

BIS Business Innova Sciences

REVISTA DE CIENCIAS EMPRESARIALES EDITADA POR INNOVA SCIENTIFIC

“

“LA PRESENCIA DIGITAL
DE LAS EMPRESAS ESTÁ
CAMBIANDO LA FORMA
DE MANEJAR
LOS MERCADOS”

”

Rosmary Cafaro

COMITÉ EDITORIAL

DIRECTOR:	Dr. Samuel Isaías Acevedo Torres, PhD.
EDITOR ACADÉMICO:	Dr. Israel Barrutia Barreto
EDITOR ASOCIADO:	Dr. Lessner León
EDITOR DE CONTENIDO:	M.Sc. Neyda Velázquez

COMITÉ ASESOR INTERNACIONAL

M.s.c Daniel Jiménez Montero. Universidad de Costa Rica, Costa Rica
Dra. Yajaira del C. Oviedo Graterol. Universidad APEC. República Dominicana
Dra. Nellys Marisol Castillo. Universidad Pedagógica Experimental Libertador. Venezuela
Dr. Moisés Alejandro Banks Peña. Universidad APEC. República dominicana
Dr. Andrés Felipe Astaiza Martínez. Universidad de Ibagué

EQUIPO TÉCNICO

ADMINISTRADOR OJS:	Ing. Rosmary Cafaro Malavé
DISEÑO Y DIAGRAMACIÓN:	Perla Cruz Querales



Business Innova Sciences SAC
Portal web:
<http://innovasciencesbusiness.org/index.php/ISB>
Correo electrónico:
revista@innovasciencesbusiness.org
Entidad editora: Innova Scientific
Dirección: Av. La Marina 1453, San Miguel, Lima, Perú



Business Innova Sciences by Innova Scientific SAC is licensed under a Creative Commons Reconocimiento-NoComercial 4.0 Internacional License. Creado a partir de la obra en <http://innovasciencesbusiness.org/index.php/ISB>.

EDITORIAL

Las Ciencias Empresariales: Una Aproximación a la Investigación Dinámica

p. 4 - 5

ARTÍCULOS DE REVISIÓN

1 La Comunicación Gerencial como Factor de Cambio
en las organizaciones

Management Communication as a Factor of Change in Organizations.

Autora: Karen Bustamante Piña

p. 6 - 14

2 El Liderazgo y la Regulación de las Emociones en un
Contexto Empresarial

Leadership and Emotion Regulation in a Business Context

Autora: Lourdes González García

p. 15 - 30

3 Perspectivas del Comercio Electrónico al Servicio
del Consumidor en la Administración Moderna

Prospects of Electronic Commerce at the Service of the Consumer in Modern Administration

Autor: Julián Ponce Pérez

p. 31 - 50

4 El Activo Intangible: el Eslabón Faltante
del Modelo de Sistema Viable (Msv) de Stanford Beer

The Intangible Asset the Missing Link of the Viable System Model (Msv) by Stanford Beer

Autora: Neirys Soto

p. 51 - 60

5 La Realidad Aumentada como Estrategia de Marketing
en Beneficio del Ecoturismo de la Ciudad de Lima

Augmented Reality as a Marketing Strategy for the Benefit of Ecotourism in the City of Lima

Autora: Ana María Barrutia Barreto

p. 61 - 69

ENSAYO

6 El Comprador Ideal, Una Estrategia de Marketing
para las PYMES Modernas

The Ideal Buyer, a Marketing Strategy for Modern PYMES

Autora: Rosmary Cafaro Malavé

p. 70 - 79

LAS CIENCIAS EMPRESARIALES: una aproximación a la investigación dinámica

La revista *Business Innova Sciences* editada por Innova Scientific, a través de su plataforma editorial busca desarrollar en su primer número la visualización siempre oportuna en torno a diversos estudios que en tiempos actuales son propicios para el debate, además de contribuir al fortalecimiento desde distintos horizontes: piezas claves e importantes en toda publicación científica. La revista *Business Innova Sciences*, desde sus líneas de trabajo ofrece a investigadores, empresarios, estudiantes y público en general investigaciones sobre ciencias administrativas, economía, finanzas, marketing y negocios internacionales, sin menoscabo de entablar un diálogo con otras formas del conocimiento comercial que son de igual manera, los diversos enfoques con que el mundo parece estar descubriendo mediante las interpretaciones y compresiones, el universo empresarial.

Esta primera edición, persigue no solo la publicación de distintos y variados artículos sobre los escenarios con que en la actualidad se mueve el mundo, además ofrece ser una ventana por donde se vislumbren las voces, así como las venideras contribuciones sobre determinados temas, cuyo sentido está siempre atento ante las demandas de aquellos que intentan desplegar sus valiosos y siempre oportunos aportes al conocimiento en este campo.

De este modo, los artículos que hacen su aparición en este primer y celebratorio número nos permite entender el complejo universo empresarial al que hacíamos referencia hace un instante, también las novedades y hallazgos que suceden de esa suerte de indagación con que el humano ser constantemente se interroga, no solo como

ofrecimiento de una modernidad siempre inconclusa, sino también, como muestra de ese sujeto que propala sus inquietudes y formas manifestadas, volviéndolas palabras a través de diversos modos, a los que recurre para formular sus permanentes preguntas.

En este sendero que hemos trazado con sobriedad e inteligencia, se evidencian las revisiones y aportes de: Karen Bustamante, con un estudio que se titula: *La Comunicación Gerencial como Factor de Cambio en las organizaciones* donde se ponen de manifiesto los niveles en torno a los procesos de comunicación en el ámbito gerencial y como éste incide en los niveles de organización empresarial; Seguido de *El Liderazgo y la Regulación de las Emociones en un Contexto Empresarial*, de Lourdes González García, el cual corresponde con una revisión exhaustiva sobre el liderazgo dentro de las organizaciones, además del manejo adecuado de las emociones para ser aplicado según la autora, en aspectos competitivos. En relación a *Perspectivas del Comercio Electrónico al Servicio del Consumidor en la Administración Moderna*, Julián Ponce Pérez, explora el auge del comercio electrónico y como este incita a la comunidad de la administración moderna a indagar sobre el impacto dentro de las generaciones de la era digital y su estilo de compra.

Por otro lado, se presenta *El Activo Intangible: el Eslabón Faltante del Modelo de Sistema Viable (Msv) de Stafford Beer* de Neirys Soto; este estudio propone desplegar una serie de revisiones mediante el reconocimiento del ser humano en las dinámicas empresariales. Mientras que en *La Realidad Aumentada como Estrategia de Marketing en Beneficio del Ecoturismo de la Ciudad de Lima*, Ana María Barrutia Barreto, propone la elabora-

ción de un software con realidad virtual en el cual se incluya un itinerario cultural en la ciudad de Lima, apuntando a una herramienta de gestión postmoderna de city marketing. Cierra la edición, *El comprador ideal, una estrategia de marketing para las PYMES modernas* de Rosmary Cafaro Malavé, en el cual se exponen las nuevas estrategias de mercado a través de una propuesta que busca atraer al cliente empleando novedosas técnicas de consumo.

Finalmente, desde el comité editorial de la revista *Business Innova Sciences* auguramos que en las venideras y siempre oportunas ediciones, nos permitan seguir generando y comprendiendo este complejo, pero maravilloso mundo empresarial con el cual pretendemos seguir contribuyendo, en aras del fortalecimiento de la investigación y el conocimiento científico y dinámico.

Dr. Samuel Isaías Acevedo Torres, PhD

Director Editorial

LA COMUNICACIÓN GERENCIAL COMO FACTOR DE CAMBIO EN LAS ORGANIZACIONES

Management Communication as a Factor of Change in organizations

KAREN BUSTAMANTE PIÑA¹

Universidad de Carabobo. Urb. Valle Verde.
Valencia, Edo. Carabobo, Venezuela.

+58424-4941842

bustamante.karen074@gmail.com

ORCID:

<https://orcid.org/0000-0001-7522-2247>

Recibido: 18/07/2019

Aceptado: 26/09/2019

Publicado: 30/10/2019

pp. 6-14

Resumen

En el presente artículo se llevó a cabo una revisión sobre la comunicación gerencial como factor de cambio en las organizaciones, con la finalidad de analizar algunas estrategias motivacionales que ayuden a incentivar las labores de los trabajadores, aumentar su productividad y fortalecer la imagen corporativa, la cual en la actualidad es afectada por la constante rotación y pérdida de talento humano, siendo este el cambio necesario para coadyuvar la estructura organizacional, partiendo de la comunicación como eje de acción. El estudio está enmarcado en los fundamentos de las Teorías Comunicacionales propuestas por Pasquale

(2011), Chiavenato (2005), de igual manera, con los valores institucionales, el sentido de pertenencia o querencia; de acuerdo con Blanchard (1999), las tendencias del liderazgo, sus características y la aplicación en la era de la información basado en la cultura y clima organizacional. La exploración corresponde al área de las ciencias empresariales, ya que su enfoque principal gira en torno a los procesos gerenciales, la misma concierne a una investigación de tipo documental debido a que se centró en la revisión de documentos como artículos publicados en revistas indexadas, documentos académicos, libros electrónicos, entre otros. Finalmente, se concluye sobre aspectos pertinentes a estrategias a utilizar por los gerentes con la finalidad de mejorar el proceso comunicacional en la organización, premisa que se espera incida en el proceso productivo en avances que posibiliten modificaciones propias de una organización vanguardista.

**PALABRAS CLAVE: COMUNICACIÓN
GERENCIAL, COMUNICACIÓN
INTERNA, CLIMA ORGANIZACIONAL.**

Abstract

In this article, a review on managerial communication was carried out as a factor of change in organizations, with the purpose of proposing

¹ Lcda. Comunicación Social. Mg. En Gerencia de la Comunicación. Dra. En Ciencias Económicas y Sociales

some motivational strategies that help stimulate the work of workers, increase their productivity and strengthen the corporate image, the which is currently affected by the constant rotation and loss of human talent, this being the necessary change to help the organizational structure, based on communication as an axis of action. The study is framed in the foundations of the Communication Theories proposed by Pasquale (2011), Chiavenato (2005), in the same way, the institutional values; the sense of belonging or want according to Blanchard (1999), the tendencies of leadership, its characteristics and application in the information age based on culture and organizational climate. The exploration corresponds to the area of business sciences, since its main focus revolves around the management processes, it concerns a documentary research because it focused on the revision of documents such as articles published in indexed journals, documents academics, electronic books, among others. Finally, it's concluded about pertinent aspects to strategies to be used by managers in order to improve the communication process in the organization, a premise that is expected to influence the productive process in advances that make possible modifications of an avant-garde organization.

**KEYWORDS: MANAGEMENT
COMMUNICATION, INTERNAL
COMMUNICATION, ORGANIZATIONAL
CLIMATE**

Introducción

La comunicación gerencial es una herramienta de trabajo que permite conocer al recurso humano, evaluar su desempeño, productividad, entre otros factores. La misma es fundamental para el cumplimiento eficaz de los objetivos ya que es un medio que en conjunto accede al desarrollo de sus integrantes para enfrentar los retos y necesidades que

afronta la sociedad día tras día. Por lo tanto, el gerente, quien ejerce la función de mantener el equilibrio entre el manejo de los recursos, del tiempo, la coordinación, planificación, administración de tareas, cargos y desempeños, articula como agente transmisor de ideas de proyectos, logrando así, una comunicación formal para establecer lo que se debe hacer, cómo se tiene que hacer, cumpliendo con el objetivo de lograr las metas propuestas a corto, mediano y largo plazo para que junto al equipo de trabajo, alcancen el máximo desempeño manteniendo una mejor estructura. Sobre la comunicación en las organizaciones expone Ferrari citado por Rincón, Restrepo, y Vanegas, (2018). Lo siguiente:

Definimos la comunicación como un proceso de inteligencia que se utiliza como medio para que el pensamiento estratégico se transforme en acción y sea comprendido por todos sus públicos. La comunicación en las organizaciones debe ser vista y practicada como un recurso estratégico del management, pues frente a la incertidumbre de los escenarios futuros, la comunicación debe asumir un papel estratégico para infundir sentido a la estructura organizacional. (p.20)

De esta manera, para que una empresa considere la comunicación gerencial como eje primordial para la mejora continua de los procesos organizacionales, la misma debe ser pensada como una acción que coadyuva a la gerencia a tener presente la estrategia de no trabajar aislado, sino integrar a su equipo, logrando el mejor aprovechamiento en el manejo efectivo de las funciones para conducir a la institución a beneficiarse del conocimiento, de las destrezas y desempeño de cada una de las personas que tiene a su cargo. Por consiguiente, para lograr transformaciones o cambios, tal como se

persigue en el enfoque de esta investigación, se requiere conocer las habilidades del talento humano en el dominio de sus puestos, reconocer las emociones y aquello que configura la cultura empresarial, pero que en esencia es aportado por el trabajador y no por el empleo.

Metodología

A partir de la revisión de documentos académicos, libros electrónicos y artículos científicos se llevó a cabo la investigación de tipo documental, debido a que la misma permite la comprensión y familiarización pormenorizada de las características que rodean al objeto de estudio. Al respecto, Hernández, Fernández y Baptista (2014) exponen que para llevar a cabo este tipo de investigación es fundamental "Detectar, obtener y consultar la bibliografía y otros materiales que parten de conocimientos diversos y/o informaciones compiladas sobriamente de cualquier realidad, de manera selectiva, de tal modo que puedan ser útiles para el estudio en cuestión" (p. 50). Es evidente que con la realización de una investigación documental se procura un nuevo aporte, partiendo de constructos conceptuales previos, para lo cual, el investigador se sirve del análisis, la interpretación, la reflexión y demás técnicas de lectura a los fines de generar un nuevo conocimiento.

Comunicación gerencial

Una organización equilibrada dentro del ámbito económico, político y social se caracteriza por tener la habilidad y la competencia de grandes grupos de personas que están motivados a generar resultados y tener éxito, a su vez, detrás de estos grupos se encuentran los gerentes o directivos, los cuales tienen como finalidad orientar y guiar a todo el equipo para la elaboración y cumplimiento de objetivos específicos y comunes. Soto, citado por Isea, Mora y Gómez (2017) argumenta que "la comu-

nicación es una herramienta que contribuye al consenso del personal, es decir, las organizaciones que mantienen sistemas de comunicación abiertos, da oportunidad al personal para que formen los procesos que están orientados a crear los valores de la organización." (p. 3). Por otro lado, la comunicación gerencial forma parte de la comunicación organizacional, la cual consiste en el proceso dinámico y constante que ocurre entre los miembros de una colectividad, en este caso se hará referencia al personal empresarial, en donde hay elaboración, intercambios y almacenamientos de mensajes dentro de un determinado sistema de metas. Finalmente, se determina que una empresa u organización no se estructura si no existe una comunicación gerencial debido a que esta habilidad juega un papel fundamental a la hora de gestionar una empresa y de facilitar las comunicaciones e interacciones del personal de la misma. El gerente representa para una organización la figura de autoridad, líder, impulsor y difusor de la información que permite el sostenimiento de la misma y el cumplimiento de las metas propuestas.

Estrategias Motivacionales en la Gestión Gerencial

La motivación de un grupo de colaboradores necesita, sin lugar a dudas de la injerencia gerencial, debido a que la posición privilegiada de su puesto lo convierte estratégicamente en perceptible y, por ende, en un influencer del colectivo, donde hallará la referencia que le proporcionará sentido al hacer y al sentir en el contexto laboral. Sin embargo, es evidente que, en toda organización, son los trabajadores quienes forjan la ventaja competitiva, por ello, es fundamental tener a disposición un proceso de medición y gestión. En la mayoría de las empresas actuales, existen prácticas de este tipo, con las que se llevan a cabo mediciones sobre el impacto financiero del capital humano, pero no es muy frecuente que sean el

centro de la gestión. Por el contrario, es habitual hallar gerentes que saben de manera minuciosa el costo de las personas que dirigen, mas no sucede que tengan conocimiento acerca de cuánto aportan a los resultados en términos de capital, es decir, lo que pudiera llamarse el estado de resultados de cada empleado. (Contreras, 2018). Resulta cuesta arriba poder implementar un sistema de estrategias motivacionales si no se conoce en qué medida aporta cada uno de los integrantes de la organización, sin embargo, es parte de la gestión gerencial crear las condiciones en aras de mejorar no solo las relaciones comunicacionales entre el cuerpo directivo y los subordinados, sino también la mejora de producción de bienes o servicios. El ser humano es un ser social y como tal recibe influencia de otros con los que comparte la vida en sociedad, por ello, los gerentes actuales deben considerar la implementación de estrategias motivacionales que se traducirán en beneficio para la organización, es decir, consolidación del equilibrio empresarial.

De acuerdo con Merlano (2012), el rol de la comunicación es tan trascendental que se ha transformado en un eje perpendicular de todas las dimensiones organizacionales. Entre los cuales se pueden mencionar los siguientes:

Ámbito de la Información: involucra a todas las normas que ayudan a que la organización trabaje de acuerdo a objetivos estipulados.

Ámbito de Divulgación: Incluye todos los elementos que inquieran captar, persuadir, y convencer a los individuos en pro de la organización. En este apartado se pudiera mencionar: Los boletines y las publicaciones.

Ámbito de Formación y Socialización: se centra en promover la cultura institucional. La misma está conformada por actividades de capacitación, recreación y las festividades.

Ámbito de Participación: fomenta la participación asertiva de los miembros del equipo de

labores. Es decir, circunda las acciones grupales, y todas las maneras de proposiciones a las que hubiera lugar.

Toda organización se mueve a través de la comunicación, los procesos gerenciales necesariamente requieren de eso que Merlano (ob.cit) ha llamado eje transversal, debido a que toca cada una de las unidades que constituyen la estructura organizativa, sin embargo, resulta fundamental comprender los ámbitos de la comunicación, puesto que practicarlos de forma ordenada constituye propiamente un factor de cambio en las empresas, además coadyuva en el incremento de la motivación y por ende de la productividad, sobre todo aquellas actividades del ámbito de formación, socialización y participación, las cuales pueden convertirse en auténticas estrategias motivacionales en la organización.

Teorías Comunicacionales de Pasquali

En el año 1963, Antonio Pasquali publicó su obra maestra titulada "Comunicación y cultura de masas", la cual propone entender el campo de la comunicación social desde otras perspectivas filosóficas, determinando que esta debe ser entendida desde una dimensión más humana y se debe deslindar de los procesos unilaterales arbitrados por las comunicaciones tecnológicas. De esta manera, Sánchez (2017) defiende que Pasquali:

Comprendió a la comunicación no como un efecto secundario de la realidad, sino que intentó dar cuenta de que la sociedad no era solamente una estructura de elementos políticos y económicos, sino también un proceso por medio del cual los sujetos se vinculaban, aprendían y comunicaban cosas: la comunicación adquiría una dimensión constitutiva de lo social en cuanto proceso necesi-

rio de sociabilidad. (p. 72)

De esta manera, se entiende que la comunicación es una dinámica cuya acción es bivalente, es decir, la persona que trasmite puede recibir y la persona que recibe, debe ser capaz de transmitir; originando un diálogo con autonomía ética. Es fundamental determinar que las acciones de comunicación sólo las presentan los seres racionales, debido a que transmiten y reciben tanto intelectual como sensorialmente. Por consiguiente, es necesario que una empresa tenga la capacidad de poder transmitir y recibir información, de poder comunicarse para así tener éxito y cumplir con los objetivos propuestos garantizando un ambiente armonioso y neutral.

El comportamiento organizacional de Chiavenato y su influencia en la comunicación gerencial

Es evidente que la comunicación es el pilar fundamental de toda empresa debido a que asegura el éxito y las ganancias de ella. Desde hace pocos años, los gerentes y directores se han percatado de que el buen funcionamiento y logro de metas de la compañía, sea cual sea su característica, no se basa principalmente en la calidad del servicio o producto, sino en la adecuada, eficaz y equilibrada estructura de las redes comunicacionales. Por ello, es necesario tener el interés por unificar y conocer la cultura organizacional, ofreciendo los medios necesarios para que el personal pueda realizar su trabajo de manera satisfactoria y lo haga con responsabilidad, motivación y ánimo. De esta manera, Chiavenato (2009) argumentó sobre el comportamiento organizacional, al que se conoce como “una disciplina que depende de las contingencias y las situaciones, así como de la mentalidad que existe en cada organización y de la estructura organizacional que se adopte como plataforma para las decisiones

y las operaciones.” (p. 7). Asimismo, el autor aclara que el capital humano debe trabajar en función a una adecuada estructura y cultura organizacional para que pueda desempeñarse en términos excepcionales. Chiavenato (2006) defiende que las empresas deben tratar a la organización como una orientación social y no individual:

Esto significa que la organización no puede tratar a los empleados uno por uno, como si fueran átomos aislados. Debe tratarlos como miembros de grupos, sujetos a las influencias de esos grupos. Los trabajadores no reaccionan a la administración, a sus decisiones, normas, recompensas y sanciones como individuos aislados, sino como miembros de grupos sociales, y sus actitudes están influenciadas por códigos de conducta grupales. (p. 91)

Por tanto, los directivos o los gerentes deben entender que dentro de la empresa debe existir una dinámica entre la comunicación y el personal, de manera que los trabajadores estén conscientes de los propósitos que tiene la empresa y que al mismo tiempo, tengan una motivación y un ambiente con recursos para que desarrollen la capacidad de cumplir con dichos propósitos.

Cultura organizacional como factor de cambio en las organizaciones

Diversos estudios y estadísticas determinan que las empresas que tienen un gran dominio de la cultura organizacional poseen mejor talento humano y, por tanto, hay un mejor desarrollo de las funciones generando mayores ganancias y productividad en la empresa. Por ello, será una organización que asume una concepción diferente del ser humano, recono-

ce las habilidades, conocimientos y competencias que tiene el personal, así como también el establecimiento de las normas, políticas, procedimientos y procesos que permiten el desarrollo de las funciones de cada trabajador. (González-Limas et al., 2018, p. 201). Por tanto, se define la cultura organizacional como la influencia de las experiencias, creencias, historias y normas compartidas en cualquier empresa; estos factores se expresan a través de la comunicación, comportamiento, símbolos y estructura y generan cambios formidables una vez que se consolida la simbiosis entre cultura organizacional y miembros de la organización.

Clima organizacional

Al igual que la cultura organizacional, el clima organizacional busca alcanzar los objetivos que se propone una empresa, pero juega un papel fundamental en ayudar a la organización a ser más competitiva, captar y entrenar empleados, incrementar la satisfacción y realización del trabajo y de la calidad de vida, además de fortalecer los cambios gerenciales y las políticas éticas. De esta manera, Chirinos, citado por Chirinos, Meriño y Martínez (2018), argumentan que:

Un buen clima organizacional permite describir el conjunto de percepciones y expectativas de las personas que laboran en una organización y sus relaciones de trabajo, el cual facilita el diagnóstico del comportamiento organizacional, genera herramientas que hacen posible mitigar la fatiga que pueda presentarse en los trabajadores, propicia la intervención directa en las fallas y garantiza un buen clima laboral en la iniciativa de negocio. (p. 45)

Se entiende, entonces, que un buen ambiente laboral es sinónimo de buenos compor-

tamientos de los trabajadores, pero siempre tomando en cuenta que todo está determinado por el liderazgo de los gerentes o de los directivos, debido a que son ellos los que perciben, analizan y estructuran los cambios dentro de una empresa, con el objetivo de satisfacer las necesidades y de ayudar a que el personal esté cómodo en el ambiente donde está trabajando, generando competitividad, equipos innovadores y exitosos con el objetivo de incrementar su productividad.

Por otro lado, Segredo, citado por Charry (2018), señala que:

Se parte de considerar el clima organizacional como un fenómeno complejo, multifactorial, que involucra a: factores relacionados con liderazgo y prácticas de dirección en cuanto a solución de conflictos, dirección participativa y trabajo en equipo; así como factores relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización y las consecuencias del comportamiento dentro de la organización. (p.29)

Por lo tanto, se señala que el auge de un buen clima organizacional parte de un apropiado liderazgo y de una excelente comunicación gerencial, con el fin de generar un ambiente favorable, equilibrado y conciso en cuanto a lo que requiere de cada empleado. Estudios determinan que cuando los trabajadores tienen una visión positiva del clima organizacional, la productividad incrementa, hay mayor desempeño laboral y respeto por los superiores. No obstante, es importante para cualquier organización considerar estratégicamente un plan de gestión comunicativa, el cual optimizará el funcionamiento de la empresa desde todos los puntos de vista.

Gestión de la Comunicación en las organizaciones

Para la gestión de la comunicación organizacional o gerencial, Es fundamental el empleo de diversos elementos de comunicación interna y externa, pueden ser orales, escritos, digitales entre otros. Aunque, resulta ineludible estar en consonancia con la era digital, debido a que permiten mejores y elevados avances en relación a la utilización de herramientas para el éxito de la empresa. En lo que respecta a la comunicación externa, es necesario un plan de comunicación integral, que vaya más allá de la misión de propagar información o de la simple relación con los medios de comunicación, lo que constituye el rol del departamento de prensa tradicional, se debe apuntar al cuidado de aspectos indispensables en la comunicación actual, como por ejemplo, la comunicación emocional, debido a que los públicos se han transformado en "personas con valores, inteligencia y alma", por lo que se vuelve necesario combinar razón y emoción, en aras de fijar una relación realmente efectiva entre las organizaciones clientes y/o usuarios (Rúas-Araújo y García, citado por Fernández, puentes y Vázquez, 2019)

Por otro lado, en cuanto a la comunicación interna también aplica la idea de la comunicación emocional, debido a que toda organización procura la productividad de sus integrantes, pero alcanzar de manera formidable este propósito requiere apostar al bienestar de los empleados, así como también necesita, de acuerdo con Pizzolante citado por Merlano (2012) del funcionamiento correcto de medios, canales y modalidad de comunicación, pues en la medida en que estas herramientas funcionen, la comunicación interna fluirá apropiadamente, apuntando al fortalecimiento de la comunicación gerencial como factor de cambio en las empresas actuales

Conclusiones

Después de la revisión conceptual, es posible hacer algunas reflexiones, con respecto a los procesos comunicativos en las organizaciones; los cuales, en muchos casos están marcados por la incertidumbre, puesto que esta última se ha vuelto una característica de las empresas que debido al desgaste y la carencia de recursos que las hace entrar en una inflexión, terminan por instaurar como eje de acción principal la indiferencia desde toda perspectiva. De esta manera, es posible encontrar casos de organizaciones en donde la transmisión de mensajes orales es determinante, ya que es el medio prevaleciente en el modelo de comunicación interna, por lo tanto, el patrón comunicativo es informal, razón que no garantiza el soporte que materializa el proceso comunicativo entre todos los elementos de la organización, mecanismo indispensable para establecer relaciones entre los individuos y facilitar sus funciones.

Con relación a lo descrito, no se puede olvidar que todos los aspectos comunicacionales revisados en este estudio, describen las características hacia la política que se busca mejorar, es decir, hacia la vinculación de la comunicación gerencial como factor de cambio organizacional; ya que dicho cambio no se concretará si de acuerdo con Villalobos citado por Castellanos y Ramírez (2010) la comunicación gerencial tiene como foco la enunciación de normas y principios de carácter obligatorio, relegando aquella comunicación cuyo fin está dirigido a orientar y acompañar la gestión. Es por ello, que para determinar la acción gerencial y dar respuesta al objetivo es menester recordar el planteamiento de Blanchard y Peale (1988) "los valores son los que mandan. Los valores son para guiar la conducta" (p.45). Por lo que los empleados tienen que estar enfocados en trabajar con los valores instaurados en la estructura como: responsabilidad social, excelencia en el servicio al cliente,

integridad, transparencias en sus actividades, desarrollo personal y profesional, responsabilidad y equidad en el trato, trabajo en equipo, junto con la misión y la visión de la organización. En este sentido, la comunicación efectiva será posible en la medida en que se concrete una identidad corporativa en las organizaciones, además de la práctica del diálogo franco y cara a cara, pues de acuerdo con autores como Pascuali citado por Márquez (2006) este tipo de comunicación marcada por el carácter inmediato genera mejores resultados apuntando sin duda alguna, a ser un factor de cambio en las organizaciones.

Referencias

- Blanchard, K. (1999). *La Organización Como un Sistema Social*. México: Editorial Limusa.
- Blanchard, K. y Peale, N. (1988). *The Power of Ethical Management*. Nueva York: Fawcett Crest.
- Castellanos, L. y Ramírez, F. (2010). Análisis de las políticas y estrategias comunicacionales de la Universidad del Zulia, Facultad Experimental de Ciencias hacia su comunidad estudiantil. Recuperado de http://www.invecom.org/eventos/2009/pdf/castellanos_l.pdf
- Charry, H. (2018). La gestión de la comunicación interna y el clima organizacional en el sector público. *Comuni@cción*, 9(1), 1 – 10.
- Chiavenato, I. (1999). *Administración de Recursos Humanos*. México: Editorial McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. México: Editorial McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones*. México: Editorial McGraw Hill.
- Chirinos, Y., Meriño, V., y Martínez, C. (2018). El clima organizacional en el emprendimiento sostenible. *Revista EAN*, 84, 43 – 61.
- Contreras, A. (2018). Gestión de la motivación en escenarios organizacionales. *Investigación e Innovación en Ingenierías*, 6(1), 84 – 92.
- Daboín, B. y Revilla, R. (2014). Comunicación: Valor Estratégico para la Gerencia. *Daena: International Journal of Good Conscience*, 9(3), 53 – 67.
- Esteinou, J. (2012). El impulso de Antonio Pasqualí al desarrollo de la ciencia de la comunicación en América Latina. *Revista Científica de la Asociación Mexicana de Derecho a la Información*, 6(2012), 124 – 142.
- Fernández, A., Puentes, I., y Vázquez, M. (2019). Gestión de la comunicación en las competiciones deportivas regulares: Fútbol sala, voleibol, baloncesto y balonmano en España. *Retos*, 36(2019), 9 – 16.
- Gibson, J., Ivancevich, J., Donnelly, J., y Konopaske, R. (2006). *Organizaciones: Comportamiento, Estructuras, Procesos*. México: Editorial McGraw Hill
- González-Limas, W., Bastidas-Jurado, C., Figueroa-Chaves, H., Zambrano-Guerrero, C., y Matabanchoy-Tulcán, S. (2018). Revisión sistemática de las concepciones de cultura organizacional. *Univ. Salud.*, 20(2), 200 – 214.
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. (6a. ed). México D.F.: McGraw-Hill.
- Isea, J., Mora, Y., y Gómez, J. (2017). Estilo gerencial y su influencia en la comunicación de educación básica. *Revista Científica ECO-CIENCIA*, 4(6), 1 – 20.
- Márquez, A. (2006). *La comunicación impresa*. Caracas: Vadell Hermanos Editores.
- Martínez, R. (2015). Antonio Pasqualí. Hacia una nueva comprensión comunicativa. *Revista*

Latinoamericana de Ciencias de la Comunicación, 12(23), 52 – 61.

Merlano, S. (2012). La comunicación interna en las organizaciones. *Revista Contribuciones a la Economía*. Recuperado de <http://www.eumed.net/ce/2012>

Olmedo, S. (2011). Comprender la comunicación, de Antonio Pasquali. *Libros Básicos en la Historia del Campo Iberoamericano de Estudios en Comunicación*, 75(2011), 1 – 31.

Pasquali, A. (1976). *Comunicación y Cultura de Masa*. Venezuela: Monte Ávila Editores

Pasquali, A. (1990). *Comprender la comunicación*. Venezuela: Monte Ávila Editores.

Pasquali, A. (2011). *La Comunicación Mundo. Re-leer un mundo transfigurado por las comunicaciones*. Venezuela: Comunicación Social Ediciones y Publicaciones.

Pedraza, N. (2018). El clima organizacional y su relación con la satisfacción laboral desde la percepción del capital humano. *Revista Lasallista de Investigación*, 15(1), 90 – 101.

Rincón, Y., Restrepo, J., y Vanegas, J. (Coords.) (2018). *Estudios de Comunicación Marketing. Serie Pyme Tomo II. Medellín, Colombia*. Antioquia: Sello Editorial PUBLICAR-T.

Rivera, D., Carrillo, S., Forgiony, J., Nuván, I., y Roza, A. (2018). Cultura organizacional, retos y desafíos para las organizaciones saludables. *Revista Espacios*, 39(22), 1 – 14.

Robles-León, P., Alabart-Pino, Y., y Rodríguez-Caguana, T. (2016). La cultura organizacional y su influencia en el comportamiento innovador de la Empresa Pública de Parques Urbanos y Espacios Públicos de la provincia del Guayas. *Comhumanitas: Revista Científica de Comunicación*, 7(2), 76 – 91.

Rodríguez, H., Montilla, A., y Quijije, P. (2018). Clima y Cultura Organizacional y su Relación con el Cambio Gerencial de Organizacio-

nes Tradicionales a Organizaciones Inteligentes. *Revista Ciencias Sociales y Económicas*, 2(1), 130 – 149.

Sánchez, R. (2017). Comunicación, política y democracia en Antonio Pasquali. *Revista Internacional de Historia de la Comunicación*, 9(2017), 65 – 91.

Segredo, A., García, A., López, P., León, P., y Perdomo, I. (2016). Comunicación organizacional como dimensión necesaria para medir el clima en las organizaciones en salud pública. *Horizonte sanitario*, 16(1), 28 – 37.

EL LIDERAZGO Y LA REGULACIÓN DE LAS EMOCIONES EN UN CONTEXTO EMPRESARIAL

Leadership and Emotion Regulation in a Business Context

LOURDES GONZALEZ. GARCÍA¹

Universidad Federico Villarreal, Jr. Carlos Gonzáles 285 Urb. Maranga, Distrito de San Miguel. Lima, Perú. +51992498559.

gonzalezlourdesk@gmail.com

ORCID:

<https://orcid.org/0000-0002-0750-9139>

Recibido: 15/07/2019

Aceptado: 30/09/2019

Publicado: 30/10/2019

pp. 15 - 30

Resumen

El liderazgo en el entorno empresarial siempre ha tenido un foco de interés por parte de los académicos, empresarios, gerentes, políticos, entre otros. El liderazgo puede ser visto desde diversos ámbitos de aplicación por lo que, no se ha identificado un tipo de liderazgo específico ideal que pueda ser aplicado a la empresa. Asimismo, se reconoce cada día más la importancia del manejo adecuado de las emociones en la relación Líder-Seguidor. En esta investigación se pretende identificar los aspectos más relevantes de los diversos tipos liderazgo y el manejo de las emociones que sirvan como marco conceptual de referencia para ser aplicado en un contexto de

competitividad empresarial. Basado en una revisión de literatura de tipo análisis de contenido se revisaron 100 documentos conformados por artículos, libros y capítulos de libros publicados, en el periodo comprendido desde 1990 hasta el 2019 en la base de datos ScienceDirect®. De acuerdo a la literatura analizada se encontraron cuatro grupos de aspectos en los que el liderazgo y la regulación de las emociones pueden impactar en la competitividad empresarial. La productividad, la eficiencia y la efectividad en una organización puede ser mejorados cuando el liderazgo es encaminado por una regulación emocional adecuada. Esto puede traer buenos resultados que impactan en la competitividad de la empresa especialmente si se mantiene un clima de innovación y creatividad mediante el empoderamiento, la motivación y la satisfacción laboral.

PALABRAS CLAVE: LIDERAZGO, REGULACIÓN DE LAS EMOCIONES, COMPETITIVIDAD, INNOVACIÓN, EFECTIVIDAD

Abstract

Leadership in the business environment always had a focus of interest on the part of academics, businessman, managers, politicians, among others. Leadership can be seen from var-

¹ Ingeniero en Petróleo. Cursando Maestría en Gestión Ambiental

ious fields of application, so an ideal specific type of leadership that can be applied to the company has not been identified. Likewise, diverse authors increasingly recognize the importance of the proper emotion management in the Leader-Follower relationship. This research aims to identify the most relevant aspects of the various types of leadership and emotion management that serve as a conceptual framework to be applied in a context of business competitiveness. Based on a literature review of content analysis type, 100 documents consisting of articles, books and chapters of published books were reviewed, in the period from 1978 to 2019 in the ScienceDirect® database. According to the literature analyzed, four groups of aspects were found in which the leadership and regulation of emotions can impact on business competitiveness. Productivity, efficiency and effectiveness in an organization can be improved when leadership is directed by adequate emotional regulation. This can bring good results that impact the competitiveness of the company especially if a climate of innovation and creativity is maintained through empowerment, motivation and job satisfaction.

KEYWORDS: LEADERSHIP, EMOTION REGULATION, COMPETITIVENESS, INNOVATION, EFFECTIVITY

Introducción

Dados los avances tecnológicos de un mundo cada vez más conectado a internet donde la competencia en un producto o servicio es puesta a la orden del consumidor desde diferentes aristas o estrategias empresariales, se hace necesario identificar los factores que puedan realzar o incrementar la competitividad empresarial donde la calidad y la eficiencia de los equipos de desarrollo es fundamental.

El liderazgo ha recibido una atención significativa en los últimos años (Salas-Vallina, Simone y Fernández-Guerrero, 2018), dado el interés

de los líderes para lograr hacer que otros sigan su ejemplo. Ya sea que se trate de la capacidad de los políticos para llevar a sus ciudadanos a la guerra o alejarse de ellos, o de los gerentes que lideran a sus equipos para competir, a menudo se requiere no solo una razón convincente sino también una dirección emocional, así como un ejemplo de dirección del líder (Loerakker y Van Winden, 2017).

En las últimas décadas, los investigadores han comprendido que el liderazgo no es un estado estático, como lo han sugerido los modelos tradicionales, sino un proceso emergente complejo arraigado en la interacción dinámica entre líderes y seguidores (Pearce, Conger y Locke, 2008). El papel de los miembros de un equipo se ha vuelto más fluido y dinámico, ya que se podría estar asumiendo el rol de liderazgo en un momento determinado y luego cambiar a un rol de seguidor en otra situación. Adicionalmente, el liderazgo se ha vuelto menos estructurado jerárquicamente en muchas organizaciones, minimizando las diferencias de poder y estatus entre los miembros. Esto puede ser cierto incluso en equipos con un líder de equipo asignado formalmente, ya que los equipos modernos a menudo reducen la jerarquía para garantizar niveles más altos de colaboración y efectividad (Scott, Jiang, Wildman y Griffith, 2017). De modo que los modelos de liderazgo tradicional han venido evolucionando hacia la perspectiva del liderazgo en el que los roles líder-seguidor pueden cambiar en una situación determinada. (Carter, DeChurch, Braun y Contractor, 2015).

La atención se ha centrado en determinar la dinámica de desarrollo entre el liderazgo y las actitudes de los seguidores (Gardner, Avolio y Walumbwa, 2005). Los líderes se consideran fundamentales porque influyen significativamente en la vida de los empleados (Harris y Kacmar, 2006). Siempre ha sido de interés de investigación estudiar de qué manera los líderes inspiran a sus seguidores, aunque también se argumen-

ta que hay factores intangibles por medio de los cuales los líderes ejercen influencia en los grupos (Meindl, Ehrlich y Dukerich, 1985). Todas las personas en toda su vida experimentan y expresan un conjunto de emociones positivas y negativas, si la relación con otro individuo aumenta en calidad entonces las personas tienden a revelar sus pensamientos, creencias y emociones. (Greer, Campione-Barr y Lindell, 2015). Las emociones, como el miedo, la ira, el disgusto, la alegría y la tristeza, son vistas como reacciones biológicas que coordinan nuestras respuestas adaptativas a oportunidades y desafíos importantes que puedan presentarse (Levenson, 1994; Tooby y Cosmides, 1990).

Las emociones están relacionadas con diversos procesos fisiológicos, motivacionales, cognitivos, afectivos, entre otros. También están vinculadas con la participación y el logro de objetivos (Graesser, D'Mello y Strain, 2014), es decir ante el logro o fracaso de un objetivo la respuesta emocional consecuente puede quedar arraigada de forma temporal o permanente según sea el caso (Jena, 2019). La inteligencia emocional se ha destacado como una nueva herramienta tanto para gerentes como para líderes (Morrison, 2008). Existe un consenso cada vez mayor sobre el papel de la iniciativa y la proactividad de los empleados como impulsores críticos de la efectividad de una organización, especialmente ante la mayor competencia global y la necesidad de innovación continua (Grant y Ashford, 2008). El problema se encuentra en identificar de qué manera se puede utilizar adecuadamente la inteligencia emocional específicamente mediante el manejo de las emociones por parte de los líderes para lograr la consolidación de equipos o seguidores altamente eficientes que sean capaces de generar innovaciones de calidad competitiva. De modo que la finalidad de esta investigación es evaluar cuáles son los aspectos más resaltantes de la inteligencia emocional que deben considerar los líderes empresariales (en el contexto de las relaciones

líder-empleado) a fin de maximizar la competitividad de sus productos o servicios.

Metodología

El desarrollo de esta investigación consistió en una revisión de literatura de tipo análisis de contenido mediante la búsqueda de documentos indexados en la base de datos Scopus®, específicamente utilizando el buscador de Elsevier® llamado ScienceDirect². La ecuación de búsqueda utilizada fue: **"Leadership" AND ("Emotion Regulation" OR "Emotional Intelligence" OR "Emotions") OR "Competitiveness"** el cual arrojó un resultado de 866266 documentos que luego fueron filtrados solo para el periodo comprendido desde 1990 hasta Marzo del 2019, reduciéndose también la cantidad de documentos a solo artículos originales, libros y capítulos de libro. Adicionalmente fueron considerados solo aquellos documentos relacionados al contexto empresarial excluyendo publicaciones que apuntaban a la política, sociología, farmacología, bioquímica entre otros. Fueron incluidos también algunas obras clásicas de referencia obligatoria sobre el tema de Liderazgo y Regulación Emocional publicados en fecha anterior a 1990. La muestra final obtenida constó de 100 documentos de los cuales el 81 % son artículos originales, 12 % libros y 7 % capítulos de libro, todos estos solo en idioma inglés.

El Liderazgo y sus estilos más resaltantes

No existe una definición generalizada del liderazgo que sea la expresión de un acuerdo en la literatura (Daniëls, Hondeghem y Dochy, 2019). Muchas de las definiciones tienen perspectivas comunes en definir el liderazgo como un proceso en el cual un individuo ejerce influencia intencio-

² La dirección web es: www.sciencedirect.com, a pesar de que la mayoría de los documentos no son Open Access si se pueden efectuar búsquedas, filtrar por año, por documento y por revistas. Además, se puede ver el resumen de cada artículo.

nal sobre otros para concretar actividades y relaciones en un grupo u organización (Yukl, 2002). Otros lo definen como un proceso que conlleva influencia dentro de un grupo o contexto que implica lograr metas que reflejen una visión común (Shortell y Kaluzny, 2006; Shaw, 2007). También es visto como la capacidad que tiene un individuo de influir en otros para alcanzar una meta; sin embargo, no hay un conjunto de rasgos de liderazgo universal que se apliquen a todas las situaciones (Robbins y Judge, 2013).

El estilo de liderazgo se refiere a un medio para influir en otros a través de un sistema de valores personales u organizacionales. Como tales, los estilos de liderazgo pueden ser tan variados y complejos como la mente humana pueda imaginar (Rodríguez, Green, Sun y Baggerly-Hinojosa, 2017). Hay que tomar en cuenta que un mismo modelo o estilo de liderazgo no es aplicable en diferentes escenarios, la efectividad de la misma estrategia de liderazgo puede diferir de una industria a otra (Martínez-Córcoles, 2018). Se ha encontrado que el liderazgo transformador fue el foco de investigación de mayor número de publicaciones con un total del 63% en todas las investigaciones realizadas entre el 1980 y 2007 (Barling, Christie y Hopton, 2011). Similarmente, Kelloway y Gilbert (2017) encontraron que el liderazgo transformador es el estilo de liderazgo de mayor impacto seguido por el liderazgo transaccional.

El liderazgo transformador se ha convertido en una de las teorías de liderazgo más utilizadas (Yung-Shui y Tung-Chun, 2009) y se basa en motivar a los seguidores para que alcancen los objetivos del líder y la organización. Además, el liderazgo transformador se centra en los valores de los seguidores y maximiza el rendimiento organizativo (Bass, 1985). Se ha demostrado que el liderazgo transformador es eficaz en entornos de trabajo difíciles y estresantes (Bass, 1997). Los líderes que hacen uso del liderazgo transformador han probado tener éxito influyendo en sus seguidores para que permanezcan motivados y

muestren comportamientos positivos (Piccolo y Colquitt, 2006). Valora el ideal y los valores de sus empleados, los motiva a enfocar el interés de la organización en primer lugar y los impulsa a alcanzar el estado de mejor yo (Burns, 1978).

Los líderes con estilo de liderazgo transformador son más accesibles, tienden a construir confianza, valoran la armonía y promueven el intercambio de recursos dentro del equipo. Los miembros del equipo también obtienen la confianza de sus líderes, se vuelven más leales, y tienden a estar más satisfechos (Xie *et al.*, 2018). La confianza y la identidad individual son útiles para crear un ambiente de innovación y puede mejorar la satisfacción laboral. Se ha encontrado que el liderazgo transformador afecta positivamente las actitudes de los seguidores (Riaz, Akram y Ijaz, 2011) en cuanto al compromiso, el desempeño organizacional y la satisfacción laboral (Dunham-Taylor, 2000; Bushra, Ahmad, y Naveed, 2011). Los líderes que son capaces de controlar sus propias emociones y mostrar un sentido de autocontrol sirven como modelos a seguir para sus seguidores, al aumentar el nivel de confianza que tienen sus seguidores en su liderazgo. Además, los líderes que entienden el estado emocional del otro son capaces de manejar las expectativas de sus seguidores, lo que es consistente con el comportamiento de liderazgo transformacional de la motivación inspiradora (Barling, Slater y Kelloway, 2000). Existe una relación positiva entre el desempeño organizacional y el liderazgo transformador, esto se hace beneficioso en las relaciones basadas en el intercambio entre los líderes y sus seguidores.

El liderazgo transformador permite a los líderes moldear las actitudes de los seguidores a través de medios aceptables de persuasión y mediante una expresión reflexiva de su visión (Podsakoff, MacKenzie, Moorman y Fetter, 1990). Mueve al seguidor más allá de los intereses personales inmediatos a través de la influencia idealizada (carisma), la inspiración, la estimulación

intelectual o la consideración individualizada (Bass, 1999). La influencia idealizada se refiere a la medida en que los líderes actúan de manera carismática que motiva a los protegidos a identificarse con los líderes como modelos a imitar. Inspiración significa hasta qué punto los líderes expresan visiones que son atractivas para los seguidores. La estimulación intelectual se refiere al grado en que los líderes alientan a sus seguidores a desafiar las suposiciones existentes y soportar los riesgos.

La consideración individualizada significa el grado en que los líderes prestan atención a las necesidades y preocupaciones de un subordinado (Piccolo y Colquitt, 2006). Los líderes transformadores tienen el potencial de ayudar a sus subordinados a desarrollar y mejorar la creatividad sirviendo como modelos a imitar (Shamir, House y Arthur, 1993), creando contextos organizacionales que favorecen la creatividad (Koh, Lee y Joshi, 2019), y/o proporcionando conocimiento e información para la implementación de la creatividad (Wang, Kim y Lee, 2016). Otro estilo de liderazgo conocido se denomina liderazgo transaccional el cual utiliza diversos incentivos de compensación para intercambiar los resultados necesarios. El estilo de liderazgo transaccional es una forma de líder interactiva y orientada a la tarea. Se basa en incentivos oportunos y apropiados. A diferencia del estilo de liderazgo transformacional, el estilo de liderazgo transaccional ayuda a las organizaciones a lograr sus objetivos al dejar en claro la recompensa y la remuneración laboral (Burns, 1978). El liderazgo transaccional se basa en los resultados, se centra en si se han alcanzado o no los objetivos de rendimiento predefinidos, al tiempo que se utilizan mecanismos de retroalimentación como recompensas por el logro de las metas y el castigo por no lograr las metas. Su objetivo es satisfacer las necesidades internas de los miembros del equipo, darles una dirección clara y motivar a los seguidores a trabajar por el intercambio a tiempo (Bass, 1985).

Al comprender completamente la demanda de los miembros del equipo y definir sus roles, el líder con estilo transaccional ayuda a los miembros del equipo a terminar sus trabajos (Xie, et al., 2018).

Inteligencia Emocional y Regulación de las emociones

Los líderes que pueden manejar mejor sus emociones tienen más probabilidades de interpretar diferentes situaciones correctamente mientras eligen las técnicas de gestión adecuadas (Kellner, Chew y Turner, 2018). La emoción y la pasión que se desprenden del carisma de un líder han fundamentado las teorías modernas del liderazgo transformacional pero los mecanismos afectivos que subyacen en el impacto de un líder sobre los seguidores han quedado empíricamente sin examinar (Petitta y Naughton, 2015). Este conocimiento de las propias emociones y la del entorno lleva relación con la Inteligencia Emocional. La Inteligencia emocional es la capacidad que tiene un individuo de reconocer, discernir y guiar las emociones propias y la de los demás hacia un objetivo determinado (Alam, Ezzedeen y Latham, 2018). Otros la definen como el subconjunto de la inteligencia social que comprende la cualidad de controlar los sentimientos y emociones propias y ajenas, discriminar entre ellos y usar esta información para guiar el pensamiento y las acciones (Salovey y Mayer, 1990). También es visto como un constructo multidimensional que consiste en la capacidad de una persona para percibir emociones, comprender emociones y regular emociones (Mayer, Salovey y Caruso, 2008).

El modelo de inteligencia emocional de tres ramas postula que la inteligencia emocional opera a través de un continuo que comienza con las percepciones emocionales que preceden a la comprensión cognitiva de las emociones y progresa hacia la regulación emocional (Chien-Cung y Jaramillo, 2014). La inteligencia emocional está conformada por cinco elementos: autocon-

ciencia, autogestión, auto-motivación, empatía y habilidades sociales (Goleman, 1999). Estos elementos proporcionan una combinación de habilidades y competencias que permiten a una persona tener éxito con diversas demandas y presiones (Robbins y Judge, 2013). Según Goleman (1995) tanto el coeficiente intelectual como la inteligencia emocional son necesarios para el éxito del liderazgo, pero que la inteligencia emocional es potencialmente un mejor predictor del éxito del liderazgo que el coeficiente intelectual (Goleman, 1996).

Algunas investigaciones sugieren que los individuos emocionalmente inteligentes tienen mayor posibilidad de reponerse de los sentimientos negativos y son más abiertos a evaluar y regular sus propios sentimientos (Sy, Tram y O'Hara, 2006). La capacidad que tiene un individuo para identificar sus propias emociones y las de otros se conoce como percepción de las emociones (Mayer y Salovey, 1997), cuando las personas desarrollan esta habilidad de percibir las emociones son capaces de identificar señales emocionales en las interacciones entre personas o en un grupo determinado (Delpechitre, Beeler-Connelly y Chaker, 2018). Percibir las emociones requiere de una capacidad para analizar y evaluar las emociones presentes para luego poder predecir emociones futuras en el otro, este conocimiento emocional ayuda a reconocer que emociones son similares y lo que estas emociones transmiten (Mayer, Caruso y Salovey, 2016).

Regulación de las emociones

La regulación de la emoción puede definirse como un proceso en el que la persona modifica o modula sus emociones (Barańczuk, 2019) de forma consciente o inconsciente según la situación en la que se encuentre (Gross, 1998). Sirve para influir en el tipo de emoción, que tan intensa, calidad y el curso del tiempo. (Peña-Sarrionandia, Mikolajczak y Gross, 2015). Está relacionado con la forma en que los individuos influyen en qué emociones tienen, cuando las tienen, y cómo ex-

perimentan o expresan estas emociones (Gross, 1999). La regulación de las emociones puede clasificarse en dos categorías: La regulación intrapersonal en el cual el individuo trata de regular sus propias emociones y, la regulación interpersonal en el que el individuo busca regular las emociones de otra persona. (Gross y Jazaieri, 2014).

Muchas veces la regulación de las emociones es utilizada por los empleados de primera línea (Chen, Chang y Wang, 2019) para experimentar y mostrar las emociones apropiadas (es decir, actuar profundamente) ante una situación (Hwa, 2012). Los empleados de primera línea deben regular constantemente sus emociones e interactuar con los clientes, y, por lo tanto, deben experimentar un mayor nivel de agotamiento emocional que otros empleados (Kim, Yoo, Lee y Kim, 2012). La regulación de las emociones es más efectiva cuando las personas pueden evaluar sus sentimientos con precisión y adoptar enfoques para cambiar los sentimientos negativos (Brackett, Palomera, Mojsa-Kaja, Reyes y Salovey, 2010). Dado que las emociones desempeñan un papel clave en los comportamientos cooperativos, la capacidad de un individuo para comprender y regular sus propias emociones puede ser de gran ayuda para establecer relaciones de calidad con los demás (Lenaghan, Buda y Eisner, 2007). Por lo tanto, la capacidad de trabajar bien con otros y establecer relaciones, es especialmente importante para la eficiencia y la efectividad (Verbeke, Dietz y Verwaal, 2011). En un contexto de ventas, cuando los vendedores se enfrentan a una situación, su capacidad para regular las emociones les permite manejar sus sentimientos y comportamientos basándose en su evaluación de los sentimientos y emociones de otros tales como compradores, compañeros de trabajo, superiores, entre otros (Mulki, Jaramillo, Goad y Pesquera, 2015). La expresión de emociones positivas tales como afecto y felicidad provocan una mejor salud y clima para la innovación (Diener y Chan, 2011), ocurre el mismo efecto positivo si estas emocio-

nes son expresadas en forma escrita o a través de fotografías (Nakagawa y Yamane, 2018).

Implicaciones del manejo de las emociones en la relación líder-seguidor en la competitividad de la empresa

El liderazgo transformacional puede mejorar las habilidades sociales de los miembros del equipo y fortalecer su potencial mediante el reconocimiento de sus capacidades emocionales en su contexto intercultural (Peña-Acuña y Sánchez-Cobarro, 2017). Bajo la óptica del liderazgo transformacional se obtiene mayor rentabilidad dada la efectividad en la comunicación con el equipo. Es de suma importancia de que los líderes sepan captar las emociones de sus subalternos para comprender su estado de ánimo y así poder estimularles en función de la obtención de mejores resultados (Barsade, Coutifaris y Pillemer, 2018). Los líderes son capaces de transferir emociones a sus subalternos con el fin de mejorar el desempeño laboral contribuyendo a un clima de mayor productividad (Sy y Choi, 2013). No solamente debe considerarse la capacidad del líder para transferir emociones sino también la susceptibilidad de los seguidores a cambiar su estado emocional (Chen, Yen y Chen, 2012). Más evidencia sugiere que la influencia del liderazgo en las emociones individuales y grupales tiene un impacto positivo en la dinámica de grupo impulsando la convergencia del estado de ánimo para obtener mejores resultados a nivel individual y grupal (Barsade, Coutifaris y Pillemer, 2018). Si la relación líder-seguidor se caracteriza por altos niveles de cualidades mutuas, como el respeto, la comprensión y la confianza, es posible que las partes no necesiten falsificar o suprimir sus emociones en la misma medida en que sería necesario si esas cualidades faltaran (Glasø y Einarsen, 2008).

Los líderes también deben estar bien equilibrados en el uso de la inteligencia emocional,

teniendo cuidado de no identificarse demasiado con los demás, lo que puede impedir la capacidad de un líder para tomar ciertas decisiones (Hicks y Dess, 2008). Con el tiempo, un líder que ha practicado la inteligencia emocional durante un tiempo considerable es más capaz de reflexionar buscando la conciencia y el aprendizaje al mismo tiempo que alienta a otros a hacer lo mismo (Hurley, 2008). En este sentido, se ha enfatizado la importancia de la inteligencia emocional y su relación con el éxito laboral (Kellner, Chew y Turner, 2018). Los trabajadores con alta inteligencia emocional parecen mostrar mayor vigor y energía en el trabajo, reportan mayor entusiasmo, inspiración, orgullo y desafío en relación con el trabajo y muestran mayor concentración y energía durante la actividad laboral (Pena, Rey y Extremera, 2012). Asimismo, mayor dedicación, vigor y absorción (Extremera, Mérida-López, Sánchez-Alvarez y Quintana-Orts, 2018).

Los gerentes pueden implementar un entorno de retroalimentación favorable indirectamente al capacitar y alentar la búsqueda de retroalimentación de los empleados individuales que puede surgir como una percepción compartida del contexto a nivel colectivo (Tseng y Levi, 2018), esto genera un clima de confianza en el que se obtiene una ganancia en cuanto al incremento del desempeño y eficiencia en el grupo de empleados. A nivel organizativo, las prácticas gerenciales de alto rendimiento, como permitir a los empleados tomar decisiones e implementar acciones sin supervisión o intervención directa, estimular a los empleados a través de ideas intelectualmente emocionantes, uso extensivo de capacitación o intercambio de información abierta, pueden ser usados para impulsar el empoderamiento de los empleados (Seibert, Wang y Courtright, 2011). La fluidez resultante puede ayudar a las organizaciones a ser más ágiles, creativas e innovadoras (MacGillivray, 2018). Asimismo, el bienestar de los empleados no solo depende del contexto físico de trabajo, sino también del entorno psicosocial

del trabajo (Gilbreath y Benson, 2004) en el que los líderes desempeñan un papel clave empoderando a los seguidores y promoviendo la autonomía y la proactividad entre ellos (Hao, Wei y Li-Rong, 2017). Al hacerlo, las organizaciones se están protegiendo a sí mismas (y a sus empleados) de los efectos negativos que se derivan de un bajo liderazgo (Velez y Neves, 2018).

La forma de regular o administrar las emociones de los miembros del grupo es una de las formas principales en que los líderes pueden aumentar los niveles de rendimiento y productividad de los empleados (Humphrey, 2002; Pirola-Merlo, Haëtel, Mann y Hirst, 2002). Se ha afirmado que el liderazgo es intrínsecamente un proceso emocional, donde los líderes muestran emociones e intentan evocar emociones en sus seguidores (Dasborough y Ashkanasy, 2002). Estos resultados le permiten al líder continuar el ciclo provocando una vez más la emoción activadora. (Sy, Horton y Riggio, 2018).

Este uso magistral de la retórica, el simbolismo y el atractivo de los valores para provocar emociones corresponden el sello distintivo de los líderes carismáticos (Antonakis, Bastardoz, Jacquart y Shamir, 2016). Los líderes carismáticos apelan a las emociones además del temor y admiración, un caso particular lo representaba Steve Jobs el cual era conocido por avergonzar a los empleados que no habían cumplido con sus exigencias, en otras ocasiones utilizaba un lenguaje ambivalente entre avergonzar y realizar elogios lo cual provocaba un mayor rendimiento en sus empleados (Isaacson, 2011).

En un estudio cualitativo se afirma que las reglas de visualización emocional desempeñan un papel importante cuando los líderes y los seguidores interactúan entre sí (Glasø, Ekerholt, Barman y Einarsen, 2006). Por ejemplo, los líderes y seguidores comparten las mismas expectativas de reprimir la ira o expresar una actitud positiva hacia los demás a pesar de los sentimientos internos de aburrimiento o irritación. Seguir estas

reglas de visualización requiere el uso de estrategias regulatorias como simular una emoción no sentida o suprimir una emoción inapropiada (Gross, 1998). Generalmente, los líderes reportan mayores niveles de supresión y falsificación de sus emociones que los seguidores. Una parte central del liderazgo es interactuar con los seguidores y lidiar con emociones tanto placenteras como desagradables. Por lo tanto, el enfoque de los líderes está en los comportamientos que pueden afectar las emociones de los seguidores. Tal manejo de la emoción puede requerir varias estrategias de regulación de la emoción, como expresar, exagerar, fingir y suprimir emociones. En este contexto, el liderazgo es un proceso altamente emocional que está cargado de afectos y respuestas afectivas (Glasø y Einarsen, 2008).

De ese proceso altamente emocional surgen las emociones morales para regular el comportamiento de los individuos dentro de un grupo. La admiración y la elevación, contienen un componente profundamente social; la emulación de modelos de roles ideales fomenta la transmisión de las mejores prácticas en un grupo, incluidas las prácticas morales (Algoe y Haidt, 2009). El temor fomenta una disminución del ego y un sentimiento de conexión con los demás, promoviendo el comportamiento pro-social (Piff, Dietze, Feinberg, Stancato y Kelner, 2015). Las emociones morales parecen ser el equivalente a una palanca evolucionada que los líderes pueden usar para motivar a los grupos sin tener que recurrir a incentivos estándar como recompensas materiales o castigos (Sy, Horton y Riggio, 2018).

Las emociones en el lugar de trabajo influyen en el procesamiento de la información y la toma de decisiones. Además, el efecto de la emoción en estas operaciones suele ser específico de la emoción. Dados estos efectos, los líderes pueden aprender a manejar las emociones de los subordinados, y no solo el efecto general (Thiel, Connelly y Griffith, 2012). Los eventos afectivos en el trabajo pueden inducir una amplia gama de res-

puestas emocionales (Basch y Fisher, 2000), dependiendo la intensidad de las emociones experimentadas, las percepciones y comportamientos resultantes pueden influir en el rendimiento de un individuo (Kiefer, 2005). Los líderes ciertamente pueden ayudar a moldear las percepciones de los subordinados de los eventos afectivos de manera que minimicen o prevengan las reacciones emocionales que pueden ser contraproducentes. Cuando ocurren tales reacciones emocionales los líderes también pueden jugar un papel importante en ayudar a los subordinados a regular sus emociones (George, 2000). En las organizaciones de servicios, la efectividad depende en parte de las emociones expresadas por los empleados. Los empleados se involucran en el trabajo emocional para influir en las emociones de los clientes o compañeros de trabajo para que puedan lograrse los objetivos de trabajo; por ejemplo, la venta de un producto o la toma de una decisión de grupo (Diefendorff y Gosserand, 2003).

En contraste a lo que se ha estado argumentado hasta ahora, algunos autores han reportado que el liderazgo se está volviendo menos ético (Byun, Karau, Dai y Lee, 2018). Asimismo, se ha encontrado que el liderazgo destructivo, mediado por la supervisión abusiva y los comportamientos en el lugar de trabajo de los seguidores son esen-

cialmente lineales (Mackey, McAllister, Maher y Wang, 2019), es decir que el liderazgo destructivo influye negativamente con la autoevaluación de los seguidores y con el desempeño en el trabajo (Wang, Harms y Mackey, 2015; Walter, Lam, Van der Vegt, Huang, y Miao, 2015).

Consideraciones Finales

Con base en lo encontrado en esta revisión, un líder en un contexto empresarial mediante una regulación adecuada de sus emociones y una correcta percepción de las emociones de sus seguidores puede incrementar la competitividad de su organización. Mediante el empoderamiento, la satisfacción laboral y la permanente motivación de sus empleados (ver figura 1) puede provocar un aumento en la productividad, eficiencia y efectividad generando un constante clima de creatividad e innovación empresarial que conforman las bases de una empresa competitiva. Ahora, entender qué tipo de emociones son las más susceptibles de regular en un entorno laboral es cuestión de futuros estudios considerando también en qué sentido y hasta qué punto debe empoderarse al empleado sin que afecte la productividad de las organizaciones. Ver figura 1.

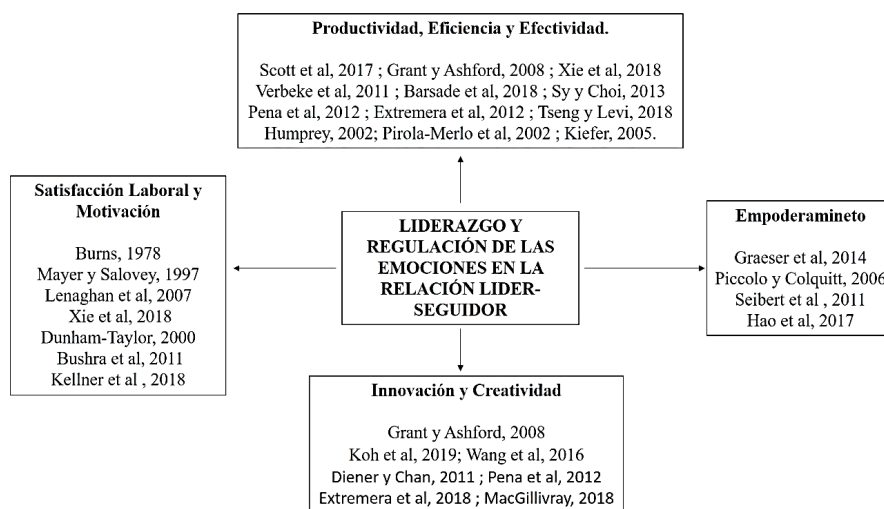


Figura 1. Aspectos De Mayor Relevancia Del Liderazgo Y La Regulación Emocional En Un Entorno Empresarial. Elaboración propia.

La perspectiva del liderazgo ha ido evolucionando con el avance de la tecnología. Se ha reportado también que, debido al avance vertiginoso de la tecnología habrá tres tipos de nuevo liderazgo (Dimitrov, 2018). Uno tendrá un énfasis en la presencia virtual, luchando por la influencia, cuya escala también afecta a los sistemas físicos, el líder moderno. Las interacciones personales en la realidad física serán una excepción. El otro tipo de liderazgo equilibrará la fuerte presencia virtual con una influencia igualmente fuerte en el mundo real como una entidad humana mejorada y rediseñada, con identidad variable. Habrá un tercer tipo de liderazgo marginal, que usará la red solo como un recurso de información y mantendrá los paradigmas de liderazgo tradicionales (Dimitrov, 2018). En este sentido, es necesario ahondar mucho más y realizar futuras investigaciones en estos nuevos tipos de liderazgo y su influencia en la productividad empresarial en contraste con los estilos tradicionales de liderazgo.

Conclusiones

Siendo tanto el liderazgo como las emociones características humanas, existen muchos factores psicosociales internos y externos que no se han dilucidado de forma concreta. Sin embargo, los intentos de muchos académicos por intentar establecer un marco conceptual común en el sentido de lograr un entendimiento general de los alcances de un líder sobre los seguidores basados en los resultados concretos han dado frutos. Esto es, cuando se tienen un conglomerado de estilos de liderazgo que pueden ser aplicables o no dependiendo del escenario o las circunstancias que se tengan es un avance significativo. Esto se asemeja a intentar construir una teoría general basado en resultados que se aplican a escenarios muy particulares y diversos. No obstante, conforme el líder vaya adquiriendo la habilidad de regular sus propias emociones será capaz de percibir y regular las emociones de sus subalternos. Una estrategia consistiría en elaborar un instrumento de

monitoreo y detección frecuente del estado emocional de los seguidores tomando en consideración el hecho de que muchas veces las personas pueden simular emociones que en el fondo pueden no ser verdaderas. Si se logra predecir todos los posibles escenarios que pueden presentarse en el entorno grupal, es decir cuando se es capaz de identificar todos los posibles escenarios en cuanto a los estados anímicos emocionales del equipo entonces las estrategias de regulación serán efectivas en mantener canalizado al equipo en un ambiente de efectividad e innovación.

Un liderazgo bien encaminado por una regulación emocional adecuada puede traer buenos resultados que impactan en la competitividad de la empresa especialmente en mantener un clima de innovación adecuado. Basado en la autoconciencia y el autoexamen que hace el líder, se prepara el camino a la elaboración de un conjunto de estrategias focalizadas en equilibrar las emociones de sus seguidores y dirigirlos a un entorno de competitividad.

En un mundo cada vez más globalizado e interconectado el liderazgo en términos generales visto como un todo va adaptándose a las nuevas exigencias tecnológicas, por lo que se recomienda en futuras investigaciones ahondar en las implicaciones que tienen las tecnologías de comunicación e información, redes sociales, entre otros en el contexto del liderazgo y la regulación emocional mediado por los entornos virtuales que van surgiendo en la sociedad.

Referencias

- Alam, M., Ezzedeen, S. y Latham, S. (2018). *Managing work-generated emotions at home: An exploration of the "Bright Side" of emotion regulation*. Recuperado de <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2018.12.002>
- Algoe, S. y Haidt, J. (2009). Witnessing excellence in action: The 'other-praising' emotions of elevation, gratitude, and admiration. *The*

- Journal of Positive Psychology*, 4(2), 105 – 127.
- Antonakis, J., Bastardo, N., Jacquart, P., y Shamir, B. (2016). Charisma: An ill-defined and ill-measured gift. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 3(1), 293 – 319.
- Barańczuk, U. (2019). The five factor model of personality and emotion regulation: A meta análisis. *Personality and Individual Differences*, 139(1), 217 – 227.
- Barling, J., Christie, A. y Hopton, A. (2011). Leadership. En S. Zedeck (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (211-218). Washington DC: APA Books.
- Barling, J., Slater, F. y Kelloway, E. (2000). Transformational leadership and emotional intelligence: An exploratory study. *Leadership & Organization Development Journal*, 21(3), 157 - 161.
- Barsade, S., Coutifaris, C. y Pillemer, J. (2018). Emotional contagion in organizational life. *Research in Organizational Behavior*, 38(1), 137 – 151.
- Basch, J. y Fischer, C. (2000). Affective events-emotions matrix: A classification of work events and associated emotions. En N.M. Ashkanasy, C.E. Hartel, y W.J. Zerbe (Eds.), *Emotions in the workplace: Research, theory, and practice* (36-48). Westport: Quorum Books/Greenwood Publishing Group.
- Bass, B. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York: Free Press.
- Bass, B. (1997). *Full range Leadership development: Manual for the multifactor leadership questionnaire* (1st Ed.). Palo Alto: Mind Garden Inc.
- Bass, B. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *European Journal of Work & Organizational Psychology*, 8(1), 9-32.
- Brackett, M., Palomera, R., Mojsa-Kaja, J., Reyes, M., y Salovey, P. (2010). Emotion regulation ability, burnout, and job satisfaction among British secondary-school teachers. *Psychology in the Schools*, 47(4), 406 – 417.
- Burns, J. (1978). *Leadership* (1 ed.). New York: HarperCollins Publishers.
- Bushra, F., Ahmad, U. y Naveed, A. (2011). Effect of transformational leadership on employees' job satisfaction and organizational commitment in banking sector of Lahore (Pakistan). *International Journal of Business and Social Science*, 2(18), 261-267.
- Byun, G., Karau, S., Dai, Y., y Lee, S. (2018). A three-level examination of the cascading effects of ethical leadership on employee outcomes: A moderated mediation analysis. *Journal of Business Research*, 88(1), 44-53.
- Carter, D., DeChurch, L., Braun, M., y Contractor, N. (2015). Social network approaches to leadership: An integrative conceptual review. *Journal of Applied Psychology*, 100(3), 597 - 622.
- Chen, K., Chang, C. y Wang, C. (2019). Frontline employees' passion and emotional exhaustion: The mediating role of emotional labor strategies. *International Journal of Hospitality Management*, 76(1), 163 – 172.
- Cheng, Y., Yen, C. y Chen, L. (2012). Transformational leadership and job involvement: The moderation of emotional contagion. *Military Psychology*, 24(4), 382 – 396.
- Chien-Cung, C. y Jaramillo, F. (2014). The doubled edge effects of emotional intelligence on the adaptive selling-salesperson-owned loyalty relationship. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 34(1), 33 - 50.
- Daniëls, E., Hondeghem, A. y Dochy, F. (2019). A review on leadership and leadership development in educational settings. *Educa-*

- tional Research Review*, 27, 110 - 125.
- Dasborough, M. y Ashkanasy, N. (2002). Emotion and attribution of intentionality in leader-member relationships. *The Leadership Quarterly*, 13(5), 615 - 634.
- Delpéchitre, D., Beeler-Connelly, L. y Chaker, N. (2018). Customer value co-creation behavior: A dyadic exploration of the influence of salesperson emotional intelligence on customer participation and citizenship behavior. *Journal of Business Research*, 92(1), 9-24.
- Diefendorff, J. y Gosserand, R. (2003). Understanding the emotional labor process: A control theory perspective. *Journal of Organizational Behavior*, 24(8), 945 - 959.
- Diener, E. y Chan, M. (2011). Happy people live longer: Subjective well being contributes to health and longevity. *Applied Psychology: Health and Well-Being contributes to health and longevity*, 3(1), 1 - 43.
- Dimitrov, A. (2018). The digital age leadership: A transhumanistic perspective. *Journal of Leadership Studies*, 12(3), 79 - 81.
- Dunham-Taylor, J. (2000). Nurse executive transformational leadership found in participative organizations. *Journal of Nursing Administration*, 30(5), 241-250.
- Extremera, N., Mérida-López, S., Sánchez-Alvarez, N., y Quintana-Orts, C. (2018). How does emotional intelligence make one feel better at work? The mediational role of work engagement. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 15(9), 1-13.
- Gardner, W., Avolio, B. y Walumbra, F. (2005). Authentic leadership development: Emergent trends and future directions. En W.L. Gardner, B.J. Avolio y F.O. Walumbra (Eds.), *Authentic leadership theory and practice: Origins, effects and development* (387-406). Oxford: Elsevier Science.
- George, J. (2000). Emotions and leadership: *The role of emotional intelligence*. *Human Relations*, 53(8), 1027 - 1055.
- Gilbreath, B. y Benson, P. (2004). The contribution of supervisor behavior to employee psychological wellbeing. *Work and Stress*, 18(3), 255 - 266.
- Glasø, L. y Einarsen, S. (2008). Emotion regulation in leader-follower relationships. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 17(4), 482 - 500.
- Glasø, L., Ekerholt, K., Barman, S., y Einarsen, S. (2006). The instrumentality of emotions in leader-subordinate relationships. *International Journal of Work Organization and Emotion*, 1(3), 255 - 276.
- Goleman, D. (1995). *Inteligencia Emocional* (1 ed.). Barcelona: Kairos.
- Goleman, D. (1996). *Emotional Intelligence: Why it can matter more than IQ* (1st ed.). London: Bloomsbury Publishing.
- Goleman, D. (1999). *Working with emotional intelligence* (2nd ed.). London: Bloomsbury Publishing.
- Graesser, A., D'Mello, S. y Strain, A. (2014). Emotions in advanced learning technologies. In R. Pekrun, L. Linenbrick-Garcia (Eds.), *International Handbook of emotions in education* (473-793). New York: Taylor and Francis.
- Grant, A. y Ashford, S. (2008). The dynamics of proactivity at work. *Research in Organizational Behavior*, 28(1), 3-34.
- Greer, K., Campione-Barr, N. y Lindell, A. (2015). Body talk: Siblings' use of positive and negative body self-disclosure and associations with sibling relationship quality and body-esteem. *Journal of Youth and Adolescence*, 44(8), 1567-1579.
- Gross, J. (1998). The emerging field of emotion regulation: An integrative review. *Review of General Psychology*, 2(3), 271-299.
- Gross, J. (1999). Emotion regulation: Past, present, future. *Cognition & Emotion*, 13(5), 551 - 573.

- Gross, J. y Hazaieri, H. (2014). Emotion, emotion regulation and psychopathology: an affective science perspective. *Clinical Psychological Science*, 2(4), 387 – 401.
- Hao, P., Wei, H., y Li-Rong, L. (2018). Why and when empowering leadership has different effects on employee work performance: The pivotal roles of passion for work and role breadth self-efficacy. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 25(1), 85 – 100.
- Harris, K. y Kacmar, K. (2006). Too much of a good thing: The curvilinear effect of leader-member Exchange on stress. *The Journal of Social Psychology*, 146(1), 65 - 84.
- Hicks, R. y Dess, G. (2008). A question of leadership: Are there any potential downsides to emotional intelligence for executives, and if so, what are they? *Leadership in Action*, 28(5), 18 – 24.
- Humphrey, R. (2002). The many faces of emotional leadership. *Leadership Quarterly*, 13(5), 493 – 504.
- Hurley, J. (2008). The necessity, barriers and ways forward to meet user-based needs for emotionally intelligent nurses. *Journal of Psychiatric & Mental Health Nursing*, 15(5), 379-385.
- Hwa, M. (2012). Emotional labor and Emotional Exhaustion: Does Co-worker support matter? *Journal of Management Research*, 12(3), 115-127.
- Isaacson, W. (2011). *Steve Jobs*. New York: Simon & Schuster.
- Jena, R. (2019). Understanding Student Academic Achievement Emotions towards Business Analytic Course: A case study among Business Management students from India. *Computers in Human Behavior*, 92(1) 716-723.
- Kellner, F., Chew, E. y Turner, J. (2018). Understanding the relationship of Alexithymia and leadership effectiveness through emotional intelligence: An integrative literature review. *Performance Improvement Quarterly*, 31(1), 35-56.
- Kelloway, E. y Gilbert, S. (2017). Does is matter who leads us? The study of Organizational Leadership. N. Chmiel, F. Fraccaroli and M. Sverke (Eds.), *An introduction to Work and Organizational Psychology: An International Perspective (192-211)*. New Jersey: John Wiley & Sons, Ltd.
- Kiefer, T. (2005). Feeling bad: Antecedents and consequences of negative emotions in ongoing change. *Journal of Organizational Behavior*, 26(8), 875 – 897.
- Kim, T., Yoo, J., Lee, G., y Kim, J. (2012) Emotional Intelligence and emotional labor acting strategies among frontline hotel employees. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 24(7), 1029 – 1046.
- Koh, D., Lee, K. y Joshi, K. (2019). *Transformational leadership and creativity: A meta-analytic review and identification of an integrated model*. Recuperado de <https://doi.org/10.1002/job.2355>
- Lenaghan, J., Buda, R. y Eisner, A. (2007). An examination of the role of emotional intelligence in work and family conflict. *Journal of Managerial Issues*, 19(1), 76-94.
- Levenson, R. (1994). Human Emotion. En P. Ekman y R.J. Davidson (Eds.), *The nature of emotion (123-126)*. New York: Oxford University Press
- Loerakker, B. y Winden, F. (2017). Emotional Leadership in an Intergroup Conflict Game Experiment. *Journal of Economic Psychology*, 63(1), 143 - 167.
- MacGillivray, A. (2018). Leadership as practice meets knowledge as flow: Emerging perspectives for leaders in knowledge-intensive organizations. *Journal of Public Affairs*, 18(1), 1 – 10.

- Mackey, J., McAllister, C., Maher, L., y Wang, G. (2019). Leaders and followers behaving badly: A meta-analytic examination of curvilinear relationships between destructive leadership and followers' workplace behaviors. *Personel Psychology*, 72(1), 3 – 47.
- Martínez-Córcoles, M. (2018). High reliability leadership: A conceptual framework. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 26(2), 237-246.
- Mayer, J., Caruso, D. y Salovey, P. (2016). The ability model of emotional intelligence: Principles and updates. *Emotion Review*, 8(4), 290 – 300.
- Mayer, J. y Salovey, P. (1997). What is emotional intelligence? P. Salovey, y D. Sluyte (Eds.), *Emotional development and emotional intelligence: Educational implications* (3-31). New York: Basic Books.
- Mayer, J., Salovey, P. y Caruso, D. (2008). Emotional Intelligence: New ability or eclectic traits? *American Psychologist*, 63(3), 503 – 517.
- Meindl, J., Ehrlich, S. y Dukerich, J. (1985). The romance of leadership. *Administrative Science Quarterly*, 30(1), 78-102.
- Morrison, J. (2008). The relationship between emotional intelligence competencies and preferred conflict-handling styles. *Journal of Nursing Management*, 16(1), 974 - 983.
- Mulki, J., Jaramillo, F., Goad, E., y Pesquera, M. (2015). Regulation of emotions, interpersonal conflict, and job performance for salespeople. *Journal of Business Research*, 68(3), 623-630.
- Nakagawa, T. y Yamane, S. (2018). Emotional word use and longevity among Japanese Business Leaders. *Journal of Research in Personality*, 75(1), 133-136.
- Pearce, C., Longer, J. y Locke, E. (2008). Shared leadership theory. *The Leadership Quarterly*, 19(5), 622 - 628.
- Pena, M., Rey, L. y Extremera, N. (2012). Life satisfaction and engagement in elementary and primary educators: Differences in emotional intelligence and gender. *Revista de Psicodidáctica*, 17(2), 341 – 358.
- Peña-Acuña, B. y Sánchez-Cobarro, P. (2017). Socio-emotional skills and business communication. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 237(21) 914 – 918.
- Peña-Sarrionandia, A., Mikolajczak, M. y Gross, J. (2015). Integration emotion regulation and emotional intelligence traditions: a meta-analysis. *Frontiers in Psychology*, 6(160), 1 – 24.
- Petitta, L. y Naughton, S. (2015). Mapping the association of emotional contagion to leaders, colleagues, and clients: Implications for Leadership. *Organization Management Journal*, 12(3), 178-192.
- Piccolo, R. y Colquitt, J. (2006). Transformational leadership and job behaviors: The mediating role of core job characteristics. *Academy of Management Journal*, 49(2), 327 - 340.
- Piff, P., Dietze, P., Feinberg, M., Stancato, D., y Keltner, D. (2015). Awe, the small self, and prosocial behavior. *Journal of Personality and Social Psychology*, 108(6), 883 – 899.
- Pirola-Merlo, A., Härtel, C., Mann, L., y Hirst, G. (2002). How leaders influence the impact of affective events on team climate and performance in R&D teams. *Leadership Quarterly*, 13(5), 561 – 581.
- Podsakoff, P., MacKenzie, S., Moorman, R., y Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *Leadership Quarterly*, 1(2), 107 - 142.
- Riaz, T., Akram, M. y Ijaz, H. (2011). Impact of transformational leadership style on affective employees' commitment: An empirical

- study of banking sector in Islamabad (Pakistan). *The Journal of Commerce*, 3(1), 43 - 51.
- Robins, S. y Judge, T. (2013). *Organizational Behavior* (15 ed.). New Jersey: Pearson.
- Rodriguez, R., Green, M., Sun, Y., y Baggerly-Hinojosa, B. (2017). Authentic Leadership and transformational leadership: An incremental approach. *Journal of Leadership Studies*, 11(1), 20-35.
- Salas-Vallina, A., Simone, C. y Fernández-Guerrero, R. (2018). The human side of leadership: Inspirational leadership effects on follower characteristics and happiness at work (HAW). *Journal of Business Research*, In Press, Corrected Proof. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.10.044>
- Salovey, P. y Mayer, J. (1990). Emotional Intelligence. *Imagination, Cognition and Personality*, 9(3), 185 - 211.
- Scott, C., Jiang, H., Wildman, J., y Griffith, R. (2017). The impact of implicit collective leadership theories on the emergence and effectiveness of leadership networks in teams. *Human Resource Management Review*, 28(4), 464 - 481.
- Seibert, S., Wang, G. y Courtright, S. (2011). Antecedents and consequences of psychological and team empowerment: A meta-analytic review. *Journal of Applied Psychology*, 96(5), 370-391.
- Shamir, B., House, R. y Arthur, M. (1993). The motivational effects of charismatic leadership: A self-concept based theory. *Organization Science*, 4(4), 577 - 594.
- Shaw, S. (2007). *Nursing Leadership* (1 ed.). Oxford: Blackwell Publishing.
- Shortell, S. y Kaluzny, A. (2006). *Health Care Management: Organization Design and Behavior* (5th ed.). Albany: Delmar Publishers.
- Sy, T. y Choi, J. (2013). Contagious leaders and followers: Exploring multi-stage mood contagion in a leader activation and member propagation (LAMP) model. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 122(2), 127 - 140.
- Sy, T., Horton, C. y Riggio, R. (2018). Charismatic Leadership: Eliciting and channeling follower emotions. *The Leadership Quarterly*, 29(1), 58-69.
- Sy, T., Tram, S. y O'Hara, L. (2006). Relation of employee and manager emotional intelligence to job satisfaction and performance. *Journal of Vocational Behavior*, 68(3), 461 - 473.
- Thiel, C., Conelly, S. y Griffith, J. (2012). Leadership and emotion management for complex tasks: Different emotions, different strategies. *The Leadership Quarterly*, 23(3), 517 - 533.
- Tooby, J. y Cosmides, L. (1990). The past explains the present: Emotional adaptations and the structure of ancestral environments. *Ethology and Sociobiology*, 11(4-5), 375 - 424.
- Tseng, S. y Levy, P. (2018). A multilevel leadership process framework of performance management. *Human Resource Management Review*. Recuperado de <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2018.10.001>
- Velez, M. y Neves, P. (2018). Shaping emotional reactions to ethical behaviors: Proactive personality as a substitute for ethical leadership. *The Leadership Quarterly*, 29(6), 663 - 673.
- Verbeke, W., Dietz, B. y Verwaal, E. (2011). Drivers of sales performance: A contemporary meta-analysis. Have salespeople become knowledge brokers? *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39(3), 407 - 428.
- Walter, F., Lam, C., Van der Vegt, G., Huang, X., y Miao, Q. (2015). Abusive supervision and

subordinate performance: Instrumentality considerations in the emergence and consequences of abusive supervision. *Journal of Applied Psychology*, 100(4), 1056 – 1072.

Wang, G., Harms, P. y Mackey, J. (2015). Does it take two to tangle? Subordiantes' perceptions of and reactions to abusive supervision. *Journal of Business Ethics*, 131(2), 487 – 503.

Wang, X., Kim, T. y Lee, D. (2016). Cognitive diversity and team creativity: effects of team intrinsic motivation and transformational leadership. *Journal of Business Research*, 69(9), 3231 - 3239.

Xie, Y., Xue, W., Li, L., Wang, A., Chen, Y., Zheng, Q., y Li, W. (2018). Leadership style and innovation atmosphere in enterprises: An empirical study. *Technological Forecasting & Social Change*, 135(1), 257-265.

Yukl, G. (2002). *Leadership in organizations (1 Ed.)*. Upper Saddle River: Prentice Hall.

Yung-Shui, W. y Tung-Chun, H. (2009). The relationship of transformational leadership with group cohesiveness and emotional intelligence. *Social Behavior & Personality*, 37(3), 379 - 392.

PERSPECTIVAS DEL COMERCIO ELECTRÓNICO AL SERVICIO DEL CONSUMIDOR EN LA ADMINISTRACIÓN MODERNA

Prospects of Electronic Commerce at the Service of the Consumer in Modern Administration

JULIÁN PONCE PÉREZ¹

Universidad Nacional Experimental de las Artes. 1011. Caracas, Venezuela. +584241104843. julianponceperez@gmail.com
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7610-9008>

Recibido: 10/07/2019

Aceptado: 28/09/2019

Publicado: 30/10/2019

pp. 31-50

Resumen

El artículo explora el auge del comercio electrónico y como este incita a la comunidad de la administración moderna a indagar sobre el impacto dentro de las generaciones de la era digital y su estilo de compra, pero sin olvidar que algunos bloques económicos más que otros obtienen unos ingresos brutos anuales nada despreciables a través de las plataformas y Marketplace digitales, tras la construcción de web o apps con software más amigable y que generan seguridad y confianza hacia sus consumidores potenciales.

¹ Comunicador Social de la Universidad Santa María. Labora en varios entes públicos y privados especializándose en economía.

En este sentido, los especialistas del marketing online auguran un alza de la comercialización móvil que terminará impulsando pronósticos favorables hasta el 2023. Por otra parte, los Estados, la Organización Mundial del Comercio y diversos entes multinacionales continúan trabajando en la jurisprudencia idónea para percibir alguna ganancia por medio del cobro al impuesto al valor agregado al *e-commerce* para que tribute a su PIB. Mientras, todo lo anterior ocurre, dos modalidades de comercio electrónico (social y móvil) se desdibujan, pero ambas son las propulsoras de la compra y venta de bienes y servicios a través de los dispositivos móviles. Finalmente, este escrito aborda la figura Business-to-employee (B2E) por ser un elemento poco tratado, pero con un gran auge dentro de la comunidad de consumidores o clientes online que buscan ganar ingresos extras. No obstante, la Organización Mundial del Comercio está debatiendo que tan profunda es la brecha online entre los usuarios internet asiduos y los no tanto que pueda originar un nuevo tipo de pobreza: la digital.

PALABRAS CLAVE: COMERCIO ELECTRÓNICO, COMERCIO MÓVIL, IVA, DIGITAL.

Abstract

The article explores the rise of e-commerce and how it prompts the modern management community to inquire into the impact within generations of the digital age and its purchasing style, but without forgetting that some economic blocs more than others earn a not inconsiderable gross annual income through digital platforms and Marketplace, after the construction of web or apps with more user-friendly software and that generate security and confidence towards potential consumers. In this sense, online marketing specialists predict a rise in mobile marketing that will end up driving favorable forecasts until 2023. On the other hand, the States, the World Trade Organization and various multinational entities continue to work on the appropriate jurisprudence to receive some profit through the collection of value-added tax to e-commerce so that it pays its GDP. Meanwhile, all the above happens, two modalities of electronic commerce (social and mobile) are blurred, but both are the promoters of the purchase and sale of goods and services through mobile devices. Finally, this paper addresses the figure Business-to-employee (B2E) because it's a little treated element, but with a great boom within the community of consumers or online customers seeking to earn extra income. However, the World Trade Organization is debating how deep is the online gap between regular internet users and those not so deep that could lead to a new type of poverty: the digital.

KEYWORDS: ELECTRONIC
COMMERCE, MOBILE COMMERCE,
IVA, DIGITAL

Introducción

Existe un antes y un después de la llegada del Internet para la administración moderna y el mundo, pero con el paso del tiempo, más allá de

la interacción comunicacional e intercambio de información y saberes entre los distintos actores de la sociedad internacional, regional y local- la autopista de interconectividad empezó a comercializar bienes y servicios para toda aquella persona que tuviese una PC, laptop o *smartphone*, correo electrónico, cuenta bancaria, tarjeta de crédito o débito y querer satisfacer sus necesidades básicas desde la comodidad de su hogar u oficina o simplemente incrementar tus ingresos.

En 1998, la Organización Mundial del Comercio (OMC) definió el término *e-commerce* o comercio electrónico como "la producción, distribución, comercialización, venta o entrega de bienes y servicios por medios electrónicos" (p. 1). Asimismo, Elizondo, citado por Castañeda (2001) lo conceptualiza como:

...el uso de redes (Internet) para realizar la totalidad de actividades involucradas en la gestión de negocios: ofrecer y demandar productos y servicios, buscar socios y tecnologías, hacer negociaciones con su contraparte, seleccionar el transporte y los seguros que más convengan, realizar los trámites bancarios, pagar, cobrar comunicarse con los vendedores de su empresa, recoger los pedidos, es decir todas aquellas operaciones que requiere el comercio (párr. 1)

Por otra parte, el *e-commerce* se subdivide en las siguientes etapas: "i) Fase de búsqueda, en la que productores y consumidores, o compradores y vendedores interactúan por primera vez. ii) Fase de encargo y pago, una vez que se ha convenido una transacción, y iii) Fase de entrega" (Álvarez, citado por Rodríguez, 2003, p. 15). En este sentido, existen dos categorías de modalidades en el comercio electrónico: "directo e indirecto" y "según los actores participantes": *E-commerce* "directo e indirecto": El primero implica el envío y recepción de "productos corporales" o físicos y

palpables, mientras que en el segundo son “bienes y servicios incorpóreos, que requiere para su consolidación la garantía de seguridad”, tales como descargas digitales, entre otros (Soriano, citado por Rodríguez, 2003, p. 16).

Mientras, en el comercio electrónico “según los actores participantes”

...se pueden distinguir cinco grandes ramas del comercio electrónico —B2B, B2C, C2C, B2E, y G2C— siendo las tres primeras las más frecuentes (.../...) A diferencia del sector B2B (*business-to-business*), en el que las transacciones comerciales se llevan a cabo únicamente entre empresas que operan en Internet, en el comercio B2C (*business-to-consumer*) las empresas o tiendas virtuales interactúan con los consumidores finales privados, a quienes

venden sus productos o servicios.

Por su parte, el sector C2C (*consumer-to-consumer*) se caracteriza por que las operaciones comerciales se realizan de consumidor a consumidor. (Statista, 2018, párr. 3)

Sin embargo, es importante decir que siempre han existido las modalidades B2E (*business-to-employee*) y el G2C (*government-to-consumer*), pero eran mezclados o asumidos en las tres categorías anteriores. No obstante, los especialistas de la era digital y del marketing detectaron que los distintos intercambios comerciales entre los entes naturales, jurídicos, públicos y privados estaban al alza y que ese vínculo era más complejo que solo ser empresa-consumidor.

Frances Lisson, embajadora de Australia ante la OMC, destacó -en el marco de la *E-Week*² del año 2019- que “la economía digital está creciendo 32% más rápido que la economía en general y está creando empleos tres veces más rápido” (Unctad, 2019, párr. 6).

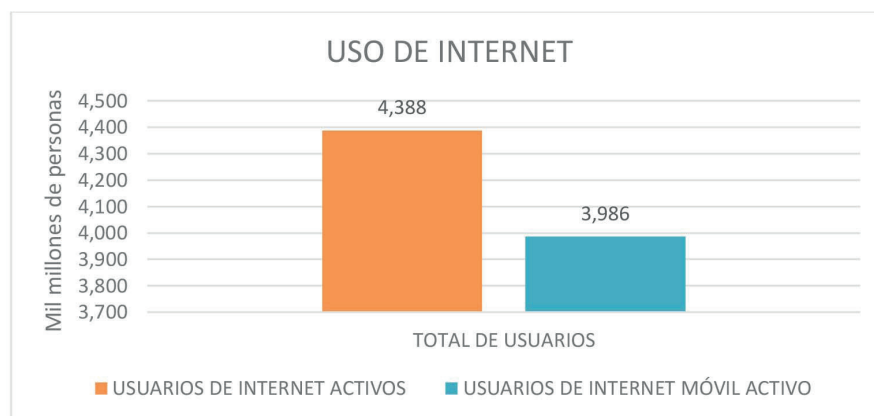


Figura 1. Relación de números totales de usuarios de internet y servicios de datos móviles. Tomado de Kemp, 2019.

² *E-Week 2019* o *E-commerce Week 2019* es un evento que se realizó en Ginebra, Suiza, desde el 01 al 05 de abril, y fue auspiciado por la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo -Unctad, por sus siglas en inglés- junto con los delegados de la OMC, bancos, y demás interesados en el área para debatir sobre los alcances del e-commerce en la actualidad.

El alza del comercio electrónico se debe a que el número total de usuarios activos en Internet asciende a 4.388 billones (o mil millones) de personas de los 7.676 billones de habitantes en el planeta. En este sentido, significó un aumento del 57% en el uso de Internet, en donde el 52% de consumidores utiliza los servicios datos móviles en 2019 con relación al 2018.

Metodología

El estudio realizado se centró en la investigación documental, en tanto se llevó a cabo un proceso reflexivo sistemático a partir de diversos documentos y realidades teóricas, empleando para dicha revisión artículos indexados, capítulos de libros, actas de congresos, estadísticas de mercado y de comercio electrónico, a los fines de generar un constructo analítico que sirva de aporte al conocimiento científico. Sobre la investigación documental, expone Arias (2012) lo siguiente:

La investigación documental es un proceso basado en la búsqueda, recuperación, análisis, crítica e interpretación de datos secundarios, es decir, los obtenidos y registrados por otros investigadores en fuentes documentales: impresas, audiovisuales o electrónicas. Como en toda investigación, el propósito de este diseño es el aporte de nuevos conocimientos (p.27)

De este modo, se entiende que el propósito de la presente investigación radica en la interpretación del objeto de estudio, a partir de enunciados, propuestas y análisis elaborados previamente, conservando el mismo rigor científico de las indagaciones precedentes.

Las Generaciones de la Era Digital y su Estilo de Compra

Para elaborar una estrategia de marketing, en plena sociedad de la información y la comunica-

ción, es fundamental determinar qué le llama la atención al consumidor futuro y/o potencial de una marca -sea de un bien o servicio- ya presente o por crear. Los especialistas, aseguran que el no tener claro que buscan los posibles compradores "por edad" podía segmentar la marca y propiciar un nicho que no le beneficiaría ni a corto o largo plazo. En este sentido, el ICEMD, el Instituto de la Economía Digital de ESIC *Business & Marketing School*, en colaboración con *Coolhunting Group*, han identificado seis generaciones de la era digital:

Silenciosa: personas nacidas entre 1925 y 1944. Según el estudio, este grupo "consume contenido a través de la televisión", pero los "dispositivos que permiten la interacción por voz son muy útiles para esta generación ya que buscan la comunicación como medio para evitar el aislamiento y la soledad" (Directivos y Gerentes, 2018, párr. 3). No obstante, este grupo no se dejará seducir tan fácilmente por los posibles avances de delivery con los asistentes inteligentes Google Home, Siri o Alexa, ya que prefieren ir a establecimientos físicos para realizar sus compras y así evitar ser estafados online.

Baby Boomers: individuos que nacieron entre 1945 y 1965. Son los que gastan más por cada transacción en Internet, debido a que "aprecian la variedad y la accesibilidad que ofrecen las compras online". Según los expertos, 71% de los usuarios este grupo usan esta red social Facebook para determinar que bien o servicio les gusta y así ubicarlo en una tienda online. Es una generación idónea para las encuestas, son 19% más propensos a compartir contenido y "visitar la web de una compañía tras descubrirla en redes sociales que otras generaciones" (Directivos y Gerentes, 2018, párr. 4).

X: personas nacidas entre 1960 y 1975. Este grupo tiene formas de pensar y de actuar muy similares a los Baby Boomers y los Millennials por estar entre ambas generaciones. Según el estudio realizado por KPMG - llamado *The Truth*

About Online Consumers 2017-, “son los compradores en línea más activos, con un promedio de 19 transacciones por año” y esto se debe a que ya han sentado cabeza (tienen casa propia, carrera e hijos) y quieren disfrutar de sus logros autocumplaciéndose con ciertos lujos que puede costear y que están a un clic de distancia, propiciando así “20% más de compras que sus contrapartes más jóvenes (Millennials)” (99 firms, 2019, párrs. 51). Otras a características de esta generación es que

En entornos de trabajo, siguen utilizando el teléfono y email; en el entorno familiar, utilizan aplicaciones como Whatsapp o Facebook Messenger; y para relacionarse con las marcas, recurren al teléfono y a los emails, porque prefieren la interacción con personas antes que con máquinas. En cuanto al consumo de contenido, recurren a la industria de la televisión por cable, en plena crisis y transformación. El surgimiento de plataformas digitales que ofrecen contenido en infinidad de formatos, genera un escenario de oportunidades para satisfacer las necesidades de esta generación. En sus hábitos de compra, esta generación está abierta a las innovaciones tecnológicas y digitales en el punto de venta, busca facilidad, conveniencia, y contenido relevante para sus estilos de vida. (Directivos y Gerentes, 2018, párrs. 5, 6)

Millennials: especímenes nacidos entre 1980 y 2000. Se comunican por memes y si deben escribirlo o leerlo no puede exceder de los 140 caracteres. “Esta generación está ávida de innovaciones y nuevas propuestas, les encanta experimentar y descubrir nuevos productos y servicios, por lo que son el target perfecto para los lanzamientos que integran el contenido y las

últimas innovaciones tecnológicas” (Directivos y Gerentes, 2018, párr. 7).

Son los impulsores de la “economía compartida”, debido a que son más propensos a compartir que a poseer, tras ser fieles a los *startups* como Instacart, Airbnb o Uber. “Esta generación está siempre a la búsqueda activa de productos y servicios personalizados y adaptados a sus estilos de vida. Además, buscan experiencias significativas en el consumo más allá de los bienes materiales” (Directivos y Gerentes, 2018, párr. 8).

Z: personas nacidas entre 2001 y 2012. Las redes sociales son sus herramientas claves para comunicarse con el entorno:

En Instagram, muestran sus aspiraciones personales; comparten momentos de la vida real en Snapchat y en Twitter, reciben las noticias; y en Facebook, obtienen información. El formato preferido para consumir contenido es el vídeo en *streaming*, el 79% de los adolescentes tiene una cuenta de Youtube y pasan el mismo tiempo delante de la televisión que viendo Netflix. ¿Cómo compran? A esta generación digital, le gusta comprar en tiendas físicas y además tiene muy en cuenta las iniciativas y compromisos sociales de las marcas. Estos jóvenes consumidores tienen mayores expectativas para sus experiencias de compra online que cualquier generación anterior a ellos, con una exposición a una variedad casi infinita y un acceso a la información casi ilimitado hace que esta generación sea más exigente que cualquiera de sus predecesores. (Directivos y Gerentes, 2018, párrs. 9)

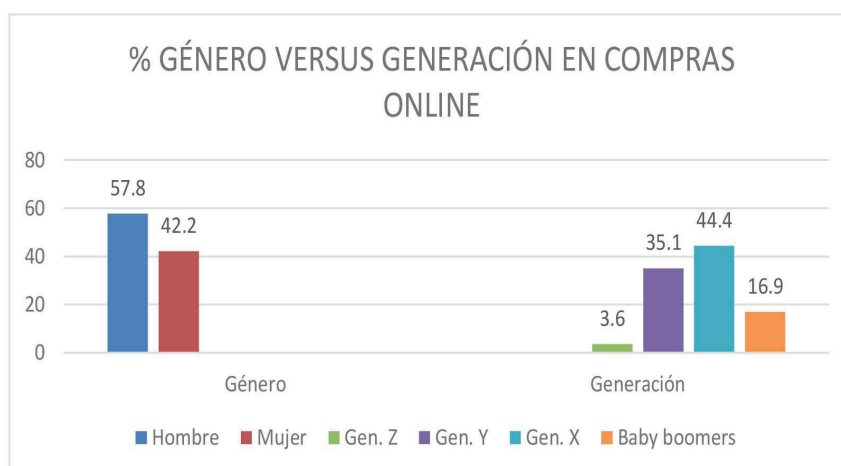


Figura 2. Perfil demográfico en América Latina de compras digitales. Tomado de Tendencias Digitales, 2019.

Finalmente, están los **“Alpha”**: nacidos desde 2012 hasta la actualidad. Son el grupo con mayor exposición a la tecnología. “Saben interactuar con los dispositivos móviles y encontrar los vídeos que les gustan, mucho antes de que aprendan a hablar” (Directivos y Gerentes, 2018, párr. 11). Los expertos aseguran que los Alpha ya están influenciados por el estilo de vida y hábitos de compras de sus padres Millennials, pero tendrán un giro diferencial en las necesidades a satisfacer. En este sentido, la “interacción de los niños pequeños con los asistentes virtuales, plantea un futuro bastante prometedor para la compra conversacional, ya que se convierte en una tecnología cada vez más natural para ellos” (Directivos y Gerentes, 2018, párr. 12).

Por otra parte, el Banco Mundial en enero de 2019, datos analizados por Kemp (2019), reportó que 29% de la población -de 15 años edad en adelante y sin importar que generación lo haya protagonizado- aseguró hacer compras en línea y/o paga las facturas en línea, siendo este uno de los factores de inclusión financiera idóneo para el impulso del *e-commerce* en el mundo. No obstante, siempre se ha dicho -desde una perspectiva misógina- que la mujer gasta mucho más que el hombre, pero los números del informe asegura todo lo contrario. Sin embargo, en su defensa, las transacciones en línea van desde comprar hasta pagar servicios (teléfono, luz, agua, entre otras facturaciones).

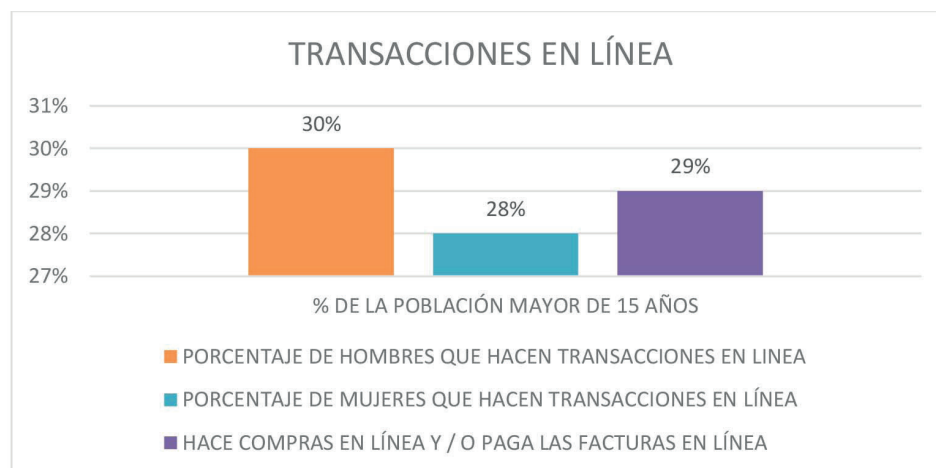


Figura 3. Relación porcentual entre género y transacciones en línea. Tomado de Kemp, 2019.

Asimismo, la posesión y uso de tarjeta de crédito es fundamental para el comercio electrónico, pero solo en todo el mundo 18% de las personas mayores de 15 años -pertenecientes a las generaciones de los Silenciosos, Baby Boomers, X, Millennials y Z- cuentan con este instrumento financiero. Según el Banco Mundial, a través del ranking elaborado por Kemp (2019), los países o ciudades que lideran esta herramienta mercantil en el continente americano son Canadá y Estados Unidos, mientras que en los pueblos latinoamericanos están por debajo del 30%.

Mientras, los “Factores de Inclusión Financiera” -según Banco Mundial- son necesarios para impulsar el comercio electrónico. En este sentido, la persona (mayor de 15 años) debe poseer: una cuenta corriente o de ahorros en una institución bancaria, tarjetas de crédito o débito, cuenta de dinero móvil y hacer compras en línea y/o pagar las facturas en línea.

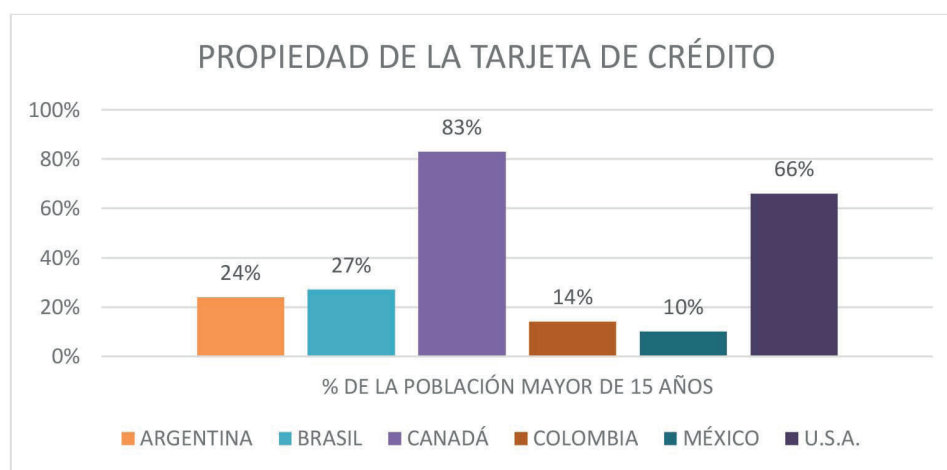


Figura 4. Relación porcentual entre países y posesión de tarjeta de crédito. Tomado de Kemp, 2019.

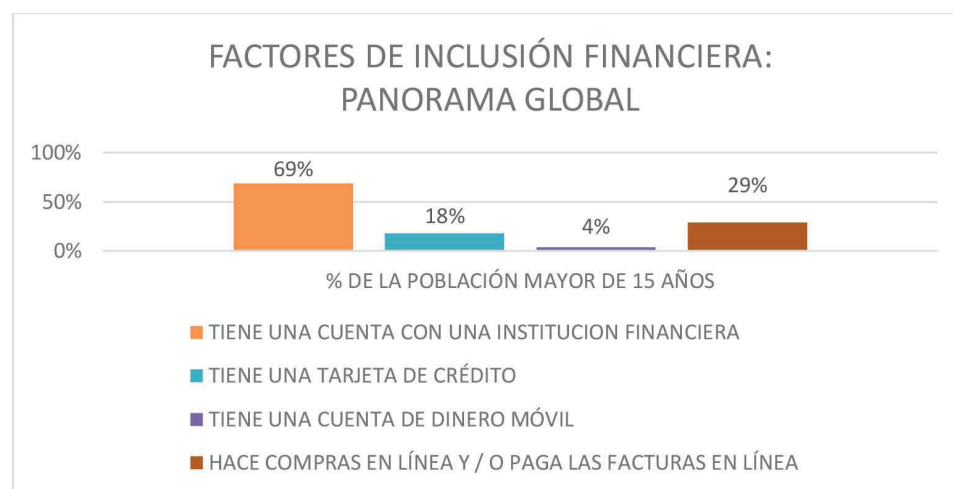


Figura 5. Porcentaje de usuarios que usan productos o servicios financieros. Tomado de Kemp, 2019.

No obstante, el informe del asegura que solo 4% de la población mayor de 15 años posee cuenta de dinero móvil y este bajo factor de inclusión financiera -con relación a los otros ítems- solo evidencia que todavía existe poca confiabilidad en la Internet o un desconocimiento de las diversas formas de ganar ingresos electrónicos. Sin embargo, este tema será tocado en otro momento.

Ingresos Anuales del E-Commerce

Todo tipo de bienes y servicios están a la orden del día desde el Internet. Sea desde un dispositivo de escritorio, portátil o móvil, el usuario tiene a su disposición un sinfín productos que pueden satisfacer sus necesidades. En este sentido, las categorías de bienes y servicios más comunes

son los siguientes: Moda y belleza; Equipos electrónicos; Comida y Cuidado Personal; Mueble y Accesorios; Juguetes, "Hágalo usted mismo" (DIY, siglas en ingles) y Aficiones; Viajes; Videojuegos; Música Digital. Ver figura 6.

Según el análisis de datos realizado por Kemp (2019), todas las categorías tuvieron un alza porcentual -con relación al 2018- en todo el mundo de las compras online.

Sin embargo, pese al incremento porcentual de +17% en el rubro de "Moda y Belleza", a los usuarios de Internet les gusta viajar. Esta categoría tuvo la mayor ganancia "En todo el mundo", tras obtener \$750.7 billones (mil millones de dólares). Ver figura 7.



Figura 6. Crecimiento porcentual en 2019 de las categorías de productos comprados en línea. Tomado de Kemp, 2019.

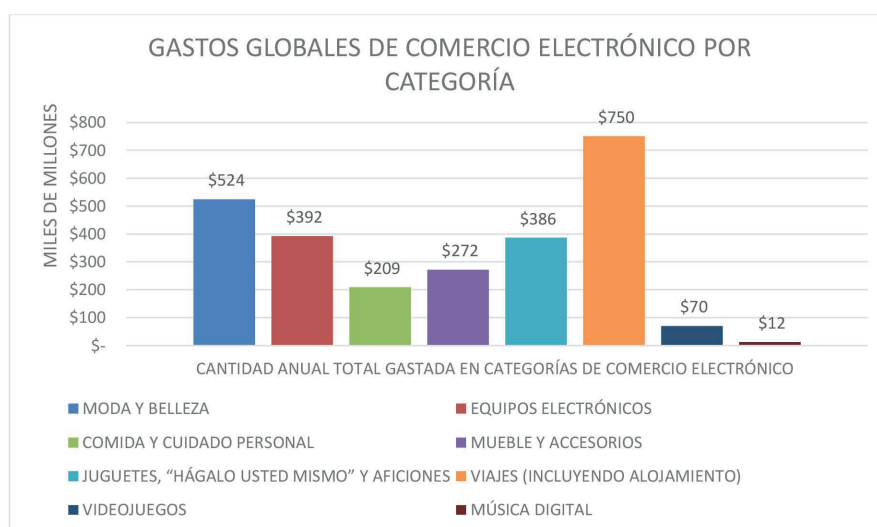


Figura 7. Relación de gastos globales en e-commerce por categoría. Tomado de Kemp, 2019.

Las cifras de la Tabla 7, indican que el gasto más bajo de los consumidores online fue “Música Digital” con \$12.05 billones. Vale la pena decir que estos montos no incluyen las comercializaciones basadas en B2B, pero sí de B2C y C2C.

Por otra parte, el ingreso promedio por usuario o ARPU (siglas en inglés para *Average Revenue Per User*), en la clasificación de “Productos del consumidor” a través del *e-commerce* -sin incluir el gasto de viajes, alojamientos o contenido digital: descargas de música o servicios de *streaming*-, está liderado en los tres primeros lugares, respectivamente, por: Estados Unidos, Reino Unido y Corea del Sur en el ámbito mundial.

Mientras, en el continente americano, los gigantes del norte (U.S.A. y Canadá) son los que generan el mayor ARPU (1.952 y 1.493 millones de dólares, respectivamente) en comparación con todo el mundo: 634 millones de dólares. No obstante, las cifras del ARPU latinoamericano señalan que México, por ser un Estado fronterizo con Estados Unidos, pudo haberse beneficiado durante el consumo de bienes y servicios en línea, tras firmar el nuevo Tratado de Libre Comercio de América del Norte (Tlcán). Ver figura 8.

En otro orden de ideas, Global Webindex, citado por Kemp (2019), realizó una amplia encuesta para determinar el movimiento o las actividades online de comercio electrónico por parte de usuarios de Internet entre las edades de 16 a 64 años. La empresa detectó que 84% de las personas a “Buscado en línea un producto o servicio para comprar”; 91% “Visitó una tienda al por menor en línea en la web (cualquier dispositivo)” y 75% compró “un producto o servicio en línea (cualquier dispositivo)” (p. 191).

Asimismo, el estudio realizado por Statista, citado por Kemp (2019), asegura que el número total de personas que compran productos del consumidor a través del *e-commerce* fue de 2.818 mil millones y que el valor del mercado de comercio electrónico de productos del consumidor (Ingresos Totales de Ventas Anuales) asciende a 1.786 billones de dólares.

B2c: Pronósticos hasta el 2023

B2C es el intercambio de compra y venta más estable dentro de la gama existente de negocios planteadas dentro del *e-commerce*. Esto se debe a que el consumidor tiene plena confianza de poder adquirir un producto (bienes y servicios) que le ofrece una empresa por su prestigio o la marca.

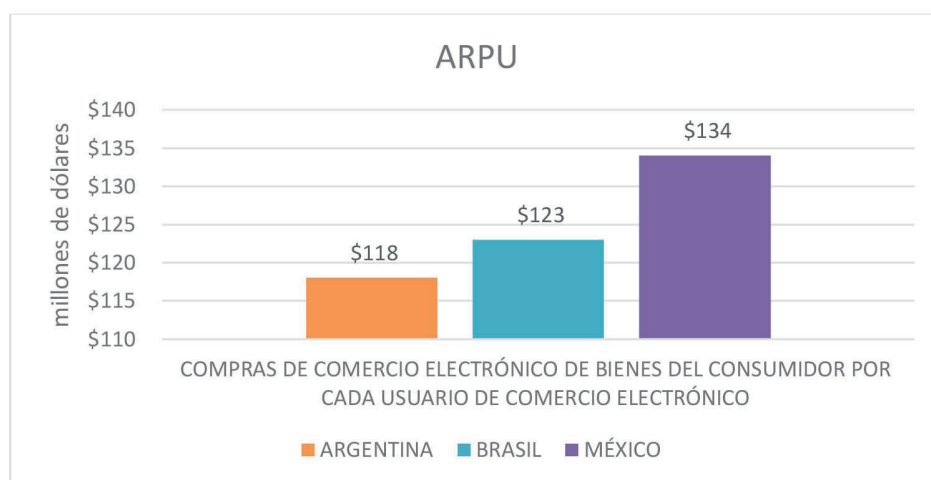


Figura 8. Ingreso Promedio por Usuario (ARPU) en países latinoamericanos. Tomado de Kemp, 2019.

A continuación, se presentará los pronósticos de Ingresos Brutos Anuales del B2C a través de Statista, quien en su informe anual sobre el mercado de comercio electrónico no incluye costos por entradas de comercialización de contenido digital o productos distribuidos digitalmente en mercados B2B o reCommerce y C2C (compra o reventa digital de productos usados, defectuosos o reparados). Tampoco tendrá en cuenta los costos de envío.

También, se podrá evidenciar los tipos de compras frecuentes a través de computadoras de escritorio (incluidas las computadoras portátiles), así como las adquisiciones a través de dispositivos móviles (teléfonos inteligentes y tabletas) y los pronósticos en años siguientes.

En este orden de ideas, las cifras de la Figura 9, indican que hubo 9% de incremento en los ingresos brutos anuales bajo el sistema de comercio electrónico B2C en el año 2019 con relación al anterior. Sin embargo, las compras y ventas online entre los negocios y los consumidores, se estima que aumente 41% para el año 2023, según las proyecciones en millones de dólares de Statista. Ver figura 9

Esto se debe a que se espera que en el año 2023 la cantidad de personas activas en la Internet sea de 4.475 mil millones, junto a una penetración de usuarios en el mercado del *e-commerce* hacia 58,54% para ese año. (Statista, 2019) Ver figura 10 p. 42.

Mientras, las proyecciones porcentuales y los ingresos brutos anuales del comercio electrónico B2C mundial, según las categorías de bienes y servicios por adquirir, muestran unos comparativos entre 2019 y 2023 muy favorables para el futuro de la compra y ventas en línea, el ítem “Moda y belleza” obtendrá la ganancia neta más alta, pero “Muebles y accesorios” tendrá el incremento porcentual (46%) más fuerte del mercado en el 2023. Ver figura 11 p. 42.

No obstante, los países asiáticos son los que lideran el ranking de “compras en línea” -sin importar que dispositivo utilicen para ello- al tener seis naciones de los 10 primeros puestos: Indonesia, China, Alemania, Reino Unido, Tailandia, Austria, Corea del Sur, Taiwán, Estados Unidos y Vietnam, respectivamente. Mientras, pese a no estar en el top 10, algunos países latinoamericanos están por encima de la media.



Figura 9. Ingresos brutos B2C y su proyección anuales - Ámbito mundial. Tomado de Statista, 2019.

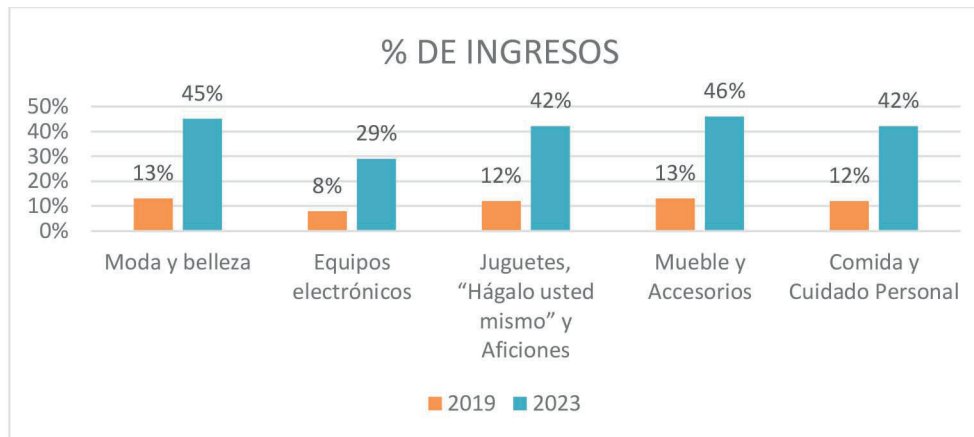


Figura 10. Pronóstico comparativo porcentual de ingresos brutos B2C. Tomado de Statista, 2019.

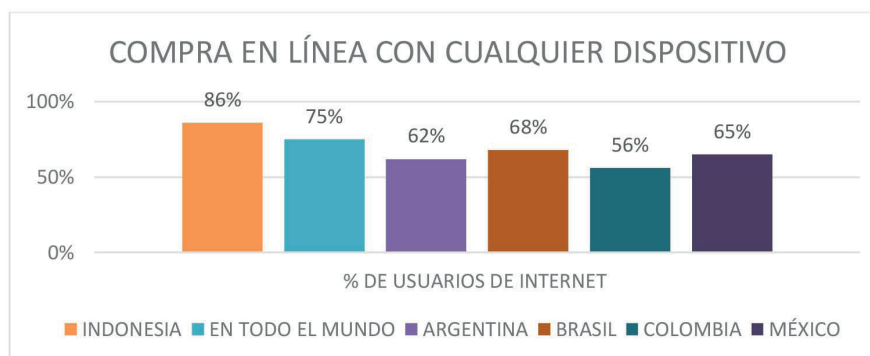


Figura 11. Porcentaje de usuarios de internet de 16 a 64 años en Latinoamérica que "Compran en línea". Tomado de Kemp, 2019.

Ante el comparativo global (75%), el gigante amazónico es quien se lleva la de oro en compras en línea con 68% de usuarios activos en Internet que compran en línea. Mientras, Colombia es el rezagado del análisis, presentado por el equipo de Kemp (2019), al tener solo 56%. Ver figura 12.

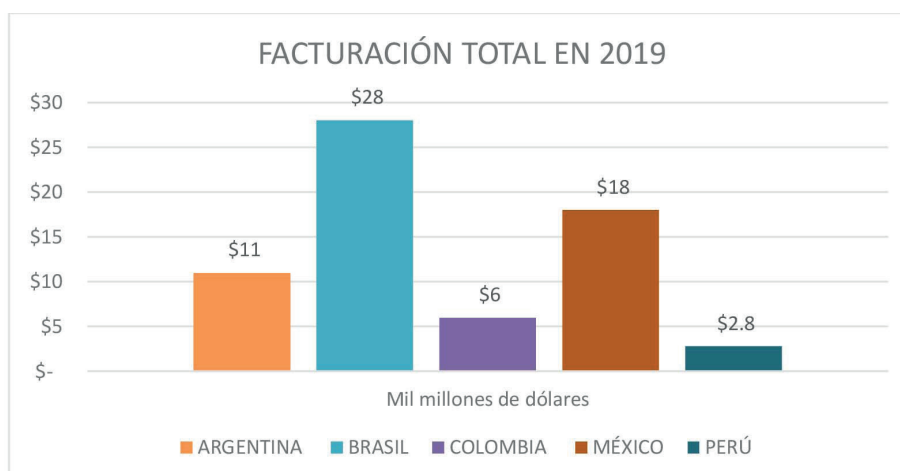


Figura 12. Pronóstico de facturación en ventas online para América Latina en 2019. Tomado de Economía Digital, 2019; APN, 2019.

Por otra parte, “se espera que más de 155 millones de personas en América Latina realicen sus compras por medio de Internet, llegando a facturar más de 64.400 millones de dólares durante el 2019”, según Jorge Quiroga, CEO de BlackSip (Economía Digital, 2019, párr. 3).

Impuestos Al E-Commerce

El comercio electrónico se desborda como un vaso lleno de agua bajo el grifo, pero los Estados buscan tener parte de eso que se derrama e incorporarlo a las arcas del erario público. Por otra parte, el consumidor promedio ya realiza pagos de servicios (agua, teléfono, luz, gas, entre otros), debido a que algunos países han implementado el G2C (*government-to-consumer*). El problema radica en que no todas las modalidades (B2C, C2C, B2B y B2E) tributan al Estado el Impuesto al Valor Agregado (IVA) tras la comercialización de un bien o servicio online. “La fiscalidad de la venta a distancia es compleja porque vendedor y comprador pueden estar cada uno en una punta del mundo. En medio, la plataforma de eCommerce hace de enlace” (Ipproup, 2019, párr. 6).

En este sentido, el impuesto digital aplica para “toda aquella compra-venta que genere ingresos y egresos reales, a pesar de estarse realizando en el entorno de Internet” (Ippoliti, 2018, párr. 7). Algunos países del mundo dieron pasos firmes para propiciar la recaudación del IVA a partir del año 2014, según Carlos Dutra³, citado por Ippoliti.

No obstante, la situación es más compleja de lo que parece. Según Vaccaro, profesor de fiscalidad en EAE *Business School*, citado por Villaécija (2019), la dificultad radica en que algunas empresas digitales (mayoristas y minoristas) “no tributan con la tasa de los países de gran consumo, porque tienen localizados la mayor parte de sus

beneficios en países con una fiscalidad más ventajosa” (párr. 8).

Tras Villaécija (2019) consultar con Fernando Matesanz, experto en IVA,

coincide en que si una empresa vende en un país pero tiene la sede fiscal en otro, ‘paga impuestos en ambos países. Sin embargo, la parte más grande de sus beneficios la asignan a aquellos países donde la tributación es más baja [por ejemplo Irlanda] mientras que en los países con tributación más alta [por ejemplo España] reducen los beneficios lo máximo posible, declarando, por ejemplo, que en estos países realizan actividades consideradas accesorias al negocio, como servicios de publicidad u oficinas de representación. Teniendo en cuenta que el impuesto de sociedades se paga sobre los beneficios obtenidos, es aquí donde radica el problema’. (párr. 9)

Por otra parte, con respecto al IVA, el problema radica en que el vendedor es quien debe hacerse garante de la cancelación del IVA tras cada comercialización que realiza, pero esto no ocurre porque “las plataformas de *e-commerce* no se responsabilizan de que sus vendedores tributen esta tasa” (Villaécija, 2019, párr. 10).

En este sentido, la Unión Europea (UE) tiene en la mira cobrar 3% de IVA a partir del año 2022, pero algunos países del bloque sienten que esta tasa afectaría a las grandes empresas como Google, Apple, Amazon, entre otras, pero por ser compañías norteamericanas -en su mayoría- algunos piensan que “se trata de un asunto tan delicado como la imposición de nuevos impuestos en materia de importación y exportación tradicional” (Ipproup, 2019, párr. 20).

Asimismo, los expertos en materia fiscal y tri-

³ Especialista en Derecho Tributario por el Instituto Brasileño de Estudios Tributarios (IBET), con Máster en Derecho Económico y Social por la PUCPR y Miembro de la Comisión de Derecho Tributario y Derecho Cooperativo de la OAB-PR (Colegio de Abogados de Brasil en Paraná) y del Instituto Brasileño del Derecho Tributario (IBDT).

butaria aseguran que las medidas del UE son discriminatorias y perjudiciales para las empresas debido a que “estos impuestos ‘deberían aplicarse sobre los beneficios, no sobre la facturación’. Básicamente porque los márgenes de ganancia son diferentes entre las compañías”, según José Luis Zimmermann, director general de la Asociación Española de la Economía Digital (Ippoliti, 2018, párr. 25). En este sentido, el IVA planteado por el bloque europeo podría afectar en el futuro la compra y venta de bienes digitales como libros, música y videojuegos.

Mientras, America Latina está en gestación, algunos países como Canadá, México y Estados Unidos firmaron su Tlcán para mejorar y evitar la “discriminación” y el “prejuicio” de productos digitales, tras “la prohibición de aplicar impuestos de aduana a productos digitales distribuidos de forma económica, como es el caso de libros, videos, Software, entre otros” (Ippoliti, 2018, párr. 28).

El poder legislativo de México está en la construcción de un instrumento jurídico que regule “cobrar 3% de impuestos a las personas que usan este tipo de productos y servicios de la economía digital” (Ippoliti, 2018, párr. 13). Esta medida se debe a que el país azteca obtuvo 59% en el incremento del comercio online, siendo las categorías más destacas los viajes electrónicos y ropa. (Galeano, 2019)

Vale decir que los mexicanos ya dieron sus primeros pasos fiscales en Junio de 2019 al iniciar el cobro de gravámenes a “las plataformas de transporte (Uber, Cabify y Beat) y entrega de alimentos a domicilio (Rappi, Sin Delantal y Uber Eats, entre otras) con el que se retendrán los impuestos a los socios conductores y repartidores” (Galeano, 2019, párrs. 8). Los legisladores aztecas aseguran que los debates estarán enfocados en la equidad: de no perjudicar a la empresa digital y que “este impuesto no sea trasladado a quienes reciben los servicios” (párr. 11).

Por otra parte, Colombia fue uno de los primeros países suramericanos en instaurar impuestos al comercio electrónico. El *e-commerce* representa el 1,5 de su Producto Interno Bruto (PIB), según la Cámara Colombiana de Comercio Electrónico (citado por La nota económica, 2019, párr. 1). En la actualidad, se establece 19% al IVA digital y el pago lo realiza el usuario con un alza en el costo del producto y/o servicios en plataformas nacionales y extranjeras como Uber, Spotify, Deezer, Netflix o Apple Music, así como también “herramientas de distribución digital de aplicaciones móviles, aplicativos de publicidad en línea y herramientas de enseñanza o entrenamiento a distancia” (Hernández, 2019, párr. 18). “Por ejemplo, Netflix. Antes de la medida su costo era de 32.900 pesos y después de 39.151. Es decir, pasó de 11,2 a 13,3 dólares” (Ippoliti, 2018, párr. 10).

En Argentina el impuesto al valor agregado se empezó a cobrar al 21%, en el segundo trimestre del año 2018, y casi un año después sus ingresos han sido de más 19 millones de dólares, según la Administración Federal de Ingresos Públicos. Vale destacar que la normativa aplica para las Apps con publicidad, los prestadores de servicios digitales como HBO (Tv - online) y plataformas de bienes y servicios Mercado Libre, Amazon o eBay. (Ippoliti, 2018, párr. 11)

Mientras, en el caso peruano se descubrió que pese al aporte de 5.75% al PIB nacional del *e-commerce* en 2018, según Cámara Peruana de Comercio Electrónico, citado por Follegatti (2019); todavía pasa que:

Sin importar el número de transacciones y productos que un proveedor del exterior (no domiciliado para fines tributarios) venda a través de tiendas de intermediación online a consumidores peruanos, personas naturales o jurídicas, aquél no pagará Impuesto a la Renta en el Perú, siempre que no tenga algún tipo de presencia local y los

productos que venda se hayan ubicado fuera de nuestro país al momento que se hizo el pedido online. (Carazas, 2017, párr. 6)

Los peruanos “valoran las promociones especiales que ofrecen por campañas (60,7%), los envíos gratuitos (48,1%), garantía del producto (40,8%), hacer el seguimiento de la compra en tiempo real (29,9%), envíos inmediatos en plazos de 24 a 48 horas (27,3%), entre otros aspectos” (APN, 2019, párr. 8).

Asimismo, Ippoliti (2018) asegura que países como Chile estudian:

...un proyecto de modernización tributaria que es muy interesante, porque considera distintos pagos dependiendo de la persona contratante. En ese sentido, recomienda un pago del 10% para personas naturales, que es retenido y pagado por las empresas que emiten las tarjetas de crédito. Por otro lado, en el caso de las personas jurídicas, se tributa un impuesto adicional cuya tasa puede llegar a ser de hasta el 35%. (párrs. 14)

En este sentido, el beneficio para los Estados con normativas hacia el IVA digital es un gratificante impacto al PIB, el cual es reutilizado en educación, salud, infraestructura, entre otros servicios públicos, pero para avanzar e incrementar los ingresos se requiere que el mercado del *e-commerce* se mantenga en alza. Por ello, los especialistas del área del marketing electrónico siempre tratan de determinar cuál dispositivo, plataforma, marca y publicidad es el idóneo para captar nuevos consumidores. Sobre este aspecto, Nathan McDonald (2019), experto en comercio electrónico, asegura que actualmente es “lo suficientemente duro para que las marcas se mantengan al tanto de las grandes tendencias de tecnología e innovación emergentes” (párr. 1). McDonald, es un fiel

creyente de que los distintos bienes y servicios, digitales y físicos, buscan desesperadamente tratar de acoplarse al *s-commerce*.

Hasta ahora, la evolución de la publicidad en entornos sociales ha demostrado que el equilibrio entre “social” y “comercio” puede ser difícil de lograr: la experiencia del usuario, la privacidad y los desafíos regulatorios abundan. Para que el contenido sea social y comprensible, debe ser sutil, porque existe una cierta tensión entre crear una marca y obtener la venta. Permanecer auténtico y relevante funcionará a largo plazo, porque ¿en quién confía realmente con su tarjeta de crédito? (McDonald, 2019, párr. 5)

S-Commerce Es M-Comercio y Está por Todas Partes

Las actividades de comercio electrónico están en alza y una muestra de ello es que el uso de dispositivos móviles para la compra en línea de un bien o servicio se incrementó 55% en 2019, mientras 42% lo hicieron por una PC portátil o de escritorio, según el análisis de datos realizados por Kemp (2019). Actualmente, de 35 visitas a una tienda en línea, solo una genera ingresos, es decir que 2.86% de los clics a plataformas web sobre *e-commerce* se transforman en una compra, según las estadísticas de comportamiento del comprador de comercio electrónico, realizado por Invesp (99 firms, 2019). Por lo que

A medida que el móvil aumenta su participación en lo social, S-commerce significa M-commerce. Mientras tanto, las aplicaciones con sistemas de pago integrados y con mejoras a las funciones de bioseguridad hacen que la compra sea cada vez más perfecta, tanto en espacios de venta física como virtuales. (Kemp, 2019, pág. 187)

McDonald (2019), destaca que los especialistas del marketing digital para el comercio social o *m-commerce* están creando plataformas o “Apps” para hacer “que la ruta de comprar y compartir sea lo más perfecta posible” (párr. 4), incrementando las categorías de servicios y productos, pero con un plus hacia lo *s-commerce*. En este sentido, se aspira que el dispositivo móvil impulse “\$ 3.45 billones en 2019” del “valor total de las ventas minoristas globales de comercio electrónico”, según expertos (99 firms, 2019, párr. 3).

Vale destacar que la comunidad asiática es líder en compras en línea a través de un teléfono móvil, según Global Webindex, citado por Kemp (2019). Los cinco primeros puestos fueron tomados por Indonesia, China, Tailandia, Corea del Sur y Vietnam, respectivamente. El primer puesto del top tuvo 76% de usuarios de internet -entre los 16 a 64 años- que realizaron *m-commerce*, mientras que “en todo el mundo” el promedio anual ascendió a un no tan despreciable 55%. Los países del continente americano se mantuvieron por debajo de la media, pero el gigante azteca y el amazónico van al alza con 46% y 45%, respectivamente.

Es por ello que, para el año 2021 se espera que el comercio móvil sea del 72.9% de todo el *e-commerce* mundial, tras el posible impulso de los mercados digitales pertenecientes a las economías emergentes como las del BRICS (Brasil, Rusia, India, China y Suráfrica), conociendo de antemano que India, pero mayoritariamente Chi-

na, sería la causante del alza en compras y ventas online (Statista, citado por 99 firms, 2019).

Pese a que se presenta un aumento del *m-commerce* (8% a 15% en compras, según Invesp), el 65% de los usuarios realmente utiliza las aplicaciones del móvil sobre compra y venta de bienes y servicios físicos y digitales para comparar los precios mientras están en una tienda física, según datos estadísticos (KPMG, citado por 99 firms, 2019).

En este sentido, los especialistas aseguran que la publicidad o marketing digital será el punto de partida para conectar con nuevos clientes, debido a que

Google sigue siendo el motor de búsqueda principal para tales comparaciones de precios de acuerdo con las últimas estadísticas de comercio electrónico, por lo que es esencial que su estrategia de clasificación de búsqueda de Google sea la correcta. La ventaja para los propietarios de comercio electrónico también se encuentra en el hecho de que, dados los gastos generales más bajos, casi siempre pueden puntuar por encima de los propietarios de tiendas físicas cuando se trata de precios. (99 firms, 2019, párr. 88)

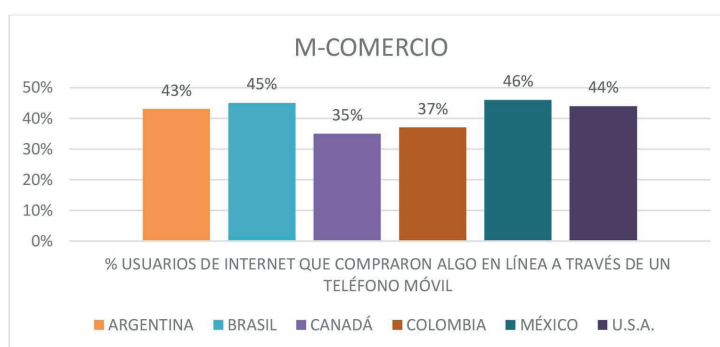


Figura 13. Porcentaje de usuarios de Internet que utilizaron del *m-commerce* para adquirir un bien o servicio en línea. Tomado de Kemp, 2019.

También, el equipo de Barilliance, citado por 99 firms (2019), detectó que “cuanto menor sea el tamaño de la pantalla, más probable es que un cliente no compre”, pero “hay más compradores digitales que usan teléfonos inteligentes que computadoras de escritorio para comprar” (párr. 76). *S-commerce* será una de las tantas herramientas que buscarán no solo capturar al consumidor, sino propiciar el clic de compra, tras haber creado una comunidad alrededor de la marca en plataformas como Twitter, Instagram y Facebook: “Las tiendas en línea que tienen presencia en las redes sociales tienen 32% más de ventas en promedio que las tiendas que no lo tienen” (99 firms, 2019, párr. 91). Finalmente, todo el comercio social estará insertado en las nuevas tendencias del marketing digital: Inteligencia Artificial (*chatbots*, búsqueda de voz, entre otras), *influencer* y video marketing, omnicanal y demás estrategias.

Consumidor = Empleado Del E-Commerce (B2e)

La modalidad de *business-to-employee* es la forma de ganar dinero siendo un consumidor y empleado de las marcas con las que el usuario tiene confianza, fidelidad y empatía para obtener entradas monetarias extras. Según los especialistas, solo se debe descargar la aplicación al teléfono inteligente y saber usarlas para sacarle ganancias al ámbito digital. A continuación, se presentan las cinco apps más rentables del B2E para América Latina, se expondrá “¿de qué se trata?” e ingresos posibles a alcanzar:

1.- Airbnb:

¿De qué se trata? El usuario se convierte en anfitrión y ofrece un espacio de su hogar (lugar completo, habitación privada o habitación compartida) para ser rentada a posibles “invitados”.

Ingresos: La app puede ajustar el precio según la demanda. Los pagos se obtienen dentro de las 24 horas posteriores al *check-in* del huésped en un depósito directo a la cuenta bancaria

del anfitrión, transferencia internacional, PayPal, entre otras opciones (Mente Didáctica, 2019)

2.- Opiniolandia:

¿De qué se trata? El usuario solo debe llenar encuestas sobre distintas temáticas relacionadas con marcas y grupos internacionales. Esta app funciona en Colombia, México y Argentina.

Ingresos: Pagos en dólares convertibles en tu propia cuenta Paypal, o incluso puedes obtener bonos de compra en Amazon. (Mente Didáctica, 2019)

3.- Uber:

¿De qué se trata? El socio-conductor realiza traslados en automóvil a posibles clientes u usuarios de la app. El servicio existe en Colombia, México, Perú, Chile, Argentina, Costa Rica, Panamá, Bolivia, Guatemala, Uruguay, El Salvador, Ecuador y República Dominicana, pero se tienen los requisitos básicos que solicita cada país para poder utilizar un vehículo.

Ingresos: Dependerá del país, por ejemplo: en México oscila entre 1.000 y 1.200 dólares al mes; en Bogotá, Colombia, se puede ganar unos 1.200 dólares en promedio al mes. No obstante, estos ingresos promedios no incluyen: deducciones fiscales, gastos de gasolina, gastos por mantenimiento o reparaciones del auto, ni la comisión del 25% de Uber por ser parte de la compañía. (Mente Didáctica, 2019)

4.- Rappi:

¿De qué se trata? El usuario-empleado se convierte en un repartidor de comida o encargos de mercado a domicilio para los usuarios-compradores que adquirir productos de su tienda favorita online a través de la app. Actualmente opera en Colombia, Argentina, México, Chile, Uruguay y Brasil.

Ingresos: El “rappitenderos” reciben su pago en efectivo o en tarjeta de crédito y puede ganar hasta 300 dólares quincenales más propinas por

rapidez, pero para obtener ese ingreso se recomienda tener una moto y así realizar diversas entregas en el día. (Mente Didáctica, 2019)

5.- Uber Eats

¿De qué se trata? Transportas comida a domicilio en vez de pasajeros y se puede utilizar carro, moto o bicicleta.

Ingresos: El conductor puede ganar de 4 a 8 dólares, por la entrega, pero si la realiza antes de los 35 minutos puede optar por propinas. El promedio de ingresos por hora en algunos países son los siguientes: Colombia, entre 10 y 20 dólares; México, entre 20 y 26 dólares; Canadá, unos 20 dólares canadienses; mientras que en España se recibe 2 euros por entrega. Sin embargo, al igual que en Uber, existe una comisión a cancelar de 20% a 25% como socio-delivery.

Finalmente, un comodín denominado "Google Opinion Rewards", en esta app solo buscan conocer la opinión de los usuarios con encuestas sencillas y cortas, pero no hay ingresos ni en dólares, euros o Paypal. Los creadores decidieron que la mejor paga sería abonar crédito en la cuenta del usuario-empleado en Google Play para que este logre comprar películas, música, juegos, entre otras aplicaciones. En este sentido, ganar dinero o adquirir productos digitales y ser parte de la comunidad *e-commerce*, esta con solo deslizar el dedo en el smartphone.

Conclusiones

No cabe duda que el comercio electrónico está en expansión, aun cuando se pensaba que sería una moda pasajera. Sin embargo, es un negocio que está abierto las 24 horas del día y los 365 días del año. Según Statista, se espera un crecimiento constante en las ventas a través del *e-commerce* minoristas en el mundo entero. En este 2019, se estima que sean 13.7%, mientras que para el 2021 será de 17.5%. (99 firms, 2019)

Otro punto a considerar es que el sector ban-

cario busca propiciar el acceso de sus clientes hacia lo online para así incrementar los factores de inclusión financiera. Sobre este aspecto, algunos países del continente americano están por encima de la media porcentual de usuarios de internet que acceden a los servicios financieros a través de un dispositivo móvil: Brasil, 61%; Colombia, 52%; México, 52%; Canadá, 51%; mientras que otros están por debajo del promedio en penetración de la banca móvil: Estados Unidos con 48% y Argentina con 43%. (Kemp, 2019)

Por otra parte, los nuevos incursionistas minoristas al comercio electrónico como cuentan con diversas opciones para no cometer los errores del pasado. El más común y que todavía podría frenar las ganancias del *e-commerce* es el uso de una plataforma de pagos no idónea para el futuro cliente, debido a que "61% de los compradores reportan haber dejado una transacción debido a un costo adicional" o 27% cree que "el proceso de pago es demasiado complicado" o 35% siente que "el sitio no tiene una identificación de seguridad" (99 firms, 2019, párrs. 77 y 78). Es por ello que el intermediario online (pasarela de pago), entre el consumidor y el vendedor, debe poseer los siguientes aspectos para favorecer la transacción comercial digital: seguridad, costos accesibles, diversos métodos de pago, compatibilidad en software con la del cliente y la localización del pago. (ECN, 2018)

Además, los consumidores deben ser cada vez más cautivados por la "seguridad" que ofrecen los distintos ambientes online para adquirir bienes y servicios, debido a que sin ello propiciaría un quiebre y fin de esta modalidad de negocio. Según Molina (2018), las cinco apps de compras en línea para móviles o páginas "web confiables" (con mecanismos de seguridad para el usuario), en todo el mundo son: Amazon, Ebay, Walmart, Alibaba y AliExpress. Sin embargo, en América Latina cuenta con las siguientes: Mercado Libre en Brasil, Argentina, Perú, Chile, Colombia, Ecuador, México, Panamá, Portugal y Uruguay; Linio

en Colombia, Perú, Venezuela, Argentina, Chile, Ecuador y Panamá; Shopeando en México; Dafiti en Argentina, México, Colombia y Chile; Qempo en Perú.

En otro orden de ideas, la OMC y representantes de entes internacionales destacaron durante el *E-Week* 2019, la necesidad de los gobiernos del mundo en impulsar la penetración digital a todos los confines de cada territorio. Esto se debe al crecimiento de las distintas modalidades de comercio electrónico (B2C, C2C, G2C, B2B y B2E) y porque se estima que en el año 2040 cerca del 95% de las compras sean a través del *e-commerce*, pero bajo *m-commerce* (dispositivos móviles).

En este sentido, los expertos temen que se esté propiciando a futuro una nueva clase de riesgo: pobreza digital. "Poner en línea la mitad desconectada del mundo requeriría un esfuerzo inmenso y coordinado. Si eso no sucede, la digitalización creará nuevos bolsones de pobreza", así lo aseguró Boutheina Guermazi, directora de desarrollo digital del Banco Mundial en la *E-Week* organizado por la Unctad (2019). Este hecho podría desacelerar a esta economía insurgente al servicio del consumidor.

Referencias

- 99 firms. (10 de abril de 2019). 50 estadísticas de comercio electrónico para guiar su estrategia en 2019. *99firms.com - Ecommerce - Statistics*. Recuperado de <https://99firms.com/blog/ecommerce-statistics/>
- APN. (23 de abril de 2019). Transacciones de eCommerce en Perú alcanzarán los US\$2.800M en 2019, estima la CCL. *América Economía - Agencia Peruana de Noticias*. Recuperado de <https://www.americaeconomia.com/economia-mercados/comercio/transacciones-de-ecommerce-en-peru-alcanzaran-los-us2800m-en-2019-estima>
- Arias, F. (2012). *El Proyecto de Investigación. Introducción a la metodología científica*. Caracas: Editorial Episteme
- Asociación Española de la Economía Digital. (2012). *Libro blanco del comercio electrónico. Guía práctica de comercio electrónico para pymes*. España: Adigital
- Carazas, O. (29 de marzo de 2017). E-Commerce internacional: cuando la realidad supera la tributación. *BDO Internacional, Auditoría y Consultoría*. Recuperado de <https://www.bdo.com.pe/es-pe/blogs/blog-bdo-peru/marzo-2017/e-commerce-internacional-cuando-la-realidad-super>
- Castañeda, J. (2001). Legislación del comercio electrónico. *Razón y palabra*. Recuperado de http://www.razonypalabra.org.mx/antiores/n20/20_jcastaneda.html
- Cuervo, S., Cárdenas, V., García, C., y Limo, C. (2014). *Hábitos de consumo y comercio electrónico: el caso de la mujer moderna en Lima Metropolitana*. Lima, Perú: Universidad ESAN.
- Directivos y Gerentes. (07 de febrero de 2018). ¿Cómo compran las 6 generaciones de la era digital? *Directivos y Gerentes - Noticias - E-commerce*. Recuperado de <https://directivosygerentes.es/digital/digital-talent/informes/generaciones-digital>
- ECN. (10 de septiembre de 2018). Las 11 mejores plataformas de pago electrónico para ecommerce, comparadas. *ECN / E-Commerce Nation*. Recuperado de <https://www.ecommerce-nation.es/plataformas-pago-electronico-ecommerce-comparativa/>
- Economía Digital. (09 de julio de 2019). Este año, el Ecommerce facturará más de 64.400 millones de dólares en América Latina. *E-commerce - América Latina*. Recuperado de <https://www.iproup.com/economia-digital/5873-e-business-nueva-eco>

nomia-e-commerce-En-2019-el-Ecommerce-facturara-mas-de-USD-64-400-millones-en-America-Latina

Follegatti, C. (9 de junio de 2019). La nueva era del comercio electrónico. *Tendencias - El Peruano, Diario digital*. Recuperado de <https://elperuano.pe/noticia-la-nueva-era-del-comercio-electronico-80330.aspx>

Galeano, S. (29 de mayo de 2019). Cámara de Diputados pide regular el eCommerce y pronto podrían aplicarse impuestos. *Marketing 4 E-commerce*. Recuperado de <https://marketing4ecommerce.mx/regular-el-ecommerce-y-pronto-podrian-aplicarse-impuestos/>

Hernández, C. (1 de marzo de 2019). Si plataformas digitales extranjeras no pagan, DIAN podría cobrar el IVA directamente. *Instituto Nacional de Contadores Públicos - Colombia*. Recuperado de <https://www.incp.org.co/plataformas-digitales-extranjeras-no-pagan-dian-podria-cobrar-iva-directamente/>

Ippoliti, G. (19 de noviembre de 2018). Impuestos a los servicios digitales en América Latina: Pro, contras y de qué va todo esto. *Labs - E-commerce*. Recuperado de <https://labs.ebanx.com/es/ecommerce/impuestos-a-los-servicios-digitales-en-america-latina>

Iproup. (12 de febrero de 2019). Comercio electrónico: ¿qué impuestos se pagan en este tipo de transacción? *Economía Digital*. Recuperado de <https://www.iproup.com/economia-digital/2690-plataforma-e-commerce-Comercio-electronico-que-impuestos-se-pagan-en-este-tipo-de-transaccion>

Kemp, S. (2019). Digital 2019: *Essential insights into how people around the world use the internet, mobile devices, social media, and e-commerce*. Recuperado de https://data-reportal.com/global-digital-overview?utm_source=Reports&utm_medium=PD-

[F&utm_name=Digital_2019&utm_content=Country_Link_Slide](#)

La nota económica. (8 de marzo de 2019). ¿Hacia dónde va el comercio electrónico en 2019? *Economía - lanotaeconomica.com.co*. Recuperado de <http://lanotaeconomica.com.co/economia/hacia-donde-va-el-comercio-electronico-en-2019.html>

Malca, O. (2001). *Comercio Electrónico*. Lima, Perú: Universidad del Pacífico.

McDonald, N. (16 de enero de 2019). Liderazgo de Pensamiento: Tendencias globales de la formación del marketing en 2019. *We are social*. Recuperado de: https://wearesocial.com/blog/2019/01/global-trends-shaping-marketing-in-2019?utm_source=trends_mobile&utm_medium=PDF&utm_campaign=Digital_2019&utm_content=textlink_Slide

Mente Didáctica. (19 de julio de 2019). Las 10 mejores aplicaciones para ganar dinero en 2019. *Desarrollo Personal - Emprendimiento*. Recuperado de: <https://www.mentendidactica.com/aplicaciones-para-ganar-dinero/>

Ministerio de Economía y Obras y Servicios Públicos. (1999). Segundo informe de progreso del grupo de trabajo sobre comercio electrónico y comercio exterior. Recuperado de <https://www.economia.gob.ar/download/comercio/electronico/informe2/anejo3.pdf>

Molina, J. (23 de agosto de 2018). Top 10 de páginas web y apps para hacer compras en línea. *Headsem - Ecommerce*. Recuperado de: <http://www.headsem.com/top-10-de-paginas-web-y-apps-para-hacer-compras-en-linea/>

OMC. (1998). *Programa de trabajo sobre el comercio electrónico*. Recuperado de <https://web-cache.googleusercontent.com/search?q=->

cache:K-9Tg5Qs4aQJ:https://docs.wto.org/dol2fe/Pages/SS/directdoc.aspx%3Ffilename%3Ds:WT/L/274.pdf+&cd=2&hl=es&ct=clnk&gl=pe

Rodríguez, G. (2003). El e-commerce a nivel internacional, algunos casos. *Revista de Derecho - Universidad del Norte*, (20), 12-29.

Silva, R. (2009). Beneficios del Comercio Electrónico. *Perspectivas*, (24), 151 – 164.

Statista. (2018). *Estadísticas y datos de mercado sobre el comercio electrónico (e-commerce)*. Recuperado de: <https://es.statista.com/sectores/1171/comercio-electronico/>

Statista. (2019). *Perspectivas del mercado digital: Industria del Comercio Electrónico*. Recuperado de <https://www.statista.com/outlook/243/100/ecommerce/worldwide#market-revenue>

Tendencias Digitales. (24 de abril de 2019). Perfil demográfico en América Latina de compras digitales. *Emarketer*. Recuperado de <https://www.emarketer.com/content/latin-america-ecommerce-2019>

Unctad. (abril de 2019). Países discuten las propuestas conversaciones de la OMC para impulsar el comercio electrónico. *Prensa Unctad - E-Week 2019*. Recuperado de https://unctad.org/en/pages/newsdetails.aspx?OriginalVersionID=2051&Site-map_x0020_Taxonomy=UNCTAD%20Home;#2258;#UNCTADE-Week2019

Villaécija, R. (11 de febrero de 2019). ¿Qué impuestos pagan las plataformas de ecommerce? *El Mundo - España - Ahorro y consumo*. Recuperado de <https://www.elmundo.es/economia/ahorro-y-consumo/2019/02/10/5c5d6866fdddf33088b45d9.html>

EL ACTIVO INTANGIBLE: EL ESLABÓN FALTANTE DEL MODELO DE SISTEMA VIABLE (MSV) DE STAFFORD BEER

The Intangible Asset the Missing Link of the Viable System Model (Msv) by Stafford Beer

NEIRYS SOTO¹

Universidad de Carabobo (UC), Valencia,
Venezuela. +5704167343466

neiso05@hotmail.com

ORCID:

<https://orcid.org/0000-0002-8942-7304>

Recibido: 15/07/2019

Aceptado: 30/09/2019

Publicado: 30/10/2019

pp. 51 - 60

Resumen

La era actual requiere de visión holística, compleja, así como sistémica de la realidad empresarial; esto implica el replantamiento de los saberes administrativo hacia lo intangible, lo blando, lo humano, lo social, el conocimiento, las ideas, el lenguaje, la creatividad y la innovación. En esta perspectiva, el trabajo tomó como objetivo central analizar los marcos conceptuales, modelos y herramientas gerenciales implícitos en los procesos administrativos, aquellos que viabilizan la adaptación a los cambios y superación de los retos tanto internos como externos de la organi-

zación, permitiéndole alcanzar la sostenibilidad y viabilidad en el tiempo, tomando como base el Modelo de Sistema Viable (MSV) de Stafford Beer, examinándolo desde su estructura, principios y consistencia, encontrándose como hallazgo una debilidad argumentativa, un eslabón faltante: la dimensión humana, lo cual representa una posibilidad de apertura en el conocimiento.

PALABRAS CLAVE: ACTIVO,
INTANGIBLE, SISTEMA VIABLE,
ESLABÓN, SER HUMANO

Abstract

The current era requires a holistic, complex and systematic vision of business reality. This implies the replanting of administrative knowledge towards the intangible, soft, human, social, knowledge, ideas, language, creativity and innovation. In this perspective, the objective of the work was to analyze the conceptual frameworks, models and management tools implicit in administrative processes, those that make it possible to adapt to changes and overcome the internal and external challenges of the organization, allowing it to achieve sustainability and viability over time, based on the Stafford Beer Viable System Model

¹ Profesora Asociado, Dedicación exclusiva de la Facultad de Ciencias Económicas. Magister en Finanzas (UC). Doctora en Ciencias Económicas y Sociales. Investigador Nacional PEII (MPPEUCTI)

(MSV), examining it from its structure, principles and consistency, finding an argumentative weakness, a missing link: the human dimension, which represents a possibility of openness in knowledge.

KEYWORDS: ACTIVE, INTANGIBLE, VIABLE SYSTEM, LINK, HUMAN BEING

Introducción

En este artículo se presenta una exposición descriptiva y analítica de los marcos conceptuales, modelos y herramientas gerenciales implícitos en los procesos administrativos, debido a que el desafío de la gerencia actual está cargado de cambios, globalización y tecnología, razón por lo cual se enfrenta a una compleja y diversa realidad, que demanda replanteamientos de los saberes administrativos cuyo anclaje se posiciona en el talento humano, en las ideas y las organizaciones creativas, es decir, en los activos no visibles, pues “el valor de la empresa no se encuentra en los activos tangibles sino en los intangibles: su *capital intelectual*” (Edvinsson y Malone, 1997, p. 17), el cual marca la diferencia entre el éxito y el fracaso de las organizaciones.

La revisión teórica de los planteamientos, se inició a partir de la temática de los activos intangibles en busca de comprender la relevancia de estos, teniendo en cuenta que en los últimos tiempos ha alcanzado un buen nivel de desarrollo, este sirvió de marco referencial para el análisis del Modelo de Sistema Viable (MSV) de Stafford Beer con la finalidad de hurgar en la complejidad, la diversidad, lo sistémico y la dialéctica de las organizaciones, pues este modelo representa gran aportación para la gestión organizacional en cuanto a las comunicaciones y los sistemas de información, brindándoles capacidad de cambio, innovación y democratización de la estructura organizacional tradicional (Sáez, 1990; Espejo y

Gil, 1997; Martínez, 2005; Rivera, 2012). Así, que la contribución principal de este estudio es la revisión y reflexión a fin de conocer desde lógica de funcionamiento, así como también debilidades o carencias epistémicas y las posibilidades de mejoras del modelo teórico referencial.

Metodología

En las siguientes líneas se trata una revisión basada en la reflexión ontológica sobre la complementariedad modelística como posibilidad generadora de la reconfiguración teórica del MSV, dado que en éste se revela la falta de consideración del ser humano como una fortaleza dentro de su estructura sistemática. Para ello, se esgrimen las caracterizaciones fundamentales tanto de los activos intangibles desde la perspectiva de Bontis (1998) como del MSV de Beer (1985) mediante una investigación documental, abordada a través de la técnica de análisis de contenido con la cual se describe el marco conceptual, a fin de constatar la presencia explícita de las dimensiones del activo intangible dentro del MSV.

Activos intangibles

De acuerdo con diversas revisiones teóricas, se registra como activo intangible, aquellos que no corresponden con capital, es decir, no poseen apariencia física, pero son empleados en la producción o provisión de bienes y servicios, además no se encuentran reflejados en los balances de contabilidad. Los activos intangibles, constituyen un conjunto de factores primordiales en el progreso y logro de las organizaciones, motivo que demanda atención e inversión (Londoño et al. 2018). En la actualidad, las empresas se esmeran en buscar diversas metodologías que les permitan optimizar la gestión del capital, tanto monetario como intelectual, es por ello que las organizaciones cada día invierten más en la generación de recursos que generen conocimiento, pues todo apunta a que cada vez, resulta inminente la dominación del mundo a través del conocimiento.

Gerencia globalizada

Afrontar los desafíos que implica la globalización al universo de la gerencia demanda estrategias innovadoras, dirigidas a solventar a corto y mediano plazo las descomunales problemáticas ambientales, tecnológicas, económicas, entre otras que inquietan a diversas regiones del orbe. Es por ello, que la gerencia instituye un campo temático que va más allá de lo empresarial y lo financiero, debido a que también posee injerencia en los asuntos medioambientales. En este sentido, gerenciar en los actuales momentos, requiere de un compromiso macro, pues se trata de asumir un contexto complejo desde diversas perspectivas, por cuanto se está en presencia de cambios muy acelerados en todas las áreas cruciales de desarrollo. Estos cambios, de la mano de la tecnología, al ser materializados producen modificaciones que bien pueden cambiar la manera de actuar de los seres humanos. (Rodríguez, Montilla y Sáenz, 2019). Uno de esos cambios se produce precisamente en la forma de gerenciar en la actualidad; los líderes deben estar a la vanguardia y con apertura a la gestión del conocimiento, dado a que la dualidad conocimiento – tecnología constituye el valor agregado de los gerentes de este siglo.

Inteligencia organizacional

Las organizaciones se concebían como sistemas firmes, cerrados, con límites en sus interacciones con su contexto, y con escasa o ninguna actividad innovadora. Este enfoque ha tenido modificaciones sustanciales en las últimas décadas con el empleo de la denominación “organizaciones inteligentes”. Dicha nominación hace referencia a organizaciones flexibles y dinámicas, abiertas en su relación e interacción con el entorno, con gran capacidad para la innovación ya que desarrollan procesos perceptivos, aprendizaje organizacional, generación de conocimiento y una segura y eficaz toma de decisiones. (López y Rodríguez, 2019). Mucho se dice sobre la inteli-

gencia organizacional, pero conviene resaltar que un aspecto fundamental de este tipo de organizaciones, es el desarrollo intelectual de sus integrantes, gracias a diversas actividades que desde la gerencia se planifican, a los fines de concretar ese aprendizaje organizacional, lo cual se traducirá en beneficio para todos los que conforman la estructura. Al respecto también expone López y Rodríguez (2019) lo siguiente:

La inteligencia organizacional se orienta a una adecuada proyección estratégica de la organización a corto, mediano y largo plazo, bajo la premisa de la satisfacción plena de las necesidades de los usuarios o clientes de la organización. De igual forma, apuesta por los procesos de innovación bajo un aprendizaje continuo lo que favorece la competitividad institucional. (p.366)

Entonces, se trata de vislumbrar que la inteligencia organizacional resulta un valor agregado para el progreso de las organizaciones modernas, en las cuales es fundamental la participación del ser humano como fortaleza de la estructura, cabe en este punto hablar de recurso intangible, debido a que en la configuración de una organización es ineludible la presencia de este recurso, desde todos los puntos de vista, pero sobre todo en aras de favorecer la innovación y la estructura sistemática.

El activo Intangible: consideraciones fundamentales

En este estudio se demostró el carácter ontológico en el ser, proposicional del modelo del sistema viable (MSV) justificados en la ausencia de las personas dentro de su estructura conceptual. Por este motivo, propone a la complementariedad como posibilidad modelística para la reconstrucción teórica, fundamentada en el sentido y la significatividad del ser humano, esa que representa el eslabón necesario e indispensable

dentro del desarrollo organizacional. De allí que constituye una oportunidad de generar una nueva perspectiva del MSV, mediante la extensión del mismo, incorporando el eslabón ausente, a través de la creación de un subsistema emergente cuya piedra angular sean los seres humanos, las personas, el activo intangible.

En el siglo XXI, las teorías administrativas están posicionadas en el ser humano, producto del pensamiento sistémico generado a partir de la Teoría General de Sistemas de Bertalanffy Ludwig Von, cuyo enfoque integrador se basó en la comprensión de las interrelaciones de las partes, las cuales permiten dilucidar el todo (Bertalanffy, 1968); esto impulsó la evolución del pensamiento hacia el ser humano, hacia el perspectivismo de la humanidad, de lo viviente, promoviendo una teoría para la organización, que ha permitido la armonización e integración del ser humano como individuo en la empresa, planteando como advertencia que no se debe limitar a la eficiencia del hombre, ya que, no es un robot. Por esta razón, según Soto y Zambrano (2018) fue cambiando la conceptualización, categorización y valoración del ser humano en las organizaciones empresariales, fijándose el anclaje en el conocimiento, lo humano, lo social, lo intangible, lo blando.

Lo anteriormente señalado, junto con los cambios de la economía global y la tecnología, trasladaron la dinámica empresarial hacia la acumulación de lo corporativo, transnacional, informacional, intangible, global (Castells, 1996), generándose además el desmantelamiento de la jerarquía organizacional estratificada y burocrática, hacia la simplificación de los puestos de trabajo, apertura a nuevos mercados, el incremento de la competencia, (Stewart, 1998). De manera, que cada vez es mayor la primacía del conocimiento para lograr tanto la sostenibilidad como viabilidad de las empresas, ya lo manifestó Drucker (1994) al señalar, la llegada de una nueva tipología social, dominada por los activos de conocimiento, con un contexto donde se compite por la

distribución del capital intelectual, de forma que los activos intangibles representan hoy los principales generadores de la creación de valor en las empresas.

Es conveniente acotar, que en este estudio se utilizarán de manera análoga los términos capital intelectual, activos intangibles y activos de conocimiento, ya que a fin de cuentas según Lev (2001), todos estos términos han sido considerablemente utilizados en la literatura de diversas áreas, si bien en la contabilidad se usa destacadamente el de recursos intangibles, en la económica el de activos de conocimiento y en el área empresarial el de capital intelectual. Dentro de este contexto, es necesario analizar el activo intangible, sus dimensiones, así como su dinámica sinérgica.

El capital intelectual, se puede definir simbólicamente, tal como lo expone Edvinsson y Malone (1997) por medio de la siguiente metáfora; la organización es un gran samán, cuyas ramas, hojas, tallo y frutos, representan los informes, organigrama, estados financieros, presupuestos, flujos de caja, entre otros documentos. Claro está, lo visible del árbol no simboliza la totalidad de su existencia, pues debajo se encuentra la mitad o quizá más del mismo, sus raíces, las cuales lo sostienen y generan su desarrollo. Por eso sería un error que el inversionista interesado en él, solo estudiará lo visible, sin considerar lo que está ocurriendo en sus raíces, ya que un hongo pudiese estar afectándolo y esto le restaría la viabilidad en el tiempo. De esta analogía, se podría inferir que, en las raíces, la parte oculta de la organización, se ubica el capital intelectual, es decir, el potencial de la capacidad intelectual de las personas que se mueven en la organización, resolviendo problemas, aportando valor a los procesos de esta; aun cuando su intelecto no sea visible como pueden evidenciarse las maquinarias o los insumos de los procesos. De hecho, Edvinsson y Malone (1997) consideran que el cuidado de las raíces es fundamentalmente necesario, ya que representa el valor económico intangible de la empresa.

De la misma forma, otros autores comentan que los activos intangibles o no tangibles son aquellas inversiones que no son percibidas físicamente, ya que su naturaleza es etérea (García, Guzmán, Mundet y Guzmán, 2004). En resumidas cuentas, el capital intelectual es imperceptible a la vista, pero representa un catalizador de valor intrínseco de la empresa que hace la diferencia entre el éxito y el fracaso de esta, ya que este les da una ventaja competitiva a las organizaciones.

Resulta claro que existe muchas definiciones para estos activos, de allí que considere la desarrollada por Bontis (1998) a partir de un modelo conceptual que desarrolló continuando el trabajo de Edvinsson y Malone (1997), Sveiby (1997); Roos, Roos, Dragonetti y Edvinsson (1997), según el autor, el capital intelectual no es sólo un activo intangible estático *per se*, sino un proceso ideológico; un medio para un fin, el cual se encuentra enmarcado en la necesidad de potenciar al hombre, en su sentir, en su espíritu dentro de las organizaciones empresariales. El Modelo consta de dos dimensiones:

- a) Estructuración de la conceptualización de lo que es el capital intelectual².
- b) Los subdominios del Capital intelectual dentro de las organizaciones empresariales³

Ambas dimensiones convergen en la dinámica de la empresa, de hecho, la organización según el autor se caracteriza de manera interna por ser una serie de red de nodos, con vínculos o enlaces, los cuales constituyen un lazo o vínculo direccional por naturaleza y representa un flujo de información desde un nodo dado a otros, en los que confluyen insumos tangibles e intangibles

del ambiente que generan a su vez resultados tangibles e intangibles. El modelo de Bontis está dividido en dos niveles:

Primer orden, el cual consta de tres categorías:

- *Capital Humano*: Representa a los integrantes de la organización desde un nivel figurativo individual, ya que poseen conocimientos tácitos individuales, el cual constituye un nodo en el trabajo realizado por un único miembro de la organización, definiendo al capital humano como la combinación de cuatro factores: la herencia genética; su educación; su experiencia; y sus actitudes sobre la vida y los negocios.
- *Capital Estructural*: Se refiere a los componentes y estructuras de la organización que pueden ayudar y apoyar a los trabajadores en la búsqueda de rendimiento intelectual óptimo y por lo general de la empresa. Este viene a ser el vínculo esencial que permite medir el capital intelectual a nivel organizacional.
- *Capital Cliente o Relacional*: El punto principal en este, es el conocimiento de los canales de marketing y las relaciones con los clientes, ahora bien, este abarca mucho más, ya que implica el conocimiento incrustado en los clientes, proveedores, el gobierno o asociaciones de la industria relacionada.

Segundo orden, es el resultado de la sinergia de las tres dimensiones del primer orden, este se denomina Capital Intelectual.

Cabe destacar, que la gestión del capital intelectual debe estar integrado por las tres dimensiones, utilizándola de forma conjunta y no individualmente (Edvinsson y Malone 1997), pues las interrelaciones de las dimensiones son esenciales en el desarrollo del capital intelectual, así lo certifican Bontis (1998); Bontis, Keow y Richardson, (2000); Kaplan y Norton (1997); Euroforum (1998).

2 Véase a este respecto: La Figure 1. Conceptualization of intellectual capital, Bontis, N. (1998). Intellectual Capital: An exploratory study that develops measures and models. Management Decision, p.66

3 Véase: La Figure 2 Discriminating intellectual capital sub-domains Bontis, N. (1998). Intellectual Capital: An exploratory study that develops measures and models. Management Decision, p.66

Por esta razón, las estrategias para gerenciar el activo intangible deben tomar en consideración todas las dimensiones (humano, estructural y relacional) impulsando así el desarrollo integral y total del mismo, a fin de lograr la mayor eficiencia para la empresa.

Es así como, debido al anclaje de los activos intangibles en la dinámica empresarial se ha generado demandas de un pensamiento gerencial audaz, creativo e innovador, en este sentido, la administración requiere modelos de gestión que se soporten en las categorías que emergen como sistema-organización-ser humano, a fin de empoderar la intangibilidad. (Soto y Zambrano, 2018). Razón por la cual se realiza la siguiente reflexión epistémica transitando por los diversos modelos y herramientas que permiten un acercamiento a la comprensión y mejora de la estructura organizacional, ubicándose en los planteamientos básicos de la cibernética de 2° Orden, específicamente en el Modelo de Sistema Viable (MSV) de Stanford Beer, ya que este representa una manera diferente de percibir, entender y gestionar a las organizaciones empresariales en el abordaje de las complejidades que las rodean, utilizando para ello, tanto adaptabilidad como viabilidad en el tiempo, permitiéndoles generar una capacidad de autorregulación, auto-organización y control a las mismas (Beer, 1985). En otras palabras, constituye una herramienta conceptual para las organizaciones de conocimiento que permite tanto el rediseño como el apoyo de la gestión del cambio.

Este modelo se fundamenta en cinco eslabones, a saber:

La cibernética

Beer lo genera a partir de los principios del pensamiento cibernético propuesto por Norbert Wiener, ya que explica que la cibernética tiene por finalidad lograr una gestión eficaz por medio de la organización y regulación, haciendo además de accesible, controlable, tanto la información como los resultados a los administradores. (Beer, 1985)

El modelo es viable

Pues según el autor, este es capaz de mantener una existencia separada, en otras palabras, una organización es viable porque puede sobrevivir en un tipo particular de ambiente, ya que su existencia es independiente, por lo cual goza de algún tipo de autonomía que le permite sobrevivir y adaptarse. (Beer, 1985)

La recursividad del MSV

Es una piedra angular, Beer lo usa en un sentido matemático, refiriéndose a que los sistemas viables están contenidos dentro de otro sistema viable, es decir, el MSV tienen varios o muchos sistemas viables dentro de este (Beer, 1985). Al respecto, Sáez (1990) comenta que este modelo permite construir "un número indeterminado de niveles de análisis de las organizaciones, es decir, se pueden considerar tantos niveles como se considere apropiado, pero el análisis se hace sólo en tres niveles a un tiempo" (p.118). De este elemento de viabilidad surge una de las características más importante de los sistemas viables, que es el hecho de ser autorreferenciales, pues su lógica se cierra en sí mismo (Beer, 1985).

Homeostasis

Serán los sistemas que no son repeticiones de nivel siguiente, constituyen los generadores de la estabilización del ambiente interno de la empresa, esta estabilidad se denominó Homeostasis (Beer, 1985).

La complejidad y Variedad Requerida

La variedad es una medida de la complejidad, porque cuenta el número de posibles estados de un sistema; puesto que existe un desequilibrio natural en las organizaciones con respecto a su entorno, ya que estas tienen mucho menos complejidad interna que su ambiente; esto debe ser reconocido y abordado a través de diversas estrategias de apalancamiento, que la organización empleará para traer esta complejidad dentro de su gama de respuesta. Beer (1979) la utiliza den-

tro de su modelo a partir de la Ley de Requisito de Variedad de Ashby, la cual explica, que si la variedad del sistema regulador (receptor) no está equilibrada con la variedad del sistema regulado (emisor) no se podrá alcanzar la estabilidad (Ashby, 1956). Por esta razón Beer (1979) dice que para hacer frente a la gran variedad y al mismo tiempo equilibrarla son necesarias las siguientes acciones:

1. Atenuación: ya que considera que es necesario cortar, filtrar o atenuar, la variedad a los posibles estados que realmente puede manejar la entidad receptora.
2. Ampliación: representa mejorar y amplificar la variedad baja, para que el receptor tenga al menos la misma variedad que el emisor, a los fines de que el sistema pueda alcanzar la estabilidad.

Subsistemas del modelo de sistema viable (VSM)⁴

Se plantean cinco subsistemas interactivos que son necesarios en cualquier organismo u organización con la finalidad de ser capaz de mantener su identidad, independientemente dentro de un entorno compartido, logrando viabilidad (Beer, Espejo y Harnden). Estos subsistemas son: Implementación, Coordinación, Control, Inteligencia y Política.

Implementación

Es el primer subsistema (S1) de cualquier sistema viable, consiste en aquellos elementos que lo producen, es decir, son los generadores del sistema autopoietico, dado que representan la red de procesos tanto de producción como de transformación que sostienen y autorrepresenta el sistema social (Varela y Maturana, 1973). Estos constituyen las actividades primarias, aquellas responsables de generar los productos o servi-

cios de identidad de la organización, asimismo son los responsables de llevar a cabo las tareas de valor agregado del sistema, simbolizan el corazón de este modelo recurrente. Estas actividades, serán los sistemas viables que a su vez se desplegarán en más subsistemas de igual forma, es decir, se dividirán en operación, actividad gerencial o administrativa y entorno (recursividad).

Coordinación

Este segundo subsistema (S2) representa los dispositivos de regulación entre operaciones y la actividad gerencial o administrativa (Beer, 1985). Es decir, en este se coordinan las interfaces entre las funciones de valor agregado con las funciones de apoyo, a través del diseño de comunicaciones de dos vías y los mecanismos de ajuste mutuo, de hecho "esto es lo que se denomina centro regulador y es el encargado de amplificar la variedad de los gestores y atenuar la variedad de las operaciones" (Sáez, 1990, p.292).

Control

Es considerado el subsistema tres (S3) representa un canal alternativo para la alta gerencia a través del cual se negocian recursos, se dirige lineamientos de administración y se mantiene el flujo de comunicación hacia arriba, manteniendo la variedad del meta-nivel (Beer, 1985). Este subsistema se enfoca en lo interno, gestionando la homeostasis de la organización, manteniendo a todas las partes dentro de los límites normales, creando armonía. De este subsistema se origina el subsistema de coordinación (S2) y el subsistema de auditoría o seguimiento (S3*).

Inteligencia

El subsistema cuatro (S4) es la inteligencia, la misma constituye el enlace de dos vías entre el sistema viable y el entorno, es fundamental para la adaptabilidad, pues se enfoca en lo externo y en el futuro. Este facilita la actividad principal con la reproducción continua sobre condiciones de mercado, cambios tecnológicos y los factores externos que pueden ser relevantes para él en

4 Véase: Figura N°37. Completion of the Viable System Model. Beer (1985). The Managerial Cybernetics of Organization. Diagnosing The System for Organization. p.98

el futuro; asimismo proyecta tanto la identidad como el mensaje de la empresa en su entorno, todo esto con la finalidad de planificar el futuro viable de la organización (Beer, 1985).

Política

Es el último de los subsistemas (S5) pues cierra al sistema en su conjunto, cuya función es la formulación de políticas. Esta función es por disquisición de variedad baja, en comparación con la complejidad del resto de la unidad organizativa y la mayor complejidad del entorno, por lo tanto debe ser altamente selectiva en la información que recibe, esta selectividad según Beer (1985) se logra a través de las actividades e interacciones con los subsistemas de Inteligencia (S4) y Control (S3). Las funciones principales de la política están en dar luminiscencia sobre la dirección general, los valores y propósitos del bloque organizativo, así como el diseño al más alto nivel de las condiciones para la efectividad organizacional.

En suma, estos cinco subsistemas se reinventan en cada nivel, dándole a toda la estructura resistencia, integridad y cohesión, basado en la comunicación, ya que existen canales de información que representan dos caminos: por un lado, filtran la alta variedad, por el otro se amplifica la variedad baja, de esta forma se equilibra, adaptando la organización a la complejidad lográndose así la viabilidad en el tiempo. De todo esto se desprende el fundamento del autor, que es crear sinergia, es decir, juntar y explotar el potencial de la organización.

Conclusiones

Examinando el planteamiento de Beer (1985) con la respectiva consistencia que tiene en la búsqueda de la viabilidad organizacional, encausada por la capacidad de adaptación a la complejidad, se puede evidenciar que existe un eslabón faltante, el cual corresponde a las personas, los seres humanos, los hombres; quienes representan en la era actual el eje fundamental para las organiza-

ciones sociales, de acuerdo con los razonamientos que se han venido realizando, estos no se encuentran explícitamente dentro del MSV. El autor le atribuye poca relevancia, pues considera que un elemento no marca la diferencia en el sistema, a menos que posea propiedades especiales por la que no pueda cambiarse, de lo contrario no será relevante.

De igual modo, Beer (1985) explica, que el hombre siendo un sistema viable puede ser reemplazado o absorbido por el siguiente nivel de recursividad sin generar consecuencias, en otras palabras, no supone al hombre un sistema importante en la gestión de la empresa, de allí que no le atribuya importancia metodológica en el modelo. Al respecto, Espinosa (1994) señala que Beer (1985) no describe a profundidad dentro de los procesos comunicacionales y de información los aspectos lingüísticos, de manera, que el modelo carece de la profundidad conceptual con respecto al hombre y sus formas de aprendizaje, desarrollo e interacción.

De hecho, esta falencia le produjo al modelo una debilidad en su aplicación práctica, durante su realización en Chile entre 1971-1973 bajo el nombre de *Cybersyn*, esta afirmación la sostiene Raúl Espejo quien fue Director Operacional junto con Stafford Beer en la ejecución del proyecto, de acuerdo a una entrevista realizada por Rivera (2012), Espejo explica, que en la praxis el esfuerzo estuvo centrado en la parte de diseño y operación de *Cybersyn*, restándole dedicación e importancia tanto a la interpretación, como a los significado que dentro de este proceso tenían los gerentes o directores; esto los perjudicó, ya que no utilizaron al máximo los fines del modelo en cuanto al manejo de la información para la toma de decisiones, así como la transmisión, difusión y amplificación de datos dentro del sistema de manera integral, disminuyendo la acción coherente con la información que fluía en este. De este modo, queda claro que el hombre, lo blando, intangible, marca el éxito o fracaso de un proyecto, modelo u organización.

A manera de colofón, se puede sugerir que lo resolutorio del problema del MSV para hacerlo operacional es la integración del eslabón faltante, la dimensión humana del activo intangible, pues las otras dos dimensiones del activo intangible, tanto la estructural como la relacional se manifiestan en el modelo. De existir, tanto la unificación como la comprensión del hombre con reconocimiento de sus identidades, alineándolas con la organización empresarial, podría lograrse la unificación del trabajo, labor y acción, obteniendo no solo eficiencia financiera y operacional, sino transcendencia espiritual; pues como explica Arendt (2003) estas actividades son esenciales en la vida activa del hombre, ya que tienen que ver con el inicio y el fin de la vida del ser. Acotando que este planteamiento es solo una interpretación del saber en busca de los recorridos del sentido en la administración.

Referencias

- Arendt, H. (2003). *La Condición Humana*. (R. Gil, Trad.) Argentina: Paidós.
- Ashby, W. (1956). *Introduction to Cybernetics*. London: Chapman y Hall.
- Beer, S. (1979). *The Heart of Enterprise*. Wiley, Chichester.
- Beer, S. (1985). *The managerial cybernetics of organization. Diagnosing the system for organizations*. Michigan: John Wiley & Sons Inc.
- Beer, S., Espejo, R., y Harnden, R. (1989). *The Viable System Model: Interpretations and Applications of Stafford Beer's VSM*. (R. Espejo, & R. Harnden, Edits.) John Wiley & Sons Ltd.
- Bertalanffy, L. (1968). *Teoría General de los Sistemas* (trad. en: 1976 ed.). (J. Almeida, Trad.) México: Fondo de Cultura Económica.
- Bontis, N. (1998). Intellectual Capital: An exploratory study that develops measures and models. *Management Decision*, 36(2), 63 – 76.
- Bontis, N., Keow, W. y Richardson, S. (2000). Intellectual capital and the nature of business in Malaysia. *Journal of Intellectual Capital*, 1(1), 85-100.
- Castells, M. (1996). *The Information Age: Economy, Society and Culture (Vol. I). The Rise of The Network Society*. Recuperado de http://www.urbanisztika.bme.hu/wp-content/uploads/2014/05/manuel_castells_the_rise_of_the_network_societybookfi-org.compressed.pdf
- Drucker, P. (1994). *La sociedad postcapitalista*. (trad.en: 2004 ed.). (J. Cárdenas, Trad.) Bogotá: Editorial Norma.
- Edvinsson, L. y Malone, M. (1997). *El Capital Intelectual*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000 S.A.
- Espejo, R. y Gil, A. (1997). *The viable system model as a framework for understanding organizations*. Recuperado de http://www.moderntimesworkplace.com/good_reading/GRRespSelf/TheViableSystemModel.pdf
- Espinosa, A. (1994). *Eficiencia organizacional: Principales ideas que ofrece el enfoque cibernético*. En Enfoques Modernos sobre Eficiencia Organizacional. Bogotá: Proyecto Delfos Uniandes.
- Espinosa, A. (2018). *Gestión de Viabilidad y Sostenibilidad: Metodología y Aplicaciones*. Recuperado de <https://administracion.uniandes.edu.co/phocadownload/2017/educacion-ejecutiva/programas-abiertos/sostenibilidad-folleto.pdf>
- Euroforum. (1998). *Medición del Capital Intelectual. Modelo Intelect*. Madrid: Euroforum.
- García, M., Guzmán, P., Mundet, J., y Guzmán, J. (2004). Intangibles: Activos y Pasivos. *Management & Empresa*, (37), 32 – 42.
- Kaplan, R., y Norton, D. (1997). *Cuadro de Mando Integral*. Barcelona: Gestión 2000.

- Lev, B. (2001). *Intangible. Management, Measurement and Reporting*. Washington: Brookings Institution.
- Londoño, E. et al. (2018). Modelo de Capital intelectual para la función de Investigación en las universidades colombianas. *Opción*, 34(18), 964 – 990.
- López, S. y Rodríguez, Y. (2019). Inteligencia organizacional: aproximación teórica a su concepción y desarrollo. *Londrina*, 24(1), 356 – 382.
- Martínez, M. (2005). *Ideas para el cambio y el aprendizaje en la organización. Una perspectiva Sistémica*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Morón, G. (2014). *La organización como clave del éxito empresarial*. (Tesis de licenciatura). Universidad Internacional de La Rioja, Zaragoza, España.
- Reich, R. (1991). *The Work of Nations*. New York, NY: Alfred A. Knopf.
- Rivera, E. (4 de noviembre de 2012). *Raúl Espejo Cybersyn*. [Archivo de vídeo]. Recuperado de <https://youtu.be/cvaeDSVerXA>
- Rodríguez, H., Montilla, A. y Sáenz, J. (2019). *El papel de la gerencia en un mundo globalizado – contexto latino americano*. XIII Congreso Virtual Internacional Turismo y Desarrollo – Julio 2019. Recuperado de <https://www.eumed.net/actas/19/turismo/1-el-papel-de-la-gerencia-en-un-mundo-globalizado-contexto-latino-americano.pdf>
- Roos, J., Roos, G., Dragonetti, N., y Edvisson, L. (1997). *Capital intelectual: El valor intangible de la empresa*. Editorial. (C. O. (2001), Trad.) Barcelona: Paidós.
- Sáez, F. (1990). *Ofimática Compleja*. Madrid: FUNDESCO.
- Soto, N. y Zambrano, C. (2018). Una reflexión axiológica del ser desde la genealogía de las ciencias administrativas. *Hitos de ciencias económico administrativas. Hitos de Ciencias Económico Administrativas*, (64), 220 – 240.
- Stewart, T. (1998). *La nueva riqueza de las organizaciones: el capital intelectual*. Buenos Aires: Granica S.A.
- Sveiby, K. (1997). *The New Organizational Wealth: Managing and Measuring Knowledge-Based Assets*. New York: Berrett-Koehler.
- Varela, F., y Maturana, H. (1973). *De Máquinas y Seres Vivos: Una teoría sobre la organización biológica*. Santiago de Chile: Editorial Universitaria.

LA REALIDAD AUMENTADA COMO ESTRATEGIA DE MARKETING EN BENEFICIO DEL ECOTURISMO Y EL PATRIMONIO DE LA CIUDAD DE LIMA

Augmented Reality as a Marketing Strategy for the Benefit of Ecotourism and Heritage of the city of Lima

ANA MARÍA BARRUTIA BARRETO¹

Instituto Nacional de Enfermedades Neoplásicas – INEN, Av. Angamos 2520, Distrito de Surquillo, Lima, Perú.

(01) 2016500.

Amaba148@gmail.com.

ORCID:

<https://orcid.org/0000-0002-9124-6860>

Recibido: 15/07/2019

Aceptado: 30/09/2019

Publicado: 30/10/2019

pp. 61-69

del turismo en la ciudad de Lima. Este panorama posibilita, que a través de la elaboración del software de realidad virtual se llegue a un cambio de conciencia, de aptitudes y al desarrollo del conocimiento turístico del ciudadano limeño, en principio, y según sea la producción del software, se pueda llegar a cualquier parte del mundo, si el producto se diseña en varios idiomas.

PALABRAS CLAVE:
CITYMARKETING, REALIDAD
AUMENTADA, TURISMO

Abstract

Computer media offer the opportunity to connect societies in real time, when a strategic approach is assumed as the basis for articulating with other elements, thus promoting success in product promotion. This project focuses on using the strategies of citymarketing and augmented reality and orienting them to the service of marketing so that together they work towards the development of tourism in the city of Lima. This panorama allows, through the development of virtual reality software, a change in awareness, skills and the development of tourist knowledge

Resumen

Los medios informáticos ofrecen la oportunidad de conectar a las sociedades en tiempo real, cuando se asume un enfoque estratégico como fundamento para articular con otros elementos, propiciando así el éxito en la promoción de productos. Este proyecto se enfoca en utilizar las estrategias del *citymarketing* y la realidad aumentada y orientarlas al servicio del *marketing* para que juntas trabajen en dirección al desarrollo

¹ Dra. En administración de Empresas. Directora general de planeamiento y presupuesto del INEN

of Lima citizens, in principle, and depending on the production of the software, you can reach anywhere in the world, if the product is designed in several languages.

KEYWORDS: CITYMARKETING, AUGMENTED REALITY, TOURISM

Introducción

Perú es considerado como uno de los países con mayor diversidad de especies en el planeta, poseyendo una variedad de fauna y flora privilegiada; cuenta con un sinfín de mariposas y orquídeas, ostenta una diversidad de aves, mamíferos, peces, y reptiles; en tercer lugar es el país más extenso del continente sudamericano, cuarto en bosques tropicales y anfibios, quinto en especies de flor y fauna, noveno en superficie forestal, poseedor de 25 mil especies de plantas de los bosques tropicales con mayor diversidad de especies, además de ser el centro mundial de endemismo y de recursos genéticos.

De igual manera, posee 84 microclimas de los 107 existentes, 28 tipos de clima de los 32 que hay en el mundo, una diversidad culinaria impresionante considerada entre las mejores 12 gastronomías del mundo, 42 grupos étnicos sobrevivientes, 12 familias lingüísticas, 45 lenguas vivas y diez patrimonios culturales de la humanidad (Complejo Arqueológico Chavín, Centro Histórico de Lima, ciudad del Cuzco, zona arqueológica de Chan Chan, Parque Nacional del río Abiseo, Santuario Histórico de Machu Picchu, Parque Nacional del Manu, Centro Histórico de Arequipa, Parque Nacional del Huascarán y Líneas de Nazca). Estas características le otorgan una serie de privilegios en cuanto a recursos físicos y naturales, culturales y patrimoniales, uno de los retos más importantes es convertir esta gran riqueza en ventaja competitiva y hacerlas un recurso autosustentable con la simbiosis del pueblo y del gobierno.

Metodología

El proyecto comprende el uso de las metodologías propias de las teorías constructivistas, en las que se postula que el conocimiento es un proceso de construcción genuina del sujeto y no un despliegue de conocimientos innatos ni una copia de conocimientos existentes en el mundo externo (Serrano y Pons, 2011). Es así como, desde el punto de vista constructivista, se puede pensar que el aprendizaje se trata de un proceso de desarrollo de habilidades cognitivas y afectivas, alcanzadas en ciertos niveles de maduración. Este proceso implica la asimilación y acomodación lograda por el sujeto, con respecto a la información que percibe. Se espera que esta información sea lo más significativa posible, para que pueda ser aprendida. Asimismo, se hará uso de las herramientas de la informática para el desarrollo del software de realidad virtual, en el que se incluirá el itinerario de la ciudad de Lima, a los fines de que se interactúe con todos los elementos que la conforman, en aras de crear las condiciones pedagógicas óptimas para que las personas que accedan a este software puedan conocer de manera autónoma los itinerarios de la ciudad, y construir nuevos conocimientos, que desarrollen la conciencia ecológica del ciudadano.

De igual manera, la propuesta se apoya en el Citymarketing, ya que busca ofrecer a quienes gobiernan la ciudad, nuevos instrumentos para la gestión contemporánea, incorporando las diferentes estrategias de citymarketing o marketing de ciudades como elemento adecuado para promover la competitividad y definir estrategias enfocadas al desarrollo del turismo.

Departamento de Lima

Este departamento va representar cerca del 3% del territorio peruano con un espacio de 35.892,49 km². Se ubica en la costa central del país. Limitando con el departamento de Áncash por el norte, con el departamento de Huánuco por el noreste, con el departamento de Ica por

el sur, con los de Junín y Pasco por el este, con el departamento de Huancavelica por el sureste y con la provincia constitucional del Callao por el oeste (Iperú, 2019).

La historia del pueblo peruano data de miles de años, investigaciones indican que el origen de sus primeros pobladores proviene del éxodo de los hombres que atravesaron el estrecho de Panamá hace por lo menos 35.000 años, pero existen pruebas que revelan la presencia de habitantes en esta región, que remontan de tiempos posteriores. Con la domesticación de la siembra de Yuca y la introducción del maíz, los primeros pobladores comienzan a asentarse. En el caso del departamento de Lima se asentaron poblaciones como la Chanca y la Maranga durante la época Preinca. La llegada del colono rompe con la dinámica espacial y cultural de estos pueblos, que como es bien sabido conformaban una de las civilizaciones más avanzadas del mundo, gracias a su organización política, social y económica, que le otorga este estatus y un lugar preponderante en la historia. Lamentablemente la conquista fue incorporando a los pueblos andinos a su poder, exceptuando a los pueblos de la selva que jamás fueron conquistados (Brieger, 2019).

Siguiendo la tradición del colono, en 1535 fue fundada la capital de Perú con el ostentoso nombre que contenía y presagiaba su leyenda colonial: la Ciudad de los Reyes. Lima fue trazada en cuadrícula, con una planta ortogonal - tan solo alterada en algunos puntos por los signos de las poblaciones indígenas anteriores-, a la que se opuso el gusto limeño, asimétrico, extrovertido y sensorial, mediante la voluptuosidad y el abigarramiento aristocrático con que fueron construidas las casas (Valero, 2003).

El proceso de colonización fue cruel y sangriento, no solo diezmo a la población indígena, sino que también destruyó gran cantidad del patrimonio tangible e intangible del Perú, muchos años pasaron para que un 28 de julio de 1821, se imprima, sobre el papel sellado del rey, el nuevo

sello de la patria con estas palabras: "Año primero de la vida independiente", primer paso para romper con el yugo español (Lorente, 2005). Y se deja por sentado en el siguiente escrito:

No concertando el sistema de Yndependencia que ha adoptado espontáneamente esta Capital, con la conservación de las insignias que había puesto por ligar estos pueblos a su obediencia a la anterior Dominación y calculadora tiranía; es necesario se borren, quiten y destruyan los Escudos de Armas del Rey de España que se hallan colocados en los Edificios públicos pertenecientes al Estado, como toda otra o cualquier demostración que denote la sujeción y vasallaje a que antes pertenecían vergonzosamente estos pueblos, va a proclamarse la Yndependencia en esta Capital, y deben desaparecer ante esos Monumentos de la antigua opresión y servidumbre: en su lugar dispondrá el Excelentísimo Cabildo que se ponga un letrero con el siguiente mote: Lima Independiente (p.16)

Para disertar sobre las tradiciones del pueblo peruano, un referente que no se puede dejar de lado es Ricardo Palma, el autor más fecundo en este tema, quien reúne en su obra Tradiciones peruanas, relatos de corte histórico, en su primera serie se pueden mencionar: Palla- Huaracuna, D. Dimas d la tijereta, El cristo de la Agonía, mujer y tigre, El nazareno, Un litigio original, La casa de Pilatos, Bonita soy yo, la Castellanos, Justos y pecadores, La fiesta de San Simón, Un predicador de lujo, Predestinación, Dos millones, Las cayetanas, Los endiablados (Palma, 2014)

De acuerdo a lo anteriormente señalado, el departamento de Lima conserva una importante variedad de elementos y características que le hacen una ciudad predilecta para el desarrollo

del turismo, siendo la capital del país es una de las zonas que alberga los sitios más relevantes de carácter histórico y cultural de la nación; entre estos está, su centro histórico: herencia que le confiere su posición como virreinato de la corona española, sus centros arqueológicos, museos, galerías de arte, tradiciones y festividades populares, la gran mayoría son parte del legado que le confieren sus pobladores antiguos; además, como cualquier metrópolis se disfruta ampliamente de su vida nocturna.

El centro histórico de Lima, fue declarado Patrimonio de la Humanidad por la UNESCO en 1998, destacan edificios como la Plaza Mayor, la Catedral de Lima y la Basílica de San Francisco, de las cuales se dice que se encuentran unidas por los pasadizos subterráneos de sus catacumbas, la Basílica y Convento de Santo Domingo, el Palacio de Torre Tagle, el Santuario y Monasterio de Las Nazarenas, el baluarte Santa Lucía que pertenece a los restos de la antigua fortificación española, además de múltiples iglesias que datan de los siglos XVI y XVII, entre otros espacios de interés turístico. Se pueden encontrar además, otros sitios de recreación para la familia como son dos parques zoológicos: el principal y más antiguo, llamado Parque de las Leyendas, y el otro conocido como Parque Ecológico Huachipa, numerosas salas de cine de última generación, playas que suelen ser visitadas en la época de verano, las cuales se ubican a lo largo de la carretera Panamericana al sur de la ciudad en balnearios como Punta Hermosa, San Bartolo y Asia, dando lugar a la apertura de numerosos restaurantes de comida criolla, discotecas, los lounge, bares, clubes y hoteles, para dar atención a los turistas.

Otro de sus atractivos son los Parques Zonales, cabe mencionar: el Parque de la Reserva, el cual tiene el complejo de piletas más grande del país, el mismo es conocido como El Circuito Mágico del Agua, el Parque de la Exposición, el Campo de Marte, el Parque Universitario y el Parque Mariscal Castilla, el Bosque el Olivar, el Parque

Reducto n ° 2, los Pantanos de Villa, el Malecón de Miraflores, el Parque de la Amistad, el Parque Kennedy, entre otros.

Un elemento de gran importancia es la cantidad de museos que se encuentran en el departamento, entre los cuales destacan el Museo Nacional de Arqueología, Antropología e Historia del Perú, el Museo Nacional de la Cultura Peruana y el Museo Arqueológico Rafael Larco Herrera. En Miraflores, se puede visitar la Sala Museo Oro del Perú, la cual tiene una colección de objetos de oro precolombino. También se localizan museos con otras temáticas como: el Museo de Arte de Lima, el Museo de Arte Italiano, el Museo de Historia Natural, el Museo de la Electricidad y el Museo Postal y Filatélico del Perú.

Como se puede observar el departamento de Lima ofrece un abanico de opciones para el turismo, por ello, lo que se persigue con este proyecto es lograr que ese impacto social y económico que se viene generando pueda transformarse en cultura e identidad, mediante el fomento del turismo a través del diseño de un software de realidad virtual con la finalidad de desarrollar conciencia ciudadana en la ciudad de Lima.

A nivel mundial, se está generando una creciente preocupación por la conservación del medio natural, varios organismos internacionales han realizado propuestas en favor de la preservación de los recursos y abogan por el desarrollo sostenible, el ecodesarrollo, el ecoturismo, el turismo sostenible, el desarrollo sustentable, entre otros conceptos que apuntan hacia un cambio de conciencia en el hombre. Por esto, actividades como el turismo, pueden ser usadas como un medio para desarrollar este cambio que tanto requiere el planeta, en las últimas décadas en Perú, el turismo ha constituido una de las fuentes económicas que más ha generado ingresos, gracias a la abundancia de escenarios naturales y de zonas culturales que el territorio alberga, en ese sentido, es catalogado como un sitio predilecto para la actividad turística.

City Marketing al servicio del turismo

Con el transcurrir del tiempo, las ciudades y las regiones se han convertido en forjadores importantes para el desarrollo, lo que origina que el Estado y los demás entes de gobierno, como los municipales y los regionales emprendan desafíos congruentes con la innovación, el liderazgo y la sostenibilidad. En un panorama tan globalizado, las ciudades se ven obligadas a competir entre ellas para atraer inversión, turistas y residentes, y, en definitiva, para adquirir su ventaja competitiva; necesitan hacerse exclusivas, diferentes y difíciles de imitar. (Gutiérrez y La Porte, 2013).

Atendiendo a esta situación, autores como Escalona (2015), introducen la definición de *City Marketing*:

La traducción literal de city marketing (marketing de ciudad) nos orienta hacia una propuesta de definición de la misma: la aplicación de técnicas de marketing al servicio de una ciudad, pero no solo en un sentido público sino también en un sentido donde tiene cabida el sector privado. (p. 55)

Así mismo, Puig (2009) lo define como: "el concepto actual para debatir, trabajar y gestionar las ciudades que apuestan por más y diferente ciudad. Causa furor en algunos profesionales y políticos" (p. 31) al respecto, el autor expone las bases que caracterizan y delimitan a este concepto:

1. *La primera es la de ciudadanos*: sin ellos nada es posible en lo público y para el rediseño. La segunda es de ciudad, la casa común desde todas las diferencias emprendedoras. La tercera es la de comunicación, atmósfera que crea y sostiene ciudad de ciudadanos despiertos. La última es la de confianza mutua entre equipo de gobierno/municipalidad y ciudadanía.

2. *La m de marketing también es múltiple*. Incluye la de momento, porque es ahora o llega tarde. La de motivación desde el liderazgo municipal de suma en todo. La de mestizaje porque mezcla, junta, para una visión y proyecto de ciudad asumido por todos. Finalmente, la de maternidad porque exige acompañamiento incesante.

3. *El citymarketing, además es triangular*. Es rediseño, primero e imprescindible, traza la ciudad que opta por una vida/futuro mejor. (Puig, 2009, p. 32).

Para Solís (2017) el *citymarketing* es un: "proceso compartido que involucra la participación activa de las entidades generadoras de infraestructura (gobierno), los promotores de la marca (empresarios) y los consolidadores de la imagen (ciudadanos)." (p. 12).

En apoyo al *citymarketing*, se puede introducir la realidad aumentada descrita como una tecnología procedente de la realidad virtual, que no se enfoca en generar un entorno virtual apartado de la realidad, sino que se define por insertar objetos o gráficos virtuales en un entorno real. De esta manera, el individuo no queda sumergido en un mundo virtual, sino que mejora o aumenta el espacio que le rodea con elementos creados por ordenadores que perfeccionan la realidad. Las posibilidades que brinda la tecnología de realidad aumentada en espacios patrimoniales se ha desarrollado exponencialmente en los últimos años debido a su gran atractivo para el público, constituyendo un importante recurso dentro de los programas museográficos más vanguardistas (Torres, 2013).

El marketing y los procesos de venta son los espacios donde más se está aplicando en este tiempo la realidad aumentada, al respecto Fundación telefónica (2011) expone lo siguiente:

En relación al marketing, área en la que captar la atención es un elemento fundamental, las empresas ven la realidad aumentada como

una forma de diferenciarse con respecto a la competencia, ofreciendo al usuario la posibilidad de acceder a experiencias visuales llamativas; en el ámbito de la venta, la gran ventaja que ofrece la realidad aumentada es la opción de comprobar el resultado de su compra sin necesidad de probar físicamente el producto, lo cual es ideal en entornos de venta por internet (p. 35).

Un ejemplo de esta innovación es la aplicación instalada en un *Smartphone* llamada Wikitude, la cual que permite, con su versión *Travel Guide*, detectar qué ve el ciudadano común en tiempo real, en cada momento y mostrar la información más relevante sobre el lugar (información histórica, monumentos emblemáticos cercanos, puntos de interés, etc.) (Fundación telefónica, 2011).

De igual manera, De la Ballina (2017) expresa que la realidad aumentada: “aprovecha la pantalla del Smartphone para superponer contenido visual sobre lo que el turista está viendo en el mundo real; se puede añadir texto, imágenes, sonidos, vídeos, e incluso animaciones que amplían la información sobre el lugar que se está visitando” (p. 280). El autor además explica que: “la cámara reemplaza al teclado como input de información, y a geolocalización pone en marcha las opciones disponibles para el turista: saber dónde hay un restaurante, el horario de visitas, acceder a una ficha de información histórica” (p. 280).

En relación a ello, la realidad aumentada permite:

- 1.- Maximizar las interacciones del público con un determinado recurso turístico.
- 2.- Añadir experiencias de gran valor emocional para atraer a los turistas a recursos culturales, de turismo activo.
- 3.- Actuar como un guía turístico casi enciclopédico, debido a que puede ser capaz de dar información de distinto tipo, incluso hablándole al turista a cada paso.
- 4.- Servir de elemento comunicativo, generando una gran viralidad en los medios sociales, a la vez que diferenciador del destino o servicio turístico (De la Ballina, 2017).

En conclusión, la realidad aumentada y los formatos de realidad virtual posibilitan al público una experiencia única. Y de acuerdo con Sidorenko, Calvo y Cantero (2018) “Esto, incluido en una adecuada estrategia transmedia alineada con los intereses de la marca, puede convertirse en una potente herramienta de *marketing*.” (p. 42)

Propuesta

Como es bien sabido, los recursos informáticos son usados en diversas áreas de la cotidianidad, dispositivos como la computadora de mesa, o las computadoras portátiles o laptops, las tabletas, los teléfonos inteligentes, invaden el quehacer, a través de estos se puede acceder a un sin número de información, que se presenta de manera textual, gráfica, auditiva e icónica, en otras palabras, información con características multimedia. Los mensajes multimedia son elementos visuales, ya que la pantalla del móvil se convierte en un foco de percepción de información; los medios informáticos integran tres conceptos claves: la interactividad, la navegación y la integración de códigos, cualidad que les convierte en un recurso para crear entornos de aprendizaje flexibles e interactivos, dando cierto grado de control al sujeto sobre su propio aprendizaje, por ende se contribuye al desarrollo de competencias metacognitivas y que se adaptan a los propósitos individuales.

Tomando en cuenta esta premisa, el estudio tiene como finalidad proponer el diseño de un software de realidad virtual apoyado en el *City-marketing* que permita el desarrollo del turismo en la ciudad de Lima; un sistema en el que se presenten contenidos y actividades de una manera autónoma, que propicie el fomento de la conciencia social y que conlleve al desarrollo del turismo.

De manera específica, se propone la creación de un software de realidad virtual en el que se incluya un itinerario cultural de la ciudad de Lima, entendiéndose por itinerario la definición de Martorell (2010) los procesos de movimiento de personas y bienes, interrelaciones e influencias mutuas que el flujo de las ideas, las tendencias artísticas, religiosas y hasta académicas, además de los procesos económicos, que los itinerarios han hecho posible en la historia, y todas las manifestaciones materiales e inmateriales que los representan, forman un solo bien, que es justamente al que denominamos itinerario cultural.

En tal sentido, se reconoce que cada ser humano viene a ser el resultado de su propio desarrollo cultural; el visitante, el turista, el local, el nativo, van a imprimir en su proceso bienes culturales que le son comunes, lo que permite la apertura a los modelos de enseñanza inteligentes, en la cual se integran las nuevas tecnologías en ambientes no convencionales de enseñanza y aprendizaje, donde las mismas brindan un apoyo al desarrollo del conocimiento en pro de generar conciencia crítica y conciencia ecológica ciudadana. No se debe olvidar que el aprendizaje significativo ocurre cuando la información es específica, se presenta de manera organizada, conforme a criterios de significación lógica y psicológica.

Conclusiones

Los recursos informáticos pueden presentar una fuente de motivación y a su vez puede utilizarse para trabajar aspectos relacionados con la personalidad, como la autoestima, la capacidad de planificación, la organización, la adaptación al cambio, entre otros. Tal como señala Gros (2013), lo interesante de las aplicaciones móviles es que ofrezcan oportunidades para adquirir conocimientos en un escenario de aprendizaje más libre e informal, en el que las actividades no dependen necesariamente de un currículo y pueden ser realizadas dentro y fuera de la institu-

ción escolar. Con la unión de estos elementos, se logra el fomento de la conciencia social además de la promoción del sentido de pertenencia, que surge cuando las personas se preocupan por los problemas sociales y se inmiscuyen en el medio, aportando ideas, difundiendo el respeto por el medio ambiente, involucrando así a todos los actores sociales, administrativos, políticos, comunidad en general, participando como funcionarios activos que contribuyen con la situación mostrada.

Para este estudio, se presenta una propuesta innovadora y con elementos usados en la vida cotidiana, ya que se incluye el uso de los medios tecnológicos, más específicamente la realidad virtual, en un entorno donde puede interactuar el usuario, apoyando este programa a su vez con las teorías del aprendizaje las cuales garantizan la adquisición de un aprendizaje significativo que lleve al ciudadano a desarrollar conciencia ecológica. En la revisión bibliográfica se constató que existen investigaciones enfocadas al fomento de la conciencia social, o a la inclusión de los elementos tecnológicos para el desarrollo del turismo, pero no se visualizaron propuestas que involucren las dos variables, en este caso, se está en presencia de la introducción de la realidad virtual vinculada al *citymarketing* enfocados en desarrollar la conciencia social y el sentido de pertenencia ciudadano en la ciudad de Lima.

Por otro lado, y considerando que el turismo es una actividad que se desarrolla en un espacio determinado, y que según sean las políticas empleadas puede generar beneficios o conflictos para los habitantes; dentro de los beneficios que produce, se puede decir que esta actividad presenta una fuente de ingresos económicos, que sabiéndole aprovechar puede proveer a un país de recursos que pueden ser empleados en diversos espacios como: el social, el educativo, el económico, entre otros. De igual manera, el turismo puede afectar negativamente el espacio biológico, y los recursos naturales y tener impactos

sociales y culturales adversos para la población en la que se desarrolle la actividad.

Es importante recalcar que debido a la cantidad de lugares de interés turísticos que posee el país, es imprescindible utilizar este recurso de la mejor manera, generando un turismo ecológico y consciente, desarrollando en la ciudadanía una actitud reflexiva y una auténtica conciencia ecológica, por ello todos los representantes deben unir esfuerzos; los empresarios dedicados a la actividad turística, el sector público, el sector privado, las ONGs, las instituciones educativas en todos los niveles deben promover una campaña de educación ambiental permanente dirigida a los ciudadanos limeños, a los pobladores y a los turistas. En este panorama, la educación juega un papel preponderante ya que es a través del proceso de enseñanza y aprendizaje que se logra un verdadero cambio, se requiere además de un aprendizaje significativo, para formar un ciudadano que esté capacitado para diagnosticar problemas en su entorno, y que se atreva a dilucidar posibles soluciones, que se haga partícipe del problema y de la solución.

En consecuencia, los medios tecnológicos ofrecen una oportunidad para llegar a esta meta, de hecho, es una ocasión para repensar la acción educativa, económica, ecológica y por ende social ya que cuando se asume un enfoque estratégico como fundamento para articular con otros elementos, se propicia el éxito de la misión estatal y ciudadana. Por ello, este proyecto se enfoca en el empleo de las teorías del aprendizaje y de los postulados del *citymarketing* para que juntos se direccionen el desarrollo de la conciencia ecológica ciudadana en la ciudad de Lima.

Referencias

- 3Vectores. (2019). ¿Qué es el city marketing? Recuperado de <http://3vectores.com/que-es-el-citymarketing/>
- Arellano, N. (2019). ¿Superarnos o atrasarnos? La urgencia de desarrollar un Plan de *CityMarketing* y *Country Branding* en el Perú. Recuperado de <https://nancyarellano.com/2016/06/30/superarnos-o-atrasarnos-la-urgencia-de-desarrollar-un-plan-de-citymarketing-y-country-branding-en-el-peru/>
- Brieger, P. (2019). *Noticias de América Latina y El Caribe*. Recuperado de <https://www.nodal.am/2017/07/los-pueblos-indigenas-del-peru/>
- CONFIEP. (2019). *Turismo y economía*. Recuperado de <https://www.confiep.org.pe/noticias/economia/turismo-en-peru/>
- De la Ballina, F. (2017). *Marketing turístico aplicado*. Madrid: ESIC Editorial
- Escalona, N. (2015). *Comunicación de instituciones públicas*. Barcelona: Editorial UOC.
- Fundación telefónica. (2011). *Realidad aumentada: una nueva lente para ver el mundo*. Barcelona: Editorial Ariel.
- GESTION.ORG. (2019). ¿Qué es el city marketing? Recuperado de <https://www.gestion.org/que-es-el-city-marketing/>
- GESTION.PE. (2019). *Lima se ubica en el puesto 45 de las ciudades más visitadas del mundo*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/lima-ubica-puesto-45-ciudades-visitadas-mundo-110673-noticia/>
- Gobierno Vasco. (2017). *Estrategia de Turismo Vasco 2030. Plan de Marketing del Turismo Vasco 2017-2020* Recuperado de https://www.euskadi.eus/contenidos/tramita_plandep/planmarketingturismo20172020/es_def/adjuntos/DoPMTV%202017-20%20WEB.pdf
- Gros, B. (2013). Aplicaciones móviles para la educación. En I. Aguaded y J. Cabero (Coord.) *Tecnologías y medios para la educación en la e-sociedad*. Madrid: Alianza Editorial.

- Gutiérrez, G. y La Porte, F. (2013). (eds.). *Tendencias emergentes en la comunicación de instituciones*. Barcelona: Editorial UOC.
- INBOUNDCYCLE. (2019). *Las nuevas tecnologías aplicadas a campañas de marketing*. Recuperado de <https://www.inboundcycle.com/blog-de-inbound-marketing/nuevas-tecnologias-aplicadas-a-campanas-de-marketing>
- Iperú (2019). *Portal Iperú*. Recuperado de <https://www.iperu.org/geografia-de-lima-peru>.
- Lorente, S. (2005). *Escritos fundacionales de historia peruana*. Lima: Fondo Editorial de la USMSM.
- Martorell, A. (2010). *Itinerarios culturales y patrimonio mundial*. Lima: Universidad de San Martín de Porres.
- Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente. (s/f). *Plan de marketing del producto. Ecoturismo en España*. Recuperado de https://www.miteco.gob.es/es/ceneam/grupos-de-trabajo-y-seminarios/club-ecoturismo-en-espana/marketing-producto-ecoturismo_tcm30-168783.pdf
- Ortiz, D. (2015). El constructivismo como teoría y método de enseñanza. *Sophia, Colección de Filosofía de la Educación*, 19(2015), 93 – 110.
- Palma, R. (2014). *Tradiciones peruanas. Primera Serie*. Alicante: Fundación Biblioteca Virtual Miguel de Cervantes.
- PROMPERÚ. (2015). *El Perú como destino para la operación turística*. Recuperado de <https://www.promperu.gob.pe/Uploads/publicaciones/10/Peru-como-destino-para-la-operacion-turistica.pdf>
- Puig, T. (2009). *Marca ciudad. Cómo rediseñarla para asegurar un futuro espléndido para todos*. Barcelona: Ediciones Paidós Ibérica.
- Pulgar, J. (2006). *La Regionalización transversal del Perú*. Lima, Perú: Universidad Alas Peruanas.
- Pulsosocial. (2017). *Turismocity y las apps que están redefiniendo el Turismo*. Recuperado de <https://pulsosocial.com/2017/03/02/turismocity-apps-estan-redefiniendo-turismo/>
- Serrano, J. y Pons, R. (2011). El Constructivismo hoy: enfoques constructivistas en educación. *Revista Electrónica de Investigación Educativa*, 13(1), 1 – 27.
- Sevilla, A. (2017). *Realidad aumentada en Educación*. España: Universidad Politécnica de Madrid.
- Sidorenko, P., Calvo, L. y Cantero, J. (2018). Marketing y publicidad inmersiva: el formato 360° y la realidad virtual en estrategias transmedia. *MHCJ*, 9(1), 19 – 47.
- Solís, P. (2017). *Plan de promoción enfocado en el "City marketing" para la Parroquia Ricaurte*. (Tesis de maestría). Universidad del Azuay, Cuenca, Ecuador.
- Torres, R. (2013). *La realidad aumentada y su aplicación en el patrimonio cultural*. Asturias: Ediciones Trea.
- Valero; J. (2003). *Lima en la tradición literaria del Perú. De la leyenda urbana a la disolución del mito*. Lleida: Ediciones de la Universitat de Lleida.
- Visita Lima. (2019). *Página Oficial. Municipalidad de Lima*. Recuperado de <http://www.visita-lima.pe/>

EL COMPRADOR IDEAL, UNA ESTRATEGIA DE MARKETING PARA LAS PYMES MODERNAS

The Ideal Buyer, a Marketing Strategy for Modern PYMES

ROSMARY CAFARO MALAVÉ¹

Innova Scientific SAC, Jr. General Córdova
1161, Distrito de Jesús María, Lima,
Perú.+51938515184
admin.web@innovascientific.com
ORCID:
<https://orcid.org/0000-0002-9177-4989>

Recibido: 20/07/2019

Aceptado: 01/10/2019

Publicado: 30/10/2019

pp. 70-79

Resumen

Actualmente el panorama digital reúne a un tipo de cliente más comprometido a investigar, aprender y brindar una opinión del equipo o servicio que está adquiriendo, esta evolución ha ido transformando las estrategias de marketing digital de los últimos 14 años. En Internet, existe un sin número de ofertas y publicidad que bombardea al consumidor para dar reconocimiento a una marca; para ello, se ha valido de estrategias tradicionales de marketing y publicidad pagada que muchas veces termina sobrecargando a los clientes de tal forma que adquieran el producto/servicio o por el contrario tenga una experiencia negativa con la marca. ¿Cómo pueden responder las empresas en la era del Internet y la evolución constante del cliente? Como respuesta, se ha in-

vertido en una nueva filosofía que intenta cambiar el rumbo de la publicidad en el mundo digital, agregando un paradigma de cultura organizacional para convertir a empleados y clientes en “embajadores de la marca”. Esta estrategia se conoce como marketing Inbound, se concentra en un tipo de cliente ideal, con características más específicas, para ser atraídos por el propósito de la empresa, una vez fieles a la marca, portarán opiniones positivas. Esto sugiere ser el presente para todas aquellas empresas PYMES que continuamente luchan contra marcas más reconocidas y recursos superiores, el ensayo abordará en este sentido, el tema de marketing inbound y como las PYMES pueden crear una filosofía empresarial que sea viable y sobretodo genere ganancias significativas y sostenibles a largo plazo en el mundo digital.

PALABRAS CLAVES: MARKETING INBOUND, PYMES, CULTURA ORGANIZACIONAL

Abstract

Currently the digital landscape brings together a type of customer more committed to research, learn and provide an opinion of the team or service you are acquiring, this evolution has been transforming the digital marketing strategies of the last 14 years. On the Internet, there are countless offers and advertising that bombard the consumer to give recognition to a brand,

¹ Ing. de Sistemas. Master en Marketing Digital. Jefa del Departamento de Sistemas de Innova Scientific

for this, has used traditional marketing strategies and paid advertising that often ends up overloading customers so that they acquire the product / service or on the contrary has a negative experience with the brand. How can companies respond in the era of the Internet and the constant evolution of the customer? In response, we have invested in a new philosophy that tries to change the direction of advertising in the digital world, adding a paradigm of organizational culture to turn employees and customers into "brand ambassadors. This strategy is known as Inbound marketing, concentrates on an ideal type of customer, with more specific characteristics, to be attracted by the purpose of the company, once loyal to the brand, will carry positive opinions. This suggests to be the present for all those SME companies that continuously fight against more recognized brands and superior resources, the essay will address the issue of inbound marketing and how SMEs can create a business philosophy that is viable and above all generates significant and sustainable long-term profits in the digital world.

KEYWORDS: INBOUND MARKETING, PYMES, ORGANIZATIONAL CULTURE

Contexto organizacional

Las PYMES deben entrar en el carro digital sí o sí" explica la directora corporativa de *comunicación activa*, empresa líder en marketing digital por más de una década en España, el hecho es claro, el internet ha acelerado los negocios desde las grandes corporaciones hasta las empresas más pequeñas. En un contexto organizacional, las PYMES han olvidado la importancia del marketing y diseño web debido a la falta de capital humano e inversión para crecer internamente en este sentido, otras por el contrario, han tercerizado el servicio y no siempre obtienen los resultados esperados, sin embargo, la realidad que viven todas las empresas es que la evolución constante que

presenta el mercado y el proceso de compra de los clientes potenciales les empuja a invertir en marketing digital quieran o no.

Una de las razones que acelera la implementación de estas estrategias es poder vender más, cuando tercerizan el marketing adquieren proveedores de bases de datos, que luego manejarán los asesores de ventas para brindar la información de la empresa; una de las desventajas de utilizar el servicio de esta manera, es la falta de inconsistencia en la información que se transmite, aún así, el marketing digital tradicional ha podido suplantar en muchos casos estrategias sustentables a largo plazo y brinda lo necesario para subsistir en el vertiginoso mercado del Internet. Con la evolución del Internet, en los últimos años el tipo de consumidor ha evolucionado respecto a como utiliza Internet para comparar servicios y productos que requiera, es por ello, que las estrategias de marketing tradicional como la publicidad pagada en redes sociales, solo permite hacer llegar un mensaje a una multitud segmentada con la esperanza de que aumente a un número mayor de clientes potenciales; las mismas están siendo desplazadas por estrategias menos invasivas.

Durante más de una década, la mayoría de los asesores de marketing y ventas confiaron en el envío masivo de correos electrónicos a bases de datos compradas, telemarketing y mensajes publicitarios pagados en las redes sociales y medios masivos tradicionales para abarcar la mayor cantidad posible de clientes. Como se mencionó anteriormente, la estrategia de marketing se basaba principalmente en difundir un mensaje a una gran audiencia con la esperanza de cerrar ventas. Estos métodos de comercialización sí funcionaron, sin embargo, cada vez más, estas estrategias son menos eficaces por dos razones principales: el consumidor se ha vuelto exigente e investigador y por esto mismo, ha podido tomar de forma negativa la gran cantidad de correos electrónicos donde los servicios de internet permiten blo-

quear y marcar como SPAM y una vez que ocurre esto, la empresa pierde la oportunidad de venta.

De igual manera, se puede considerar al cliente como un consumidor experto, ya que se abastece de una gran cantidad de información para conocer el producto que quiere adquirir, según Lindebeck y Wikström (1999), las tecnologías de la información mitigan los problemas derivados de la asimetría de la información entre productores y consumidores ya que permiten a éstos mejorar su información respecto a los productos disponibles, sus precios y sus calidades. Como respuesta a esto, en el año 2005, Brian Halligan y Dharmesh Shah, los fundadores de la empresa Hubspot, que se encarga de la venta de software a la medida, establecieron un concepto que podría cambiar el rumbo de las organizaciones ante la sociedad digital, así fue, como crearon la filosofía de Marketing Inbound, la cual reconoce que el cliente tiene todo el poder en sus manos y es quien dirige el proceso de compra, ya que se abastece de Internet para investigar lo que necesitan del producto a adquirir y toman una decisión, la mayoría de las veces, sin la necesidad de un asesor de ventas.

Marketing Inbound y los Clientes Ideales

Los consumidores viven conectados al mundo digital, de tal forma que las redes sociales son parte de su manera de vivir, en ellas consiguen opiniones, empresas, entretenimiento y marcas, conocer su proceso de compra y cuáles son sus gustos permitirá establecer características que servirán como estrategia para atraerlos, para generar ventas a la empresa, en tal sentido, el marketing inbound analiza qué tipo de cliente podrá ser el ideal de acuerdo al mercado y al producto y/o servicio se quiere vender. Quelquer (2019) señala que "se trata de una filosofía que involucra un cambio en la manera en la que una empresa hace marketing y ventas y, sobre todo, cómo se relaciona con sus clientes" (s/p). La filosofía inbound convierte a las empresas convencio-

nales, en empresas humanas, las cuales dirigen sus acciones a crear contenido de alta calidad y que aporte valor a sus clientes potenciales, enseñándoles o mostrándoles alguna solución para problemas cotidianos y que como mensaje consistente se muestren los beneficios del producto o servicio, como resultado, este contenido se encarga de atraer visitantes y guiarlos en un proceso de compra que se amolda al ritmo del cliente y a la etapa de adquisición en la que se encuentra; sin persecución, es por ello, que el contenido representa una guía que gradualmente realiza el proceso de venta, brindando confianza y apoyo para lograr el proceso de fidelización.

A diferencia de los funnels o embudos de ventas que establecen que el cliente surge como resultado de una estrategia de marketing y ventas, en la metodología inbound se grafica esta interacción como una rueda que involucra al cliente en toda la oportunidad de venta, además toma en cuenta la perspectiva de los empleados y establece las etapas de gestión de venta, en tres procesos primordiales, "atraer" "interactuar" y "deleitar", las cuales irán gradualmente acercando al cliente a un proceso de compra no invasivo.

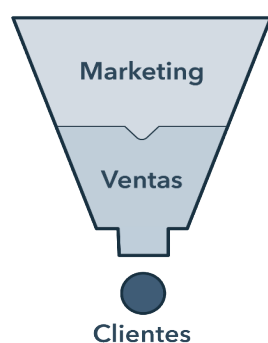
Las características y herramientas de estas se pueden mencionar de la siguiente manera,

- *Atraer*: Son todos aquellos medios para atraer al cliente a tener contacto con la empresa, pueden utilizarse chat bots, contenido útil (tutoriales, ebooks), una vez logrado el contacto, los empleados son los embajadores de la empresa para convertirse en asesores de confianza.
- *Interactuar*: Establece los mecanismos para generar confianza como una oportunidad para aprender o brindar una solución útil, en esta etapa, el empleado es un asesor útil, responde adecuadamente y personaliza la conversación para lograr la conversión a un cliente fiel.
- *Deleitarlos con el servicio*: Brinda servicio/ pro-

ducto extraordinario y establece claridad en todo el proceso de prestar el servicio, a tal punto de no solo ganarse la confianza, sino de convertir al cliente en un promotor de marca.

Del embudo al ciclo

Antes, con el embudo...
los clientes eran la última prioridad



Ahora, con el ciclo...
los clientes están en el centro del proceso



Figura 1. *Ciclo basado en el cliente.* Fuente: <https://www.hubspot.es/flywheel>

Esta rueda, es la esencia de la metodología inbound ya que logra estandarizar el proceso para garantizar consistencia, personaliza la venta para generar un impacto porque sabe qué tipo de comprador puede verse atraído por el producto o servicio y como punto sostenible a largo plazo, optimiza la estrategia de abordaje para crear una relación comercial de claridad y confianza con el cliente, en síntesis, mejora significativamente la relación con el comprador. La rueda también permite comprender la importancia e igualdad de todos los empleados en el proceso de *atraer, interactuar y deleitar*, en otras palabras, cerrar una venta, la calidad del servicio y la fidelización de los clientes son igual de importante para alcanzar el propósito empresarial. Esta premisa involucra todas las áreas de la empresa, ya que para mejorar la relación con los clientes, se establece una cultura organizacional cuyo propósito es ejercer influencia en el comportamiento de los empleados; es una promesa de calidad fundamental que se brinda a los consumidores y además fomenta la estrategia de crecimiento.

Metodología inbound con el ciclo de vida del cliente

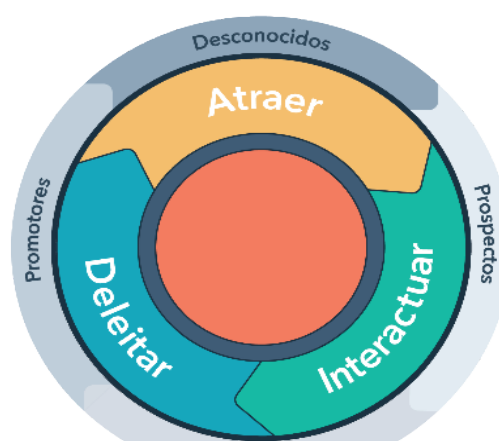


Figura 2. *Metodología inbound con el ciclo de vida del cliente.* Fuente: <https://www.hubspot.es/flywheel>

Buyer persona

La filosofía inbound centra al cliente en todos los procesos, ya que conocerlo y establecer características específicas sobre las etapas del comprador permite garantizar consistencia en todo el proceso de venta. Para lograr lo anterior, parte de premisas como: ¿qué tipo de persona compraría el producto / servicio? Y basa las estrategias de marketing dirigidas a este tipo de buyer persona. Es importante mencionar que el término *buyer persona* abarca características demográficas, sociales y psicológicas, aunque la característica esencial es que sea un consumidor experto, que investiga y desea aprender las soluciones posibles a su problema; en este sentido, estudiar y perfilar el cliente ideal permite gestionar el recorrido de su compra para crear criterios de conversión más estrictos, en pocas palabras, se debe analizar el proceso de venta bajo la perspectiva de los clientes. Valdés (2019) fundador de la academia Inboundcicle, brinda una diferencia importante entre *buyer persona* y *target*, términos utilizados muchas veces sin distinción, al respecto expresa: “cuando definimos el buyer persona, hacemos una segmentación basada en la necesidad que intenta cubrir el producto o servicio”(s/p) por lo tanto, la estrategia debe responder a las diferentes formas que abordará el cliente en búsqueda de la solución a su problema o necesidad, considerando aspectos más completos, no solo el género o status social, tan utilizadas en las estrategias de segmentación del mercado, mejor conocido como *target*.

De acuerdo con Navarrete (2017) de la empresa HUBSPOT, “la gran cantidad de información en la red ha generado un cambio en el paradigma de ventas: ahora lo importante son las personas y no el producto o servicio” (s/p). Esto significa, que las personas que investigan por internet sobre su necesidad o requerimiento, cuando se deciden a comprar optan por recibir una atención personalizada, ya que tienen toda la información de la empresa y del producto/servicio que necesitan a

desean. Por ello, para abarcar todas las exigencias de los posibles compradores, en marketing inbound se definen ciertos parámetros, en aras de poder establecer un buyer persona efectivo, entre ellas, las más importantes son:

- *Crear un perfil del buyer persona:* Según Mañez (2017) debido a que este tipo de perfil no solo incluye datos socioeconómicos, por ejemplo, si el producto es dirigido a personas de más de 70 años, ¿la estrategia de marketing va dirigida al usuario? No, la estrategia va a quien tome la decisión de consumo, en este caso, serán los hijos.
- *Objetivos del buyer persona:* son preferencias personales, profesionales, cómo el cliente vive su vida y cuáles son sus objetivos para ser mejor persona.
- *Dificultades:* El buyer persona tendrá impedimentos que lo alejen de la solución, por ejemplo, una agencia de viaje debe tener un contenido útil y redactado de manera que el cliente no necesite acercarse a una instalación física por asesorías adicionales, porque no tiene tiempo. Una vez definidas estas dificultades se podrán mejorar los criterios de conversión.
- *Soluciones:* ¿cómo la empresa puede solventar las prioridades del cliente? Ante este parámetro también deben presentarse soluciones con los recursos disponibles de la organización, por ejemplo, la facturación en línea.
- *Palabras claves:* Este parámetro responde a la pregunta ¿cómo usa el buyer persona el internet, y con cuáles palabras puede encontrar la empresa? describe a la vez el comportamiento online, qué buscador utiliza, en cuál red social abarca su tiempo. De acuerdo a ello, Sordo (2018) expresa, que existen preguntas certeras en caso de contar con clientes para entrevistar, “¿Cómo prefieres comunicarte con proveedores? ¿email, teléfono, en persona? ¿Usas internet para buscar proveedores? Si la respuesta es afirmativa, ¿cómo es tu pro-

ceso de búsqueda?” estas preguntas servirán para definir las palabras clave y la forma en que se maneja en internet tu *buyer persona*.

- *Objeciones*: Si son empresas con trayectorias mayores o igual a un año, se podrán establecer motivos comunes de por qué no se siguió el proceso de venta. En este parámetro, también pueden existir objeciones de los empleados, ejemplo, si una empresa vende cursos de capacitación, el empleado puede sentirse insatisfecho de las instalaciones y al momento de interactuar con el cliente reflejar dicha objeción.
- *Elevator pitch*: Se realiza una descripción con todos los datos recabados para que todos los empleados tengan en consideración las soluciones que puede ofrecer la empresa. Suele hacerse una definición de hasta un minuto para que todos los empleados de la empresa conozcan y concuerden con las características determinadas como *buyer persona*.

De acuerdo a lo anterior, recrear el cliente ideal, sin lugar a dudas, podrá mejorar la empresa desde un punto de vista estratégico, ya que se podrá atraer directamente al tipo de persona que necesita o requiere la solución que se brinda en la organización. *El buyer persona*, no solo abarcará el tipo de contenido por el cual se sentirá atraído, además, se podrá personalizar el mensaje para los diferentes arquetipos definidos, resultando un canal claro y confiable del mensaje, en aras de acercar el producto/servicio al momento exacto (ciclo de compra). Es importante también crear un arquetipo negativo de este cliente ideal, para así excluirlos de las campañas y reducir el costo de las mismas.

Marketing inbound en PYMES, una estrategia sostenible a largo plazo

Las PYMES según la Enciclopedia Económica (2019) “se caracterizan por promover y trabajar la innovación desde la lógica, los intereses y la

cultura” (s/p) ya que, al tener recursos limitados, en cuanto a inversión y capital humano buscan opciones rentables de bajo costo, la filosofía de marketing inbound resulta ser una respuesta certera para las PYMES, ya que combina el bajo costo de estrategias de marketing orgánicas y adapta las acciones de los empleados ante los cambios constantes del mercado en internet. Al definir el *buyer persona* se alcanzan los clientes potenciales con características aún más completas que una segmentación de mercado. La estrategia inbound es viable en todas las PYMES, ya que les brinda la posibilidad de competir con todas las empresas en igualdad de condiciones. Para lograr esto, Basols (2016) expresa la importancia de la filosofía, “generar contenido de calidad y bien optimizado alrededor de keywords, mejora las posibilidades de salir en los primeros resultados y empezar a captar tráfico de forma orgánica” (s/p) por lo tanto, la estrategia inbound se adapta al presupuesto de las PYMES sin inconvenientes.

Por otro lado, resulta interesante que el marketing inbound se diferencia principalmente por el contenido de calidad que se genera como estrategia de atraer a los clientes, este contenido se puede determinar como un activo de la empresa, que constantemente cautivará los compradores adecuados para su producto/servicio, el crecimiento y mejora continua de la estrategia de contenido orgánico, permitirá de igual manera mantenerse a largo plazo sobre todo porque se intenta que todos los empleados se sientan embajadores de la marca y sean protagonistas en el proceso de venta y fidelización. Cambiar la cultura organizacional de las PYMES con la filosofía inbound exigirá tiempo, pero los resultados serán recuperados con creces, y se podrá potenciar el crecimiento hacia el propósito de la empresa.

Por ello, uno de los retos que tendrán las PYMES y que resulta ser el factor fundamental de la filosofía inbound es conocer el perfil del *buyer persona*, ya que este permitirá acelerar y establecer un sentido en las estrategias de marketing

que será totalmente necesario para crear el contenido valioso. Toda esta información se obtendrá de ventas anteriores, entrevistas a clientes y estrategias de acercamiento; en el caso de las PYMES, la inversión para la elaboración del material de calidad será más de tiempo que de dinero y estas podrán apoyarse de diferentes herramientas en línea que permiten crear contenido desde cero sobre las soluciones que brinda la empresa. El secreto del éxito de la estrategia inbound, es que el contenido se adapte al *buyer persona*, que pueda acceder a ello en el sitio web, donde también pueda encontrar los temas que desea investigar, recibir opiniones de otros clientes y conocer el propósito de la empresa.

De acuerdo a esto, tener definido el perfil del *buyer persona* es el inicio de la estrategia de contenido, que constará de información relevante para dicho cliente ideal, una de las prácticas más comunes en este sentido, es agregar un blog al sitio web, donde se pueda redactar contenido que respalde el por qué elegir el servicio/producto, aunado a esto, las PYMES deberán invertir en contenido periódico para optimizar los motores de búsqueda. Además de la presencia bloguera de la empresa, la presencia en redes sociales es crucial, ya que según los reportes globales de Hootsuite (2019) "el 4.39 billones de personas en todo el mundo utiliza internet, lo que refleja que más de la mitad de la población está conectada al mundo digital"(s/p). El único propósito de esta estrategia es atraer clientes de valor, esto solo podrá lograrse, si la empresa brinda un mensaje correcto, en el momento y lugar adecuado, por ello es necesario potenciar el uso las redes sociales, que servirán también de puente orgánico para promover el contenido de valor creado.

De este modo, la inversión principal que deberán hacer las PYMES modernas será crear un sitio web, para así crear un lugar en Internet que muestre la información de contacto, almacene el contenido de valor del blog y haga enlace a redes sociales, como un activo de la empresa, los sitios

web deberán ser optimizados continuamente, entre los aspectos cruciales se deberán determinar palabras claves del comprador ideal que permitirá el posicionamiento orgánico y la competitividad con otras empresas del mismo rubro. Para el marketing inbound, los sitios web son sin duda, el principal espacio para generar leads, por lo cual todas las campañas deberán llevar a él, donde se diseñen formularios atractivos para el *buyer persona* y se logren captar datos, además dentro del sitio web se deberá manejar ofertas y contenido gratuito para que los clientes potenciales se sientan atendidos, en tal sentido, el contenido del mensaje deberá estar adaptado al tipo de *buyer persona* que se quiere alcanzar.

Como pudo leerse en las líneas anteriores, no cabe dudas de que una estrategia que se adapta a la naturaleza de las PYMES es el marketing inbound, porque mezcla la tecnología que permite el Internet con una baja inversión (contenido SEO) y permite conocer al comprador ideal como estrategia de marketing, sin embargo, cómo estas estrategias mejorarán la cultura organizacional; al estandarizar el perfil del cliente ideal, también se estandariza la calidad del empleado y el tipo de mensaje que deberán transmitir en concordancia con lo que se ofrece en el sitio web; los empleados se sentirán seguros de transmitir el mensaje al conocer el contenido valioso que presta la empresa que representan. Por ello, convertirlos en embajadores de marca no solo cambiará la forma en la que venden, además, podrán alcanzar los objetivos de la empresa en menor tiempo y con mayor calidad.

En el mismo orden de ideas, identificar a un empleado con la empresa y su forma natural de ser, creará una filosofía integral para responder ante problemas, oportunidades y situaciones de gestión del cliente. Sirviéndose de la estrategia inbound, las PYMES no responsabilizará de las ventas y fidelización a los departamentos de marketing y ventas, si no que interioriza a todos los departamentos para hallar la forma idónea de

adaptarse a los cambios, inclusive esta filosofía permite normalizar las características de los empleados y cómo esto podrá mejorar la fidelización de los clientes, a pesar de ser la última etapa, el deleitar debe abarcar también a la forma de ser de los empleados.

Asimismo, La atención al cliente es un elemento vital y al crear una cultura organizacional se delimitará el tipo de mensaje y lenguaje que como organización se desea transmitir, por lo tanto, todos los empleados sabrán exactamente cómo dirigirse a los clientes. Al centrarse dichas acciones a las necesidades de los consumidores, las PYMES solo podrán recibir resultados positivos al mantener una consistencia de comunicación entre los clientes y los diferentes empleados de la organización, los clientes sentirán confianza al recibir la misma información y con el mismo tipo de mensaje y lenguaje, que resultará en otra forma orgánica de atraer, interactuar y deleitar a los clientes. De acuerdo a lo anterior, la inversión que representa la implementación de la filosofía inbound como una estrategia de marketing es mínima en comparación a todos los beneficios que se podrán alcanzar, siendo el más importante el desarrollo sostenible a largo plazo, lo que resulta un desafío real para las PYMES. Generalmente, no duran más de un año en operaciones activas debido a la falta de planificación estratégica, por tanto, se puede inferir que establecer una estrategia que involucre todos los aspectos de la empresa permitirá además de mantenerse, brindar las mismas condiciones de competencia con aquellas empresas que tienen mayores inversiones. Las empresas que se dedican a crear contenido valioso para su audiencia logrará contrarrestar la gran cantidad de información que existe en el mercado y podrá atraer a clientes fieles, que con el tiempo podrán formar comunidades de la marca y así poder tener consumidores recurrentes, que darán resultado a un crecimiento sostenido de la empresa.

La presencia en Internet: el futuro de todas las empresas

A modo de cierre, la presencia digital de las empresas está punteando la forma en manejar los mercados, según el informe brindado por GoDaddy, el principal proveedor de dominios en Internet, "solo el 48% de las empresas en Europa tienen sitio web, mientras el 98% de los consumidores reconoce que su principal fuente de búsqueda al momento de comprar es Internet", esta realidad supone un escenario aterrador para aquellas PYMES que no tienen la posibilidad o no priorizan la inversión en un sitio web; ante ello, Puerta (2019) directora de GoDaddy de Europa, asegura que "las pequeñas empresas reconocen el valor de tener una página web, pero no es algo que consigan priorizar, y al no hacerlo, pueden dejar de cumplir con las expectativas de los consumidores"(s/p) . Resulta interesante la forma en la cual el Internet ha revolucionado al mercado, donde para subsistir se necesita un medio digital. En un futuro no muy lejano la filosofía inbound será una de las estrategias más sostenibles a largo plazo, porque a pesar de la rapidez con la que evoluciona el consumidor, el contenido valioso se convertirá en la única manera de conocer a las empresas y de crear relaciones comerciales apreciables.

Referencias

- Academia Hubspot. (2019). *Ciclo basado en el cliente*. [Consultado en 2019] Tomado de: <https://www.hubspot.es/flywheel>
- Academia Inboundcycle. (2019). ¿Qué es y para qué sirve un embudo de conversión o *funnel de conversión*? [Consultado en 2019] Tomado de: <https://www.inboundcycle.com/diccionario-marketing-online/embudo-de-conversion>
- Antevenido. (2019). *El consumidor digital en 2019: consigue entender mejor sus necesidades*. [Consultado en 2019] Tomado de: <https://>

- www.antevenio.com/blog/2019/03/consumidor-digital-en-2019/
- Antevenio. (2019). *Inbound Marketing para pymes: mejores prácticas con ejemplos* [Consultado en 2019] Tomado de: <https://www.antevenio.com/blog/2019/05/inbound-marketing-para-pymes/>
- Bassols, M. (2016). *Marketing inbound para las PYMES ¿una buena idea?* [Consultado en 2019] Recuperado de: <https://www.inbound-cycle.com/blog-de-inbound-marketing/inbound-marketing-para-pymes-una-buena-idea>
- Cereceda, S. (2019). *Por qué las Startups y Pymes deberían estar usando Inbound Marketing* [Consultado en 2019] Recuperado de: <https://blog.impulse.pe/por-que-las-startups-y-pymes-deberian-estar-usando-inbound-marketing>
- Enciclopedia económica. (2017). *PYMES – administración*. [Consultado en 2019] Recuperado de: <https://enciclopediaeconomica.com/pymes/>
- Eneque, E. (2019). *¿Qué es el Inbound Marketing? Metodología y caso práctico* [Consultado en 2019] Tomado de: <https://blog.impulse.pe/5-claves-para-crear-una-cultura-de-ventas-inbound-en-tu-empresa>
- Eneque, E. (2019). *5 claves para crear una cultura de ventas Inbound en tu empresa* [Consultado en 2019] Tomado de: <https://blog.impulse.pe/5-claves-para-crear-una-cultura-de-ventas-inbound-en-tu-empresa>
- Facchin, J. (2018). *¿Qué aporta el Inbound Marketing a las pymes y autónomos?* [Consultado en 2019] Recuperado de: <https://josefacchin.com/inbound-marketing-para-pymes-y-autonomos/>
- Grupo Bit. (2019). *El 2019 es el año de las compras online*. [Consultado en 2019] Recuperado de: <https://business-intelligence.grupobit.net/blog/el-2019-es-el-a%C3%B1o-de-las-compras-online>
- Jon, D. (2019). *Cómo el ciclo acabó con el embudo de marketing*. [Consultado en 2019] Recuperado de: <https://blog.hubspot.es/marketing/como-el-ciclo-acabo-con-el-embudo>
- Maceira, J. (2019). *Datos relevantes del reporte digital 2019 de We are social y Hootsuite* [Consultado en 2019] Recuperado de: <https://jesusmaceira.com/digital-2019-a-las-redes-sociales/>
- Mañez, R. (2019). *Qué es un Buyer Persona y cómo crearlo paso a paso [Ejemplos]* [Consultado en 2019] Recuperado de: <https://rubenmanez.com/20-herramientas-para-definir-tu-buyer-persona-o-audiencia/>
- Matesa, D. (2019). *Comportamiento del consumidor online, perfil y características* [Consultado en 2019] Recuperado de: <https://www.expertosnegociosonline.com/comportamiento-consumidor-online/>
- Medina, R. (2019). *¿Por qué la cultura empresarial es importante para el Inbound marketing?* [Consultado en 2019] Recuperado de: <https://www.cubica.co/marketing-digital/por-que-la-cultura-empresarial-es-importante-para-el-inbound-marketing/>
- Navarrete, J. (2017). *Los buyer personas: el primer paso de tu estrategia de inbound marketing* [Consultado en 2019] Recuperado de: <https://blog.hubspot.es/marketing/las-buyer-personas-el-primer-paso-en-el-movimiento-inbound>
- Olivares, D. (2018). *El marketing digital abre a las pymes al mundo*. [Consultado en 2019] Recuperado de: <https://www.muypymes.com/2018/02/19/marketing-digital-abre-las-pymes-al-mundo>
- Quelle, L. (2019). *Los negocios sin web pierden hasta un 25% de clientes potenciales* [Con-

sultado en 2019] Recuperado de: <https://ecommerce-news.es/los-negocios-sin-web-pierden-hasta-un-25-de-clientes-potenciales-108077>

RD station. (2018). *Inbound Marketing para PyMEs: ¿realmente funciona?* [Consultado en 2019] Recuperado de: <https://www.rdstation.com/es/blog/inbound-marketing-para-pymes/>

Sordo, A. (2019). Academia Hubspot. *Qué son los buyer personas y cómo crearlos* [Consultado en 2019] Recuperado de: <https://blog.hubspot.es/marketing/que-son-buyer-personas>

Valdés, P. (2014). Academia Inboundcycle. *¿Por qué el Buyer Persona es tan importante para el Inbound Marketing?* [Consultado en 2019] Recuperado de: <https://www.inboundcycle.com/blog-de-inbound-marketing/bid/193674/porqu-el-buyer-persona-es-tan-importante-para-el-inbound-marketing>

Valdés, P. (2019). Academia Inboundcycle. *Buyer persona: el factor clave en tu estrategia de marketing y ventas* [Consultado en 2019] Recuperado de: <https://www.inboundcycle.com/buyer-persona>