultados de la dimensión 'Comprensión del cliente', se observa que un 58,6% de los encuestados señalaron 'siempre', un 34,5% indicó 'la mayoría de las veces', un 6,05% 'a veces' y por último un 0,85% que refirió 'nunca'. Al relacionar los resultados de la dimensión "Comprensión del cliente" con la teoría de Zeithaml et al. (2016), se infiere que las empresas que implementan estrategias activas para comprender a sus clientes tienen mayores probabilidades de éxito en la satisfacción y retención de los mismos.

Al relacionar los resultados del estudio con la investigación de Campos (2022), se observa que ambos estudios resaltan la importancia de implementar estrategias que fomenten una mayor comprensión y retención de los clientes. Ambos estudios subrayan la importancia de realizar investigaciones de mercado, encuestas y análisis de datos para obtener información valiosa sobre los clientes.

Por otro lado, al comparar los resultados de las dimensiones de 'Comprensión del cliente', 'Contacto con el cliente' y 'Sentimiento de Pertenencia', se observa que Sportmax ha logrado mantener una percepción positiva en varias áreas claves. En la dimensión de 'Comprensión del cliente', los encuestados han indicado que la empresa presta atención a sus necesidades y comentarios, lo que sugiere una buena capacidad para adaptarse a las expectativas del cliente. En 'Contacto con el cliente', se destaca el esfuerzo de la empresa por mantener una comunicación constante y efectiva, lo cual es fundamental para construir relaciones sólidas y de confianza. Por último, en la dimensión de 'Sentimiento de Pertenencia', se percibe un fuerte sentido de identificación y lealtad hacia la empresa, indicando que los clientes sienten una conexión emocional significativa con la marca.

Aunque hay una consistencia general en la percepción positiva de estas dimensiones, existen algunas diferencias notables. En la dimensión de 'Contacto con el cliente', aunque se reconoce un esfuerzo significativo, hay margen para

mejorar la consistencia en la experiencia de comunicación. En comparación, la 'Comprensión del cliente' muestra una percepción un poco más uniforme de satisfacción y escucha activa, mientras que el 'Sentimiento de Pertenencia' refleja una sólida identificación emocional, aunque también presenta áreas donde se puede fortalecer aún más la conexión con algunos clientes.

En términos generales, Sportmax parece estar desempeñándose bien en términos de comprensión y comunicación con sus clientes, así como en la creación de un sentido de pertenencia. Sin embargo, siempre hay espacio para mejoras, particularmente en asegurar que la experiencia de comunicación sea constante y efectiva para todos los clientes, y en continuar fortaleciendo la conexión emocional y la lealtad. Estos aspectos son esenciales para mantener y aumentar la satisfacción y la retención de los clientes a largo plazo.

Tabla N°7

Estrategia de fidelización. Diseño de la experiencia del cliente

Indicadores	Alternativas							
	Siempre		La mayoría de las veces		A veces		Nunca	
	fa	Fr	fa	fr	fa	fr	Fa	fr
Comprensión de las necesidades del cliente	50	86,2%	8	13,8%	0	0%	0	0%
Diseño de políticas fáciles de usar	47	81%	10	17,2%	1	1,7%	0	0%
Total	78,1%		18,9%		2,3%		0,56%	

En la tabla N° 7 se puede observar los resultados de la dimensión 'diseño de la experiencia del cliente' y cada uno de los indicadores que la conforman, en este sentido el indicador 'Comprensión de las necesidades del cliente' muestra que el 86,2% de los clientes señalaron que 'siempre' Sportmax ofrece productos o servicios que se adaptan a las necesidades de sus clientes, mientras que un 13,8% respondió que 'la mayoría de las veces'.

Al relacionar la teoría de Rosenthal (2017) con los resultados obtenidos, se puede inferir que Sportmax ha logrado comprender en gran medida las necesidades, deseos y expectativas de sus clientes. El hecho de que el 86,2% de los clientes señalaron que 'siempre' reciben productos o servicios que se adaptan a sus necesidades y el 13,8% que 'la mayoría de las veces' sugiere que la empresa ha implementado con éxito estrategias para identificar y analizar las necesidades de sus clientes.

En cuanto, al indicador ‘diseño de políticas fáciles de usar’, el 81% de los sujetos encuestados indicaron que ‘siempre’ los procesos de Sportmax son sencillos y eficientes, mientras que un 17,2% opinó que ‘la mayoría de las veces’ y por ultimo un 1,7% ‘a veces’. Estos resultados reflejan que Sportmax ha tomado medidas concretas para crear procedimientos y normas que son intuitivos y accesibles para los clientes, alineándose con las recomendaciones de Rosenthal (2017). La alta proporción de clientes satisfechos indica que la empresa está diseñando políticas que efectivamente mejoran la experiencia del cliente, lo cual es crucial para su satisfacción y lealtad.

Una vez estudiados, analizados e interpretados los resultados de la dimensión ‘diseño de la experiencia del cliente’, se observa que un 78,1% de los encuestados señalaron ‘siempre’, un 18,9% indicó ‘la mayoría de las veces’, 2,3% ‘a veces’ y por último un 0,56% que refirió ‘nunca’. Al relacionar los resultados con la investigación de Suarez y Rodríguez (2021) se observa una coincidencia en la importancia de diseñar y mejorar estrategias que satisfagan las expectativas de los clientes y promuevan su lealtad. En este sentido, se recomienda la implementación de estrategias de fidelización para mejorar la retención de clientes y aumentar la rentabilidad, lo cual se alinea con los principios de diseño de la experiencia del cliente mencionados por Rosenthal (2017), tales como la simplificación de procesos y la incorporación de tecnología adecuada.

4.2 Posicionamiento de marca de la empresa Sportmax

El posicionamiento de marca es una estrategia crucial para diferenciar una empresa en la mente de los consumidores y maximizar su rentabilidad. Según Kotler y Armstrong (2012), el posicionamiento implica diseñar tanto la oferta como la imagen de una empresa para que ocupe un lugar significativo en el mercado meta. Esto no solo abarca las características del producto, sino también la percepción emocional y la conexión con los clientes.

Tabla N°8

Posicionamiento de marca. Diferenciación por el producto

Indicadores	Alternativas							
	Siempre		La mayoría de las veces		A veces		Nunca	
	fa	Fr	fa	fr	fa	fr	Fa	fr
Relevancia	35	60,3%	19	32,8%	4	6,9%	0	0%
Exclusividad	35	60,3%	16	27,6%	7	12,1%	0	0%
Credibilidad	36	62,1%	19	32,8%	3	5,2%	0	0%

	Alternativas							
Viabilidad	40	69%	15	25,9%	3	5,2%	0	0%
Total	62,9%		29,7%		7,3%		0%	

En la tabla N° 8 se puede observar los resultados de la dimensión 'Diferenciación por el producto' y cada uno de los indicadores que la conforman, en este sentido el indicador 'relevancia' muestra que el 60,3% de los clientes señalaron que 'siempre' piensa que Sportmax entiende sus preferencias personales, mientras que el 32,8% respondió que 'la mayoría de las veces' y un 6,9% indicó 'a veces'.

Al relacionar lo propuesto por Kotler y Armstrong (2012) con los resultados se infiere que una mayoría significativa de los clientes percibe como relevantes los esfuerzos de Sportmax para comprender y satisfacer sus necesidades. Esto implica que la empresa ha sido exitosa en diseñar y comunicar los beneficios y la esencia de su marca, alineándose con lo propuesto por los mencionados autores.

En cuanto, al indicador 'exclusividad', el 60,3% de los sujetos encuestados señalaron que 'siempre' cree que los productos y servicios de Sportmax son distintivos y superiores a los de la competencia, mientras que el 27,6% opinó 'la mayoría de las veces', por último, un 12,1% indicó 'a veces'. Al relacionar lo señalado por Kotler y Armstrong (2012) y por Díaz et al. (2024) con los resultados anteriores, se infiere que la empresa ha logrado posicionar sus productos y servicios como distintivos y superiores en la mente de la mayoría de sus clientes.

En relación al indicador 'credibilidad', el 62,1% de los sujetos encuestados señalaron que 'siempre' cree que Sportmax ofrece razones convincentes para preferir sus productos sobre los de la competencia, mientras que el 32,8% opinó 'la mayoría de las veces', por último un 5,2% indico 'a veces'. Al comparar lo propuesto por Kotler y Armstrong (2012) con los resultados obtenidos se infiere que la empresa ha logrado convencer a una mayoría significativa de sus clientes de que sus productos son superiores a los de la competencia. La percepción de que Sport Max ofrece razones convincentes para preferir sus productos muestra que los esfuerzos de la empresa en comunicar y demostrar sus factores diferenciadores han sido efectivos.

No obstante, para mejorar esta percepción, Sportmax podría reforzar la comunicación de sus factores diferenciadores mediante campañas más específicas y personalizadas que destaquen la calidad y los beneficios exclusivos de sus productos. Incorporar testimonios de clientes satisfechos y comparativas claras con la competencia también sería una estrategia valiosa para fortalecer la

confianza. Estas acciones permitirían convertir las opiniones de 'la mayoría de las veces' y 'a veces' en una percepción más constante y positiva, consolidando aún más la credibilidad de la marca en el mercado.

En cuanto al indicador de 'viabilidad', el 69% de los sujetos encuestados señaló que 'siempre' creen que Sportmax puede implementar cambios en sus productos y servicios de manera efectiva. Mientras tanto, el 25,9% opinó que esto ocurre 'la mayoría de las veces' y un 5,2% indicó que esto sucede 'a veces'. La percepción positiva mayoritaria refleja que los clientes confían en la viabilidad de Sportmax para llevar a cabo sus estrategias de diferenciación, lo cual es crucial según la teoría de Kotler y Armstrong (2012). Estos autores subrayan la importancia de que las empresas tengan la capacidad de implementar y sostener sus factores de diferenciación, abarcando aspectos técnicos, financieros y operativos. Esta capacidad es esencial para llevar a cabo estrategias de diferenciación de manera exitosa y destacarse en el mercado.

Sin embargo, hay áreas de mejora que podrían fortalecer aún más esta percepción. En este sentido, Sportmax podría fortalecer la comunicación sobre los cambios implementados, destacando sus logros y mejoras. Además, sería beneficioso optimizar los procesos internos para garantizar resultados consistentes y visibles. Incorporar retroalimentación de los clientes en las estrategias de mejora también consolidará la confianza en la capacidad de la empresa para evolucionar y destacarse en el mercado. Estas acciones aumentarían significativamente la percepción de efectividad.

Una vez estudiados, analizados e interpretados los resultados de la dimensión 'diferenciación por el producto', se observa que un 62,9% de los encuestados señalaron 'siempre', un 29,7% indicó 'la mayoría de las veces' y por último un 7,3% refirió 'a veces'. Los resultados obtenidos reflejan una percepción positiva y mayoritaria de los clientes hacia Sport Max.

Al relacionar los resultados obtenidos con la investigación de Cercado y Taboada (2019), se puede observar que, en ambos casos, se subraya la importancia de comprender y satisfacer las expectativas del mercado objetivo para lograr una ventaja competitiva y una percepción positiva en la mente de los consumidores. Esta conexión refuerza la idea de que una comunicación efectiva y una clara diferenciación son esenciales para el posicionamiento exitoso de una marca en el mercado.

Tabla N°9

Posicionamiento de marca. Diferenciación por los servicios

Indicadores	Alternativas							
	Siempre		La mayoría de las veces		A veces		Nunca	
	fa	Fr	fa	fr	fa	fr	Fa	fr
Garantía	44	75,9%	11	19%	3	5,2%	0	0%
Confianza	51	87,9%	7	12,1%	0	0%	1	1,7%
Prestaciones	34	58,6%	15	25,9%	8	13,8%	0	0%
Total	74,1%		19%		6,3%		0,56%	

Partiendo de los datos presentados anteriormente en la tabla 9 correspondiente a la dimensión ‘Diferenciación por los servicios’, se obtuvo sobre el indicador ‘garantía’ que un 75,9% de los sujetos encuestados señaló que ‘siempre’ los productos ofrecidos por Sportmax le brindan la confianza necesaria para elegir esta marca por encima de otras, un 19% ‘la mayoría de las veces’ y por último un 5,2% indicó que ‘a veces’.

Los resultados sugieren que la garantía de productos ha establecido una sólida confianza entre los consumidores de Sportmax, influyendo significativamente en sus decisiones de compra. Esto confirma la teoría de Kotler y Armstrong (2012), quienes sostienen que una garantía robusta genera ventaja competitiva al demostrar compromiso con la calidad y satisfacción del cliente, lo que se refleja en la alta confianza percibida por los encuestados.

En cuanto al indicador de ‘confianza’, el 69% de los sujetos encuestados señaló que ‘siempre’ Sportmax garantiza que los productos o servicios recibidos son exactamente como se prometió. Mientras tanto, el 12,1% opinó que esto ocurre ‘la mayoría de las veces’. Estos resultados reflejan que la empresa está cumpliendo con los estándares de confianza esperados por los clientes, lo cual es fundamental para mantener su satisfacción y lealtad.

Al confrontar estos datos con lo señalado por Best (2007), se puede afirmar que Sportmax está logrando proporcionar un servicio constante y fiable. En este contexto, la mayoría de los encuestados señaló que la empresa garantiza que los productos o servicios recibidos son exactamente como se prometió, lo cual demuestra que la empresa ha construido una sólida reputación de fiabilidad. Además, una parte significativa de los encuestados opinó que esto ocurre la mayoría de las veces, reforzando la percepción positiva de la empresa.

En relación al indicador ‘prestaciones’, el 58,6% de los sujetos encuestados señalaron que ‘siempre’ Sportmax ofrece servicios adicionales sin costo que

superan las expectativas iniciales de los clientes y los diferencian de la competencia, mientras que el 25,9% opinó 'la mayoría de las veces', un 13,8% respondió 'a veces', y por último un 1,7% indicó 'nunca'. La oferta de servicios adicionales sin costo por parte de Sportmax, percibida mayoritariamente como constante por los clientes, valida lo propuesto por Best (2007) respecto a superar expectativas básicas. Estos resultados demuestran que la empresa está diferenciándose y generando valor, cumpliendo con los estándares de prestaciones y estableciendo una ventaja competitiva.

Una vez estudiados, analizados e interpretados los resultados de la dimensión 'Diferenciación por los servicios', se observa que un 74,1% de los encuestados señalaron 'siempre', un 19% indicó 'la mayoría de las veces', un 6,3% 'a veces' y por último un 0,56% que refirió 'nunca'. Los resultados obtenidos en el presente estudio se alinean con la teoría propuesta por Best (2007), quien identifica la confianza, la garantía y las prestaciones como factores fundamentales en la diferenciación de servicios. Los hallazgos sugieren que la empresa cumple satisfactoriamente con estos criterios, especialmente en lo que respecta a la confianza y las prestaciones, como se evidencia en la alta proporción de encuestados que manifestaron su satisfacción con los servicios proporcionados.

Al comparar los resultados obtenidos con la investigación de Medina (2021) se pueden observar algunas similitudes y diferencias en cómo ambos estudios abordan la diferenciación y el posicionamiento de marca a través de sus servicios. En el presente estudio una mayoría de los encuestados indicó que 'siempre' perciben que los servicios ofrecidos superan sus expectativas, lo que sugiere una fuerte diferenciación por servicios. Este resultado es coherente con la teoría de Best (2007), que destaca la importancia de la calidad de los servicios y las prestaciones adicionales para la diferenciación y la competitividad.

Por otro lado, el estudio de Medina (2021) y el presente estudio enfatizan la importancia de la calidad del servicio para lograr un posicionamiento sólido en el mercado. Mientras que el estudio de Sportmax se centra en la percepción directa del servicio por parte de los clientes, el estudio de Medina (2021) resalta la eficacia del marketing digital como medio para mejorar esta percepción y establecer una conexión emocional con el consumidor.

Tabla N°10

Posicionamiento de marca. Diferenciación por la marca

Indicadores	Alternativas							
	Siempre		La mayoría de las veces		A veces		Nunca	
	fa	Fr	fa	fr	fa	fr	Fa	fr
Prestigio o reputación de la empresa	51	87,9%	5	8,6%	2	3,4%	0	0%
Posicionamiento	33	56,9%	20	34,5%	5	8,6%	0	0%
Total	72,4%		21,5%		6%		0,0%	

En la tabla N°10 se puede observar que en el indicador 'prestigio o reputación de la empresa' un 87,9% de los entrevistados señaló que siempre Sportmax es reconocida por su compromiso con la calidad y la excelencia en todos sus productos y servicios, un 8,6% la mayoría de las veces y un 3,4% a veces. Al confrontar los resultados obtenidos con lo señalado por Best (2007), se observa que la empresa ha ganado un reconocimiento significativo por su compromiso con la calidad y la excelencia en todos sus productos y servicios.

La percepción de Sportmax como una empresa comprometida con la calidad y la excelencia, reflejada en la alta valoración de su reputación por los encuestados, destaca la efectividad de su estrategia de construcción de prestigio. Esta sólida reputación, resultado de la constancia en el mantenimiento de altos estándares, actúa como un diferenciador clave en el mercado competitivo, subrayando la importancia de una imagen positiva y un compromiso continuo con la calidad.

En relación con el indicador 'posicionamiento', el 56,9% de los sujetos encuestados señalaron que 'siempre' los clientes reconocen y prefieren a Sportmax en comparación con la competencia, mientras que el 35,5% opinó 'la mayoría de las veces' y por último un 8,6% indicó 'a veces'. Los resultados obtenidos reflejan que Sportmax ha implementado con éxito las estrategias de posicionamiento de marca recomendadas por Kotler y Armstrong (2012), logrando así un reconocimiento y preferencia significativos entre sus clientes.

Según los citados autores, el posicionamiento de marca es fundamental para influir en las decisiones de compra de los consumidores y diferenciarse en el mercado. La construcción de una marca sólida implica crear una imagen distintiva y valorada en la mente de los consumidores, lo cual se logra a través de elementos como la calidad del producto, el diseño, la publicidad y el servicio

al cliente. Sportmax ha logrado establecer una posición sólida en el mercado, lo que se refleja en el alto nivel de reconocimiento y preferencia entre sus clientes, consistente con las teorías de Kotler y Armstrong (2012).

Una vez estudiados, analizados e interpretados los resultados de la dimensión 'Diferenciación por la marca', se observa que un 56,9% de los encuestados señalaron 'siempre', un 34,5% indicó 'la mayoría de las veces' y por último un 8,6% refirió 'a veces'. Al confrontar los resultados obtenidos con la teoría de Best (2007), se puede observar que la empresa ha logrado establecer una estrategia efectiva para diferenciar su marca y crear un valor adicional para sus clientes.

La mayoría de los encuestados indicó que siempre reconocen y prefieren a Sportmax, lo cual sugiere que la empresa ha construido una marca fuerte que refuerza asociaciones positivas de calidad, mantiene un alto nivel de notoriedad y ofrece una personalidad distintiva. Esta percepción positiva por parte de los clientes es un reflejo de su éxito al implementar estrategias de diferenciación que destacan sus productos y servicios en comparación con la competencia.

Además, una parte significativa de los encuestados opinó que esto ocurre la mayoría de las veces, lo que indica que la empresa mantiene consistentemente estos altos estándares en la percepción de su marca. Este reconocimiento constante contribuye a la consolidación del prestigio y la reputación de la empresa, lo cual es fundamental para su éxito a largo plazo.

Al comparar los resultados de este estudio con la investigación de Cercado y Taboada (2019), se observan puntos de convergencia y divergencia en sus enfoques sobre diferenciación y posicionamiento de marca. Si bien las conclusiones de ambos trabajos difieren, ambos convergen en la importancia fundamental de estos conceptos. Mientras que Sportmax ha alcanzado un notable reconocimiento y preferencia entre sus clientes, el estudio de Cercado y Taboada (2019) propone estrategias para optimizar el posicionamiento de marcas que aún no han logrado destacar en el mercado.

Tabla N°11

Posicionamiento de marca. Diferenciación por bajos costos de compra

Indicadores	Alternativas							
	Siempre		La mayoría de las veces		A veces		Nunca	
	fa	Fr	fa	fr	fa	fr	Fa	fr
Relación costo beneficio	36	62,1%	18	31%	4	6,9%	0	0%
Total	62,1%		31%		6,9%		0%	

En relación al indicador 'relación costo beneficio', el 62,1% de los sujetos encuestados señalaron que 'siempre' considera que los productos y servicios de Sportmax tienen un buen equilibrio entre costo y beneficio, mientras que el 31% opinó 'la mayoría de las veces' y por último un 6,9% indicó 'a veces'. Este resultado sugiere que los clientes perciben que están recibiendo un valor adecuado por su dinero, lo cual es crucial para su satisfacción y lealtad.

Al contrastar los resultados obtenidos con la teoría propuesta por Best (2007), se evidencia que la mayoría de los clientes perciben una relación costo-beneficio favorable en los productos y servicios ofrecidos por Sportmax. Estos hallazgos sugieren que la empresa ha logrado establecer un equilibrio óptimo entre el precio y los beneficios percibidos por los clientes, lo cual se considera un factor determinante para su competitividad y éxito sostenido en el mercado.

Una vez estudiados, analizados e interpretados los resultados de la dimensión 'Diferenciación por bajos costos de compra', se puede observar que Sportmax ha implementado con éxito una estrategia que combina precios atractivos con el mantenimiento de la calidad y expectativas de los clientes. La mayoría de los encuestados señalaron que siempre consideran que los productos y servicios de Sportmax tienen un buen equilibrio entre costo y beneficio. Esto indica que la empresa ha logrado diferenciarse por sus bajos costos de compra, ofreciendo precios competitivos sin comprometer la calidad de sus productos y servicios.

Además, una parte significativa de los encuestados opinó que esto ocurre la mayoría de las veces, lo que refuerza la percepción positiva de la empresa en términos de relación costo-beneficio. Este enfoque es especialmente importante en mercados donde el precio es una fuente de valor relevante para los clientes, ya que les permite obtener beneficios adicionales sin sacrificar sus expectativas sobre la calidad y el servicio.

Al comparar los resultados obtenidos con el estudio de Cercado y Taboada (2019), se pueden observar algunas diferencias y similitudes en cuanto a la manera en que ambas investigaciones abordan la diferenciación y la percepción del valor por parte de los consumidores. En el estudio de Sportmax, la mayoría de los encuestados indicó que siempre consideran que los productos y servicios de la empresa tienen un buen equilibrio entre costo y beneficio. Esto sugiere que la empresa ha logrado mantener una relación costo-beneficio favorable, lo cual es crucial para la satisfacción y lealtad de los clientes. La percepción positiva de los encuestados respalda la estrategia de la organización de ofrecer precios competitivos sin comprometer la calidad de sus productos y servicios.

Por otro lado, el estudio de Cercado y Taboada (2019) encontró que la marca evaluada no era recordada por sus atributos y no estaba bien posicionada dentro de su rubro. Para mejorar su posicionamiento, se recomendó fortalecer la identidad e imagen de la marca, así como utilizar estrategias de comunicación digital y redes sociales para conectar mejor con los consumidores. La investigación destacó la importancia de la diferenciación para ayudar a la marca a destacarse en el mercado.

En cuanto al objetivo de aporte orientado a proponer estrategias para optimizar la fidelización de clientes y fortalecer el posicionamiento de marca en Sportmax, se presenta una propuesta orientada al diseño e implementación de acciones estratégicas que mejoren la experiencia del cliente y refuercen la imagen de la empresa en el mercado deportivo del Estado Zulia. Estas estrategias se basan en principios de personalización y diferenciación, buscando consolidar relaciones duraderas con los consumidores y asegurar su preferencia frente a la competencia. A continuación, se desglosan cómo cada aspecto de la propuesta podría abordar los desafíos identificados:

Estrategias para la Fidelización de Clientes:

1. Implementar programas de recompensas: Diseñar y lanzar un sistema estructurado de incentivos que incluya opciones como descuentos exclusivos para clientes frecuentes, acumulación de puntos canjeables por productos o servicios, y promociones personalizadas según las preferencias de los consumidores. Además, incorporar niveles de membresía (por ejemplo, bronce, plata y oro) que premien la lealtad con beneficios crecientes y acceso prioritario a nuevos lanzamientos. Promocionar estos programas de forma clara en redes sociales y en los puntos de venta para garantizar su conocimiento por parte de los clientes.

2. Mejorar la experiencia del cliente: Fortalecer el servicio postventa mediante la creación de un canal dedicado para atender consultas, reclamaciones y solicitudes de los clientes de manera rápida y eficiente. Implementar herramientas tecnológicas como chatbots en redes sociales o un sistema de tickets para mejorar la gestión de solicitudes. Además, asegurar entregas puntuales estableciendo acuerdos claros con proveedores logísticos y manteniendo una comunicación transparente con los clientes sobre el estado de sus pedidos. La atención personalizada en redes sociales puede lograrse mediante la capacitación del personal para interactuar de forma empática y efectiva.

3. Solicitar retroalimentación: Diseñar encuestas digitales fáciles de completar y accesibles a través de correos electrónicos, redes sociales o códigos QR disponibles en los productos. Asegurarse de que las preguntas sean claras y aborden tanto las experiencias positivas como las áreas de mejora. Implementar un sistema para analizar las respuestas obtenidas y convertirlas en acciones concretas. Además, hay que destacar públicamente cómo la empresa incorpora las sugerencias de los clientes, lo que incrementará su percepción positiva sobre la marca.

4. Establecer comunicación personalizada: Utilizar herramientas de automatización de marketing que segmenten a los clientes en grupos según su historial de compras, intereses y ubicación. Generar campañas de correo electrónico o mensajes en redes sociales personalizados, como felicitaciones de cumpleaños con ofertas especiales o recomendaciones basadas en compras anteriores. Este enfoque refuerza la conexión emocional con el cliente y fomenta su interés continuo en la marca.

Estrategias para el Posicionamiento de Marca:

1. Desarrollar campañas publicitarias impactantes: Crear contenido visual y narrativo que enfatice los valores fundamentales de Sportmax, como su compromiso con la calidad, la salud y el deporte. Incluir testimonios de clientes satisfechos, videos de productos en uso y narrativas que conecten emocionalmente con el público objetivo. Aprovechar plataformas como Instagram y TikTok para aumentar la interacción, así como promover hashtags específicos para la marca.

2. Resaltar diferenciadores de la marca: Identificar claramente los aspectos que hacen única a Sportmax, como su trayectoria en el mercado deportivo o su enfoque en productos de alta calidad para atletas. Comunicar estos diferenciadores a través de mensajes consistentes en todos los canales de comunicación, incluyendo redes sociales, sitio web y publicidad tradicional. Esto no solo construye confianza en los clientes actuales, sino que también atrae nuevos consumidores.

3. Construir alianzas estratégicas: Establecer colaboraciones con figuras públicas relacionadas con el deporte, como atletas locales, entrenadores o influencers en redes sociales. Estas alianzas pueden incluir promociones conjuntas, patrocinios en eventos deportivos o la co-creación de contenido digital que resalte los valores de Sport Max. Además, asociarse con gimnasios o clubes deportivos del municipio Maracaibo para proporcionar descuentos exclusivos a sus miembros.

4. Fortalecer la identidad visual: Realizar una renovación integral de la imagen de la marca, asegurándose de que el diseño gráfico refleje profesionalismo, modernidad y confianza. Esto incluye la actualización del logo, empaques de productos y material publicitario. Además, mejorar la presencia en plataformas digitales mediante un sitio web optimizado y perfiles consistentes en redes sociales. Estas acciones fortalecen el reconocimiento de marca y mejoran la percepción pública

CONCLUSIONES

A partir de la presente investigación se concluye que las estrategias implementadas por Sportmax han resultado clave tanto para la fidelización de sus clientes como para el posicionamiento de la marca en el mercado. Los principios fundamentales de esta empresa incluyen un servicio al cliente eficaz, caracterizado por la personalización, la rapidez y la comodidad, junto con un enfoque integral que fortalece las relaciones a largo plazo con los clientes.

Sin embargo, se identificaron oportunidades de mejora, especialmente en el servicio postventa, el cual, al ser optimizado, puede incrementar la satisfacción del cliente y consolidar su lealtad. Asimismo, la comunicación constante y eficaz, aunque es un punto fuerte de la empresa, requiere mayor consistencia para garantizar que todos los clientes se sientan valorados y atendidos.

El sentimiento de pertenencia y el uso de incentivos han demostrado ser elementos decisivos en la creación de conexiones emocionales significativas con los clientes, fortaleciendo su fidelidad al establecer relaciones sólidas que impactan de manera directa en la percepción y preferencia hacia la marca, además de fomentar un compromiso duradero que contribuye al crecimiento y sostenibilidad de la empresa.

De igual manera, Sportmax ha destacado por su capacidad de diferenciación en diversos aspectos estratégicos que abarcan producto, servicios, marca y costos. Su enfoque en ofrecer productos de calidad superior, acompañados por servicios eficientes y alineados con las expectativas del cliente, ha permitido que la empresa cree una percepción de valor única en el mercado. Además, la fortaleza de su marca, sustentada en la confianza y lealtad de los consumidores, junto con una política de precios competitivos que mantiene el equilibrio entre costo y calidad, han sido factores clave para consolidar su posicionamiento. Estas ventajas competitivas no solo generan una conexión emocional y racional con los

clientes, sino que también refuerzan la relevancia y sostenibilidad de la empresa en un entorno comercial dinámico.

Para potenciar aún más estas estrategias y consolidar su posición como líder en el mercado, se recomienda la implementación de nuevas iniciativas que impulsen la fidelización y personalización de la experiencia del cliente. Una de estas propuestas clave es crear una base de datos de clientes, promoviendo el registro detallado de información de los clientes actuales, incluyendo datos como hábitos de compra, intereses y patrones de consumo. Este recurso permitirá a la empresa comprender mejor las necesidades y preferencias de sus consumidores, proporcionando una base sólida para personalizar las estrategias de marketing, segmentar los públicos de manera efectiva y diseñar experiencias que superen las expectativas del cliente.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Alcaide, J. (2015). Fidelización de clientes. ESIC Editorial.

Araujo, A. (2021). Proyecto de optimización del proceso de atención de reclamos de consumidores de una empresa de consumo masivo que permitirá mejorar el tiempo promedio de atención. [Tesis de grado, Universidad del Pacífico]. <https://repositorio.up.edu.pe/backend/api/core/bitstreams/22eaec8b-61cd-4943-9193-57cd8de3adb8/content>

Arellano, R. (2010). Marketing: Enfoque América Latina. Pearson Educación.

Ayub, N. (2013). Fidelización de clientes: estrategias para establecer relaciones más rentables a largo plazo. *Revista de Investigación Académica*, 25, 1-15.

Benítez, G., Cruz, M., & Valdez, M. (2022). Modelo de negocio de servicios de entrega a domicilio. *Ciencia Latina Revista Multidisciplinar*, 6 (6), 8328-8335. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i6.4000

Best, R. (2007). Marketing Estratégico. (4a ed.). Pearson Prentice Hall. <https://www.uteg.edu.ec/biblioteca-libros/wp-content/uploads/2021/06/MARKETING-ESTRATEGICO-ROGER-J.-BEST.pdf>

Campos, P. (2022). Estrategia de fidelización de clientes en la rentabilidad de la empresa Aldalab S. A. C. Lima, 2018 – 2019. [Tesis de grado, Universidad Privada del Norte]. <https://repositorio.upn.edu.pe/item/6466500b-d675-4a1c-a377-3c6cb0dfcb45>

Cercado, J. & Taboada, M. (2019). Posicionamiento de marca y su influencia en la decisión de compra. [Tesis de grado, Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo].

Cheng, F.-F., Wu, C.-S., & Chen, Y.-C. (2020). Creating customer loyalty in online brand communities. *Computers in Human Behavior*, 107 (4). https://www.researchgate.net/publication/328271264_Creating_customer_loyalty_in_online_brand_communities

Díaz, V., Surdez, E. & Reyes, R. (2024). Modelo de 4Fs del marketing digital: vínculo con el posicionamiento de Marca. *Suma de Negocios*, 15 (32), 50-58. <https://doi.org/10.14349/sumneg/2024.v15.n32.a6>

Flores-Bautista, P., Jimenez-DeLucio, J., Rojo-Cisneros, S., & Sánchez-Ayala, J. (2023). Comprendiendo la fidelización de clientes: elementos clave, estadísticas y clasificaciones. *XIKUA Boletín Científico De La Escuela Superior De Tlahuelilpan*, 11 (22), 18-24. <https://doi.org/10.29057/xikua.v11i22.10650>

García, H. (2019). Estrategias de marketing para fidelizar clientes en el sector retail en Venezuela. [Tesis doctoral, Universidad del Zulia].

Gázquez-Abad, J. (2018). Estrategias de marketing relacional y fidelización del cliente. ESIC Editorial.

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). Metodología de la investigación. (6ª ed.). McGraw-Hill Education. https://apiperiodico.jalisco.gob.mx/api/sites/periodicooficial.jalisco.gob.mx/files/metodologia_de_la_investigacion_-_roberto_hernandez_sampieri.pdf

Kotler, P. & Amstrong, G. (2012). Marketing. (14a ed.). Pearson. https://campus.eco.unlpam.edu.ar/pluginfile.php/154367/mod_resource/content/1/Marketing%20Kotler-Armstrong.pdf

KPMG International. (2019). The truth about customer loyalty. Los consumidores revelan lo que los hace regresar. <https://kpmg.com/co/es/home/insights/2019/12/the-truth-about-customer-loyalty.html>

McMullan, R. & Gilmore, A. (2008). Customer loyalty: An empirical study. *European Journal of Marketing*, 42 (9/10). <https://doi.org/10.1108/03090560810891154>

Medina, J. (2021). Calidad de servicio y posicionamiento de marca en las empresas del sector servicios [Tesis de pregrado, Universidad Nacional]. Repositorio Institucional.

Miller, G. (2021, 18 de enero). 5 Excelentes maneras de canjear puntos de lealtad y fidelizar a los clientes. Annex Cloud. <https://www.annexcloud.com/blog/5-ways-to-engage-loyalty-members/>

Navarro, J. (2014). La fidelización de clientes: una clave estratégica para la empresa. *Revista de Investigación Académica*, 25, 1-15.

Pedreschi, R. & Nieto, O. (2023). La importancia del marketing de servicios y la calidad de atención al cliente. Revista Colegiada De Ciencia, 5 (1), 107-118. <https://revistas.up.ac.pa/index.php/revcolciencia/article/view/4410>

Reinares, P. & Ponzoa, J. (2004). Marketing relacional: un nuevo enfoque para la seducción y fidelización del cliente. Pearson Educación.

Rosenthal, P. (2017). La experiencia del cliente: La guía definitiva para superar las expectativas en un mundo competitivo. Apress.

Schiffman, L. & Kanuk, L. (2010). Comportamiento del consumidor (10ª ed.). Pearson Educación.

Suarez, A. & Rodríguez, M. (2021). Estrategias de Fidelización y Retención de clientes en América Móvil Perú S.A.C. Lima – 2021. [Tesis de grado, Universidad Cesar Vallejo]. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/65452>

Wakabayashi, T. (2017). La diferenciación como estrategia competitiva. Pearson.

Zeithaml, V., Bitner, M., & Gremler, D. (2016). Marketing de servicios: Un enfoque de integración de la atención al cliente en el frente de la empresa (7ª ed.). McGraw-Hill Education.

Artículo de Investigación / Research Article

<https://revistas.fondoeditorial.uru.edu/index.php/dinge>

Desarrollo organizacional y crecimiento corporativo. Caso lácteos jg ca

Organizational development and corporate growth. Case lácteos jg ca company

Adeila, Márquez
Joel D. Graterol-Morales
David E. Chacín-Alvarado

Universidad Rafael Urdaneta. Maracaibo, Venezuela

 ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0000-6794-723X>
Email: adeila.marquez.16116@uru.edu

Universidad Rafael Urdaneta. Maracaibo, Venezuela

 ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0001-5832-9795>
Email: joeldgraterol@gmail.com

Universidad Rafael Urdaneta. Maracaibo, Venezuela

 ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0007-7816-7985>
Email: dchacin2016@gmail.com

Fecha de aceptación: 01-20-2024

Fecha de publicación: 01-05-2025

DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.21682091>

Como citar: Márquez, A., Graterol, J. y Chacín, D. (2025). FDesarrollo organizacional y crecimiento corporativo. Caso lácteos jg ca *Dinamismo Gerencial* 1 (2), 171-189

Nota Conflicto de Interés: Se indica que no existe relación financiera o personal alguna que pudiera dar lugar a un conflicto de intereses en relación con la elaboración de este artículo.

Nota Especial: Toda correspondencia con respecto al presente artículo debe ser dirigido al e-mail.

Resumen

El propósito de este artículo es analizar la influencia del desarrollo organizacional en el crecimiento corporativo de la empresa Lácteos JG, C.A., ubicada en el Municipio Miranda del estado Zulia. La investigación se fundamenta en los postulados de Llamoga y Morales (2024), Navarrete y Garza (2021), G. Sánchez (2009), Díaz (2023) y N. Moreno (2020). Se realizó un estudio de caso, de campo y descriptivo, aplicando instrumentos de recolección de datos a cinco trabajadores de la organización. Los resultados evidenciaron desafíos significativos en la estructura organizacional, la ausencia de planificación estratégica clara y limitaciones en innovación tecnológica, representa una debilidad en el proceso de posicionamiento en un mercado competitivo. Se concluye que la empresa debe aplicar herramientas prácticas y conceptuales de capacitación continua en desarrollo organizacional, enfocadas en tecnología, liderazgo, trabajo en equipo, comunicación interpersonal y resolución de conflictos, como pilares para garantizar la competitividad empresarial.

Palabras clave

Desarrollo organizacional, crecimiento corporativo, innovación, planificación estratégica, competitividad.

Abstract

The purpose of this article was to analyze the influence of organizational development on corporate growth in Lácteos JG, C.A., located in Miranda municipality, Zulia state. The research is grounded in the contributions of Llamoga and Morales (2024), Navarrete and Garza (2021), G. Sánchez (2009), Díaz (2023) and N. Moreno (2020). A descriptive case study with a field design was conducted, applying data collection instruments to five employees of the organization. The findings revealed significant challenges in organizational structure, the absence of clear strategic planning, and limitations in technological innovation, which represent weaknesses in the company's positioning within a competitive market. It is concluded that the organization must implement practical and conceptual tools for continuous training in organizational development, focused on technology, leadership, teamwork, interpersonal communication, and conflict resolution, as essential pillars to ensure business competitiveness and strengthen sustainable corporate growth.

Keywords

Organizational development, corporate growth, innovation, strategic planning, competitiveness.

INTRODUCCIÓN

El proceso de globalización ha generado un número creciente de interconexiones e interdependencias entre distintos actores económicos, lo que ha complejizado las estructuras organizacionales y dificultado su gestión. En este contexto, el desarrollo organizacional se ha consolidado como un enfoque estratégico para gestionar el cambio al incidir directamente en las actividades empresariales mediante la maximización del potencial humano, el aprovechamiento de tecnologías y la aplicación de modelos de gestión contemporáneos.

Tradicionalmente, el desarrollo organizacional se ha centrado en mejorar la estructura, la cultura y los procesos internos de las organizaciones. Sin embargo, en la era digital, su alcance se ha ampliado para incluir la gestión del cambio, la innovación, la transformación digital y la sostenibilidad (Navarrete & Garza, 2021). En este marco de referencia, el crecimiento corporativo se ha convertido en un objetivo estratégico, ya que las empresas buscan expandirse y aumentar sus ingresos de forma responsable, considerando su impacto social y ambiental (G. Sánchez, 2009).

No obstante, la alta competitividad y las exigencias de las nuevas generaciones han representado un desafío para muchas organizaciones, especialmente para las pequeñas y medianas empresas (pymes), que enfrentan dificultades para adaptarse a estos cambios y avanzar en su crecimiento. A pesar de ello, estas entidades desempeñan un papel clave en las economías emergentes, al generar empleo, agregar valor y dinamizar los mercados.

En este contexto, la presente investigación se desarrolló en la empresa Lácteos JG, C.A., una productora zuliana de quesos con 23 años de trayectoria, que ha evolucionado de microempresa a mediana industria. Su experiencia de adaptación ante cambios internos y externos la posiciona como un caso pertinente para analizar cómo el desarrollo organizacional influye en su crecimiento corporativo.

Con base en lo expuesto, el objetivo central de esta investigación es analizar la influencia del desarrollo organizacional en el crecimiento corporativo de la empresa Lácteos JG, C.A., ubicada en el Municipio Miranda del estado Zulia. Para ello, el estudio se estructuró en cuatro fases: (1) diagnóstico de la situación actual del desarrollo organizacional respecto al crecimiento corporativo; (2) identificación de los factores que lo afectan; (3) reconocimiento de las barreras internas y externas que limitan la expansión empresarial; y (4) formulación de estrategias orientadas

a la planificación organizacional, con énfasis en la capacitación permanente, el fortalecimiento del liderazgo, la gestión del cambio y la incorporación tecnológica.

Este planteamiento busca generar propuestas concretas que fortalezcan a Lácteos JG, C.A. como una corporación competitiva, sostenible y adaptativa en el contexto económico regional. A través de la capacitación permanente, la innovación tecnológica y la optimización de sus procesos organizacionales, la empresa puede alcanzar un posicionamiento sólido en el mercado, diferenciándose por la calidad de sus productos y la eficiencia de su gestión. De esta forma se asegura su permanencia y crecimiento en un entorno caracterizado por la alta competencia y la constante transformación, aportando además, lineamientos prácticos y conceptuales que sirvan de referencia para otras pymes del sector agroindustrial venezolano.

FUNDAMENTOS TEÓRICOS

Desarrollo organizacional

El desarrollo organizacional, según Llamoga y Morales (2024), “es la palabra clave más utilizada teniendo en cuenta que es una de las variables de este estudio haciendo referencia a las mejores prácticas del direccionamiento estratégico” (p. 28). Esta definición resalta la necesidad de que las empresas consoliden sus componentes internos para enfrentar los retos de un contexto dinámico. No se trata de un concepto aislado, sino de un proceso sistemático que articula estructuras, procedimientos y capacidades humanas en respuesta a las dinámicas del entorno. En este sentido, las organizaciones deben asumirlo como una estrategia de evolución orientada a incrementar la efectividad institucional mediante la innovación, la gestión del conocimiento y el liderazgo participativo.

Hernández et al. (2011), desde un enfoque latinoamericano, lo conciben como un proceso que permite evaluar conductas, valores y actitudes para superar la resistencia al cambio y aplicar modificaciones en la cultura corporativa, con el fin de mejorar la productividad y la eficiencia. De igual modo, Navarrete y Garza (2021) destacan que implica un esfuerzo planificado y sostenido, orientado a consolidar la comunicación interna, la cultura organizacional y la resolución colaborativa de problemas, constituyéndose en una herramienta esencial para enfrentar los desafíos competitivos y tecnológicos actuales.

G. Sánchez (2009) plantea que el desarrollo organizacional:

“Es un conjunto de estrategias administrativas, sistematizadas para realizar un cambio planeado, con la perspectiva de cambiar la cultura organizacional (comportamientos, creencias, mitos, valores) que tenga como meta convencer e involucrar al factor humano a laborar en equipos de trabajo comprometidos en la transformación de la organización” (p. 236).

Por su parte, Díaz (2023) enfatiza que el diseño y desarrollo de las organizaciones educativas requiere integrar estructuras, procesos y personas en un marco de mejora continua, destacando el papel del liderazgo transformacional, la innovación y la gestión del conocimiento como pilares para generar ventajas competitivas sostenibles.

Asimismo, J. Sánchez (2020) plantea que el desarrollo organizacional debe entenderse como una estrategia de cambio institucional capaz de generar nuevas dinámicas de gestión y robustecer la cultura organizacional frente a los retos del entorno. En concordancia, K. Moreno (2020) subraya que las competencias gerenciales constituyen un eje fundamental para responder a los desafíos empresariales, ya que potencian la toma de decisiones, la comunicación efectiva y la gestión estratégica de los equipos de trabajo. Estas aportaciones se alinean con lo planteado por N. Moreno (2020), quienes insisten en la necesidad de integrar liderazgo e innovación como pilares del desarrollo empresarial.

En síntesis, el desarrollo organizacional puede considerarse una estrategia de reorientación que permite a las organizaciones adaptarse a nuevas exigencias sociales, tecnológicas y económicas, promoviendo una cultura de mejora continua y aprendizaje organizacional. Los autores coinciden en que no es una solución inmediata, sino un proceso estructurado y prolongado que redefine valores, estructuras, personas y procesos para alcanzar objetivos sostenibles, con énfasis en éxito, crecimiento y rentabilidad.

Crecimiento corporativo

El crecimiento corporativo se entiende como el proceso mediante el cual una empresa amplía sus operaciones, incrementa sus ingresos y mejora su posicionamiento en el mercado. Se refiere a la expansión progresiva de la organización y al fortalecimiento de su posición competitiva. Para Blázquez et al. (2006), el crecimiento empresarial es un proceso de adaptación a los cambios exigidos por el entorno o promovidos por el espíritu emprendedor del directivo, lo que refleja una visión clásica centrada en la capacidad de respuesta de la organización frente a las presiones externas.

G. Sánchez (2009) plantea que el desarrollo organizacional y el crecimiento empresarial deben estar alineados con la sostenibilidad y la responsabilidad social, considerando tanto indicadores financieros como no financieros, tales como la satisfacción del cliente, la reputación institucional y el impacto ambiental. En este sentido, el crecimiento no solo implica expansión, sino también consolidación y adaptación estratégica.

De manera complementaria, Llamoga y Morales (2024) sostienen que el crecimiento corporativo se vincula estrechamente con el desarrollo organizacional, en tanto este proporciona las condiciones internas necesarias para que la empresa responda eficazmente a los cambios del entorno y aprovechar nuevas oportunidades como parte de su ciclo de vida empresarial.

Para las organizaciones actuales, el crecimiento corporativo debe entenderse como un proceso integral que trasciende la simple ampliación económica. Implica consolidar estructuras internas sólidas, cultivar una cultura orientada al aprendizaje y garantizar la sostenibilidad en cada decisión estratégica. Más allá de aumentar ingresos o abrir mercados, supone generar confianza en los clientes y fortalecer la legitimidad corporativa.

Este enfoque requiere visión de largo plazo, innovación constante y capacidad de resiliencia frente a la incertidumbre. Así, el crecimiento se convierte en un camino de transformación continua constituyéndose en la base para alcanzar competitividad duradera y éxito empresarial responsable, el cual no puede desligarse de la sostenibilidad, la legitimidad institucional y la confianza de los grupos de interés.

En consecuencia, el crecimiento corporativo debe asumirse como un proceso estratégico que integra dimensiones económicas, sociales y ambientales, garantizando la permanencia de la organización en escenarios cada vez más complejos. De esta manera, se consolida como un factor esencial para la adaptación y la generación de fortalezas competitivas duraderas en el tiempo.

Factores del crecimiento corporativo

En un entorno empresarial cada vez más dinámico y competitivo, el avance, la flexibilidad y la capacidad de aprendizaje organizacional se convierten en competencias esenciales para lograr un crecimiento sostenible. Asimismo, el desarrollo de un capital humano altamente capacitado y motivado resulta fundamental para impulsar la evolución y consolidar ventajas competitivas.

Llamoga y Morales (2024) sostienen que el crecimiento corporativo está estrechamente vinculado a la capacidad de las organizaciones para gestionar el conocimiento, fomentar la innovación y promover la adaptación estructural, condiciones internas que habilitan el aprovechamiento de oportunidades en el ciclo de vida empresarial. En esta misma línea, Navarrete y Garza (2021) destacan que el desarrollo organizacional debe contemplar estrategias de liderazgo, formación continua y cultura de mejora como requisitos indispensables para un crecimiento sostenido.

De acuerdo con Blázquez et al. (2006), el crecimiento empresarial puede concebirse como un proceso de ajuste frente a las dinámicas del entorno, o como una respuesta a las iniciativas derivadas de la visión emprendedora de la dirección. Los autores señalan que los factores que inciden en este proceso pueden clasificarse en internos y externos:

1. Factores internos: corresponden a la estructura propia de la empresa e incluyen la calidad de la gestión, la capacitación del personal, la motivación laboral y la disponibilidad de recursos tecnológicos adecuados.

2. Factores externos: se relacionan con el entorno en el que opera la organización, tales como la dinámica del mercado, la competencia, la disponibilidad de materias primas, las políticas gubernamentales y las condiciones económicas generales.

Esta visión clásica se complementa con aportes más recientes Navarrete y Garza (2021) señalan que el desarrollo empresarial puede lograrse mediante la diversificación de productos, la apertura de nuevos mercados, la modernización tecnológica y la optimización de recursos, aportando una perspectiva contemporánea que enfatiza la diferenciación estratégica y la viabilidad en escenarios dinámicos.

Díaz (2023) considera que el crecimiento exige integrar estructuras, procesos y personas bajo un esquema de mejoramiento continuo, con liderazgo transformacional, creatividad aplicada y gestión del conocimiento como pilares que articulan competitividad y valor de largo plazo. En concordancia, N. Moreno (2020) subrayan que los modelos de gestión orientados al crecimiento deben incorporar procesos de innovación, liderazgo estratégico y planificación institucional, con el fin de generar valor sostenible y responder eficazmente a los desafíos del entorno.

El análisis de los factores internos y externos demuestra que el progreso corporativo no depende únicamente de la expansión económica, sino de la capacidad de las organizaciones para equilibrar sus recursos internos con las

exigencias del contexto. En consecuencia, las empresas que logran integrar ambos tipos de factores consolidan ventajas estratégicas duraderas. El crecimiento corporativo, entonces, se configura como una construcción estratégica que combina visión interna y sensibilidad externa, constituyéndose en la base para alcanzar legitimidad institucional y posicionamiento perdurable.

Barreras del crecimiento corporativo

El crecimiento empresarial no solo depende de factores potenciadores, sino también de barreras internas y externas que pueden limitar significativamente la proyección organizacional. Estas restricciones pueden originarse en fallas humanas, restricciones estructurales o condiciones externas que escapen al control de los directivos. Reconocer y gestionar estos obstáculos resulta esencial para transformarlos en oportunidades de adaptación.

Entre las limitaciones internas más comunes se encuentran la falta de una visión estratégica clara, la escasa inversión en capacidad organizacional y la debilidad en áreas clave como marketing, gestión del talento y penetración de nuevos mercados. Navarrete y Garza (2021) señalan que muchas pymes asumen erróneamente que el avance corporativo ocurre de manera espontánea, sin requerir dirección estratégica, lo que restringe su capacidad de adaptación y fortaleza. Asimismo, la insuficiencia de capital financiero y la falta de influencia en los canales de distribución representan obstáculos recurrentes. La carencia de renovación estratégica, liderazgo transformacional y planificación institucional, según N. Moreno (2020), constituye una limitación interna significativa que reduce la capacidad de proceso empresarial.

En cuanto a las restricciones externas, Llamoga y Morales (2024) destacan la rivalidad empresarial en mercados dominados por grandes compañías, la baja participación prolongada en el mercado, los entornos tecnológicos cambiantes y las condiciones económicas adversas como factores que dificultan el fortalecimiento corporativo. La falta de diferenciación de productos y servicios también impide a las empresas posicionarse eficazmente, afectando su continuidad y capacidad de diversificación operativa.

Las barreras del crecimiento corporativo evidencian que este no es un proceso automático, sino condicionado por limitaciones internas y externas. Al mismo tiempo, la presión del mercado, la rivalidad empresarial y requerimientos tecnológicos plantean desafíos que requieren respuestas ágiles, superar estas dificultades implica convertir los obstáculos en oportunidades organizacionales.

En consecuencia, la gestión consciente de las barreras se convierte en un factor decisivo para garantizar la permanencia, la legitimidad institucional y el éxito empresarial en el largo plazo. De este modo, las organizaciones que enfrentan estas limitaciones con estrategias adaptativas consolidan fortalezas competitivas duraderas y aseguran su capacidad de evolución frente a escenarios cada vez más complejos.

METODOLOGÍA

La presente investigación se enmarca en un estudio de tipo descriptivo, con enfoque cualitativo, orientado a analizar la influencia del desarrollo organizacional sobre el crecimiento corporativo de la empresa Lácteos JG, C.A., ubicada en el Municipio Miranda del estado Zulia. Se empleó un diseño transeccional de campo, ya que los datos fueron recolectados en un único momento durante el período octubre 2023 - noviembre de 2024.

La población estuvo conformada por cinco empleados del área administrativa, seleccionados por su conocimiento operativo y estratégico de la organización. La técnica utilizada fue la encuesta, y el instrumento aplicado fue un cuestionario estructurado de 48 ítems, con escala de Likert de tres alternativas de respuesta. El instrumento aplicado alcanzó un coeficiente de confiabilidad Alpha de Cronbach de 0.88, lo que evidencia una consistencia interna muy buena en la medición del constructo analizado. Este permitió obtener información relevante sobre la percepción de los colaboradores respecto al desarrollo organizacional y su impacto en el crecimiento corporativo.

Para el análisis de los datos se emplearon procedimientos de estadística descriptiva, incluyendo clasificación, codificación, tabulación e interpretación. La fiabilidad se reforzó mediante gráficos de frecuencias porcentuales, y los resultados fueron contrastados con los referentes teóricos seleccionados, lo que permitió establecer vínculos entre los hallazgos empíricos y los postulados académicos.

La elección de la empresa Lácteos JG, C.A. como objeto de estudio responde a criterios de pertinencia, representatividad y accesibilidad. En primer lugar, se trata de una organización con más de dos décadas de trayectoria en el sector lácteo, lo que permite observar procesos de crecimiento y adaptación organizacional en un contexto real y dinámico. Esta característica otorga validez interna al estudio, al analizar una empresa que ha experimentado transformaciones significativas en su estructura y modelo de gestión.

En segundo lugar, su condición de mediana empresa refleja las características de muchas pymes venezolanas, lo que aporta validez externa a los hallazgos, al permitir que los resultados puedan ser comparados y extrapolados a otras organizaciones con condiciones similares. Esta representatividad fortalece la pertinencia del estudio en el ámbito regional y nacional, al ofrecer un marco de referencia aplicable a diversas realidades empresariales. Además, contribuye a la generación de conocimiento útil para diseñar políticas de apoyo y estrategias de desarrollo que favorezcan la competitividad de las pymes en Venezuela.

Finalmente, la accesibilidad a información interna y la disposición de los directivos y empleados para participar en el proceso de investigación garantizan la confiabilidad de los datos obtenidos. Este criterio asegura que la muestra seleccionada no solo es representativa, sino también viable para el análisis, reforzando la validez metodológica del estudio. La transparencia en la entrega de información permitió minimizar sesgos y fortalecer la objetividad de los resultados. En consecuencia, se consolidan las bases para futuras investigaciones que busquen profundizar en el desarrollo organizacional de empresas similares.

De esta manera, a partir de la fundamentación teórica expuesta se observan correspondencias claras entre los postulados académicos y los hallazgos obtenidos en la empresa Lácteos JG, C.A. Las teorías de Llamoga y Morales (2024), Navarrete y Garza (2021), G. Sánchez (2009), Díaz (2023) y N. Moreno (2020) coinciden en que el desarrollo organizacional y el crecimiento corporativo son procesos interdependientes que requieren planificación estratégica, gestión del conocimiento, liderazgo efectivo, cultura organizacional de resiliencia y adaptación tecnológica.

Los resultados empíricos revelan deficiencias en estas áreas, lo que confirma la vigencia de los marcos teóricos seleccionados y evidencia la necesidad de implementar acciones concretas para superar las barreras internas y externas que limitan el crecimiento. Esta articulación entre teoría y práctica permite sustentar las propuestas estratégicas formuladas en la investigación, consolidando un marco metodológico que aporta tanto validez académica como utilidad práctica.

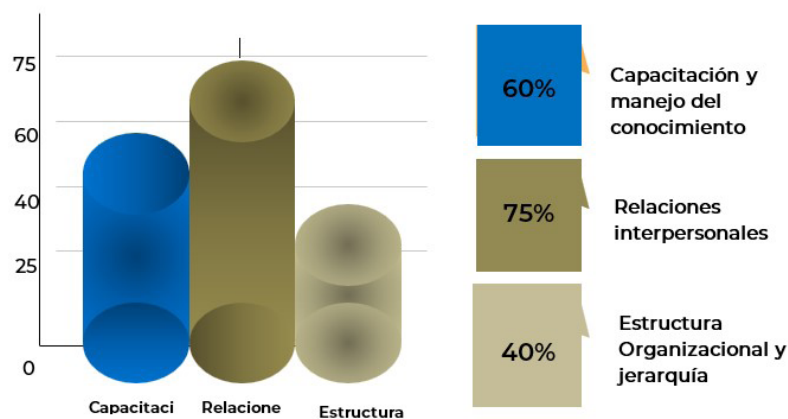
ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

A continuación, se presentan los hallazgos obtenidos a partir de las encuestas aplicadas a los cinco informantes de la empresa Lácteos JG, C.A. El propósito de este análisis es interpretar la información en función de los objetivos planteados y de los referentes teóricos seleccionados.

El estudio se centra en tres variables fundamentales. En primer lugar, la situación actual del desarrollo organizacional, que permite identificar las prácticas vigentes y el nivel de consolidación de la estructura interna. En segundo lugar, los factores que inciden en el crecimiento corporativo, vinculados tanto a la gestión interna como a las condiciones externas del entorno competitivo. Finalmente, se examinan las barreras internas y externas que limitan la expansión empresarial, con el fin de reconocer los principales obstáculos que enfrentan las organizaciones y su impacto en la sostenibilidad.

Gráfico I

Situación actual del desarrollo organizacional en Lácteos JG, C.A.



En referencia a la variable situación actual del desarrollo organizacional, los hallazgos revelan una brecha significativa del 60 % en el desarrollo del talento humano, evidenciada por la ausencia de un programa de capacitación estructurado. Esta limitación restringe el dominio de tecnologías modernas, disminuye el desempeño laboral y reduce la capacidad de adaptación organizacional frente a los cambios del entorno.

En consecuencia, se recomienda implementar un plan de formación integral que contemple el diagnóstico de necesidades, la selección de metodologías pertinentes y la evaluación de resultados. Dicho plan permitiría fortalecer la eficiencia operativa, incrementar la productividad y consolidar una cultura de aprendizaje continuo. Además, contribuiría a generar capacidades innovadoras que aseguren la adaptación organizacional frente a los desafíos futuros.

Esta situación coincide con lo planteado por Llamoga y Morales (2024), quienes sostienen que el desarrollo organizacional debe orientarse a potenciar las capacidades humanas mediante procesos sistemáticos de mejora continua, especialmente en contextos de transformación tecnológica. La falta de inversión

en capacitación puede traducirse en una disminución de la competitividad, mayor rotación de personal y pérdida de oportunidades de innovación.

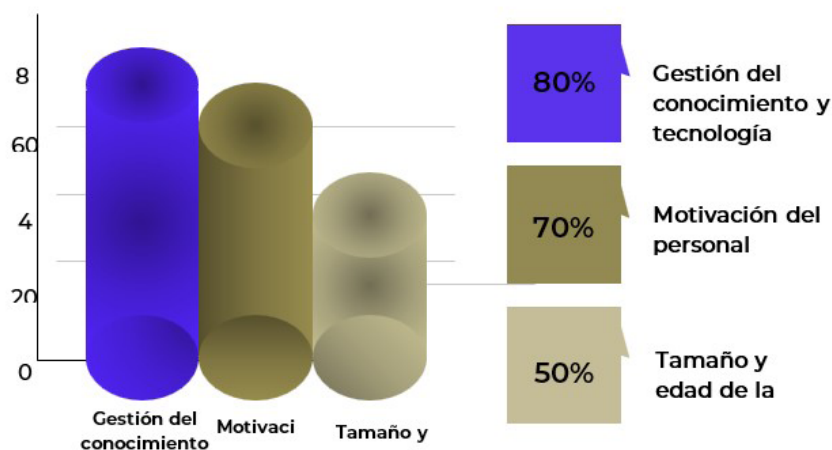
El 75 % de los encuestados percibe un ambiente laboral positivo, caracterizado por relaciones interpersonales sólidas y un clima de colaboración. No obstante, la armonía por sí sola no garantiza un incremento en la productividad. Es necesario establecer mecanismos que vinculen directamente el bienestar del personal con los resultados organizacionales. En este sentido, Navarrete y Garza (2021) proponen estrategias como el reconocimiento del desempeño, la definición de objetivos alineados con los valores institucionales y la promoción del desarrollo profesional como medios para canalizar la energía positiva del equipo hacia el logro de metas corporativas.

El análisis de las respuestas también evidenció que, a pesar de contar con una estructura jerárquica definida, la empresa carece de manuales organizativos detallados que delimiten claramente las funciones de cada cargo. Solo el 40 % de los informantes percibe claridad en la distribución de responsabilidades, lo que sugiere riesgos de duplicación de funciones, conflictos internos y pérdida de eficiencia operativa.

Este hallazgo se alinea con lo señalado por G. Sánchez (2009), quien advierte que la ausencia de planificación organizacional y de estructuras documentadas impide a las empresas responder con agilidad a los desafíos del entorno. La falta de lineamientos formales limita la capacidad de anticipación, obstaculiza la toma de decisiones y debilita la cohesión interna. En consecuencia, Lácteos JG, C.A. refleja una debilidad estructural significativa que condiciona su crecimiento corporativo y exige acciones inmediatas de fortalecimiento institucional.

Gráfico II

Factores que afectan el crecimiento corporativo Lácteos JG, C.A



Con relación a la variable factores que afectan el crecimiento corporativo, los resultados indican que el 80 % de los encuestados percibe una ausencia significativa en la gestión del conocimiento interno y en la implementación de tecnologías modernas. Esta limitación reduce la capacidad de la organización para aprovechar el potencial de sus empleados. También obstaculiza la toma de decisiones informadas, frena la creatividad aplicada y debilita el posicionamiento corporativo. La falta de una gestión del conocimiento efectiva impide que la empresa aprenda de sus experiencias, lo que puede conducir a la obsolescencia y a la pérdida de oportunidades en un mercado dinámico.

Llamoga y Morales (2024) afirman que el conocimiento organizacional es un recurso estratégico que debe ser sistematizado, compartido y aplicado para generar innovación y valor. En este sentido, la gestión del conocimiento permite crear redes colaborativas, fortalecer la inteligencia colectiva y utilizar tecnologías de la información para mejorar la eficiencia operativa. De igual forma, incrementa la capacidad de respuesta ante los cambios del entorno. El 70 % de los empleados manifestó sentirse desmotivado por la falta de incentivos. Este hallazgo revela una distancia significativa en el compromiso organizacional. La motivación y el compromiso están estrechamente vinculados, cuando los trabajadores se sienten valorados y recompensados, tienden a alinearse con los objetivos institucionales y a contribuir activamente al logro de metas. Navarrete y Garza (2021) destacan que el desarrollo organizacional debe incluir estrategias de reconocimiento, formación continua y participación activa del personal. Estas acciones fortalecen el sentido de pertenencia y mejoran la productividad.

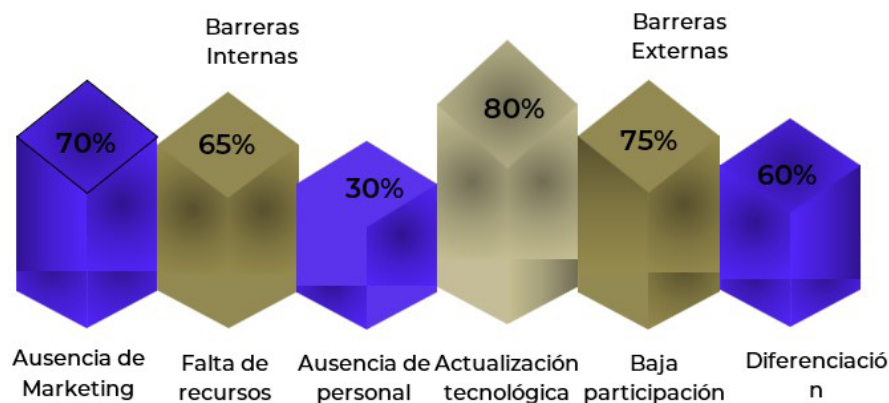
Adicionalmente, los datos evidencian un desafío estructural. El 50 % de los encuestados considera que el tamaño y la trayectoria de Lácteos JG, C.A. no son suficientes para competir eficazmente en el mercado regional. Esta percepción se fundamenta en las ventajas de las grandes empresas, como el acceso a financiamiento, economías de escala y posicionamiento de marca. G. Sánchez (2009) sostiene que el crecimiento empresarial sostenible depende de la capacidad de las organizaciones para articular sus fortalezas internas con las condiciones externas del entorno. Para ello, deben implementar estrategias adaptativas que les permitan diferenciarse, innovar y consolidar su presencia en el mercado.

Estos hallazgos confirman que el crecimiento corporativo no es un proceso lineal. Por el contrario, resulta de una interacción compleja entre factores internos como liderazgo, cultura organizacional y estrategia, y factores externos como rivalidad empresarial, políticas económicas y evolución tecnológica. Comprender

esta interrelación es clave para tomar decisiones informadas, optimizar recursos y generar ventajas competitivas duraderas. En consecuencia, la empresa debe reconocer que la gestión del conocimiento, la motivación del personal y la capacidad estructural son pilares que requieren atención inmediata. Solo así podrá transformar sus limitaciones en oportunidades y asegurar un crecimiento sostenible en escenarios de alta exigencia.

Gráfico III

Barreras internas y externas del Crecimiento Lácteos JG, C.A



Para la determinación de la variable barreras al crecimiento se emplearon dos dimensiones: barreras internas y barreras externas.

Con respecto a las barreras internas, la encuesta reveló obstáculos significativos que limitan el desarrollo de Lácteos JG, C.A. Un 65 % de los encuestados señaló la insuficiencia de recursos financieros como el principal impedimento para invertir en tecnología e infraestructura. Esta limitación afecta directamente la capacidad productiva y restringe la innovación.

Asimismo, el 70 % indicó la ausencia de una estrategia de marketing sólida como una limitación para captar nuevos clientes. Por su parte, solo el 30 % considera que el personal posee las habilidades necesarias para expandirse a nuevos mercados. Este resultado se relaciona con lo planteado por Navarrete y Garza (2021), quienes explican que el posicionamiento de marca y la diferenciación constituyen condiciones indispensables para alcanzar la competitividad empresarial.

Estos desafíos internos están interrelacionados y evidencian la necesidad de una estrategia integral que aborde las deficiencias identificadas. G. Sánchez (2009) plantea que las barreras internas al crecimiento incluyen la falta de planificación estratégica, liderazgo débil, resistencia al cambio, procesos ineficientes y una

cultura organizacional que no promueve la innovación. Superar estas limitaciones es esencial para garantizar la perdurabilidad y la competitividad de las organizaciones en entornos cambiantes. Las deficiencias halladas confirman lo expuesto por N. Moreno (2020) sobre la necesidad de integrar innovación y liderazgo.

En cuanto a las barreras externas, el 75 % de los encuestados señaló la baja participación en el mercado como una debilidad crítica en la estrategia de marca y promoción. Esta falta de posicionamiento impide que la empresa se diferencie de sus competidores y alcance nuevos segmentos de consumidores. Para revertir esta situación, Navarrete y Garza (2021) recomiendan implementar una estrategia de branding integral que contemple la construcción de una identidad sólida, una propuesta de valor diferenciada y campañas de marketing digital orientadas a públicos específicos. La participación en eventos sectoriales y la formación de alianzas estratégicas también pueden fortalecer la visibilidad de la marca.

Por otro lado, el 60 % de los empleados percibe dificultades para diferenciar los productos de la empresa, lo que limita la fidelización de clientes y el potencial de crecimiento. Llamoga y Morales (2024) destacan que la diferenciación es clave para generar ventajas competitivas sostenibles. Esta debe apoyarse en el análisis del portafolio de productos, la identificación de atributos únicos y la comunicación efectiva de estos elementos a través de canales adecuados.

Finalmente, más del 80 % de los encuestados señaló la necesidad urgente de actualizar la infraestructura tecnológica. La implementación de sistemas de gestión de calidad, software de planificación de recursos empresariales y soluciones de automatización puede mejorar la eficiencia operativa, reducir costos y garantizar la calidad de los productos. Además, la adopción de tecnologías de la información facilita la recopilación y análisis de datos, lo que permite tomar decisiones estratégicas basadas en evidencia y fortalece la capacidad de adaptación organizacional frente a escenarios cambiantes.

Tabla I

Cuadro de ítems evaluados por variable en Lácteos JG, C.A.

Variable	Ítems evaluados	Descripción / Observación
Desarrollo organizacional (Gráfico I)	• Capacitación y manejo del conocimiento • Relaciones interpersonales • Estructura organizacional • Jerarquía	Evalúa la capacidad de la organización para aprender, coordinarse y sostener prácticas coherentes.
Crecimiento corporativo (Gráfico II)	• Gestión del conocimiento y tecnología • Motivación del personal • Tamaño y edad de la empresa.	Refleja indicadores internos que muestran consolidación, proyección y capacidad de expansión de la empresa.

Factores del crecimiento (Marco teórico)	• Calidad de la gestión directiva • Motivación y capacitación del personal • Recursos tecnológicos disponibles • Dinámica del mercado y competencia • Políticas gubernamentales y entorno económico.	Identifica los elementos internos y externos que inciden en el crecimiento, explicando por qué ocurre o se limita.
Barreras del crecimiento (Gráfico III)	• Ausencia de marketing • Falta de recursos financieros • Ausencia de personal capacitado • Actualización tecnológica • Baja participación en el mercado • Falta de diferenciación de producto.	Señala los obstáculos que limitan la consolidación y permanencia, tanto por deficiencias internas como por presiones externas.

CONCLUSIONES

Los hallazgos del estudio confirman que el desarrollo organizacional constituye un factor decisivo para el crecimiento corporativo de las pymes venezolanas. En Lácteos JG, C.A. se evidencian debilidades asociadas a la rigidez de las estructuras jerárquicas y manuales de funciones, lo que limita la capacidad de adaptación y genera burocracia que obstaculiza la innovación y la comunicación interna, tal como advierten Navarrete y Garza (2021), quienes señalan aunque los manuales son necesarios para delimitar responsabilidades y funciones, si no se actualizan periódicamente generan papeleo administrativo que limitan la comunicación interna, en tanto, la inoperancia de las estructuras se convierten en obstáculos para la innovación y el cambio organizacional.

Asimismo, la presencia de procesos obsoletos y la escasez de recursos financieros, humanos y tecnológicos restringen la capacidad de innovación y adaptación. La ausencia de sistemas de medición efectivos compromete la evaluación del desempeño y el logro de objetivos a largo plazo, en concordancia con lo señalado por G. Sánchez (2009) sobre la importancia de la planificación estratégica y la medición del desempeño.

En cuanto a la competencia profesional, aunque el personal posee habilidades interpersonales sólidas, se identifican debilidades en el manejo del conocimiento especializado y en el dominio de herramientas tecnológicas, lo que dificulta el desempeño en entornos digitalizados. Esta situación coincide con lo planteado por N. Moreno (2020), quienes destacan la gestión del conocimiento y la alfabetización digital como factores clave para el crecimiento corporativo.

La falta de una planificación estratégica clara se traduce en la ausencia de un rumbo definido, dificultando la toma de decisiones y la asignación eficiente de recursos. Esto confirma lo planteado por G. Sánchez (2009), al advertir que sin una visión definida las organizaciones corren el riesgo de perder competitividad y estancarse, situación evidenciada en la empresa objeto de la investigación.

Las restricciones financieras limitan la inversión en tecnología, infraestructura y marketing, afectando la visibilidad de la marca y la captación de nuevos clientes. Este hallazgo se corresponde con lo señalado por Navarrete y Garza (2021) y N. Moreno (2020), quienes sostienen que el desarrollo organizacional debe estar vinculado a estrategias de posicionamiento y diferenciación, integrando innovación y liderazgo para consolidar la competitividad empresarial.

Las limitaciones en el crecimiento de Lácteos JG, C.A. se ven agravadas por factores internos interrelacionados: estructuras jerárquicas poco flexibles, tamaño reducido, escaso acceso a recursos y una cultura organizacional que no promueve la innovación. Además, los empleados identificaron barreras específicas en tres áreas: recursos (escasez financiera), estrategia (ausencia de marketing sólido) y capacidades (déficit de habilidades para la expansión). Estos elementos confirman lo señalado por Llamoga y Morales (2024), quienes afirman que el crecimiento corporativo requiere condiciones internas adaptativas.

De manera complementaria, se identificaron desafíos externos como la baja participación en el mercado, la falta de diferenciación de productos y la necesidad urgente de actualización tecnológica, lo que reduce la competitividad frente a empresas más consolidadas y dificulta la fidelización de clientes. Estos resultados coinciden con lo expuesto por Díaz (2023), quien subraya la importancia de estructuras organizacionales flexibles y la adaptación tecnológica. En consecuencia, se requiere una reestructuración estratégica que fortalezca la presencia en el mercado y asegure la sostenibilidad empresarial.

Con base en estas consideraciones, se recomienda implementar un plan estratégico centrado en tres pilares fundamentales:

1. Desarrollo organizacional: Fortalecer las capacidades del personal, optimizar la cultura organizacional y ejecutar un plan de capacitación anual basado en diagnóstico de necesidades.

2. Modernización tecnológica: Invertir en tecnologías que optimicen los procesos productivos, mejoren la calidad de los productos y reduzcan costos mediante automatización.

3. Fortalecimiento de la marca y posicionamiento: Incrementar la visibilidad mediante campañas de marketing digital y tradicional, desarrollar una propuesta de valor diferenciada y consolidar la presencia en el mercado regional.

Aportes a futuras investigaciones

Este estudio constituye un punto de partida para nuevas líneas de investigación en el ámbito del desarrollo organizacional y el crecimiento corporativo de las pymes venezolanas. En primer lugar, se recomienda realizar estudios comparativos entre empresas del sector lácteo y otras industrias agroalimentarias, con el fin de identificar patrones comunes y diferencias en la manera en que las estructuras organizacionales influyen en la competitividad. Estos análisis permitirían establecer referentes sectoriales y generar evidencia útil para orientar políticas de mejora organizacional.

En segundo lugar, sería pertinente profundizar en el análisis del impacto de la innovación tecnológica en la sostenibilidad empresarial, considerando la digitalización de procesos, la automatización y la incorporación de herramientas digitales en la gestión administrativa y productiva. Asimismo, se sugiere explorar la relación entre cultura organizacional y posicionamiento de marca, puesto que condicionan la imagen externa que proyecta la organización, influyendo en la confianza y fidelización de los clientes.

Finalmente, futuras investigaciones podrían ampliar el alcance metodológico mediante estudios longitudinales que permitan observar la evolución de las prácticas de desarrollo organizacional en el tiempo, asegurando una mayor validez y solidez en los hallazgos. De igual manera, la inclusión de enfoques mixtos podría enriquecer la comprensión integral del fenómeno y fortalecer las propuestas de mejora organizacional aportando evidencia más consistente para la toma de decisiones estratégicas.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Blázquez, F., Dorta, J. & Verona, M. (2006). Factores del crecimiento empresarial. Especial referencia a las pequeñas y medianas empresas. *INNOVAR: Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 16 (28), 43-56. <https://www.redalyc.org/pdf/818/81802804.pdf>

Díaz, A. (2023). Diseño y desarrollo de las organizaciones educativas. *Dykinson*. <https://revistas.unav.edu/index.php/estudios-sobre-educacion/article/view/44509>

Hernández, J., Espinoza, J. & Gallarzo, M. (2011). Desarrollo organizacional: Un enfoque latinoamericano. Pearson Educación. https://books.google.com/books/about/Desarrollo_Organizacional.html?id=zYrttwEACAAJ

Llamoga S. & Morales, P. (2024). Desarrollo organizacional: una revisión sistemática para Latinoamérica. UCV-Scientia, 16 (1), 26–40. <https://doi.org/10.18050/revucv-scientia.v16n1a3>

Moreno, K. (2020). Desarrollo de habilidades gerenciales y nuevos retos. [Tesis de maestría, Universidad Militar Nueva Granada]. <https://repository.umng.edu.co/bitstream/handle/10654/36157/MorenoValeroKarolLizeth2020.pdf>

Moreno, N. (Coord.). (2020). Modelos de gestión para potenciar el crecimiento empresarial. Editorial UTEG. <https://www.uteg.edu.ec/wp-content/uploads/2022/10/L3-2020.pdf>

Navarrete, F. & Garza, L. (Coords.). (2021). Desarrollo organizacional y los procesos de cambio innovadores en las empresas. Ave Editorial. <https://biblioteca.univa.mx/Investigacion/Libros/115181.pdf>

Sánchez, G. (2009). El desarrollo organizacional: una estrategia de cambio para las instituciones documentales. Anales de Documentación, (12), 235–254. <https://www.redalyc.org/pdf/635/63511932013.pdf>

Sánchez, J. (2020). Cultura organizacional y su influencia en la productividad y toma de decisiones. [Tesis de maestría, Universidad Militar Nueva Granada]. <https://repository.umng.edu.co/bitstream/handle/10654/37190/SanchezMedinaJoseLuis2020.pdf?sequence=1>

Dinamismo Gerencial
Vol. 1 Número 1, 2025
Fondo Editorial Universidad Rafael Urdaneta
Maracaibo - Venezuela