

# EKOTEMAS

REVISTA CUBANA DE  
CIENCIAS ECONÓMICAS

Vol. 10 • No. 2 • julio-diciembre • 2024

ISSN 2414-4681 • RNPS 2429

<http://www.ekotemas.cu>



 Editorial  
Ciencias  
Económicas

 ANEC  
Asociación Nacional  
de Economistas  
y Contadores de Cuba

CITMA  
CERTIFICADO  


 DOAJ

Vol. 10 • No. 2 • julio-diciembre • 2024

ISSN 2414-4681 • RNPS 2429

### CONSEJO EDITORIAL

**MARISLEIDY ALBA CABAÑAS**

Universidad de Externado, Colombia

**CRISTIAN OMAR ALCANTAR LÓPEZ**

Universidad de Guadalajara, México

**FRANCISCO FIDEL BORRÁS ATIÉNZAR**

Universidad de La Habana, Cuba. Vicepresidente de la Asociación Nacional de Economistas y Contadores de Cuba

**MARCO ANTONIO DAZA MERCADO**

Universidad de Guadalajara, México

**JULIA ILEANA DEAS ALBUERNE**

Universidad de La Habana, Cuba. Presidenta de la Sociedad Cubana de Contabilidad

**JOSÉ CARLOS DEL TORO RÍOS**

Ministerio de Finanzas y Precios, Cuba. Presidente de la Sociedad Cubana de Presupuesto Público

**ILEANA DÍAZ FERNÁNDEZ**

Universidad de La Habana, Cuba. Presidenta de la Sociedad Cubana de Innovación y Emprendimiento

**GONZALO WANDOSELL FERNÁNDEZ DE BOBADILLA**

Universidad Católica de Murcia, España

**CECILIA RITA FICCO**

Universidad Nacional de Río Cuarto, Córdoba, Argentina

**DIEGO ENRIQUE GONZÁLEZ GALVÁN**

Oficina Nacional de Estadística e Información, Cuba. Presidente de la Sociedad Cubana de Estudios Demográficos

**ALMA HERNÁNDEZ RUIZ**

Universidad de La Habana, Cuba. Presidenta de la Sociedad Cubana de Marketing

**OSCAR LUIS HUNG PENTÓN**

Presidente de la Asociación Nacional de Economistas y Contadores de Cuba

**ODALYS LABRADOR MACHÍN**

Universidad de Pinar del Río, Cuba. Presidenta de la Sociedad Cubana de Cooperativismo

**ROXANA TERESITA MONTERO BELTRÁN**

Banco Central de Cuba. Presidenta de la Sociedad Cubana de Banca y Finanzas

**MARITZA ORTIZ TORRES**

Universidad de La Habana, Cuba

**LETICIA ORTIZ TORRICO**

Universidad Autónoma Gabriel René Moreno, Bolivia

**RICARDO PAHLEN**

Universidad de Buenos Aires, Argentina

**SERGIO POZO CEBALLOS**

Universidad de La Habana, Cuba. Presidente de la Sociedad Cubana de Auditoría

**BEGOÑA PRIETO MORENO**

Universidad de Burgos, España

**JERÓNIMO RICÁRDEZ JIMÉNEZ**

Universidad Veracruzana, México

**CAROLA SALAS COUCE**

Universidad de La Habana, Cuba. Presidenta de la Sociedad Cubana de Economía Internacional

**HUMBERTO BLANCO ROSALES**

Presidente de la Sociedad Cubana de Dirección y Gestión Empresarial. Universidad de La Habana, Cuba

**ANTONIO SÁNCHEZ SIERRA**

Universidad de Guadalajara, México

**BÁRBARA SUSANA SÁNCHEZ VIGNAU**

Escuela Superior de Cuadros del Estado y el Gobierno, Cuba. Presidenta de la Sociedad Cubana de Administración Pública

**ALINA SUÁREZ JIMÉNEZ**

Universidad de La Habana, Cuba. Presidenta de la Sociedad Cubana de Economía de la Salud

**CARLOS CÉSAR TORRES PÁEZ**

Universidad de Pinar del Río, Cuba. Presidente de la Sociedad Cubana de Desarrollo Local

**RUBÉN VILLEGAS CHÁVEZ**

Universidad de Granma, Cuba. Presidente de la Sociedad Cubana de Economía Agropecuaria

**KENNY DÍAZ ARCAÑO**

Centro de Investigaciones de la Economía Mundial, Cuba. Presidente de la Sociedad Cubana de Economía y Medioambiente

**MARTHA OMARA ROBERT BEATÓN**

Universidad de La Habana, Cuba. Presidenta de la Sociedad Cubana de Economía del Turismo

**CRISTOBALINA DAMARY CARRILLO BRITO**

Empresa de administración comercial MININT, Cuba. Presidenta de la Sociedad Cubana de Economía Laboral y Social

**SARA RODRÍGUEZ TORRES**

Universidad de La Habana, Cuba. Presidenta de la Sociedad Cubana de Pensamiento Económica

#### EQUIPO EDITORIAL

Director: Francisco Fidel Borrás Atiénezar

Subdirectora: Naylet Baza Guillarte

Comunicación: Diana Domínguez Ceballos

Editora de texto: Danelia Herrera Gómez

Diseño gráfico y emplane: José Quesada Pantoja

Administrador Web: Daríel Falcón Oduardo

Gestora documental: Matilde Estrada Reyes



#### FOTO DE PORTADA

Bayamo, historia y patrimonio  
Armando Yero la O

Calle 22 No. 901 Esquina 9na,  
Miramar, Playa, La Habana, Cuba  
72092084 / 72093303  
ekotemas@anec.cu  
<http://www.ekotemas.cu>

## CONTENIDO / CONTENTS

EDITORIAL.....	1
INVENTARIO TURÍSTICO Y EVALUACIÓN DEL ALOJAMIENTO DEL SECTOR ESTATAL EN CIENFUEGOS, CUBA.....	4
<i>TOURIST INVENTORY AND EVALUATION OF STATE SECTOR ACCOMMODATION IN CIENFUEGOS, CUBA</i> David Anacleto Pérez Guevara, Reynier Reyes Hernández y Antonio Martínez Puche	
EXPERIENCIAS Y BUENAS PRÁCTICAS DE LA ECONOMÍA CIRCULAR SOBRE LA ECONOMÍA LINEAL, EN EL RESTAURANTE COVADONGA DE LA PROVINCIA DE CIENFUEGOS.....	15
<i>EXPERIENCES AND GOOD PRACTICES OF THE CIRCULAR ECONOMY OVER THE LINEAR ECONOMY, AT THE COVADONGA RESTAURANT IN THE PROVINCE OF CIENFUEGOS</i> Mirta Ester Marín Guzmán y Jesús René Pino Alonso	
LA IGUALDAD DE GÉNERO EN LAS COOPERATIVAS DE AHORRO Y PRÉSTAMO. EXPERIENCIA CAJA SMG.....	30
<i>GENDER EQUALITY IN SAVINGS AND LOAN COOPERATIVES. CAJA SMG EXPERIENCE</i> Cármen Faviola García Barbarín	
LA RESPONSABILIDAD SOCIAL Y LOS OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE EN CAJA SMG.....	44
<i>SOCIAL RESPONSIBILITY AND THE SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS AT CAJA SMG</i> Aurora Núñez González, Aarón Cobián Puebla y Jesús Juan Rosales Adame	
FORMACIÓN DE PRECIOS NACIONALES DE PRODUCTOS ALIMENTARIOS GANADEROS PARA LA SUSTENTABILIDAD ALIMENTARIA EN CUBA.....	58
<i>NATIONAL PRICE TRAINING OF LIVESTOCK FOOD PRODUCT FOR FOOD SUSTAINABILITY IN CUBA</i> Cristina B. Lau Rodríguez, Víctor R. Lomelí Castro y Silvia M. Ariet Rodríguez	
EL ENFOQUE REFLEXIVO-PERSUASIVO EN LA GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL EN INSTITUCIONES EDUCATIVAS.....	71
<i>THE REFLECTIVE-PERSUASIVE APPROACH IN THE MANAGEMENT OF ORGANIZATIONAL COMMUNICATION IN EDUCATIONAL INSTITUTIONS</i> Ennedys Ramos Montoya, Diana Domínguez Ceballos y Luis Alberto Lazo Valdespino	
LAS FINANZAS VERDES. EXPERIENCIA CAJA SMG.....	88
<i>GREEN FINANCE. CAJA SMG EXPERIENCE</i> Laura Susana Sandoval Rubio, Aarón Cobián Puebla, Aurora Núñez González y Jesús Juan Rosales Adame	
ALGUNAS CONSIDERACIONES PARA LA CONFORMACIÓN DE UN MODELO DE NEGOCIOS PARA EMPRENDEDORES DEL DISEÑO EN CUBA.....	98
<i>SOME CONSIDERATIONS ABOUT THE CONFORMATION FOR A BUSINESS MODEL FOR DESIGNERS ON THE ENTREPRENEUR SECTOR IN CUBA</i> Eduardo González Matos y Lourdes Sánchez Oramas	
LAS RELACIONES FINANCIERAS DE LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS CON LOS BANCOS EN CUBA. BRECHAS Y OPORTUNIDADES.....	113
<i>FINANCIAL RELATIONS BETWEEN SMALL AND MEDIUM-SIZED ENTERPRISES AND BANKS IN CUBA. GAPS AND OPPORTUNITIES</i> Daniela Otaño Fernández, Liliana Valdés Díaz y Francisco Borrás Atienzar	
NORMAS EDITORIALES.....	124

## EDITORIAL

### **Gestión del desarrollo territorial: ¿Es pertinente la información?**

Comenzaré con una adhesión al planteamiento de la economista colombiana López Montaña, que caracteriza la práctica del desarrollo territorial con una frase muy ilustrativa: “Nadie se atreve a omitir este término, pero pocos entienden su profundo contenido, sus infinitas demandas y las inmensas barreras que enfrenta”. El desarrollo territorial se reconoce como la estrategia a implementar cuando se pretende aprovechar al máximo el potencial de recursos endógenos y la captación de exógenos para lograr resolver los acuciantes problemas.

Luego de consultar diversas definiciones sobre desarrollo territorial se puede operacionalizar como un cambio socioeconómico, sostenible, perdurable, multidimensional, multiescalar, inclusivo, participativo y diferenciado no solo en tiempo, también en el espacio.

Todas las características son necesarias, y mediante su interrelación se puede dar respuesta a las siguientes interrogantes básicas: ¿qué ocurre? ¿cómo? ¿por qué? ¿cuándo? y ¿dónde? Las cuatro primeras son habituales en cualquier proceso de gestión, pero la última se vincula a las disparidades territoriales y a la participación, objetivos imprescindibles del desarrollo territorial.

El marco legal y político cubano ha prestado atención a dicho proceso, no obstante, aún persisten barreras para la gestión territorial. Una de ellas es la información; que puede llegar a ser un impedimento, cuando no está diferenciada sectorialmente y espacialmente. Se requiere, en primera instancia, capturar el dato con enfoque territorial.

Así, se considera que un sistema de información territorial (SIT) condiciona el cumplimiento de su objetivo no solo con la calidad del dato, se requiere también disponibilidad, facilidad de uso, fiabilidad, pertinencia y calidad de la presentación. Existe consenso, en con-

siderar la pertinencia, como la cualidad primaria a cumplir y de influencia esencial en la calidad.

En Cuba, la Constitución de la República, le otorga a la provincia como misión fundamental, “el desarrollo económico y social del territorio” y, al municipio, lo clasifica como “unidad política-administrativa primaria y fundamental de la organización nacional”; ambos con atribuciones específicas y diferenciadas. Existe una política de desarrollo territorial en el país, dirigida por el Ministerio de Economía y Planificación y, se ha ido modificando paulatinamente el marco legal vinculado al desarrollo territorial.

La Oficina Nacional de Estadística e Información (ONEI) confecciona para provincias y municipios información económica, social y ambiental a disposición de los directivos de dichos niveles y, con cierto atraso, publica anuarios sobre diversos aspectos. Esta última es la disponible a los actores territoriales. Esta información se sustenta, fundamentalmente en dos sistemas de captación de datos: Sistema Estadístico Nacional (SIEN) y Sistema Estadístico Territorial (SIET); el primero se refiere los indicadores que tienen importancia nacional y, el segundo, territorial. En ambos predomina el enfoque sectorial y la insuficiente actualización para responder a las exigencias prácticas. En “La gestión de datos estadísticos y desarrollo nacional en la República de Cuba” (2024) se reconoce la necesidad de utilizar “... nuevas fuentes de datos, como la información geoespacial e integrar la información estadística y geográfica”.

Si se combina el análisis sistemático de los datos e informes confeccionados por la ONEI y las características del desarrollo territorial, se pueden señalar los fundamentales requerimientos informativos para una adecuada gestión de la economía territorial:

- Si el desarrollo es cambio se requiere conocer sistemáticamente su intensidad en el corto, mediano y largo plazo, no solamente en el primero y además, es criterio esencial para clasificar su intensidad.
- Su carácter multidimensional señala tres dimensiones básicas, pero no excluye la incorporación de otras derivadas de políticas vigentes (responsabilidad social, innovación, eficiencia, generación de divisas, energía sostenible...), así como problemas identificados (envejecimiento poblacional, cambio climático...).
- ¿Juegan su papel de contribución al desarrollo todas las dimensiones y niveles jerárquicos? En la economía, ¿Cuán semejante es la estructura económica territorial respecto al país? Imposible de

analizar actualmente; no se calcula en los territorios el valor que agregan los servicios que no son de mercado (educación, salud fundamentalmente). Se calculan índices globales, de resultados, pero no de factores que los propician.

- ¿Cuál fue el crecimiento real de la economía territorial? ¿Son competitivas sus actividades? Se desconoce y esto lleva a confusiones y más en momentos inflacionarios, como el actual.
- ¿Cómo marcha la implementación de las políticas que impactan directamente en el territorio para su desarrollo? ¿Es realmente la innovación la palanca esencial? ¿Actúan las entidades de manera socialmente responsable? No hay sistematicidad ni profundidad en la información. Solo se analiza el cambio respecto a igual periodo del año anterior, ¿conduce al desarrollo?
- La multiescalaridad, condiciona objetivos, posiciones e intereses diversos ante problemas similares. El municipio y provincia pueden tener iguales indicadores, pero su análisis para el desarrollo territorial es diferente, parte de su misión respectiva, que condiciona el rol que les compete.
- La participación, exige conocer las respuestas a las interrogantes formuladas. El SIT, no puede ser solamente “información para el gobierno”, el SIT para el desarrollo territorial tiene que llegar y satisfacer los requerimientos de los múltiples actores que participan bajo el liderazgo del gobierno.

En síntesis, profundizar en las interrelaciones, en la inclusión de datos sobre algunos aspectos obviados o insuficientemente considerados, vitales para la gestión territorial.

Y, para responder la interrogante formulada en el título, no tiene el necesario grado de pertinencia y esto se deriva de cuestionarios aplicados a sus actores fundamentales.

Dra. C. Iris M. González Torres  
Profesora Titular de la Universidad de Camagüey

## INVENTARIO TURÍSTICO Y EVALUACIÓN DEL ALOJAMIENTO DEL SECTOR ESTATAL EN CIENFUEGOS, CUBA

### TOURIST INVENTORY AND EVALUATION OF STATE SECTOR ACCOMMODATION IN CIENFUEGOS, CUBA

**David Anacleto Pérez Guevara**

<https://orcid.org/0000-0001-7252-1559>

Universidad de Cienfuegos Carlos Rafael Rodríguez, Cienfuegos, Cuba  
dpguevara@ucf.edu.cu

**Reynier Reyes Hernández**

<https://orcid.org/0000-0001-7032-0892>

Universidad de Cienfuegos Carlos Rafael Rodríguez, Cienfuegos, Cuba  
reyreyes@ucf.edu.cu

**Antonio Martínez Puche**

<https://orcid.org/0000-0002-6127-2961>

Universidad de Alicante, Alicante, España  
tonimartinezpuche@gmail.com

---

#### Resumen

La adecuada gestión del turismo resulta de vital importancia para aumentar la satisfacción y los niveles de aceptación del destino. Por ende, es prioridad ajustar la oferta a las necesidades de los turistas, cada día más condicionada por factores sociales, económicos, culturales y medioambientales. El objetivo general de este trabajo es analizar las potencialidades actuales de la provincia de Cienfuegos para el servicio de alojamiento estatal. Se realizó un inventario y evaluación con base en la ponderación de las variables de calidad, apoyo y demanda, donde cuatro de ellas alcanzaron la jerarquía 4, la más alta, con puntuaciones entre 78.7 y 88.7. Los resultados se deben a la ubicación de los inmuebles en una zona de protección declarada por la UNESCO y Área declarada Paisaje Natural Protegido de Cuba por el Sistema Nacional de Áreas Protegidas de Cuba del Ministerio de Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente, con importantes valores históricos y patrimoniales.

**Palabras clave:** Gestión turística, Calidad, Potencialidades turísticas, Satisfacción del destino, Evaluación turística



Artículo de acceso abierto distribuido bajo los términos de la licencia  
Creative Commons Atribución-NoComercial 4.0 Internacional.

## Abstract

*The proper management of tourism is of vital importance to increase satisfaction and acceptance levels of a destination. Therefore, it is a priority to adjust the offerings to the needs of tourists, which are increasingly influenced by social, economic, cultural, and environmental factors. The main goal of this study is to analyze the current potential of the Cienfuegos province for state-run accommodation services. An inventory and evaluation were conducted based on the weighting of quality, support, and demand variables, where four of them achieved the highest rank (level 4) with scores ranging from 78.7 to 88.7. These results are attributed to the location of the properties in an area protected by UNESCO and designated as a Paisaje Natural Protegido of Cuba by the Sistema Nacional de Áreas Protegidas of Cuba of the Ministerio of Ciencia, Tecnología and Medio Ambiente, with significant historical and heritage values.*

**Keywords:** *Tourism Management, Quality, Tourism Potentialities, Destination Satisfaction, Tourism Evaluation*

## INTRODUCCIÓN

El inventario y la evaluación de la planta turística es de gran importancia para el desarrollo del turismo en un destino, puesto que ambas herramientas permiten tener un conocimiento exhaustivo de los recursos de alojamiento, restauración, actividades de ocio y demás servicios que conforman la oferta turística. Esto es fundamental para planificar y gestionar adecuadamente el desarrollo turístico, y así ajustar la oferta a las necesidades de los turistas; de esta forma aumentar la satisfacción y los niveles de aceptación del destino.

Autores como Sánchez et al. (2013) y Socatelli (2015), plantean que la mejora de la actividad turística viene marcada no solo por la presencia de atractivos, sino también por la variedad y concentración territoriales, su accesibilidad y otros aspectos de índole geográfico. La oferta turística, en su sentido más amplio, toma como principales variables el relieve, la vegetación, el agua, la accesibilidad, infraestructuras y servicios. Más allá de los distintos oferentes de productos y servicios, está formada por todos los componentes del patrimonio turístico de un lugar, el cual está constituido por los atractivos, la planta turística y la correspondiente infraestructura que hace posible su acceso y funcionamiento.

La planta turística está conformada por el conjunto de establecimientos que brindan servicios básicos: alojamiento, gastronomía, transporte, agencias y operadores mayoristas de viajes, balnearios y actividades recreativas. También se incluyen aquí otros servicios que satisfacen las necesidades de los residentes y son utilizados por los turistas como los comercios (Rivas Inda, 2021; Varisco, 2013). Dentro del concepto de planta turística se encuentra el equipamiento, el cual está compuesto por los establecimientos tanto estatales como privados de alojamiento y restauración.

## DESARROLLO

En la investigación se utilizó un enfoque diagnóstico para comprender el estado actual de los alojamientos estatales, lo que posibilita a posteriori una planificación para orientar el desarrollo del turismo en la localidad. Se aplican enfoques cualitativos y cuantitativos, con la finalidad de lograr el inventario y la consecuente evaluación de los alojamientos estatales. Se considera un estudio exploratorio-descriptivo, ya que incluye la recopilación de información a través de entrevistas y observación directa, así como la revisión de documentos, lo que permitió identificar los alojamientos objeto de inventario y su posterior descripción detallada en las fichas de inventario.

Al sur de la región central de Cuba, se encuentra la provincia de Cienfuegos, limita al sur con el Mar Caribe, al norte con las provincias de Villa Clara y Matanzas, al este con Villa Clara y Sancti Spíritus y al oeste con Matanzas. La extensión superficial de la provincia de Cienfuegos es de 4 188,61 km<sup>2</sup>, por lo que es una de las tres más pequeñas del país. Cuenta con una población de 406 847 habitantes y una densidad de población de 97.1 habitantes por km<sup>2</sup>. La ciudad de Cienfuegos es la ciudad capital y se localiza en la zona costera al sur de la provincia. Se desarrolla en torno al norte y este de la Bahía de Jagua, la cual es considerada una de las más bellas del país por sus tranquilas aguas, y por ello resulta óptima para la práctica de actividades náuticas.

Para los servicios de alojamiento al turismo internacional y nacional, la provincia cuenta con 987 capacidades, distribuidas en tres cadenas hoteleras y la Empresa de Campismo Popular. La Cadena Hotelera Gran Caribe de conjunto con el grupo empresarial Meliá Internacional gestionan el servicio de los hoteles Jagua, San Carlos, La Unión y las villas, Casa Verde, Casa azul y Perla del Mar con 278 capacidades, ubicados todos en la propia ciudad de Cienfuegos. Además, Gran Caribe dirige el complejo hotelero Rancho Luna – Faro Luna, en la playa del mismo nombre con 268 capacidades.

Por su parte, la agencia Islazul asume la gerencia de los hoteles Pasacaballo, Punta la Cueva y la Villa Yaguanabo con 319 capacidades, distribuidos en zonas del litoral sur de la provincia. Mientras que la Empresa de Campismo Popular cuenta con 122 capacidades en sus cuatro bases de campismo: Villa Internacional Guajimico, Villa Cinco Azúcar, Campismo Jagua y Campismo Playa Inglés.

A los efectos de esta investigación, centrada en los alojamientos del sector estatal asociados al turismo internacional, se descartan del inventario turístico y evaluación aquellas entidades que solo reciben turismo nacional, como es el caso de Villa Cinco Azúcar, Campismo Jagua y Campismo Playa Inglés.

Para el inventario y evaluación de los alojamientos estatales se utiliza la propuesta de Molina y Pérez (2022), que es un procedimiento diseñado para el

inventario y evaluación de atractivos y planta turística. Dicho instrumento fue elaborado a partir de la sistematización de varias propuestas y el análisis de diferentes enfoques metodológicos para el diseño de inventario (Leno, 1993; Mincetur, 2018; Velarde Ubilla, 2019; Pachêco et al., 2020; Reyes et al., 2020; Castellanos & Pérez, 2022; Molina & Pérez, 2022; Riquero Reyes, 2022; Rodríguez & Pérez, 2022; Varela & Pérez, 2022; Figueroa et al., 2023; González & Pérez, 2023). Válido apuntar también, que este procedimiento forma parte de una metodología para la determinación del potencial turístico de una localidad (Pérez et al., 2023) y está estructurado en cuatro etapas con sus respectivos pasos.

### **Etapas 1: Conformación del equipo de trabajo**

El equipo de trabajo conformado tiene como finalidad el estudio del potencial turístico de una localidad, dentro del cual se incluye el inventario y la evaluación de los recursos, de la planta turística, la infraestructura y la formación en turismo. Ello permite garantizar un enfoque integral, preciso y equilibrado en la evaluación del potencial, así como promover la colaboración, la creatividad y la eficiencia en el proceso de investigación. En esta etapa, se establecen las premisas para la conformación del equipo de trabajo, se listan los perfiles y requisitos de selección de los participantes en el proceso, y se determina el coeficiente de competencia de cada candidato.

### **Etapas 2: Búsqueda y recogida de datos**

La calidad y eficacia de la información recopilada es de vital importancia para el desarrollo exitoso del resto de las etapas que siguen en el procedimiento. Para complementar esta etapa se deben realizar un grupo de tareas, tales como: definir los objetivos de la búsqueda, identificar las fuentes de información, seleccionar las posibles técnicas y herramientas a utilizar (entrevistas, encuestas, observación y criterios de especialistas) para la conformación de bases de datos con la información recopilada.

### **Etapas 3: Trabajo de campo**

Esta etapa tiene como objetivo contrastar la información recogida de las distintas fuentes, organizada en la base de datos con la situación real del objeto a inventariar. Mediante la observación directa en visitas a las instalaciones, se puede cumplimentar la misma.

### **Etapas 4: Elaboración de la ficha de inventario**

La ficha de inventario es un libro en Microsoft Excel, con cuatro hojas de cálculo: datos generales (hoja 1), variable calidad (hoja 2), variable apoyo (hoja

3) y variable demanda (hoja 4). En la primera hoja se recoge un grupo de información relacionada con la ubicación, como son: la dirección, coordenadas geográficas, clasificación del objeto a inventariar, fotografía y breve descripción del objeto a inventariar.

En la hoja de calidad se recogen y evalúan datos relacionados con las subvariables singularidad, reconocimiento, significado, informaciones vinculantes al componente de la planta turística, estado de conservación de la planta turística, estado de conservación del entorno, aprovechamiento y actividades que se pueden desarrollar en el alojamiento.

En lo referente a la variable apoyo, que está relacionada con los accesos y las infraestructuras, se recogen y evalúan las subvariables: infraestructuras, viales de acceso al alojamiento, infraestructuras básicas, asociación con otros componentes de la planta turística y atractivos.

En la variable demanda se relacionan elementos asociados a los flujos turísticos y la cantidad de visitantes internacionales y nacionales, así como, a la presencia del objeto a inventariar en la oferta turística del territorio.

Como resultado de la aplicación del procedimiento se obtienen los resultados que se muestran en la tabla 1.

**Tabla 1.** Resultados del inventario y evaluación de los alojamientos del sector estatal en Cienfuegos. Gran Caribe-Meliá Hotels International

Nombre	Puntos	Jerarquía
Hotel La Unión	88,7	4
Hotel San Carlos	87,7	4
Hotel Jagua	83,7	4
Villa Palacio Azul	78,7	4
Villa Casa Verde	68,0	3
Villa Perla del Mar	59,1	3

Fuente: Elaboración propia.

Entre los elementos con mayor incidencia en las puntuaciones obtenidas se encuentra que:

- Hotel la Unión. Es un ejemplo de la arquitectura vernácula de hoteles en Cuba. Tiene centralidad urbana patrimonial al ubicarse en el Centro Histórico de la ciudad de Cienfuegos, declarado Patrimonio Cultural de la Humanidad desde el 2005. Mantiene la misma estructura del siglo XIX, originalidad, valor paisajístico urbano, y es ejemplo de rescate del patrimonio intangible oral y literario. Se destaca por ser sede de exposiciones de artistas y por la calidad demostrada en la práctica turística.

El hotel posee, además de los valores históricos patrimoniales significantes que lo distinguen, otros valores tales como: valor cultural por mantener una programación cultural recreativa; valor social por ser una fuente de empleo para los habitantes de la localidad; valores económicos y comerciales por ser una entidad que genera significativos ingresos al país.

- Hotel San Carlos. Es uno de los inmuebles del arquitecto del siglo XIX Alfredo Colli Fanchonetti, donde logra un eclecticismo al combinar elementos del movimiento neoclásico y elementos cubanos. Representa un hotel de ciudad que rompe con el tamaño de la misma por su altura, e introduce las tendencias turísticas norteamericanas (*Roof garden*). Mantiene su integridad dentro de la trama urbana y armoniza con el resto de los inmuebles de la zona. Constituye un edificio de hito arquitectónico, ejemplo de rescate de la herrería y refuncionalidad de inmueble con fines turísticos. También se encuentra ubicado en el Centro Histórico de la ciudad de Cienfuegos.
- Hotel Jagua. Es el último exponente del racionalismo en Cienfuegos, ya que pertenece a la etapa neomoderna de este movimiento artístico. Este inmueble jerarquiza el entorno histórico, cultural, ambiental y paisajístico, y constituye un referente para los cienfuegueros y cubanos. Se ubica en la zona fundacional de la ciudad (Tureira). Legitima dos áreas naturales, la ensenada de las Calabazas y el Puerto, y ha sido protagonista de hechos fundamentales del proceso revolucionario. Tiene valor paisajístico y realza la centralidad de la ciudad.

Genera prácticas artísticas y recreativas nuevas. Presenta valor cultural, pues cuenta con una programación cultural recreativa; el valor social se manifiesta en que constituye una fuente de empleo para los habitantes de la localidad; los valores económicos y comerciales están dados por ser una de las principales fuentes de ingresos del sector turístico en la provincia de Cienfuegos.

En el caso de las villas las puntuaciones alcanzadas son menores, y esto se debe sobre todo a la disponibilidad de servicios complementarios. Al ser gestionadas como complejo, los servicios de carpeta, buró de información, buró de agencias de viajes, cambios de moneda, entre otros; no están disponibles en estas instalaciones y por ello el cliente deberá desplazarse para acceder a estos.

- Villa Palacio Azul. Alcanza la mayor puntuación de las villas. Esto se debe a que es uno de los primeros inmuebles que se construyen en la zona de Punta Gorda. Constituye un ejemplo de la mansión cubana de la primera mitad del siglo XX en Cienfuegos, en función de los grandes entornos urbanos, y la impronta de Alfredo Colli con relación a la decoración de frutas cubanas (piña, plátanos y nísperos aparecen en los balcones extendidos), la

presencia de elementos circulares, las cúpulas redondeadas y miradores, y los pisos de losas cienfuegueras.

Este inmueble ha sido reconocido por su calidad e integridad con los recursos naturales en ferias internacionales del sector del turismo en el país. Fue galardonado con el Premio Provincial de Restauración 2008 del Consejo Provincial de Patrimonio, y el Premio Nacional de Restauración 2008 del Consejo Nacional de Patrimonio Cultural. Como aspecto significativo se destaca la presencia en sus instalaciones del entonces presidente de la República Bolivariana de Venezuela Hugo Rafael Chávez Frías durante la IV Cumbre de PetroCaribe, celebrada en diciembre del 2007.

En el caso del grupo hotelero Sucursal Islazul Cienfuegos, se obtienen los resultados que se muestran en la tabla 2.

**Tabla 2.** Resultados del inventario y evaluación de los alojamientos del sector estatal en Cienfuegos. Sucursal Islazul Cienfuegos

Nombre	Puntos	Jerarquía
Villa Yaguanabo	69,0	3
Hotel Pasacaballo	54,0	3
Hotel Punta la Cueva	52,5	3

Fuente: Elaboración propia.

El hotel Villa Yaguanabo obtiene la mejor puntuación entre los hoteles de esta cadena. Los elementos que inciden de manera favorable es su ubicación en un área protegida, declarada Paisaje Natural Protegido de Cuba por el Sistema Nacional de Áreas Protegidas de Cuba del Ministerio de Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente, lo que le confiere un reconocimiento a nivel nacional; además, existen evidencias de restos arqueológicos relacionado con la actividad agro alfarera de los aborígenes.

De manera general, los hoteles de la cadena hotelera Sucursal Islazul se encuentran ubicados en espacios litorales del territorio cienfueguero. El Hotel Punta la Cueva es el que se encuentra más cercano a la ciudad y por ende a los servicios complementarios que no existen en los hoteles, como bancos, casas de cambio, comercios, gasolineras, y otros. Dichos servicios son altamente demandados por los visitantes y sirven de complemento a los servicios de alojamiento y restauración que se ofrecen en los hoteles. Esto incide de manera negativa en la evaluación de la variable apoyo, donde se evalúan las subvariables relacionadas con el estado y calidad de las carreteras, caminos y vías de acceso al recurso turístico; señalización y facilidad de llegada al recurso, integración y articulación del recurso con la red vial del territorio.

La cadena hotelera Gran Caribe alcanza los resultados del inventario y evaluación, que se muestran en la tabla 3.

**Tabla 3.** Resultados del inventario y evaluación de los alojamientos del sector estatal en Cienfuegos. Gran Caribe.

Nombre	Puntos	Jerarquía
Hotel Rancho Luna	74,2	3
Hotel Faro Luna	68,5	3

Fuente: Elaboración propia.

En el caso de los establecimientos de alojamiento del grupo hotelero Gran Caribe en Cienfuegos, el complejo Rancho Luna-Faro Luna muestra como elemento positivo su ubicación en la playa de Rancho Luna, un lugar propicio para el esparcimiento y ocio de las familias cienfuegueras y de quienes visitan la ciudad y la provincia. Este criterio favorece las puntuaciones en el inventario y evaluación en las subvariables relacionadas con la variable apoyo.

La Empresa de Campismo Popular Cienfuegos obtiene la evaluación que se muestra en la tabla 4.

**Tabla 4.** Resultados del inventario y evaluación de los alojamientos del sector estatal en Cienfuegos. Empresa de Campismo Popular Cienfuegos

Nombre	Puntos	Jerarquía
Villa Internacional Guajimico	69	3

Fuente: Elaboración propia.

En el resultado del inventario, evaluación y jerarquización de la Villa Internacional Guajimico se evidencia que los valores fundamentales de la misma se encuentran en el entorno en el que está ubicada, área protegida declarada Paisaje Natural Protegido de Cuba por el Sistema Nacional de Áreas Protegidas de Cuba. Destacan los valores naturales, históricos, arqueológicos, paleontológicos como elementos importantes dentro de la variable calidad, además de otros valores como son el económico, social, cultural y comercial.

Esta información resulta de importancia para los gestores turísticos de la entidad, sobre todo en el diseño de opciones para los visitantes en función de las potencialidades antes expuestas. La misma también debe ser utilizada en el mix de comunicación de la Villa con el objetivo de mejorar la comercialización y su posicionamiento en el mercado.

Otro elemento importante que se evidencia en la evaluación de la variable apoyo es la necesidad de combinar el producto turístico Villa Internacional Guajimico con otros atractivos de la región, aprovechando la ubicación geográ-

fica y la facilidad de acceso tanto por tierra como por mar. Además, es reconocible la posibilidad de conectar con otros polos turísticos de gran importancia nacional, como Topes de Collantes y la ciudad de Trinidad en la cercana provincia de Santi Spíritus, para integrar a la Villa en circuitos para la modalidad de turismo de naturaleza en la zona centro sur de la isla.

Los alojamientos del sector estatal en Cienfuegos que alcanzan la jerarquía 4, que es la más alta, se corresponden con componentes de la planta turística excepcionales y de gran significado para el mercado turístico internacional, capaces por sí solos de motivar el desplazamiento de visitantes internacionales. Equivale a un componente de la planta turística con cualidades y características únicas a nivel mundial.

La jerarquía 3 se corresponde con componentes de la planta turística con rasgos excepcionales, capaces de motivar por sí solos o en combinación con otros atractivos un desplazamiento de visitantes internacionales y nacionales. Equivale a un componente de la planta turística con cualidades y características únicas en el país.

## CONCLUSIONES

El alojamiento del sector estatal, como componente del equipamiento de la planta turística con que cuenta la provincia de Cienfuegos, posee una composición heterogénea que abarca inmuebles ubicados tanto en la ciudad, como en zonas ancladas a patrimonios naturales costeros. En su mayoría estas instalaciones constituyen hitos en la historia de la hotelería en Cienfuegos y en Cuba, con valores patrimoniales, históricos y culturales excepcionales.

La provincia cuenta con una variedad y calidad de alojamiento en el sector estatal capaz de abarcar las diferentes necesidades de hospedaje de quienes visiten la provincia y la isla de Cuba. Los resultados mostraron que los alojamientos con las mejores puntuaciones se corresponden con los inmuebles ubicados dentro de la zona de protección declarada como Patrimonio Cultural de la Humanidad.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Castellanos, F. y Pérez, D. (2022). Inventario turístico del equipamiento de la planta turística de la Sucursal Islazul Cienfuegos. Tesis de grado no publicada, Universidad de Cienfuegos Carlos Rafael Rodríguez.
- Figueroa, F. E. P., Delgado, K. N. G. y Toala, M. S. C. (2023). Evaluación multicriterio de los recursos turísticos como base para la planificación turística de la parroquia Honorato Vásquez, Santa Ana, Manabí, Ecuador. *UNESUM-Ciencias. Revista Científica Multidisciplinaria*, 7(1), 144-155. DOI: <https://doi.org/10.47230/unesum-ciencias.v7.n1.2023.674>

- González, D. y Pérez, D. (2023). Inventario turístico de las Villas y del Palacio de Valle, pertenecientes al complejo hotelero Jagua Manage by Meliá Hotels International. Tesis de grado no publicada. Universidad de Cienfuegos Carlos Rafael Rodríguez.
- Leno Cerro, F. (1993). *Técnicas de evaluación del potencial turístico*. Madrid: MICYT, Centro de Publicaciones.
- Mincetur (2018). *Manual para la elaboración y actualización del inventario de recursos turísticos*. Ministerio de Comercio Exterior y Turismo del Perú. Disponible en: [https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/401761/Manual\\_para\\_la\\_Elaboaracion\\_y\\_actualizacion\\_del\\_inventario\\_de\\_recursos\\_turisticos.pdf](https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/401761/Manual_para_la_Elaboaracion_y_actualizacion_del_inventario_de_recursos_turisticos.pdf)
- Molina, M. y Pérez, D. (2022). Inventario turístico de los alojamientos más demandados por el turismo internacional del sector no estatal en la zona de Punta Gorda de Cienfuegos. Tesis de grado no publicada. Universidad de Cienfuegos Carlos Rafael Rodríguez.
- Pachêco, E., Ferreira, M., da Silva, M. y Leite, M. (2020). Análise do potencial turístico do Polo Seridó, Rio Grande do Norte, Brasil. *Turismo Estudio y Práctica*, 9(1), 1-21. Disponible en: <https://geplat.com/rtep/index.php/tourism/article/view/616>
- Pérez, D., Torres, L. y Hernández, R. (2023). Determinación de variables que influyen en la demanda para estudios de potencial turístico en Cienfuegos. *Universidad y Sociedad*, 15(S1), 341-353. Disponible en: <https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/view/3769/3700>
- Reyes, J. A. O., Cortéz, J. A. S. y Cadena, M. E. R. (2020). Metodología del modelo de valoración cualitativa de atributos de las haciendas Agroturísticas. *Magazine De Las Ciencias: Revista De Investigación E Innovación*, 5(CISE). Disponible en: <https://core.ac.uk/download/pdf/426956798.pdf>
- Riquero Reyes, J. G. (2022). Valoración cualitativa de los atributos de la Hacienda Turística Los Prados, ubicada en la Provincia Los Ríos–Ecuador. Tesis de grado. Universidad Técnica de Babahoyo. Repositorio Digital. Disponible en: <http://dspace.utb.edu.ec/handle/49000/13510>
- Rivas Inda, E. G. (2021). Evaluación del potencial turístico sustentable en la zona costera de San Blas, Nayarit. Tesis doctoral. Universidad Juárez del Estado de Durango. Repositorio Institucional. Disponible en: <http://repositorio.ujed.mx/jspui/handle/123456789/167>
- Rodríguez, Y. y Pérez, D. (2022). Inventario turístico de los hoteles del complejo hotelero Jagua Manage by Meliá Hotels International. Tesis de grado no publicada. Universidad de Cienfuegos Carlos Rafael Rodríguez.
- Sánchez, J., Sánchez, M. y Rengifo, J. (2013). La evaluación del potencial para el desarrollo del turismo rural. Aplicación metodológica sobre la provincia de

- Cáceres. *Internacional de Ciencia y Tecnología de la Información Geográfica*, 13(1), 99-130. Disponible en: <https://dehesa.unex.es/handle/10662/8708>
- Socatelli, M. (2015). *Mercadeo aplicado al turismo: La comercialización de servicios, productos y destinos turísticos sostenibles*. Universidad Estatal a Distancia-EUNED.
- Varela, L. y Pérez, D. (2022). Inventario turístico de la Villa Internacional Guajimico de Cienfuegos. Tesis de grado no publicada. Universidad de Cienfuegos Carlos Rafael Rodríguez.
- Varisco, C. (2013). Sistema turístico. Subsistemas, dimensiones y conceptos transdisciplinarios. En G. Benseny (Coord.). *Gestores costeros: De la teoría a la práctica: una aplicación en áreas litorales*. Universidad Nacional de Mar del Plata, pp. 63-78. Disponible en: <https://nulan.mdp.edu.ar/id/eprint/2208/>
- Velarde Ubilla, H. S. (2019). Propuesta de desarrollo turístico en la comunidad de Yacubiana, parroquia Salinas, cantón Guaranda, año 2018. Tesis de grado, Universidad Estatal de Bolívar. Facultad de Ciencias Administrativas. Repositorio Digital UEB. Disponible en: <https://repositoriodigital.uns.edu.ar/handle/123456789/4122>

## CONFLICTO DE INTERESES

Los autores se responsabilizan con el contenido del artículo y declaran no tener asociación personal o comercial que pueda generar conflicto de intereses en relación con este. Además, certifican que todos los documentos presentados son libres de derecho de autor o con derechos declarados y, por lo tanto, asumen cualquier litigio o reclamación relacionada con derechos de propiedad intelectual, exonerando de toda responsabilidad a la revista *Ekotemas*.

## CONTRIBUCIÓN DE LOS AUTORES

DAVID ANACLETO PÉREZ GUEVARA: Contribuye con el diseño de la investigación al realizar los inventarios y evaluación de los alojamientos del sector estatal en Cienfuegos, a partir de una sistematización previa de diferentes metodologías y enfoques para la realización de los inventarios desde una lógica de pensamiento desde las ciencias económicas y de los estudios turísticos

REYNIER REYES HERNÁNDEZ: Realiza sugerencias al análisis de las diferentes metodologías y enfoques estudiados para el inventario y evaluación de los alojamientos privados y en la redacción y corrección del manuscrito.

ANTONIO MARTÍNEZ PUCHE: Contribuye al análisis crítico del procedimiento seleccionado y a la presentación de la investigación mediante la revisión y corrección del manuscrito.

## EXPERIENCIAS Y BUENAS PRÁCTICAS DE LA ECONOMÍA CIRCULAR SOBRE LA ECONOMÍA LINEAL, EN EL RESTAURANTE COVADONGA DE LA PROVINCIA DE CIENFUEGOS

### *EXPERIENCES AND GOOD PRACTICES OF THE CIRCULAR ECONOMY OVER THE LINEAR ECONOMY, AT THE COVADONGA RESTAURANT IN THE PROVINCE OF CIENFUEGOS*

**Mirta Ester Marín Guzmán**

<https://orcid.org/0009-0003-7221-741X>

Grupo Empresarial Comercio Cienfuegos, Cuba  
mirticaester@gmail.com

**Jesús René Pino Alonso**

<https://orcid.org/0000-0002-3334-5385>

Universidad de Cienfuegos Carlos Rafael Rodríguez, Cuba  
jrpinoalonso@gmail.com

---

#### Resumen

La contaminación ambiental es hoy una problemática de alcance mundial, debido a la creciente generación de residuos sólidos reciclables y su incidencia en el deterioro del entorno natural. Para mitigar estos efectos, *Cienfuegos La Perla de Cuba* desarrolla un plan estratégico sustentado en la Política Nacional de Reciclaje. Esta investigación ofrece ventajas de tránsito de la Economía Lineal a la Economía Circular. Las experiencias y buenas prácticas del emblemático restaurante Covadonga para la gestión del reciclaje, contribuyen al mejoramiento socioeconómico y calidad ambiental; cumplen lo establecido en las etapas del proceso y su tasa de valorización de residuos sobre la cantidad total generada, lo que origina una huella positiva medioambiental. Se analizan concepciones teórico-metodológicas del objeto de investigación. El resultado alcanzado posee enfoque sistémico, flexible, generalizador y contentivo de actividades específicas con voluntad, potencialidades y un impacto positivo en el entorno natural, patrimonial y paisajístico de la localidad.

**Palabras clave:** residuos sólidos reciclables, impacto ambiental, enfoque sistémico, localidad.



Artículo de acceso abierto distribuido bajo los términos de la licencia Creative Commons Atribución-NoComercial 4.0 Internacional.

## Abstract

*Environmental pollution is today a global problem, due to the growing generation of recyclable solid waste and its impact on the deterioration of the natural environment. To mitigate these effects, Cienfuegos La Perla de Cuba develops a strategic plan based on the National Recycling Policy. This research offers advantages of transition from the Linear Economy to the Circular Economy, the experiences and good practices of the emblematic Restaurant Covadonga for recycling management, contributing to socioeconomic improvement and environmental quality; complying with what is established in the stages of the process and its rate of waste recovery over the total amount generated, creating a positive environmental footprint. Theoretical-methodological conceptions of the research object are analyzed. The result achieved has a systemic, flexible, generalizing and content approach of specific activities with will, potential and causing a positive impact on the natural, heritage and landscape environment of the town.*

**Keywords:** *recyclable solid waste, environmental impact, systemic approach, location.*

## INTRODUCCIÓN

La economía circular va escalando posiciones entre los sectores económicos a nivel mundial. Cada vez tiene más aceptación y son más las empresas que quieren sumarse al reciclaje de residuos y la reutilización para conseguir ahorrar dinero y crear empleo al mismo tiempo. Lo más importante para MacArthur impulsora de la economía circular es que pueda aplicarse en el mundo real y se camine hacia una verdadera transición, las conciencias se han despertado, su siesta y los esfuerzos por crear un mundo mejor han echado a andar. La economía circular podría ser la panacea, la solución a los problemas de nuestra querida Tierra, aunque debería haberse puesto en marcha mucho antes. Desde la multinacional más grande hasta los hogares de cualquier ciudadano, el concepto de economía circular y de cero desperdicios deberá convertirse en hábito rutinario. Por nuestro bien y por el de todos, pero sobre todo, por el del planeta (Fundación Ellen MacArthur, 2020).

La primera metamorfosis de la mercancía se trasluce no solo en el movimiento del dinero, sino en el de la propia mercancía; en cambio, su segunda metamorfosis se revela en el movimiento del dinero. En la primera mitad de su proceso circulatorio, la mercancía deja el puesto al dinero y éste a la mercancía. A la par con ello, la mercancía, concebida como objeto de uso, sale de circulación y entra en la órbita del consumo, pasando a ocupar el sitio que deja vacante su forma de valor o larva—dinero. La segunda mitad del proceso circulatorio ya no la recorre revestida de su propia piel natural, sino con la piel del oro. Por eso, lo que es resultado de la circulación de mercancías, el desplazamiento de una mercancía por otra, parece como si no respondiese al propio cambio de forma de las mercancías, sino a la función del dinero como medio de circulación, que hace circular las mercancías, inmóviles de suyo, transfiriéndolas de manos de aquel para quien representan no—valores de uso a manos

de quien las busca como valores de uso, siempre en sentido opuesto al de su propio curso (Marx, 1867).

La economía circular es un modelo de producción y consumo que implica compartir, alquilar, reutilizar, reparar, renovar y reciclar materiales y productos existentes todas las veces que sea posible para crear un valor añadido. De esta forma, el ciclo de vida de los productos se extiende.

## 1. El Marco teórico de la economía circular

La economía circular es un modelo económico que tiene por objetivo maximizar el aprovechamiento de recursos durante y después de la elaboración de un producto minimizando la generación de residuos no aprovechables, la economía circular tiene un potencial inmenso y aún al día de hoy es difícil calibrar qué tan eficiente será en términos de ahorro, pero su filosofía abarca mucho más que tópicos empresariales, ya que se extiende también a cuestiones sociales y culturales; se estipula que al implementarse no puede comprenderse en su totalidad, sin contraponerlo con el modelo económico que ha imperado hasta ahora (Balboa y Domínguez, 2014).

Es apremiante adoptar los modelos 3R (reducir-reutilizar-reciclar) de uso y consumo responsables. Es hora de que todos participemos en hacer un uso sostenible de recursos (Asamblea de Naciones Unidas, 2020). Distintas sociedades han ido asimilando el modelo de las 3R, menos han adoptado 4R, agregando Recuperar; más lentamente otras incorporan una R más en sus hábitos de vida, la de reparar, solo las más proactivas proponen actuar con mayor responsabilidad y practicar las 7R (reducir-reutilizar-reciclar-recuperar-repensar-reestructurar-redistribuir), por último las 9R, niveles de sostenibilidad básicos a tener presentes: rechazar-reducir-reutilizar-reparar-restaurar-remanufacturar-rediseñar-reciclar-recuperar.

La economía circular es la intersección de aspectos ambientales, económicos y sociales. La economía lineal tradicional nace con el capitalismo y la revolución industrial y favorece el desecho y desperdicio de residuos sobrantes después de su uso (Ágora, 2022). Muchos consumidores compran sin necesidad, generando más y más basura. La Tierra, ya ha dado muestras de que tiene límites. Debemos detener el uso y contaminación. Se empieza a vislumbrar, en efecto, el agotamiento de una serie de recursos naturales y de los combustibles fósiles. Por lo tanto, la economía circular propone un nuevo modelo de sociedad que utiliza y optimiza los *stocks* y los flujos de materiales, energía y residuos y su objetivo es la eficiencia del uso de los recursos. En un contexto de escasez y fluctuación de los costos de las materias primas, la economía circular contribuye a la seguridad del suministro y a la reindustrialización del territorio nacional. Los residuos de unos se convierten en recursos para otros. La econo-

mía circular consigue convertir los residuos en materias primas, paradigma de un sistema de futuro (Winnow Vision, 2020).

## 2. Funcionamiento de la economía circular

- La eco-concepción: considera los impactos medioambientales a lo largo del ciclo de vida de un producto y los integra desde su concepción.
- La ecología industrial y territorial: establecimiento de un modo de organización caracterizado por una gestión optimizada de *stocks* y de flujos de materiales, energía y servicios (Chacón, 2021).
- La economía de la “funcionalidad”: privilegiar el uso frente a la posesión, la venta de un servicio frente a un bien.
- El segundo uso: reintroducir en el circuito económico aquellos productos que ya no se corresponden a las necesidades iniciales de consumidores.
- La reutilización: reutilizar ciertos residuos o ciertas partes de los mismos, que todavía pueden funcionar para la elaboración de nuevos productos.
- La reparación: encontrar una segunda vida a los productos estropeados.
- El reciclaje: aprovechar los materiales que se encuentran en los residuos.
- La valorización: aprovechar energéticamente los residuos que no se pueden reciclar.

La economía circular se dirige tanto a los actores públicos encargados del desarrollo sostenible y del territorio; a las empresas que buscan resultados económicos, sociales y ambientales; como a la sociedad que debe interrogarse acerca de sus necesidades reales. El desarrollo de la economía circular debería ayudar a disminuir el uso de los recursos, a reducir la producción de residuos y a limitar el consumo de energía (Clowes, Mitchell y Hanson, 2019). Debe participar igualmente en la reorientación productiva de los países. En efecto, además de los beneficios ambientales, esta actividad emergente es creadora de riqueza y empleo (incluyendo las del ámbito de la economía social) en todo el conjunto del territorio y su desarrollo debe permitir obtener una ventaja competitiva en el contexto de la globalización.

La parte integral del enfoque para la eficiencia de los recursos debe demarcarse de la economía lineal –donde se extraen los materiales de la tierra para fabricar los productos, usarlos y luego eliminarlos–, hacia una economía circular –donde los residuos y los subproductos, del final de vida de los productos usados, entran de nuevo en el ciclo de producción como materias primas secundarias–. Existe una fuerte motivación económica y empresarial a favor de la economía circular y la eficiencia de los recursos. De hecho, se ha adoptado la eficiencia de los recursos como un pilar central de su estrategia económica estructural.

### 3. La aplicación de la economía circular en el Restaurante Covadonga en Cienfuegos

Es una necesidad la aplicación en Cuba de los principios de la economía circular a través del fomento de capacidades y uso de fuentes renovables de energía en los sistemas productivos y en las comunidades rurales, así como en el manejo y tratamiento de residuales para la protección del medioambiente y la producción de energía. Es de vital importancia que participen todos los actores económicos en este proceso, que exige integrar la visión de circularidad a lo largo de la cadena cubana de suministros.

Uno de los motivos para avanzar hacia una economía circular es el aumento de la demanda de materias primas y la escasez de recursos. Varias materias primas cruciales son finitas y, como la población mundial crece, la demanda también aumenta. El reciclaje de materias primas reduce los riesgos asociados al suministro, como la volatilidad de los precios, la disponibilidad y la dependencia de las importaciones. El reciclaje puede ser una fuente importante de materias primas fundamentales, que son necesarias para la producción de tecnologías cruciales para alcanzar los objetivos climáticos, como las baterías y los motores eléctricos (Bianna Recycling, 2019).

Cienfuegos, conocida como la Perla del Sur, considerada una de las urbes más hermosas, limpias y acogedoras de Cuba, ocupa una posición privilegiada en el centro sur de Cuba. Con valiosas atracciones turísticas, esta es la única ciudad del país que muestra una notable influencia francesa en su mobiliario y diseño urbano. Fue fundada en 1819 por el francés Luis D'Clouer y era conocida como Fernandina de Jagua. Bañada por una amplia bahía de bolsa en el centro sur de Cuba, la ciudad alberga uno de los mayores puertos de la Isla y crece abrazada al mar en un entorno natural de privilegio, orgullo de los cienfuegueros. También lo son su arquitectura y su simétrico trazado urbano, en particular su bien conservado Centro Histórico, declarado por la Unesco Patrimonio de la Humanidad. Aunque pequeña en comparación con otras ciudades cubanas, Cienfuegos posee un encanto único para los visitantes. Cuna de numerosas leyendas, su belleza ha inspirado a músicos y poetas, y le valió el título de la Perla del Sur.

El restaurante Covadonga es una excelente oportunidad para conocer un lugar emblemático y platos de comida autóctonos, orgullo de los habitantes de Cienfuegos y de Cuba. Exquisita preparación que resiste el paso del tiempo y sigue deleitando los paladares más exigentes: la Paella Covadonga, creada por la asturiana María Covadonga Llano González (fallecida el 4 de marzo de 1971), nos dio prestigio nacional durante la pseudo república.

El restaurante hace frente a la escasez de recursos e insumos, así como a las presiones legales y exigencias por parte de los más conscientes e informa-

dos consumidores, quienes solicitan cada vez más, comportamientos sociales y ambientalmente responsables (Anticimex, 2021). Deberá entonces identificar oportunidades para implementar modelos circulares innovadores que sean estratégicos, repensar la creación y entrega de valor para sus consumidores e invertir en tecnologías que ayuden a la transición hacia cadenas de valor circulares. Esto es posible, pero hay mucho trabajo por hacer aplicando las 9R (Fig. 1).



Fuente: Fundación Ellen MacArthur (2020). [https://www.ellenmacarthurfoundation.org/assets/downloads/publications/Executive\\_summary\\_SP.pdf](https://www.ellenmacarthurfoundation.org/assets/downloads/publications/Executive_summary_SP.pdf)

Fig. 1. El modelo de las 9R.

A continuación se explica brevemente el contenido de cada uno de los elementos del modelo 9R:

- Rechazar: aquellos productos que no necesitan en el restaurante.
- Reducir: se reduce el consumo energético, el restaurante se encuentra sobre el mar y recibe el aire natural, se aprovecha la luz del día para no gastar electricidad, cerrar el grifo cuando no se esté usando el agua, aunque nos parezca que es solo un momento, se usan bombillas de bajo consumo o LED.
- Reutilizar: se les da un nuevo uso a los productos utilizados, en vez de utilizar bolsas de nylon para diferentes compras, se hacen en cajas de plástico y se utilizan cada vez que se vaya de compra.
- Reparar: es casi siempre más barato que comprar nuevos productos con la misma utilidad. Se arreglan y así ahorran en materias primas, energía y colaboran con la reducción de residuos, dando larga vida a los productos.
- Restaurar: productos antiguos para modernizarlos, como los adornos, vasos o copas rotas se reparan y sirven de adornos, tienen de nuevo otra función de utilidad.
- Remanufacturar: reconstruir manualmente o con medios mecánicos aquello que necesitamos.

- **Rediseñar:** se diseñaron y fabricaron productos teniendo en cuenta las consecuencias medioambientales, por lo que tiene un fuerte protagonismo con la sostenibilidad, ejemplo: las cáscaras de los pescados y mariscos se utilizan en caldo base, cremas y sopas, todo con criterios de sostenibilidad y diseño ecológico.
- **Reciclar:** una vez dado todos los usos posibles a un producto, no se olvida el proceso de reciclaje. Se separan los desperdicios según sean orgánicos, plásticos, vidrios, papel o cartón, metales o tóxicos y se desechan en los contenedores oportunos, así ayudan al medio ambiente evitando su contaminación y la sobreexplotación de los recursos naturales, creando nuevos productos. (BBC News Mundo, 2019)
- **Recuperar:** se recuperan los materiales ya usados para poder reintroducirlos como materia prima en el proceso productivo para, de esta forma, poder crear nuevos productos, otros son incinerados para generar energía.

En la tabla 1 se muestran los niveles de cumplimiento de las 9R en el restaurante Covadonga en el año 2023.

#### **4. El proceso de implementación del proyecto de economía circular en el restaurante Covadonga**

##### *Pasos del proceso de economía circular*

- **Caracterización del residuo o subproducto.** Para determinar las posibilidades que tiene un residuo o subproducto, es imprescindible conocer su composición.
- **Estudio del proceso.** En este caso proceso productivo (elaboración de alimentos), se estudiarán las posibles acciones a realizar para mejorar su eficiencia y reducir el impacto del proceso.
- **Selección de la oportunidad más adecuada para cada caso.** Mejores vías de reutilización y valorización para reintroducir el residuo o producto en la cadena de valor.
- **Pruebas y prototipos.** Se valida la idea, pruebas de concepto, validaciones y demostraciones.
- **Industrialización.** Una vez finalizada la validación, nuestro equipo se encarga de industrializar la idea, degustando los nuevos platos.
- **Reducción del desperdicio:** disminuye la generación de residuos al reutilizar y reciclar materiales.
- **Conservación de recursos:** menor consumo de recursos naturales, preservando su disponibilidad para el futuro.
- **Reducción de emisiones:** disminuye las emisiones de gases de efecto invernadero al reducir la producción y el consumo de nuevos productos.

**Tabla 1.** Porcentos de cumplimiento de las 9R en el Restaurante Covadonga año 2023

9R	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	AÑO
Rechazar	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Reducir	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Reutilizar	91%	82%	95%	94%	98%	99%	100%	100%	98%	98%	96%	94%	95,42%
Reparar	90%	94%	88%	89%	87%	86%	91%	95%	98%	96%	89%	94%	91,42%
Restaurar	98%	98%	99%	96%	95%	94%	97%	98%	97%	99%	99%	99%	97,42%
Remanufacturar	88%	87%	85%	86%	91%	92%	87%	89%	96%	85%	86%	89%	88,42%
Rediseñar	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Reciclar	98%	95%	91%	98%	96%	89%	88%	97%	95%	99%	100%	100%	95,50%
Recuperar	98%	98%	99%	96,00	95%	94%	97%	98%	97%	99%	99%	99%	97,42%

Fuente: elaboración propia.

### *Ventajas de la economía circular*

- Eficiencia energética: aumenta el uso eficiente de la energía al reutilizar y reciclar productos y materiales.
- Fomento de la innovación: impulsa la innovación en diseño de productos y procesos de negocio más sostenibles.
- Desarrollo de nuevos mercados y empleos: crea oportunidades económicas en los sectores de reciclaje, reparación y remanufactura.
- Reducción de la contaminación: menos contaminación ambiental al reducir la extracción y procesamiento de materias primas.
- Resiliencia económica: aumenta la resiliencia de empresas y economías ante las fluctuaciones del mercado y escasez de recursos.
- Mejora de la competitividad: las empresas reducen costos y mejoran su competitividad mediante prácticas más eficientes.
- Beneficios sociales: promueve un desarrollo sostenible que puede conducir a mejoras en la calidad de vida y bienestar social (Gómez, 2020).

### *¿Qué pueden hacer los chefs en el restaurante?*

Puntos principales:

- ¡Una mentalidad positiva puede ser contagiosa! Esforzarse por ser más circular es una gran motivación para el personal y proveedores.
- La tecnología existe para transformar desechos de la cocina en potenciadores del suelo, sin ocupar mucho espacio y tiempo.
- Los proveedores están dispuestos a acompañarle en el viaje, si se cuenta una buena historia y se comparten beneficios.
- Hay enormes cantidades de ingredientes “excedentes” perfectamente comestibles y sabrosos en toda la ciudad, si está dispuesto a ser flexible y hacer colaboraciones locales.
- Hable con personas de la gastronomía, los que hayan introducido nuevas tecnologías o prácticas tendrán sugerencias o consejos sobre lo que salió bien y cómo harían las cosas en el futuro.
- Las nuevas tecnologías y enfoques hacen que cultivar alimentos en el restaurante sea cada vez más viable, conduciendo a la máxima frescura y eliminar impactos.
- Al separar el desperdicio de procesamiento del desperdicio de alimentos, los restaurantes pueden maximizar el valor de recursos orgánicos y desempeñar un papel importante, cerrando el ciclo de nutrientes (FAO, 2020).
- La tecnología simple instalada en la cocina, ejemplo: una balanza debajo del contenedor puede aumentar la conciencia y tomar mejores decisiones sobre la adquisición.

- Los chefs tienen una influencia importante como diseñadores de alimentos, donde crean comidas innovadoras, sabrosas y utilizan ingredientes diversos, nuevos, naturales y saludables.

### *¿Cuáles son los aspectos claves para implementar la estrategia de economía circular en el restaurante Covadonga?*

La apuesta por la economía circular crece entre los restaurantes, poco a poco se vuelve una necesidad, más que una opción. Deben aprovechar al máximo los alimentos, hasta convertir sus residuos en nuevos recursos, pueden convertirse en centros de redistribución de alimentos excedentes y formar parte de una bioeconomía floreciente, en la que los productos alimentarios se transforman en fertilizantes orgánicos, biomateriales, medicamentos o bioenergía (WBCSD, 2020).

El restaurante tiene una mayor conciencia y acción respecto a la economía circular, aunque a veces se utilice como un elemento de marketing. Supone una alternativa de consumo y una revolución a todos los niveles. Y, ante todo, un compromiso muy concreto con el entorno local.

### *¿Por qué es importante la economía circular en el restaurante Covadonga?*

Este sector no es uno de los más contaminantes en el mundo, pero sí tiene gran influencia entre los consumidores, razones por las que es recomendable aplicar la economía circular en el restaurante, para beneficios económicos, se muestran algunas propuestas como ejemplo:

- Cero desperdicios: en las diversas etapas de producción estratégica de materia prima, para garantizar preservación y mantenimiento a lo largo del tiempo (Caracol, 2020). Además, la economía circular asigna atributos favorables, ofreciéndote un elemento diferenciador. Es importante entender que todo negocio que promueve la economía circular debe tener un plan para generar cero desperdicios. Uno de los pasos para cumplirlo es que los restaurantes ejecuten una buena gestión de merma y aprovechen al máximo los ingredientes que adquieren de proveedores (WWF, 2021). Se logra si se desechan solo los huesos, grasas, semillas y pieles, o se le da uso como parte de recetas de su carta, es importante evitar tirar alimentos preparados no vendidos durante el servicio del restaurante. Se pueden entregar a empleados, colaborar con comedores sociales o personas sin hogar.
- Gestión eficiente: en un restaurante se pasa por supervisar cada fase de producción, hacer una profunda revisión del ciclo productivo, desde pedidos de ingredientes hasta el cierre al final de la jornada de trabajo. De esta manera, se detecta si existe alguna pérdida de ingresos y cómo solventarla,

estas posibles pérdidas se originan por mal almacenamiento de alimentos, en un menú que no genera beneficios o el aumento en costes de servicios. Puedes comenzar con un huerto en el restaurante, donde produzcas algunos vegetales o especies que utilices en la preparación de recetas, estructurando platos que forman parte de la carta con ingredientes y raciones rentables (DANE, 2020). Otra idea es llevar control, minuto a minuto, de la disponibilidad de ingredientes o envases para llevar adelante el servicio, para no dejar de servir algunos platos por falta de ingredientes.

### *¿Cómo trabaja el restaurante Covadonga?*

La economía circular modelo de producción y consumo que implica compartir, reutilizar, reparar y reciclar materiales y productos las veces que sea posible para crear valor añadido, de esta forma, el ciclo de vida de productos se extiende además de hacer su actividad con un beneficio al medioambiente. Por todo esto el restaurante gira en torno al criterio de economía circular y ambiental para mejorar salud de consumidores, no se utiliza en ninguno de los procesos químicos al ser perjudiciales para consumidores y medio ambiente.

El restaurante dedica una buena parte de sus esfuerzos a conseguir una verdadera economía circular en sus fogones, cuenta con huerto en su instalación, saben cuáles son ingredientes óptimos y raciones exactas para no desperdiciar comida, llevan control exhaustivo y digitalizado de almacenes, cámaras de frío, pedidos y stocks, y así son capaces de solucionar incidencias antes de que se conviertan en problemas (Sepúlveda, 2018). El restaurante no derrocha energía porque apuestan por gestión eficiente y óptima basada en la formación e información. En resumen, una voluntad por mejorar el servicio gastronómico y convertirlo en eficaz, eficiente y moderno.

## **5. Guía de implementación de la economía circular en el restaurante Covadonga**

Esta guía implementada en ocho pasos, requiere que el restaurante tenga mentalidad holística y sistémica. Puede servir a cualquier negocio/empresa como base para desarrollar su propia estrategia de economía circular:

- Paso 1: Esquematizar el estado actual de la economía circular revisando sus prácticas y actividades, hay que tener en cuenta productos y servicios en su análisis.
- Paso 2: Hacer partícipes a los principales colaboradores y actores tales como los consumidores y las comunidades, los cuales desempeñan un papel importante e influyente en el impulso de la agenda de la economía circular mediante grupos de discusión con empleados y actores, donde se incita a pensar con creatividad, pues la economía circular trata de eliminar por completo el concepto de residuo.

- Paso 3: Asegurar el compromiso de líderes es crucial para una implementación exitosa. Sin dirección y liderazgo claro, la mentalidad de la economía circular no progresará en las empresas. Es importante que dirección del restaurante y líderes estén al tanto de conceptos de la economía circular y sus potenciales beneficios e impactos (Hosteltur, 2019).
- Paso 4: Definir el proyecto de economía circular y transmitirlo. La dirección tiene definido claramente desde el principio qué entiende por economía circular en términos de estrategia y actividad, cuestiones resueltas mediante la colaboración, a través de cadenas de valor e, incluso, con gobiernos locales y nacionales.
- Paso 5: Desarrollar un modelo de negocio y aspiraciones cuantificables. Tener un modelo de negocio claro para poder motivar e involucrar a empleados en la economía circular.
- Paso 6: Dotarse de un plan, desarrollar la capacidad y contar con paladines de la economía circular. Se recomienda un grupo que abarque las actividades y productos/servicios, incluyendo a personalidades influyentes para defender el enfoque de la economía circular, fijar objetivos realistas con tiempo suficiente para desarrollar ideas complejas y soluciones colaborativas (PNUD, 2020).
- Paso 7: Cambios tecnológicos. Un restaurante plenamente circular requiere avances en tecnología digital y cambios en preferencias de consumidores. Las enseñanzas adquiridas, decisiones y planes elaborados deberán ser propagados a empleados en forma de desarrollo de capacidad. Una vez evidenciados los beneficios, será más fácil llevar a cabo la transición hacia la circularidad mediante la alteración de productos y, finalmente, del modelo empresarial (Grupo Comercio Exterior, 2021).
- Paso 8: Dar a conocer esfuerzos, la difusión de información acerca de iniciativas de economía circular puede servir para atraer nueva demanda, reforzar relaciones existentes y satisfacer a consumidores, si se hace algo bueno, se debería dar a conocer dichos esfuerzos (TEDxLoodusele, 2020).

## CONCLUSIONES

- La economía circular aprovecha al máximo los recursos materiales de los que disponemos y se alarga el ciclo de vida de los productos. La idea surge de imitar a la naturaleza, donde todo tiene valor y todo se aprovecha, donde los residuos se convierten en nuevo recurso. Así, se logra mantener el equilibrio entre el progreso y la sostenibilidad.
- Las diferencias fundamentales entre la economía lineal y la circular es que la primera pone el foco en la rentabilidad sin preocuparse por el ciclo de vida del producto y la segunda apuesta por la sostenibilidad. Es esencial

centrar los esfuerzos hacia la sostenibilidad, para luchar contra los desperdicios; buscar mejoras de los procesos en la gestión específicamente en el área de alimentos, en donde se busca conseguir rentabilidad; generar menos costos, integrar nuevos ciclos; disminuir los defectos de calidad y orientarse hacia un mercado responsable.

- En el emblemático restaurante Covadonga, luego del tránsito de la economía circular longitudinal a la economía circular, se aplican las experiencias y las buenas prácticas para la gestión del reciclaje, se contribuyó a la elevación socioeconómica y la calidad ambiental, se cumple lo establecido en las etapas del proceso y su tasa de valorización de residuos sobre la cantidad total generada.
- Más allá de los beneficios para las empresas, con la economía circular se crean nuevas tecnologías que ayudan a generar valor económico. La ventaja es triple: aumenta la seguridad del suministro, reduce la necesidad de utilizar materias primas vírgenes, y disminuye la dependencia de las importaciones.
- En un país como el nuestro debiéramos aprovechar todo y no dejar que se deseché nada, cada cosa que sea un subproducto de una producción o un desecho debemos incorporarlo, para buscar así mayor oferta de bienes y servicios a la población y diversificar las producciones.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Ágora (2022). Apps que salvan la comida del desperdicio. Disponible en: <https://www.agorarsc.org/apps-quesalvan-la-comida-del-desperdicio/>
- Anticimex (2021). Seguridad alimentaria en hoteles y restaurantes. Disponible en: <https://www.anticimex.com/es-es/seguridad-alimentaria/seguridad-alimentaria-hoteles-y-restaurantes/>
- Asamblea General de las Naciones Unidas (2020). Desarrollo sostenible. Disponible en: <https://www.un.org/es/ga/president/65/issues/sustdev.shtml>
- Balboa, C. y Domínguez, M. (2014). Economía circular como marco para el ecodiseño: el modelo ECO-3. Disponible en: [http://revistas.sena.edu.co/index.php/inf\\_tec/article/view/71/84](http://revistas.sena.edu.co/index.php/inf_tec/article/view/71/84)
- BBC News Mundo (2019). El desperdicio de alimentos: un problema global. Disponible en: <https://www.bbc.com/mundo/noticias-48041274>
- Bianna Recycling (2019). Advance Recycling Technologies. Disponible en: [https://biannarecycling.com/files/Bianna\\_corporate.pdf](https://biannarecycling.com/files/Bianna_corporate.pdf)
- Caracol (2020). 'Listoo', la nueva app para comer barato y luchar contra el desperdicio. Disponible en: <https://www.caracoltv.com/regias/tecnologia/listoo-la-nueva-app-para-comer-barato-y-luchar-contr-el-desperdicio-ie4487>

- Chacón, J. (2021). Oportunidades de producción más limpia en el sector hotelero y servicios de restaurante. Disponible en: <http://ambientebogota.gov.co/documents/24732/3988003/Oportunidades+de+produccion+mas+limpia+en+el+sector+hotelero+y+servicios+de+restaurante.pdf>
- Clowes, A., Mitchell, P. and Hanson, C. (2019). *The business case for reducing food loss and waste*. Atlanta, Estados Unidos [Archivo PDF].
- DANE (2020). *Economía circular: Primer reporte 2020*. Departamento Administrativo Nacional de Estadística Disponible en: <http://www.andi.com.co/Uploads/economia-circular-1-reporte.pdf>
- FAO (2020). Día internacional de concienciación sobre pérdida y desperdicio de alimentos. Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura. Disponible en: <http://www.fao.org/food-loss-reduction/news/details/es/c/1297314/>
- Fundación Ellen MacArthur (2020). Hacia una economía circular: motivos económicos para una transición acelerada. Disponible en: [https://www.ellenmacarthurfoundation.org/assets/downloads/publications/Executive\\_summary\\_SP.pdf](https://www.ellenmacarthurfoundation.org/assets/downloads/publications/Executive_summary_SP.pdf)
- Grupo Comercio Exterior (2021). Aplicando la logística inversa ahorras hasta 15 % tus costos. Disponible en: <https://blog.grupoei.com.mx/grupo-aduanal-logistica-inversa-ahorra-15-costos>
- Hosteltur (2019). Economía circular para el sector hotelero. [Archivo de video]. Disponible en: [https://www.youtube.com/watch?v=bZNM\\_x1dUS8](https://www.youtube.com/watch?v=bZNM_x1dUS8)
- Marx, K. (1867). *El capital*. Tomo I. Editorial Verlag Otto Meissner.
- PNUD (2020). ¿Qué son los Objetivos de Desarrollo Sostenible? Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. Disponible en: <https://www.undp.org/content/undp/es/home/sustainabledevelopment-goals.html>
- Sepúlveda, R. (2018). Eat’N Save, la aplicación que busca reducir el desperdicio de comida. *Portafolio*. El Tiempo Casa Editorial. Disponible en: <https://www.portafolio.co/negocios/emprendimiento/eat-n-save-la-aplicacion-que-busca-reducir-el-desperdicio-de-comida-516121>
- TEDxLoodusele. (2012). Circular economy. [Archivo de video]. Disponible en: <https://www.youtube.com/watch?v=mvQEBB3ldZM&t=420s>
- WBCSD (2020). *Guía para CEOs sobre los Objetivos de Desarrollo Sostenible*. Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible [Archivo PDF].
- Winnov Vision (2020). The kitchen of the future is here. Disponible en: <https://www.winnovsolutions.com/>
- WWF (2021). Lucha contra el desperdicio de alimentos en los restaurantes. World Wide Fund for Nature. Disponible en: [http://hotelkitchen.org/wp-content/uploads/2021/10/HKToolkit.FightingFoodWasteInHotels\\_Spanish.pdf](http://hotelkitchen.org/wp-content/uploads/2021/10/HKToolkit.FightingFoodWasteInHotels_Spanish.pdf)

## CONFLICTO DE INTERESES

Los autores se responsabilizan con el contenido del artículo y declaran no tener asociación personal o comercial que pueda generar conflicto de intereses en relación con este. Además, certifican que todos los documentos presentados son libres de derecho de autor o con derechos declarados y, por lo tanto, asumen cualquier litigio o reclamación relacionada con derechos de propiedad intelectual, exonerando de toda responsabilidad a la revista *Ekotemas*.

## CONTRIBUCIÓN DE LOS AUTORES

**MIRTA ESTER MARÍN GUZMÁN:** Conceptualización, Curación de datos, adquisición de fondos, administración del proyecto, validación, redacción-borrador original.

**JESÚS RENÉ PINO ALONSO:** Análisis formal, Metodología, investigación, recursos, supervisión, visualización, redacción-revisión y edición.

## LA IGUALDAD DE GÉNERO EN LAS COOPERATIVAS DE AHORRO Y PRÉSTAMO. EXPERIENCIA CAJA SMG

### GENDER EQUALITY IN SAVINGS AND LOAN COOPERATIVES. CAJA SMG EXPERIENCE

Cármen Faviola García Barbarín

<https://orcid.org/0009-0007-4905-1641>

Caja SMG, México

[fgarcia@cajasmg.com](mailto:fgarcia@cajasmg.com)

---

#### Resumen

El objetivo del presente estudio es mostrar los resultados relacionados con la igualdad de género en la Sociedad Cooperativa de Ahorro y Préstamo (SOCAP) Caja Santa María de Guadalupe (SMG) del Estado de Jalisco, México. Es una investigación indagatoria de enfoque mixto, donde se aplicaron técnicas matemáticas y la estadística descriptiva. Como principales resultados se destacan que esta cooperativa financiera presenta igualdad de género reflejado en su composición, el nivel de retribución salarial y los beneficios que otorga a sus empleados y socios, así como las posibilidades de crecimiento profesional que brinda a sus colaboradores sin distinción de género. Se concluye que Caja SMG reconoce en su filosofía de negocios la igualdad de género como reflejo de los valores y principios cooperativos que la distinguen.

**Palabras clave:** directivos, mujer, igualdad, socios.

#### Abstract

*The objective of this study is to show the results related to gender equality in the Caja SMG Savings and Loan Cooperative Society of the State of Jalisco, Mexico. It is an investigative research with a mixed approach, where mathematical techniques and descriptive statistics were applied. The main results highlight that this financial cooperative presents gender equality reflected in its composition, the level of salary compensation and the benefits it grants to its employees and partners, as well as the possibilities for professional growth that it offers to its collaborators without distinction of gender. It is concluded that Caja SMG recognizes gender equality in its business philosophy as a reflection of the cooperative values and principles that distinguish it.*

**Keywords:** Managers, woman, equality, partners.



Artículo de acceso abierto distribuido bajo los términos de la licencia Creative Commons Atribución-NoComercial 4.0 Internacional.

## INTRODUCCIÓN

Los estudios sobre igualdad de género y el papel de la mujer en México han experimentado un crecimiento significativo en las últimas décadas, reflejando una mayor conciencia sobre la importancia de abordar las desigualdades de género y promover la participación equitativa de las mujeres en todos los ámbitos de la sociedad.

La lucha por la igualdad de género es crucial para las mujeres mexicanas, ya que se enfrentan diversas barreras debido a su género, que van desde la violencia hasta las oportunidades laborales limitadas. Lo anterior, se manifiesta primordialmente en la persistencia de disparidades salariales entre hombres y mujeres, así como la existencia de obstáculos para acceder a ciertos puestos directivos. La promoción de la igualdad de género no solo beneficia a las mujeres, sino que también tiene efectos positivos en las familias, comunidades y en el país en su conjunto.

Para el gobierno mexicano, mantener la igualdad de género es esencial, pues conlleva beneficios diversos para la sociedad en general. La promoción de la igualdad de género fomenta una mejor comprensión de temas como la violencia doméstica y los derechos humanos, así como una mayor equidad en la fuerza laboral, lo que contribuye a una sociedad más justa y próspera para todos los ciudadanos.

En este contexto, se promulga el 2 de agosto del 2006 la Ley General para la igualdad entre mujeres y hombres, con última reforma publicada en el Diario de la Federación el 29 de diciembre del 2023, que en su Artículo 1 enuncia:

La presente Ley tiene por objeto regular y garantizar la igualdad de oportunidades y de trato entre mujeres y hombres, proponer los lineamientos y mecanismos institucionales que orienten a la Nación hacia el cumplimiento de la igualdad sustantiva en los ámbitos público y privado, promoviendo el empoderamiento de las mujeres, la paridad de género y la lucha contra toda discriminación basada en el sexo (Cámara de Diputados del H. de la Unión, 2023: 1).

Si bien, como plantea la Secretaria de Bienestar (2018) la institucionalización de esta Ley constituye un avance sustantivo en el país y crea un marco propicio para el cumplimiento del Objetivo 5 de la Agenda 2030 de las Naciones Unidas, aún queda mucho por hacer en la implementación de esta política.

Cobián y colaboradores reconocen que: “estas cooperativas dentro del Sistema Financiero Mexicano (SFM) juegan un rol fundamental relacionado con la inclusión financiera y social, así como en el logro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de la Agenda 2030 de las Naciones Unidas” (Cobián *et al*, 2021: 835).

Por su propia función social, estas organizaciones desempeñan un importante papel para el logro de la igualdad de género y la potenciación del papel

de las mujeres en la vida laboral y consecuentemente en la sociedad. De este empeño de justicia social no está exenta Caja SMG, por lo cual, el objetivo del presente estudio es mostrar los resultados relacionados con la igualdad de género en la SOCAP Caja SMG del Estado de Jalisco, México

## **1. Breve caracterización de los estudios sobre igualdad de género y el papel de la mujer en México.**

Diferentes autores y organismos (Cámara de Diputados del H. de la Unión, 2023; Castillo y Viveros, 2013; Gobierno de México, 2020; Gúezmes, 2022; Jelin, 2021; Pangol y Romero, 2023; Secretaría de Bienestar, 2018; Tabbush, 2021; Zurita *et al*, 2023) han investigado sobre la igualdad de género, donde se manifiesta consenso autoral en cuanto a las siguientes ideas:

- No se identifica el concepto de género con sexo, ya que el sexo hace referencia a las diferencias biológicas entre el hombre y la mujer y el mismo determina las características físicas de cada uno desde una perspectiva biológica, mientras que el género agrupa los roles y las funciones asignadas respectivamente a mujeres y hombres, las cuales pueden estar influenciadas por factores culturales, sociales, entre otros.
- Bajo este enfoque el sexo no cambia, mientras el género puede modificarse. Por ejemplo, el hombre no puede amamantar a su hijo, pero puede participar en la alimentación de este dándole un biberón. Sin embargo, este rol puede estar determinado por factores culturales de carácter histórico.
- La perspectiva de género en cualquier estudio o instrumentación práctica refleja la voluntad de lograr la igualdad real entre hombres y mujeres, entendida en igualdad de derechos y oportunidades.
- Por lo tanto, la igualdad o equidad de género, está relacionada con el concepto de brindar a las mujeres y a los hombres las mismas oportunidades, condiciones y trato, donde se consideren las particularidades de cada uno; de tal manera que se garantice el acceso a los derechos que tienen como ciudadanos.
- La igualdad entre mujeres y hombres es una cuestión de derechos humanos y una condición de justicia social; representando una condición básica, indispensable y fundamental para la igualdad entre las personas, para el desarrollo y la paz.

Bajo estas ideas, se asume el concepto de igualdad de género de la Cámara de Diputados del H. de la Unión expuesto en la Ley General para la igualdad entre mujeres y hombres de la República mexicana:

Situación en la cual mujeres y hombres acceden con las mismas posibilidades y oportunidades al uso, control y beneficio de bienes, servicios y recur-

sos de la sociedad, así como a la toma de decisiones en todos los ámbitos de la vida social, económica, política, saludable, cultural y familiar; bajo el reconocimiento de la existencia de la igualdad sustantiva, entendida esta como el acceso al mismo trato y oportunidades para el reconocimiento, goce o ejercicio de los derechos humanos y las libertades fundamentales (Cámara de Diputados del H. de la Unión, 2023: 2).

Castillo y colaboradores distinguen que la igualdad de género se reconoció en México (Castillo *et al*, 2013):

- Como derecho fundamental, en el año de 1974 por primera vez en la reforma realizada al artículo 4to. de la Constitución de 1917, donde se señala que el varón y la mujer son iguales ante la ley.
- En 1986 cuando se reforma el artículo 123 de la constitución mexicana, que aborda la paridad entre los géneros al señalar que para trabajos iguales debe corresponder igual salario, sin distinción de sexo, ni nacionalidad.
- Por último, en el año 2001, cuando se reforma el artículo 1 constitucional se prohíbe toda discriminación por origen étnico o nacional, género, edad, discapacidad, condición social, condiciones de salud, religión, opiniones, preferencias sexuales, estado civil o cualquier otra que atente contra la dignidad humana.

Estos artículos son las únicas referencias constitucionales, a nivel federal, que hacen algún señalamiento sobre la igualdad entre hombres y mujeres, existen otras disposiciones constitucionales que hacen referencia especial hacia las mujeres, pero no hacen referencia de ellas por su condición igualitaria o de paridad con los hombres.

En el 2001 se crea la Ley del Instituto Nacional de las Mujeres, publicada en el Diario Oficial de la Federación (DOF) el 12 de enero del año 2001 y en el 2006 la Ley General para la igualdad entre hombres y mujeres, publicada en el DOF 02 de agosto de año 2006. Ambas leyes se originan, en mayor medida, por los compromisos adquiridos por el gobierno mexicano a partir de la firma de tratados internacionales, y no como resultado de la interpretación de los textos constitucionales.

En México, algunos de los principales problemas de igualdad de género incluyen:

- Violencia de género, como un problema persistente en México, que abarca desde la violencia doméstica hasta el feminicidio, con altos índices de casos reportados y una preocupación constante por la impunidad y la falta de acceso a la justicia para las víctimas.
- Brecha salarial y laboral, a pesar de los avances en la legislación laboral, persisten desigualdades salariales entre hombres y mujeres, así como una

segregación ocupacional que coloca a las mujeres en empleos peor remunerados y con menos oportunidades de ascenso.

- Acceso limitado a la educación y la salud, aunque la educación básica está ampliamente disponible, las niñas y mujeres enfrentan barreras para acceder a niveles educativos más altos, especialmente en áreas rurales y marginadas. Además, el acceso a servicios de salud sexual y reproductiva puede ser limitado, afectando la autonomía y el bienestar de las mujeres.
- Participación política y toma de decisiones, aunque ha habido avances en la participación política de las mujeres en México, aún existe una baja representación en los cargos de toma de decisiones tanto a nivel local como nacional. Las mujeres enfrentan obstáculos para acceder y mantenerse en posiciones de liderazgo político y comunitario.
- Estereotipos de género y discriminación, los roles de género tradicionales persisten en la sociedad mexicana, lo que limita las oportunidades y opciones de desarrollo de las mujeres.

Estos problemas son complejos y multifacéticos, abordarlos requiere un enfoque integral que involucre a diversos actores, incluidos el gobierno, la sociedad civil y el sector privado, es necesario trabajarlos en conjunto para promover la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres en todas las áreas de la vida.

## 2. Metodología

El estudio que se realiza corresponde a una investigación indagatoria de enfoque mixto, donde se realizaron los siguientes tipos de análisis:

- Análisis de la composición de la cooperativa por género, donde se determina por la frecuencia relativa el peso que tiene el género femenino tanto en la composición de socios como empleados (colaboradores), la composición de servicios electrónicos por género de la SOCAP Caja SMG; así como la participación como representantes en las Asambleas como máximo órgano de dirección, participación en convenciones y en los diferentes cargos directivos.
- Análisis de la retribución salarial de empleados y directivos por género a partir de la determinación del salario medio.
- Correlación del retiro de empleados y nueva contratación por género.
- Análisis de prestaciones y beneficios a los empleados y socios por género.
- Análisis de las acciones y prestación de servicios de la cooperativa que han beneficiado el desarrollo económico y social de las mujeres socios.

El alcance de la investigación es el periodo 2021-2023 y la muestra es el 100 % de la población de empleados, socios y directivos de la Caja objeto de estudio.

### 3. Breve caracterización de la Caja SMG

Caja SMG es una Cooperativa Financiera fundada en 1960, que forma parte del Sistema Financiero Mexicano. Está autorizada para operar por la Comisión Nacional Bancaria y de Valores desde junio del 2007 como Sociedad Cooperativa de Ahorro y Préstamo y en 2019 obtuvo el nivel prudencial IV por el monto de activos. En la actualidad su alcance es nacional al tener presencia en cuatro Estados de la República Mexicana con 59 sucursales y más de 57,000 socios.

Las Bases Constitutivas de Caja SMG establecen que orientará su actuación y será ejemplar en la práctica de los principios y valores universales, de igual forma, la sociedad basará su actuar y desarrollo de funciones, operaciones y objeto en los valores de autoayuda, responsabilidad, democracia, igualdad, equidad y solidaridad. El personal que labore en la sociedad y principalmente sus consejeros y funcionarios de alto nivel, practicarán cotidianamente estos valores y los de honestidad, transparencia, responsabilidad y vocación social. También las bases constitutivas señalan que siempre habrá derechos y obligaciones entre todos los socios, para evitar cualquier manifestación discriminatoria o intolerante por razones de género, posición social, culto religioso o idiosincrasia.

Esta Caja es miembro partícipe del Pacto Mundial de las Naciones Unidas desde octubre del 2019 y ha recibido importantes reconocimientos por su actuar socialmente responsable como el Distintivo de Empresa Socialmente Responsable del Centro Mexicano para la Filantropía (CEMEFI) desde el 2021, condición que mantiene hasta la actualidad; el Distintivo Jalisco Responsable de Buenas Prácticas Laborales el 4 de mayo de 2021, por el esfuerzo realizado para el cumplimiento de alrededor de 27 normas oficiales mexicanas relacionadas con la seguridad, la salud y la higiene al interior de sus fuentes de empleo y el Distintivo Pro Integridad Empresarial de Jalisco el 30 de marzo de 2022 por ser clave para el crecimiento económico y haber demostrado transparencia, ética y buenas prácticas en sus operaciones.

### 4. Resultados del estudio

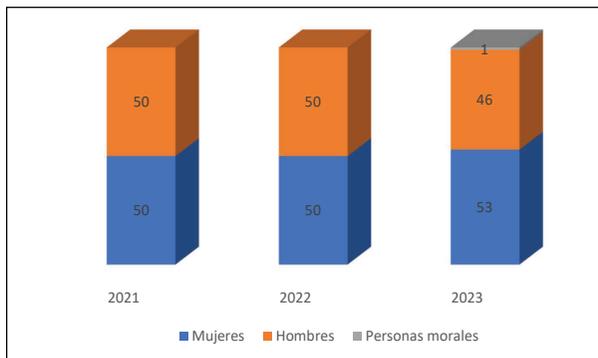
A continuación, se brindan los resultados por cada tipo de análisis en la SOCAP Caja SMG en el periodo 2021-2023.

#### *Análisis de la composición de la cooperativa por género*

En las figuras 1, 2, 3, 4 y 5 se muestra el análisis de la composición por género de la cooperativa objeto de estudio.

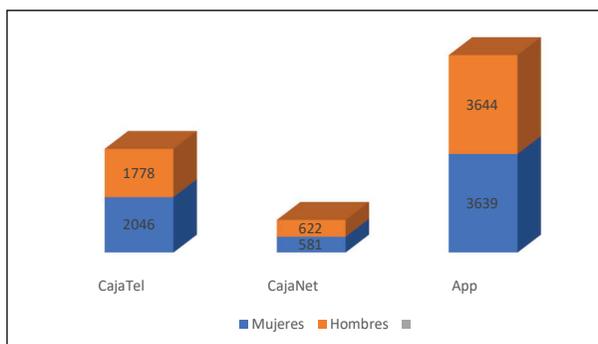
Los datos muestran un incremento en el porcentaje de mujeres que participen como socias en Caja SMG, lo que refleja un compromiso continuo con la

promoción de la igualdad de género y la inclusión, lo que ha impactado favorablemente en que las mujeres escojan a esta cooperativa financiera para ser socias.



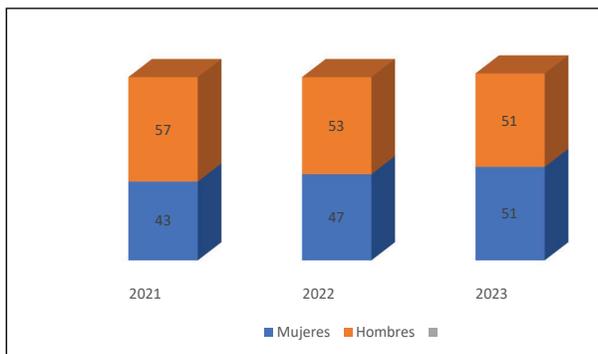
Fuente: Elaboración propia.

Fig. 1. Composición de socios por género de la SOCAP Caja SMG.



Fuente: Elaboración propia.

Fig. 2. Composición de servicios electrónicos por género de la SOCAP Caja SMG.

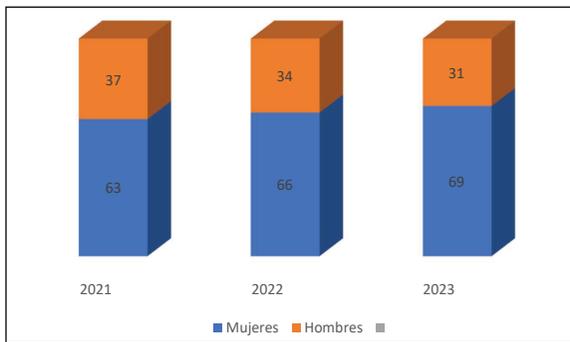


Fuente: Elaboración propia.

Fig. 3. Composición de empleados por género de la SOCAP Caja SMG.

La Caja SMG como respuesta a la informatización de la sociedad, característica global de estos tiempos, brinda los servicios de Caja Tel, Caja Net y App, donde el número de socias que lo utilizan es ligeramente inferior a los hombres, se destaca favorablemente el uso mayor de Caja Tel por las mujeres, lo que indudablemente contribuye a que las socias féminas dispongan de más tiempo para realizar otras actividades y no tengan que recurrir físicamente a las sucursales de la Caja.

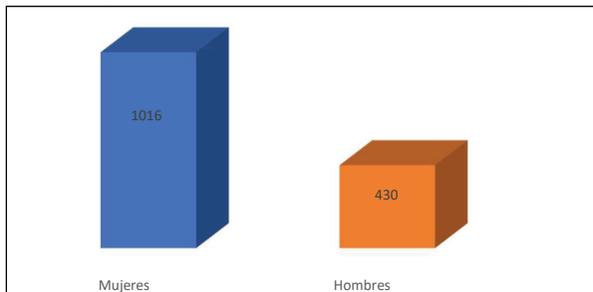
Como se observa, existe un constante aumento en la proporción de mujeres empleadas en la cooperativa en los últimos años. El incremento sostenido en el número de mujeres en roles laborales dentro de la misma, responde al reconocimiento por parte de estas del compromiso institucional, con la equidad de género y la eliminación de barreras para el acceso y avance de las mujeres en el ámbito laboral.



Fuente: Elaboración propia.

**Fig. 4.** Composición por género en las Asambleas de Representantes de la SOCAP Caja SMG.

Se muestra un aumento constante en la participación de mujeres en las Asambleas de Representantes en los últimos 3 años con niveles por encima del 60 % y casi en el 70 % en el año 2023, siendo consecuente con el incremento de mujeres socias que se ha experimentado en la cooperativa y es congruente con la política de inclusión y diversidad en todos los niveles de gobierno corporativo.

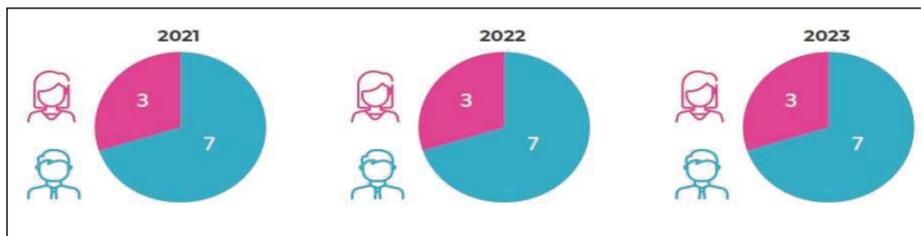


Fuente: Elaboración propia.

**Fig. 5.** Composición por género de participación en convenciones de la SOCAP Caja SMG.

Similar a la situación que se refleja en la figura 3 se reconoce la participación alta de mujeres en las convenciones de la cooperativa, por lo que se ha reflejado un avance significativo hacia la igualdad de género en los eventos clave de la organización, donde se ha destacado la contribución de las mujeres en la toma de decisiones y su participación activa en el intercambio de ideas en la búsqueda de la sustentabilidad empresarial.

La figura 6 presenta la distribución de consejeros según su género en Caja SMG, donde el 30 % de los mismos son mujeres, aunque es un resultado discreto, representa un avance respecto a periodos anteriores donde prácticamente no se tenían mujeres consejera.



Fuente: Elaboración propia.

Fig. 6. Composición por género de consejeros de la SOCAP Caja SMG.

### Análisis de la retribución salarial de empleados y directivos por género a partir de la determinación del salario medio.

Los resultados de este análisis se reflejan en la tabla 1.

Tabla 1. Composición y retribución salarial de directivos por género Caja SMG

Categoría ocupacional	Mujeres		Hombres		Desviaciones	
	Cantidad	Salario medio diario	Cantidad	Salario medio diario	Cantidad	Salario medio diario
A	B	C	D	E	F (B – D)	G (C – E)
Directores	3	\$1 500,0	14	\$1500,0	-11	-
Gerentes	39	800,00	23	800,00	16	-
Jefaturas	9	480,00	11	480,00	-2	-
Asistentes/Asesores	98	440,00	104	440,00	-6	-
Mantenimiento	10	250,00	2	250,00	8	-
<b>Total</b>	<b>159</b>	<b>\$ 644,00</b>	<b>154</b>	<b>\$ 644,00</b>	<b>5</b>	<b>-</b>

Fuente: Elaboración propia.

Esta tabla proporciona una visión integral de la composición de directivos por género en Caja SMG, junto con la comparación de las retribuciones salariales entre hombres y mujeres en esos roles. Los datos muestran el porcentaje de directivos que son hombres y mujeres, así como la brecha salarial entre ambos géneros. Como se observa, existen 5 mujeres directivas más que los hombres y el salario medio total que perciben no tiene desviaciones por motivo de género.

**Tabla 2.** Retribución salarial de empleados por género Caja SMG

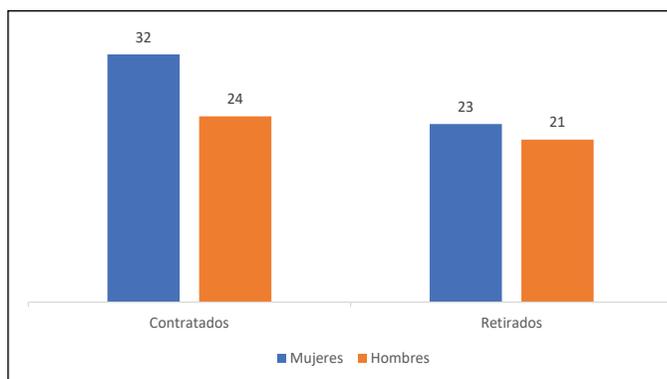
Género	Fila	Salario Medio diario
Mujeres	01	\$ 591,45
Hombres	02	\$ 830,43
Desviación (fila 01 – fila 02)	03	\$ 238,98

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla 2 se detallan los sueldos promedio diarios de hombres y mujeres, se evidencia una disparidad de \$238,98 entre ambos géneros. Esta discrepancia salarial, no se atribuye a diferencias en las responsabilidades y funciones desempeñadas por los directores, ya que tanto hombres como mujeres ocupan este cargo con igualdad de condiciones, responsabilidades y remuneración, según se destaca. Sin embargo, la raíz de esta disparidad en los ingresos reside principalmente en la diferencia en el número de directores de género masculino en comparación con sus contrapartes femeninas, como se refleja claramente en la tabla 1.

#### *Correlación del retiro de empleados y nueva contratación por género*

En la figura 7 se muestran los resultados.



Fuente: Elaboración propia.

**Fig. 7.** Retiro de empleados y nuevas contrataciones por género.

En el periodo se han retirado 44 empleados, de ellos 23 mujeres. Las causas del retiro son: cambios de residencia, atender a hijos, mejor ingreso, pensión.

Mientras se han incorporado 56 empleados, de ellos 24 mujeres; ya que la política de contratación de la Caja no discrimina por género, sino que se revisa currículo, referencias de trabajos anteriores y se entrevista a los solicitantes y sobre esa base se toman las decisiones, donde prevalece el criterio de idoneidad y preparación.

*Análisis de prestaciones y beneficios a los empleados y socios por género.*

En la tabla 3 se reflejan los beneficios a los empleados por género.

**Tabla 3.** Beneficios a los empleados por género que otorga Caja SMG periodo 2021-2023

Beneficios y prestaciones a colaboradores	
Mujeres	Hombres
Seguridad Social	Seguridad Social
Seguro de Vida	Seguro de Vida
Bono por productividad	Bono por productividad
Despensa	Despensa
Fondo de Ahorro	Fondo de Ahorro
Plan de Pensiones	Plan de Pensiones
Aguinaldo	Aguinaldo
Préstamo empleado	Préstamo empleado
Vacaciones de Ley	Vacaciones de Ley
Prima Vacacional	Prima Vacacional
Permiso por Maternidad (84 días)	Permiso por Paternidad (5 días)
Día de Cumpleaños	Día de Cumpleaños
Vale de Cumpleaños	Vale de Cumpleaños
Estímulo a la Lealtad	Estímulo a la Lealtad
Uniformes	Uniformes
Posada o cena navideña	Posada o cena navideña
Tarde día de las Madres	Tarde día de las Madres

Fuente: Elaboración propia.

Caja SMG no diferencia las prestaciones y beneficios a sus empleados, solo en el Permiso por Maternidad o Paternidad se les otorgan 79 días más a las mujeres, en base al papel que desempeñan estas en el cuidado del hijo recién nacido.

Los beneficios a los socios por género aparecen en la tabla 4.

**Tabla 4.** Beneficios a los socios por género que otorga Caja SMG periodo 2023

Beneficios a socios		
Servicios	Mujeres	Hombres
Protección Funeraria	\$ 1 290 036,01	\$ 2 038 384,20
Apoyos Adicionales	\$ 260 251,60	\$ 230 078,80
Consultas Dispensario	\$ 38 720,00	\$ 33 280,00

Fuente: Elaboración propia.

En el periodo analizado los hombres recibieron mayor protección funeraria en importe por tener más fallecimientos, mientras que las mujeres recibieron mayores apoyos para análisis clínicos, consulta médica y dental que los hombres, lo que indica como la Caja prioriza la atención a sus socias.

*Análisis de la acciones y prestación de servicios de la cooperativa, que han beneficiado el desarrollo económico y social de las mujeres socios.*

En la tabla 5 se reflejan servicios prestados por Caja SMG a las mujeres socios.

**Tabla 5.** Servicios prestados a los socios mujeres por Caja SMG

Servicios	Cantidad	Importe
Créditos productivos	345	\$ 102 191 445,00
Créditos de consumo	14 289	\$ 544 676 483,00
Créditos de Vivienda	114	\$ 109 153 759,00
Créditos de salud	907	\$ 14 928 878,00
Créditos educativos	1,503	\$ 35 871 121,00
Inversión	5 295	\$ 531 998 739,00
Becas	8	\$ 80 606,00
<b>Total</b>	<b>22 461</b>	<b>\$ 1 338 901 031,00</b>

Fuente: Elaboración propia.

Como se muestra, los servicios prestados a las socias de Caja SMG durante el ejercicio 2023 incluyen una variedad de servicios financieros y de apoyo como préstamos, asesoramiento financiero, acceso a programas de educación financiera, becas, entre otros. Se destacan por su cantidad y monto los relacionados con la ampliación de la capacidad productiva y de consumo que impactan directamente la calidad de vida de las socias y sus familias reflejados en los créditos productivos y de consumo, con valores de \$ 102 191 445,00 y \$ 544 676 483,00, respectivamente. Otro aspecto importante son los créditos para acceso a la educación y la salud que abarcan entre ambos más de

\$50 000 000,00; así como las 8 becas otorgadas, que refleja el compromiso de Caja SMG con la equidad de género al asegurar que las socias tengan acceso igualitario a una amplia gama de servicios que satisfagan sus necesidades financieras y promuevan su bienestar económico.

## CONCLUSIONES

Los resultados obtenidos permiten plantear que Caja SMG reconoce en su filosofía de negocios la igualdad de género como reflejo de los valores y principios cooperativos que la distinguen, y expresan el reconocimiento de la contribución fundamental de las mujeres al crecimiento y desarrollo de la cooperativa.

Sin embargo, aún existen aspectos que se deben trabajar en aras de un mundo más justo y equitativo.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión (2023, 29 de diciembre). *Ley general para la igualdad entre mujeres y hombres*. Última reforma publicada. Diario Oficial de la Federación 29-12-2023. <https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LGIMH.pdf>
- Castillo, F. y Viveros, C. (2013). La igualdad entre hombres y mujeres en la Constitución de Veracruz: la garantía de ley. *Cuestiones constitucionales*, (29), 411-432. [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1405-91932013000200014&lng=es&tlng=es](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1405-91932013000200014&lng=es&tlng=es).
- Cobián, A., Rosales, J. J. y Fernández, A. (2021). Indicadores del Balance Social Cooperativo para el sector de ahorro y préstamo mexicano. *Cooperativismo y Desarrollo (COODES)*, 9(3), 831-855. Disponible en: [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2310-340X2021000300831&lng=es&tlng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2310-340X2021000300831&lng=es&tlng=es)
- Gobierno de México (2020). *Conceptos básicos sobre género*. Disponible en: <http://www.tfca.gob.mx/es/TFCA/cbEG>
- Güezmes, A., Scuro, L. y Bidegain, N. (2022). Igualdad de género y autonomía de las mujeres en el pensamiento de la CEPAL. *El trimestre económico*, 89(353), 311-338. DOI: <https://doi.org/10.20430/ete.v89i353.1416>
- Jelin, E. (2021). Género, etnicidad/raza y ciudadanía en las sociedades de clases. Realidades históricas, aproximaciones analíticas. *Nueva Sociedad*, (293), 39-62. Disponible en: [https://static.nuso.org/media/articles/downloads/2-TC\\_Jelin\\_293.pdf](https://static.nuso.org/media/articles/downloads/2-TC_Jelin_293.pdf)
- Pangol, A. M., & Romero, E. C. (2023). Gender equality in international labor standards and fair recruitment. *Universidad y Sociedad*, 15(2),

- 336-345. Disponible en: [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2218-36202023000200336&lng=es&tlng=en](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202023000200336&lng=es&tlng=en).
- Secretaría de Bienestar (2018). Igualdad de género. Disponible en: <https://www.gob.mx/bienestar/acciones-y-programas/igualdad-de-genero-174139>
- Tabbush, C. (2021). La pandemia, una encrucijada para la igualdad de género. *Nueva Sociedad*, (293), 93-105. Disponible en: [https://static.nuso.org/media/articles/downloads/5-TC\\_Tabbush\\_293.pdf](https://static.nuso.org/media/articles/downloads/5-TC_Tabbush_293.pdf)
- Zurita, M. A., García, E. E. y Arévalo, I. A. (2023). Gestión empresarial y prácticas de equidad e igualdad de género: el caso de la empresa Agroforestal Cafetalera Tercer Frente. *Región Científica*, 2(2), 202-375. Disponible en: [file:///C:/Users/CAPACITACION/Downloads/RC\\_2023B\\_75.pdf](file:///C:/Users/CAPACITACION/Downloads/RC_2023B_75.pdf)

## CONFLICTO DE INTERESES

La autora se responsabiliza con el contenido del artículo y declara no tener asociación personal o comercial que pueda generar conflicto de intereses en relación con este. Además, certifica que todos los documentos presentados son libres de derecho de autor o con derechos declarados y, por lo tanto, asume cualquier litigio o reclamación relacionada con derechos de propiedad intelectual, exonerando de toda responsabilidad a la revista *Ekotemas*.

## LA RESPONSABILIDAD SOCIAL Y LOS OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE EN CAJA SMG

### *SOCIAL RESPONSIBILITY AND THE SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS AT CAJA SMG*

**Aurora Núñez González**

<https://orcid.org/0009-0005-6900-280X>.  
Caja SMG, El Grullo, Jalisco, México.  
anunez@cajasmg.com

**Aarón Cobián Puebla**

<https://orcid.org/0000-0001-7341-3832>  
Caja SMG, El Grullo, Jalisco, México.  
acobian@cajasmg.com

**Jesús Juan Rosales Adame**

<https://orcid.org/0000-0002-8694-7574>  
Universidad de Guadalajara, Jalisco, México.  
jesusr@cucsur.udg.mx

---

#### Resumen

El objetivo del presente estudio es mostrar la aportación de la Sociedad Cooperativa de Ahorro y Préstamo Caja Santa María de Guadalupe (SMG) al cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de la Agenda 2030 de las Naciones Unidas como expresión de su responsabilidad social cooperativa. Es una investigación aplicada de enfoque mixto, donde se utilizó como fuente informativa el Balance Social Cooperativo que elabora esta institución financiera anualmente. Como principales resultados se destacan que esta cooperativa financiera en su ámbito de actuación aporta significativamente al cumplimiento de diez objetivos de desarrollo sostenible de la Agenda 2030. Se concluye que Caja SMG reconoce en su filosofía de negocios a la responsabilidad social cooperativa y como un resultado de su aplicación se contribuye al desarrollo sostenible en correspondencia a su condición de miembro partícipe del Pacto Mundial.



Artículo de acceso abierto distribuido bajo los términos de la licencia Creative Commons Atribución-NoComercial 4.0 Internacional.

## Abstract

*The objective of this study is to show the contribution of the Caja Santa María de Guadalupe (SMG) Savings and Loan Cooperative Society to the fulfillment of the Sustainable Development Goals of the United Nations 2030 Agenda as an expression of its cooperative social responsibility. It is an applied research with a mixed approach, where the Cooperative Social Balance prepared annually by this financial institution was used as an information source. The main results highlight that this financial cooperative in its scope of action contributes significantly to the fulfillment of ten sustainable development objectives of the 2030 Agenda. It is concluded that Caja SMG recognizes cooperative social responsibility in its business philosophy and as a result of its application contributes to sustainable development in accordance with its status as a participating member of the Global Compact.*

**Palabras clave:** *Contribución al desarrollo sostenible, comportamiento socialmente responsable, pacto mundial.*

**Keywords:** *Contribution to sustainable development, socially responsible behavior, global compact.*

## INTRODUCCIÓN

Actualmente, la población mundial sigue haciendo frente a la lucha por combatir la desigualdad social, al mismo tiempo que enfrenta grandes cambios relacionados con el cambio climático. Ante este escenario, la Organización de las Naciones Unidas (ONU) proclamó en 2015 la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible que contiene 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y 169 metas que comprenden las dimensiones económica, social y ambiental y que pretende ser una agenda transformadora, donde la igualdad y dignidad de las personas son el eje central y se hace un llamado a todas las sociedades para cambiar su estilo de desarrollo y respetar el medio ambiente.

Para lograr el cumplimiento de los ODS, se requiere la participación de gobiernos, el sector privado y la sociedad civil. En el caso particular de las empresas, los ODS sirven como una guía que permite identificar el valor que la empresa aporta a la sociedad, así como su impacto social, económico y medioambiental, lo cual, gestionado adecuadamente contribuye a fortalecer su reputación y facilitar la relación con los diferentes grupos de interés.

Por lo anterior, los ODS se convierten en una oportunidad para que las empresas gestionen su Responsabilidad Social al establecer indicadores de cumplimiento hacia cada una de las metas que integran los 17 ODS y medir el impacto económico, social y ambiental que las acciones de la empresa generan sobre sus grupos de interés y el desarrollo sostenible comunitario y global.

Caja SMG es miembro partícipe del Pacto Mundial de la ONU; por lo tanto, se ha comprometido a contribuir al logro de los ODS dentro de su ámbito de actuación. En este contexto, el objetivo del presente estudio es mostrar la aportación de la Sociedad Cooperativa de Ahorro y Préstamo Caja SMG al

cumplimiento de los ODS de la Agenda 2030 de las Naciones Unidas como expresión de su responsabilidad social cooperativa.

## **1. Breve marco teórico sobre la responsabilidad social corporativa y su vínculo con los ODS**

La Alianza Cooperativa Internacional (ACI) define a la cooperativa como “una asociación autónoma de personas unidas voluntariamente para satisfacer sus necesidades y aspiraciones comunes en materia económica, social y cultural mediante una empresa de propiedad conjunta y de gestión democrática” (ACI, 2013).

Las cooperativas poseen identidad que representa la suma de las características, valores y creencias con las que una cooperativa se identifica a lo largo del tiempo, y con las cuales se diferencia del resto de las empresas, expresado en los valores y los principios cooperativos. Se reconocen como los principales valores de estas instituciones: Autoayuda, auto-responsabilidad, democracia, igualdad, equidad y solidaridad. Las cooperativas llevan a la práctica sus valores a través de los siguientes siete principios cooperativos: Asociación voluntaria y abierta, control democrático de los miembros, participación económica de los socios, autonomía e independencia, educación, formación e información, cooperación entre cooperativas e interés por la comunidad.

Numerosos autores han abordado el estudio de la responsabilidad social corporativa (Burgos, 2018; Cobián *et al.* (2020, 2021, 2022); Licandro, 2016; Lizcano y Lombana, 2018; Pache y Nevado, 2020; Rodríguez *et al.*, 2015), donde destacan los estudios de Cobián, *et al.*, (2020, 2021, 2022) al estar contextualizado al sector objeto de estudio.

Cobián define a la responsabilidad social cooperativa como:

La asunción voluntaria por parte de las Cooperativas de una filosofía empresarial consistente en desarrollar responsabilidades tendientes a maximizar los impactos positivos y minimizar los negativos de su actividad que benefician a sus grupos de interés (stakeholders), la sociedad y al medioambiente, sobre la base de relaciones de reciprocidad con estos grupos de interés, que contribuye a la creación de valor superior para ambas partes y apuntalan la rentabilidad y sostenibilidad de la cooperativa en el largo plazo (Cobián, 2024:19).

La Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, aprobada en septiembre de 2015 por la Asamblea General de las Naciones Unidas, establece una visión transformadora hacia la sostenibilidad económica, social y ambiental de los 193 Estados miembros que la suscribieron (ONU-CEPAL, 2016).

Los ODS también sirven como una herramienta de planificación y seguimiento para los países, tanto a nivel nacional como local. Su visión a largo plazo, constituye un apoyo para cada país en su camino hacia un desarrollo sostenible, inclusivo y en armonía con el medio ambiente; sin, embargo, para su cumplimiento se requiere la intervención de diversos actores: gobiernos, iniciativa privada y sociedad civil.

La Organización de las Naciones Unidas, a través del Grupo de Alto Nivel de Personas Eminentes propuso 12 Objetivos de Desarrollo Sustentable, en los cuales las sociedades cooperativas se ven involucradas de forma activa, donde se destaca la contribución que pueden realizar estas instituciones en la reducción de la pobreza, que en el caso específico de las cooperativas de ahorro y préstamo facilitan el acceso a los socios a capital financiero o capital de trabajo para poner en marcha sus procesos productivos, de esta manera además, contribuyen a la generación de empleos creando una cadena de valor adicional, conjuntamente con el otorgamiento de préstamos para compra de tierras productivas, construcción de viviendas, inversión en empresas y explotaciones agrícolas, así como para la adquisición de bienes muebles para los hogares. También contribuye a otros objetivos relacionados con el acceso a la salud, la educación, al agua y al saneamiento, la energía sostenible, la igualdad de género, la creación de empleos, medios de subsistencia y crecimiento equitativo, entre otros.

Como se aprecia, se puede afirmar que las cooperativas de ahorro y préstamo contribuyen a la creación de un entorno propicio mundial para el desarrollo sostenible mediante la reducción de la brecha comercial entre el mundo en desarrollo y el desarrollado, lo que contribuye a la estabilización de los sistemas financieros durante las crisis y proporciona la base para la profundización financiera en todo el mundo.

Para alcanzar estos objetivos la Alianza Cooperativa Internacional considera que es necesario establecer metas e indicadores concretos, medibles y ambiciosos que ayuden a evaluar de forma precisa la aportación que realizan las sociedades cooperativas al desarrollo sostenible del planeta. (ACI, 2014)

## 2. Breve caracterización de Caja SMG

Caja SMG, Sociedad Cooperativa de Ahorro y Préstamo de Responsabilidad Limitada de Capital Variable, a lo largo de la historia ha sido una cooperativa representativa del sector a partir de los siguientes elementos:

Posee una experiencia de casi 64 años de vida, siendo reconocida históricamente por sus aportes al movimiento cooperativo de ahorro y préstamo mexicano, con el desarrollo de programas en los cuales ha sido pionera y luego han tenido aplicación de alcance nacional, dentro de estos se destacan: la figura del

gerente en la administración de las Cajas, la creación de sucursales en lugares donde viven socios con el propósito de acercar los servicios que brinda la caja y tener una mayor incidencia en el desarrollo de estas comunidades, el programa contabilidad mecanizada, el programa Red de Comunicación con el fin de buscar la mejor relación entre la Caja y los socios en aras de una mayor integración e intercambio, conjuntamente con una mayor incidencia en una educación cooperativa más completa, el Programa de Ahorro Infantil que contempla la educación de ahorro a los niños, simultáneamente con captar y recibir ahorro en las escuelas con vista a crear en los infantes la mentalidad de ahorrar como base para prosperar, el Programa de Círculos de Estudios con el propósito de educar a los aspirantes a socios en los principios y valores cooperativos, sus derechos y obligaciones; para lo cual se imparten charlas educativas y los mismos puedan aceptar libremente la responsabilidad que implica ser socio de la Caja.

Está autorizada para operar por la Comisión Nacional Bancaria y de Valores desde junio del 2007 como Sociedad Cooperativa de Ahorro y Préstamo y en 2019 obtuvo el nivel prudencial IV por el monto de activos.

Su alcance es nacional, ya que en la actualidad tiene presencia en cuatro Estados de la República Mexicana con 59 sucursales y más de 57,000 socios de diferentes estratos sociales, incluyendo la presencia de socios pertenecientes a comunidades indígenas.

En 2021 Caja SMG es reconocida como Empresa Socialmente Responsable, distintivo que otorga el Centro Mexicano para la Filantropía (CCEMEFI) y que ha sido refrendado durante 3 años consecutivos; en ese mismo año, recibe el Distintivo Jalisco Responsable de Buenas Prácticas Laborales otorgado por el Gobierno del Estado de Jalisco en colaboración con la Secretaría del Trabajo y Previsión Social y en 2022 el Distintivo Pro Integridad Empresas, otorgado por el Gobierno del Estado de Jalisco en coordinación con la Contraloría del Estado; éste distintivo se renueva en 2023 al evidenciar la continuidad de buenas prácticas en materia de ética, transparencia y gobernanza.

### 3. Metodología

El estudio que se realiza corresponde a una investigación aplicada de enfoque mixto, donde se realizaron dos pasos:

- Paso 1. El equipo gerencial mediante la técnica de trabajo en grupo y las características de Caja SMG y su estrategia de desarrollo determinan aquellos ODS que en el período 2022 – 2026 trabajará la cooperativa. Como resultado de este paso la gerencia determinó los 10 ODS siguientes: 1, 2, 3, 4, 5, 8, 9, 10, 12 y 16.
- Paso 2. Por cada uno de los objetivos determinados y tomando como base la información que brinda el Balance Social de esta Caja se expondrán las

principales contribuciones que realiza esta institución financiera a su cumplimiento en su ámbito de actuación.

El alcance temporal es el año 2022.

#### 4. Resultados

A continuación, se muestran las principales contribuciones de Caja SMG al cumplimiento de los ODS en el año 2022 (Tablas 1, 2, 3).

**Tabla 1.** ODS 1 y 2. Poner fin a la pobreza en todas sus formas en todo el mundo. Poner fin al hambre, lograr la seguridad alimentaria y la mejora de la nutrición y promover la agricultura sostenible

Indicador	UM	2020	2021	2022	Desviación 2022/2020
Excedente distribuido a los socios	Pesos	10 768 000	10 039 000	12 225 000	1 457 000
Valor Agregado Cooperativo Total	Pesos	67 169 087	81 406 987	113 671 515	46 502 428
Valor Agregado Cooperativo Tangible	Pesos	33 464 000	40 750 000	65 176 105	31 712 105
Valor Agregado Cooperativo Intangible	Pesos	33 705 087	40 656 987	48 495 410	14 790 323
Cantidad de localidades con operaciones de la Cooperativa	Pesos	243	256	281	38
Financiación a la protección ambiental	Cantidad de créditos	Sin datos	46	69	23
	Pesos	Sin datos	7 688 144	13 572 690	5 884 546

Fuente: Balance Social Caja SMG.

Estos dos objetivos van encaminado a reducir los niveles de pobreza y al hambre que muchos padecen en el mundo, promoviendo la producción de alimentos bajo criterios de sostenibilidad. En estos aspectos resaltan las siguientes contribuciones de Caja SMG:

- El monto de excedentes distribuido a los socios se incrementó en un 22%, aumentando su capacidad económica.
- El valor agregado cooperativo tangible e intangible se incrementó en un 40% beneficiando directamente a los socios y comunidades.

- El número de localidades con operaciones de la cooperativa creció en un 10%, dando acceso a posibilidades de crecimiento económico y una mayor inclusión financiera.
- El monto de créditos con “Incentivo Verde” se incrementó un 27%.

**Tabla 2.** ODS. 3. Garantizar una vida sana y promover el bienestar para todos en todas las edades

Indicador	UM		2020	2021	2022	Desviación 2022/2020
Apoyos a socios	Numérico	Número de apoyos	5 449	4 968	4 523	-926
	Numérico	Médicos	1 367	1 260	1 133	-234
	Numérico	Dentales	2 133	1 833	1 579	-554
	Numérico	Análisis Clínicos	1 949	1 875	1 811	-138
	Pesos	Monto de apoyos	595 410	539 910	488 430	-106 980
	Numérico	Médicos	164 040	151 200	135 960	-28 080
	Numérico	Dentales	255 960	219 960	189 480	-66 480
	Numérico	Análisis Clínicos	175 410	168 750	162 990	-12 420
Créditos por finalidad	Numérico	Salud	15 404 800	18 762 980	24 770 549	9 365 749
	Porcentual	Salud	2,54%	2,06%	1,82%	-0,72%

Fuente: Balance Social Caja SMG.

Con relación a promover una vida sana se destaca la contribución realizada por esta cooperativa financiera en cuanto al incremento en un 32 % del monto total de los créditos para servicios de salud.

No obstante, el número de pases para servicios de salud otorgados a los socios disminuyeron un 9%, así como el número de consultas médicas gratuitas disminuyó un 11% debido al control sanitario sobre la pandemia del COVID-19.

**Tabla 3.** ODS. 4. Garantizar una educación inclusiva, equitativa y de calidad y promover oportunidades de aprendizaje durante toda la vida para todos

Indicador	UM	2020	2021	2022	Desviación 2022/2020
Inversión en Educación Cooperativa	Pesos	3 589 000	3 346 000	4 075 000	486 000
Inversión en educación a los empleados	Pesos	1 069 991	650 000	1 172 750	102 759

Fuente: Balance Social Caja SMG.

Caja SMG en correspondencia a uno de los principios cooperativos refleja su compromiso con el ODS 4 mediante:

- La inversión en educación cooperativa se incrementó en más del 20%.
- La inversión en educación a empleados creció en un 80%, en pro del desarrollo profesional de los colaboradores, se incrementó el número de acciones y proyectos de capacitación ejecutados con el personal y el número de empleados que recibieron apoyo económico para capacitación en diversas áreas.

**Tabla 4.** ODS 5. Lograr la igualdad entre los géneros y empoderar a todas las mujeres y las niñas

Indicador	UM		2020	2021	2022	Desviación 2022/2020
Socios por género	Numérico	Mujeres	25 822	26 364	27 388	1 566
		Hombres	25 653	26 339	27 817	2 164
		Personas Morales	99	110	120	21
	Porcentual	Mujeres	50,07%	49,92%	49,50%	-0,57%
		Hombres	49,74%	49,87%	50,28%	0,54%
		Personas Morales	0,19%	0,21%	0,22%	0,03%
Equidad de género en Asamblea	Numérico	Mujeres	70	58	71	1
		Hombres	36	34	36	-
		Personas Morales	0	0	0	0
	Porcentual	Mujeres	66,04%	63,04%	66,36%	0,32%
		Hombres	33,96%	36,96%	33,64%	-0,32%
		Personas Morales	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Mujeres en cargos directivos	Numérico	Mujeres	3	3	3	0
	Porcentual	Mujeres	30,00%	30,00%	30,00%	0,00%

Fuente: Balance Social Caja SMG.

Tal y como refrendan los Estatutos de la Caja no se permite la exclusión por concepto de género, lo que se manifiesta en su composición y estructura directiva, ya que:

- Las mujeres constituyen el 50% del total de socios.
- Mayor representación de mujeres en la asamblea general de socios con el 66%.
- En los cargos directivos las mujeres representan el 30%.

Aspecto relevante para el contexto mexicano, donde aún predominan algunas barreras relacionadas primordialmente con la persistencia de disparidades

salariales entre hombres y mujeres, así como la existencia de obstáculos para acceder a ciertos puestos directivos

**Tabla 5.** ODS. 8. Promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos

Indicador	UM		2020	2021	2022	Desviación 2022/2020
Ingreso de nuevos socios	Numérico		2 520	3 212	4 028	1 508
Sucursales por tipo de localidad	Numérico	Rural	4	4	4	-
		Semiurbana	27	27	27	-
		Urbana	27	27	27	-
	Porcentual	Rural	6,90%	6,90%	6,90%	0,00%
		Semiurbana	46,55%	46,55%	46,55%	0,00%
		Urbana	46,55%	46,55%	46,55%	0,00%
Uso de ahorro	Numérico	Ordinario	45 361	46 645	49 095	3 734
		Dinámico	16 856	16 843	17 073	217
		Corriente	33 236	31 995	35 193	1 957
		Profún	8 222	7 819	7 483	-739
		Navideño	628	623	636	8
		Escolar Península	157	-	-	-157
		Porcentual	Ordinario	87,95%	88,32%	88,74%
	Dinámico		32,68%	31,89%	30,86%	-1,82%
	Corriente		64,44%	60,58%	63,61%	-0,83%
	Profún		15,94%	14,81%	13,53%	-2,42%
	Navideño		1,22%	1,18%	1,15%	-0,07%
	Escolar Península		0,30%	0,00%	0,00%	-0,30%
	Promedio		19 635	21 124	20 640	1 005
Uso de inversión a plazo fijo	Numérico		2451	2992	3664	1 213
	Porcentual		4,75%	5,67%	6,62%	1,87%
	Promedio		10 239	10 963	11 983	1 744
Satisfacción del empleado	Porcentual	Muy Alto	22,95%	22,95%	29,89%	6,94%
		Alto	30,47%	30,47%	36,90%	6,43%
		Medio	24,32%	24,32%	23,99%	-0,33%
		Bajo	19,52%	19,52%	8,49%	-11,03%
		Muy Bajo	2,74%	2,74%	0,74%	-2,00%

**Tabla 5.** Continuación...

Indicador	UM		2020	2021	2022	Desviación 2022/2020
Condiciones de trabajo	Porcentual	Muy buenas	56,85%	56,85%	61,62%	4,77%
		Buenas	30,82%	30,82%	33,58%	2,76%
		Regulares	7,88%	7,88%	3,69%	-4,19%
		Malas	4,11%	4,11%	0,74%	-3,37%
		Muy Malas	0,34%	0,34%	0,37%	0,03%
Excedente distribuido a los socios	Numérico		10 768 000	10 039 000	12 225 000	1 457 000

Fuente: Balance Social Caja SMG.

Como se observa en la tabla 5 la contribución de Caja SMG a este objetivo es significativa y se materializa en:

- Ingreso de nuevos socios para lograr un crecimiento neto de socios del 5%.
- Presencia de las sucursales de Caja SMG principalmente en zonas rurales y semiurbanas con un 53%.
- Incremento del número de socios usuarios de los ahorros ordinario, dinámico y cuenta corriente.
- Incremento de los socios con contratos de inversión a plazo fijo en un 22%.
- Incremento en el excedente distribuido a los socios, los recursos destinados a las protecciones funerarias y la mejora de los servicios tecnológicos.

Todo lo anterior coadyuva a una mayor inclusión financiera y posibilidades de incremento de la calidad de vida de los socios.

En relación con los empleados se manifiesta que:

- El número de empleados con índices de satisfacción altos y muy altos se incrementó un 25%.
- El número de colaboradores que consideran sus condiciones de trabajo buenas y muy buenas se incrementó un 9%.

Lo que implica una mayor contribución al trabajo decente y bien retribuido.

La Caja ha trabajado en la introducción de la innovación, lo que se manifiesta en:

- La inversión de más de 8 millones en innovación, con lo que se logró la incorporación de siete nuevos productos y la consolidación de 17 alianzas tecnológicas, comerciales y educativas.
- Se triplicó el número de socios con acceso a banca electrónica y móvil.

- Desarrollo vertiginoso de la utilización de App Mi Caja SMG donde las operaciones se incrementaron en un 286%.

**Tabla 6.** ODS 9. Construir infraestructuras resilientes, promover la industrialización inclusiva y sostenible y fomentar la innovación

Indicador	UM		2020	2021	2022	Desviación 2022/2020
Inversión en Innovación y Desarrollo	Numérico		8 035 833	7 832 233	8 221 522	185 689
Alianzas de I + D	Numérico		10	10	17	7
Socios con acceso a Banca Móvil	Numérico		1 204	2 239	4 904	3 700
	Porcentual		2,33%	4,24%	8,86%	6,53%
Transacciones por Banca Móvil	Numérico	Número	9 524	13 621	39 010	29 486
		Pesos	Monto	5 209 356	80 437 223	294 981 900

Fuente: Balance Social Caja SMG.

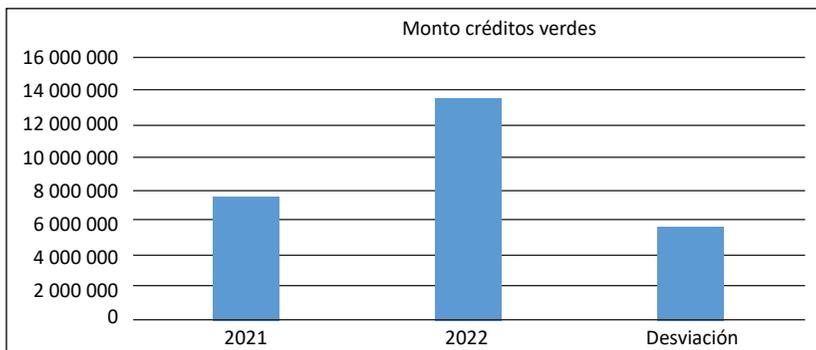
**Tabla 7.** ODS 10. Reducir la desigualdad en y entre los países

Indicador	UM		2020	2021	2022	Desviación 2022/2020
Protecciones a empleados	Numérico	Número	19	20	17	-2
		Monto	63 184 301	63 983 925	78 670 003	15 485 702
Acciones y programas hacia la comunidad	Numérico		15	15	16	1

Fuente: Balance Social Caja SMG.

La Caja contribuye a disminuir las desigualdades entre los mexicanos a través de las protecciones que da a sus empleados y las acciones y programas comunitarios que realizan, tal y como muestra la Tabla 7 el monto de las protecciones hacia los empleados aumentó en un 23% y se incrementaron en un 7% el número de acciones y programas hacia la comunidad.

En la búsqueda de modalidades de consumo y producción sostenibles la Caja trabaja en su ámbito interno y externo. En el ámbito interno se continuó con la participación en los programas de reciclaje de suministros y equipo de cómputo. y como se muestra en la Figura 1 el monto de los créditos verdes se incrementó en un 27%, mientras que en cantidad se otorgaron 23 créditos más.



Fuente: Balance Social Caja SMG.

Fig. 1. ODS 12. Garantizar modalidades de consumo y producción sostenibles.

**Tabla 9.** ODS 16. Promover sociedades pacíficas e inclusivas para el desarrollo sostenible, facilitar el acceso a la justicia para todos y crear instituciones eficaces, responsables e inclusivas a todos los niveles

Indicador	UM	2020	2021	2022	Desviación 2022/2020
Socios adultos Mayores	Numérico	7 952	8 422	9 000	1 048
Socios por género	Por ciento	50	50.0	50.0	0
Cumplimiento estrategia PLD	Por ciento	100	100.0	100.0	0

Fuente: Balance Social Caja SMG.

Para promover sociedades inclusivas Caja SMG tiene establecido en su filosofía de negocios la no inclusión por concepto de género, raza, edad, ni ninguna razón y realizar sus actividades con total transparencia. En este sentido se ha contribuido al ODS 16 aportando los siguientes resultados:

- El número de socios adultos mayores se incrementó en un 7% mientras que el número de ahorradores menores se incrementó un 1%.
- Composición heterogénea en la membresía de socios.
- La proporción de socios por género se mantiene con niveles del 50% tanto de mujeres como de hombres.
- Incremento de la inclusión financiera y social mediante el acceso y uso de los servicios financieros de la caja.
- Cumplimiento de la estrategia de Prevención de Lavado de Dinero (PLD) para garantizar que las operaciones se realicen conforme a la normatividad.
- Mejoras en la oferta de productos y servicios.
- Información transparente y oportuna a los grupos de interés.

## CONCLUSIONES

En esta cooperativa financiera se realizan importantes aportaciones en su ámbito de actuación a diez objetivos de desarrollo sostenible de la Agenda 2030 de la ONU, como reflejo de su propia identidad cooperativa.

Caja SMG reconoce en su filosofía de negocios a la responsabilidad social cooperativa y como un resultado de su aplicación se contribuye al desarrollo sostenible en correspondencia a su condición de miembro partícipe del Pacto Mundial.

El estudio realizado permitió visualizar las principales contribuciones que ha tenido la filosofía de empresa socialmente responsable que asume la organización en el cumplimiento de los ODS de la Agenda 2030 de la ONU.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ACI (2013). *Reglamento de la Alianza Cooperativa Internacional*. Alianza Cooperativa Internacional Disponible en: <https://www.ica.coop/sites/default/files/attachments/ICA%20Bylaws%20-%20updated%202013%20-%20Spanish.pdf>
- ACI (2014). *Plan para una Década Cooperativa: Estrategia para el desarrollo del movimiento cooperativo mundial 2011–2020*. Alianza Cooperativa Internacional. Disponible en: [http://www.aciamerica.coop/IMG/pdf/ica\\_blueprint\\_es.pdf](http://www.aciamerica.coop/IMG/pdf/ica_blueprint_es.pdf)
- Burgos, C. (2018). La responsabilidad social o sostenibilidad: un enfoque desde el entorno y la comunicación. *RETOS. Revista de Ciencias de la Administración y Economía*, 8(16), 47-59. DOI: <https://doi.org/10.17163/ret.n16.2018.04>
- Cobián, A., Rosales, J. J. y Fernández, A. (2020). Balance social cooperativo desde la perspectiva de la contabilidad social. *Revista Retos de Dirección*, 14(1), 337-362. Disponible en: <http://scielo.sld.cu/pdf/rdir/v14n1/2306-9155-rdir-14-01-337.pdf>
- Cobián, A. (2024). *El Balance Social Cooperativo para el sector de ahorro y préstamo mexicano*. [Tesis Doctoral, Universidad de Camagüey].
- Cobián, A., Rosales, J. J. y Fernández, A. (2021). Indicadores del balance social cooperativo para el sector de ahorro y préstamo mexicano. *Revista Cooperativismo y Desarrollo (COODES)*, 9(3), 831-855. Disponible en: [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2310-340X2021000300831&lng=es&tlng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2310-340X2021000300831&lng=es&tlng=es).
- Cobián, A., Rosales, J. J. y Fernández, A. (2022). El balance social cooperativo y sus variables para el sector de ahorro y crédito mexicano. *Revista COFINHABANA*, 16(2), e14. Disponible en: <http://scielo.sld.cu/pdf/cofin/v16n2/2073-6061-cofin-16-02-e14.pdf>

- Licandro, O. D. (2016). *Responsabilidad social empresarial. Reflexiones, investigaciones y casos*. Editorial Grupo Magro.
- Lizcano, J. y Lombana, J. (2018). Responsabilidad Social Corporativa (RSC). *Civilizar: Ciencias Sociales y Humanas*, 18(34), 119-134. DOI: <https://doi.org/10.22518/usergioa/jour/ccsh/2018.1/a08>
- Pache, M. y Nevado, M. T. (2020). Responsabilidad social empresarial: información divulgada por las empresas del IBEX35. *Revista Investigación Bibliotecológica*, 34(85), 81-97. DOI: <https://doi.org/10.22201/iibi.24488321xe.2020.85.58225>
- Rodríguez, A., Moyano, J. y Jiménez, J. J. (2015). Estado actual de la investigación en responsabilidad social corporativa a nivel organizativo: consensos y desafíos futuros. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 85, 143-179. DOI: <https://doi.org/10.7203/CIRIEC-E.85.6858>
- ONU-CEPAL (2016). *Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Una oportunidad para América Latina y el Caribe*. Organización de las Naciones Unidas-Comisión Económica para América Latina y el Caribe. Disponible en: [https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/40155/24/S1801141\\_es.pdf](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/40155/24/S1801141_es.pdf)

## CONFLICTO DE INTERESES

Los autores se responsabilizan con el contenido del artículo y declaran no tener asociación personal o comercial que pueda generar conflicto de intereses en relación con este. Además, certifican que todos los documentos presentados son libres de derecho de autor o con derechos declarados y, por lo tanto, asumen cualquier litigio o reclamación relacionada con derechos de propiedad intelectual, exonerando de toda responsabilidad a la revista *Ekotemas*.

## CONTRIBUCIÓN DE LOS AUTORES

AURORA NÚÑEZ GONZÁLEZ: Diseñó y aplicó la metodología de los aportes de Caja SMG al desarrollo sostenible, a partir del Balance Social, realizó el procesamiento estadístico de la información.

AARÓN COBIÁN PUEBLA: Conceptualizó la responsabilidad social y los Objetivos de Desarrollo Sostenible, adecuándolos a caja SMG y participó en el análisis de los indicadores definidos.

JESÚS JUAN ROSALES ADAME: Participó en el procesamiento de la información y el análisis de los indicadores definidos.

## FORMACIÓN DE PRECIOS NACIONALES DE PRODUCTOS ALIMENTARIOS GANADEROS PARA LA SUSTENTABILIDAD ALIMENTARIA EN CUBA

### *NATIONAL PRICE TRAINING OF LIVESTOCK FOOD PRODUCT FOR FOOD SUSTAINABILITY IN CUBA*

**Cristina B. Lau Rodríguez**

<https://orcid.org/0000-0003-2481-7974>  
Universidad de La Habana, Cuba  
clau@fcf.uh.cu

**Víctor R. Lomelí Castro**

<https://orcid.org/0009-0008-7940-8063>  
Universidad de La Habana, Cuba  
vlomeli@fcf.uh.cu

**Silvia M. Ariet Rodríguez**

<https://orcid.org/0009-0004-9570-1797>  
Universidad de La Habana, Cuba  
sariet@fcf.uh.cu

---

#### Resumen

La innovación creativa y visionaria en apoyo a la seguridad y sustentabilidad alimentaria en Cuba se destaca en este trabajo; cómo la universidad responde a desafíos y propósitos, en la carrera de Contabilidad y Finanzas de la Universidad de La Habana, se estudia e investiga mediante trabajos de diplomas, maestrías, doctorandos y la docencia universitaria aportes prácticos en la agricultura cubana para definir políticas de formación de precios, relacionada con la comercialización de los eslabones de la cadena de valor de productos insumos alimentarios del ganado porcino, como alternativa autóctona. El precio categoría económica compleja en que intervienen conocimientos procedentes de variadas disciplinas económicas y organizativas. Se correlacionan las prácticas y proyección estratégica de la investigación con los desafíos y limitaciones presentes del Sector Agropecuario y Forestal cubano, mediante el proyecto Evaluación de la cadena de valor para formar el precio de producción de los alimentos energético y proteínicos



Artículo de acceso abierto distribuido bajo los términos de la licencia Creative Commons Atribución-NoComercial 4.0 Internacional.

para la alimentación del ganado porcino. Los aportes que en la educación superior cubana contribuyen al desarrollo sostenible, seguridad y sustentabilidad alimentaria en Cuba. Las aplicaciones aun incipientes desde los mecanismos económicos financieros y contables destacan, que sólo estos no resolverán las debilidades, que será el conjunto de factores integrales, el estudio y acceso oportuno de los mercados de productos básicos alimentarios y sus derivados; incluye las reservas de alimentos y limitar la extrema volatilidad de los precios de los alimentos, con el objetivo de buscar soluciones autóctonas, con recursos propios, insumos y materias primas endógenas propios del país.

**Palabras claves:** valor, desarrollo sostenible, alimentos, educación superior.

### **Abstract**

*The creative and visionary innovation in support of food safety and sustainability stand out in this work, how the university responds to challenges and purposes, in the Accounting and Finance career of the University of Havana, studying and investigating through work of diplomas, masters, doctoral students and university teaching practical contributions in Cuban agriculture to define price formation policies, related to the commercialization of the links of the value chain of products, food inputs of pigs, as an alternative indigenous. The complex economic category price involving knowledge from various economic and organizational disciplines. Research practices and strategic projection; the current challenges and limitations of the Cuban Agricultural and Forestry Sector, through the project Evaluation of the value chain to form the price of production of energy and protein foods for feeding pigs. The contributions of Cuban higher education contribute to sustainable development, food safety and sustainability in the light. The still incipient applications from the economic, financial and accounting mechanisms highlighting that only these will not solve the weaknesses, which will be the set of comprehensive factors, the study and timely access to the markets of basic food products and their derivatives, including food reserves and limit the extreme volatility of food prices, seeking indigenous solutions, with own resources, inputs and own endogenous raw materials from the country.*

**Keywords:** value, sustainable, development, food, higher education.

## **Introducción**

Los antecedentes del trabajo se encuentran en la necesidad de producir alimento animal en el país dentro de la estrategia nacional para sustituir importaciones, y los objetivos están dados en: Identificar los procedimientos a seguir en la formación de los precios, analizando cómo se relacionan éstos con la comercialización en cada eslabón de la cadena de valor y su influencia hacia la formación de precios. Sintetizar la teoría, metodología y práctica del trabajo. Exponer los aportes concretos de este trabajo en la transformación de la educación superior cubana para contribuir al desarrollo sostenible. Y mostrar el grado incipiente de aplicación y de los resultados del trabajo.

En los estudios para estos procesos se parte de un acercamiento hacia una metodología aplicada, que vaya a ordenar y acorralar las soluciones de cada problema visto desde un ordenamiento sistémico en su funcionamiento y de conjunto poder definir el punto de vista económico y su influencia en todos los procesos, que pueden ser hasta organizativos y de otra índole, Lau et al.

(2023a). Para lograr un posicionamiento estratégico en el mercado de productos nacionales de alimento animal autóctono; se diseñan las cadenas de valor como factores claves para lograr una integralidad en la formación del precio de estos productos, mediante las vías más eficientes posibles, asociadas a las actividades que generan valor en la producción de alimentos del ganado porcino. Las propuestas de la Asamblea General de las Naciones Unidas con la Agenda del Desarrollo Sostenible, los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) hasta el 2030 y la III Conferencia Mundial de Educación Superior; celebrada en 2009 en Francia, en cuya declaración final se insta al desarrollo de áreas de investigación y enseñanza que respondan a los temas o asuntos relacionados con el bienestar de la población y establecer un fundamento sólido para la ciencia y la tecnología relevantes para los problemas locales (UNESCO, 2009).

Ambas unidas, persiguen fortalecer la contribución de la educación superior a los ODS, y han proporcionado pautas a seguir en este trabajo, las que expresan en los tres epígrafes expuesto a continuación.

Es propósito en los cursos de la carrera de Contabilidad y Finanzas de la Universidad de La Habana, estudiar, analizar e investigar durante el proceso de elaboración de los trabajos de diplomas, tesis de maestrías y tesis doctorales. En esta dirección se ha trabajado y se mantiene el interés con productos cuyas cadenas de valor tributen a la alimentación humana, específicamente como insumos para la alimentación del ganado porcino y en un futuro para la alimentación del ganado vacuno. Actualmente se continúan estas investigaciones

## 1. Teoría, metodología y práctica del trabajo

El presente trabajo constituye una investigación en apoyo a la enseñanza universitaria y aportes a las prácticas en la agricultura cubana que contribuirán a la definición de políticas de formación de precios, se analiza cómo se relacionan estos, con la comercialización en cada eslabón de la cadena de valor y su influencia en el campo de los productos que son insumos para la producción de alimentos para el ganado porcino, lo que constituye una alternativa nacional específicamente para su alimentación.

El alcance teórico se expresa en la complejidad de esta categoría económica: el precio; presente en todo el desarrollo de las relaciones económicas, desde la producción, distribución, cambio y el consumo productivo, social y final a la población, expresando el funcionamiento y dinámica del sistema económico en la producción del porcino.

La asignatura Precios, forma parte del Programa de estudio de la carrera de Contabilidad y Finanzas, docencia que se imparte en el último año del período lectivo, donde el estudiante ya posee conocimientos del resto de las disciplinas que se vinculan estrechamente y cuentan con las habilidades de aprendizaje

necesarias, para introducir el proceso de investigación como culminación de estudio; en el cual el estudiante aplica técnicas, métodos y terminologías adquiridas durante todo el proceso educativo, que le permiten comprender y validar las concepciones teóricas y aplicaciones prácticas; además de analizar y buscar soluciones reales a las necesidades que existen, de transformaciones y cambios, en cuanto a materia de precios en función de las estrategias del país.

Para comprender esta categoría económica se necesita un análisis integral de conocimientos procedentes de variadas disciplinas económicas y organizativas Lau et al. (2023b), de materias como la economía política del capitalismo y el socialismo, de macroeconomía y los saberes e imbricaciones con la microeconomía. La contabilidad de gestión como base en las fichas de costos tributa a la formación de la ficha de precios. Los puntos de contactos con el marketing o comercialización y los estudios de mercados juegan un papel fundamental. Sus vínculos con la ciencia de la logística, visto como un ciclo total horizontal desde los “proveedores-almacenes producción o servicio o almacenes-transporte-aduana-almacenes mayorista y minoristas-cliente final” y los canales verticales mediante los colaboradores para formar los correctos precios en toda la cadena del valor. Vinculado al precio están las finanzas, los impuestos, subsidios entre otros; donde se juega un papel fundamental en la función distributiva y redistributiva del producto social, del ingreso nacional y los diferentes fondos centralizados, entre el Estado, las empresas y ramas de la economía y la población en su conjunto. No puede dejar de resaltarse la categoría precio con la ciencia de la administración y dirección, por cuanto ella, de por sí representa el resultado total en forma de ingresos que se obtiene en cada nivel de dirección organizacional y el enfoque actual destacado de la función de control mediante el control interno para una acertada toma de decisiones de dirección.

En cuanto a la metodología aplicada, Lau *et al.* (2023a), se parte de una visión indispensable para lograr un posicionamiento estratégico en el mercado de productos nacionales de alimentos animal autóctonos; diseñar las cadenas de valor como factores claves para lograr una integralidad en la formación del precio de estos productos, mediante las vías más eficientes posibles, asociadas a las actividades que generan valor en la producción de alimentos del ganado porcino.

Los métodos y técnicas de investigación utilizados son: enfoque sistémico, análisis y síntesis, método comparativo. Para desarrollar estos métodos se utilizan diferentes técnicas como son: revisión bibliográfica, que ha permitido comprender las actividades relacionadas con la búsqueda de información previa escrita sobre el tema, tanto nacional como internacionalmente. Cuestionarios y entrevistas para conocer la opinión de las personas involucradas, direc-

tivos, especialistas, productores y usuarios. Listas de chequeos a los diferentes procesos productivos aplicadas en las diferentes entidades objeto de estudio, a partir de situaciones concretas en la realidad práctica, se desarrollan nueve tesis de diplomas que tratan el tema abordado.

Las prácticas y la proyección estratégica de este trabajo de investigación también cumplimentan los objetivos estratégicos hacia el 2030, donde deben acometerse varios desafíos y limitaciones que aún se presentan en el Sector Agropecuario y Forestal cubano. Los que se recogen según El Informe sobre la Política Alimentaria Mundial (2018) son los siguientes:

- La vulnerabilidad alimentaria de Cuba se deriva principalmente de su dependencia de las importaciones de cerca del 50 % de los alimentos normados en el país.
- La sostenibilidad alimentaria de Cuba depende del aumento de su soberanía alimentaria bajo los enfoques estratégico, agroecológico, sistémico y de género, desde el ámbito de todos sus municipios.
- Los modos de vida rurales en los territorios dependen de la sostenibilidad del sistema agropecuario y forestal, que a su vez depende de la sostenibilidad de los recursos naturales.
- La relevancia del sector agropecuario y forestal depende de la correspondencia con otros actores sociales, políticos e institucionales del ámbito nacional.
- La credibilidad del sector está en correspondencia con el grado de satisfacción de la demanda de productos agropecuarios y forestales.
- Insuficiente producción nacional de alimentos en cantidad, variedad, calidad e inocuidad y dependencia de las importaciones para cubrir las necesidades alimentarias.
- Limitaciones para acceder al mercado internacional; la degradación progresiva de los recursos naturales; la alta dependencia de uso energético proveniente de combustibles fósiles y las grandes pérdidas del sector agropecuario ocasionadas por el impacto de eventos hidro-meteorológicos extremos y el cambio climático.

Sumado a todo lo anterior, el desarrollo del sector agropecuario cubano ha identificado otros desafíos tales como: sostenibilidad ambiental, acceso al agua, acceso a la energía, acceso a las fuentes de financiamiento y acceso a la innovación y la tecnología. Todos estos desafíos se han recrudecido desde el año 2019 hasta hoy en el 2024, acentuándose cada vez más por el efecto de la pandemia de la Covid-19 y las medidas tomadas por el expresidente norteamericano Donald Trump con la aplicación de 243 medidas para liquidar al pueblo cubano.

El proyecto de investigación abarca para estudio los precios de la industria, aunque el prioritario, es la formación de los precios de la producción de alimentos para el ganado porcino y aunque los precios abarcan también la comercialización, no son tratados en esta etapa. El formar estos precios de producción permitirá continuar con mayor base a otras investigaciones para formar los precios en la comercialización de dichos productos y tener un mejor criterio de efectividad y factibilidad económica; más asequibles a la demanda interna, al desarrollo de la infraestructura productiva, al uso sostenible de los recursos naturales y desarrollo de las fuerzas productivas, se considera la participación de todas las formas de propiedades incluyendo la agricultura cubana.

La etapa que se trabaja comprende la elaboración de cuatro (4) tesis de diplomas, que abordan los productos de: yuca, boniato, soya, maíz para su utilización como materia prima en la alimentación porcina y una tesis doctoral enfocada a la formación de precios de plantas autóctonas como la moringa, tithonia, morera, entre otras, para la alimentación del ganado porcino y ganadero cubano. Los trabajos de diplomas forman parte de un proyecto mayor en la que irán desplegándose otras tesis de diplomas, maestrías y se incluyen otros doctorados, tanto para la agricultura como la industria (Castillo Garcías, 2021; Del Risco Albelo, 2021; Hernández, 2021; Milán, 2021).

El proyecto actual toma el nombre de: “Evaluación de la cadena de valor para formar el precio de producción de los alimentos energético y proteínicos para la alimentación del ganado porcino”.

En cuanto a los alimentos energéticos, porque para producir carne de cerdos se requiere asegurar altos niveles de kilocalorías en la alimentación de la producción ganadera y específicamente la porcina. Las que se pueden adquirir mediante la producción de azúcar de caña y sus derivados, las viandas y muchos otros productos autóctonos que son altamente suministradores de la energía que requieren estos animales para su desarrollo.

Respecto a los alimentos proteicos, las exigencias para su producción son diferentes, ya que se trata de alimentos que requieren ciertos procesamientos industriales, que contengan y sean ricos en proteínas como es la torula, las harinas de pescado y desperdicios de carne, la sacharina, entre otros; y los obtenidos a partir de las plantas vegetales, como, por ejemplo: la producción de soya, maíz y plantas proteínicas.

En el país existe experiencia en cuanto a los alimentos energéticos pero muy poca experiencia en los alimentos proteínicos y es una necesidad urgente sustituir con producción nacional alimentos de importación por alternativas nacionales. Hacerlo con productos que puedan garantizar su sustentabilidad, primero a baja escala y progresivamente a superiores, objetivo en el que trabajó durante años el comandante en Jefe Fidel Castro Ruz con las plantas pro-

teínicas moringa, morera y tithonia, y corresponde ahora profundizar en los aspectos económicos, identificar su factibilidad económica a partir de la inversión, los costos y la formación de los precios. Entonces todo depende ahora del análisis de la inversión, formación de los costos de producción y los precios de la comercialización, los indicadores valorativos para su medición y los mejores algoritmos técnicos y sociales que intervienen en la formación de estos precios.

## **2. Aportes a la transformación de la educación superior cubana para contribuir al desarrollo sostenible de la alimentación en Cuba**

Con el comienzo del milenio se trazaron los objetivos de desarrollo del milenio, declarados por la Asamblea General de las Naciones Unidas (2015), chequeado y evaluado su cumplimiento, lo que se constituye luego en metas a cumplir en los próximos periodos. Como se expresó anteriormente, para Cuba como para la región de Latinoamérica, existen desafíos económicos a enfrentar, los que deben superarse, pero se agravan por las nefastas consecuencias del bloqueo económico, comercial y financiero impuesto por el gobierno de los Estados Unidos de América constituyendo el principal obstáculo para el desarrollo cubano y, por consiguiente, para el logro de los objetivos macroeconómicos y microeconómico del país.

Para Cuba, la Agenda 2030, se adoptó en un momento en que había comenzado el proceso de actualización de su modelo económico, para hacerlo más eficiente y garantizar la sostenibilidad de los logros sociales alcanzados por la Revolución.

El proceso de actualización del Modelo económico y social cubano comenzó en el 2011, con la participación de todos los actores de la sociedad y sobre la base de los principios de igualdad y justicia social, los que se recogen en los contenidos de los 17 Objetivos De Desarrollo Social (ODS) están implícitos en cada uno de los seis ejes estratégicos de desarrollo del modelo cubano y contenidos en más del 60 por ciento en los Lineamientos trazados para la Política Económica y Social del Partido Comunista de Cuba.

Durante todo el proceso de implementación, se elaboran y utilizan diferentes instrumentos que permiten diagnosticar, organizar, monitorear y evaluar el cumplimiento de las metas y objetivos en el país.

Entre ellos, se destaca el Plan de Acción para Implementar las experiencias nacionales más positivas, y poder introducir estas experiencias en los más rezagados. Se buscan soluciones con recursos propios y con la invención y recuperación mediante la innovación en el quehacer de los propios trabajadores y sus empresas. Así como en la creación de los nuevos actores económicos, que tratan de buscar soluciones al país (MEP, 2019).

Mediante las organizaciones que lo integran, aunque aún existen muchas limitaciones; se deben conformar prioridades y esferas particulares de actuación; asegurar ejecución de proyectos, iniciativas y desarrollar sinergias que propicien el mecanismo. Permitir la cooperación y el diálogo efectivo entre las organizaciones y otros actores involucrados en la implementación del mecanismo económico; al que se incorporen temas transversales para la consideración de grupos de trabajo, a saber: incremento de la producción, disminución de los precios de los productos alimenticios, manejos de las finanzas personales, capacitación, inversión y análisis de la formación de los precios en los territorios y municipios, formación de los costos de producción, aplicación y debates de las regulaciones del país en tema de formación de costos y precios, participación juvenil, los aspectos demográficos, aporte de la cultura, entre otros. Y en cuanto a las organizaciones pueden ser, por ejemplo, la académica con todas sus universidades, organismos gubernamentales, centros de investigación, proyectos comunitarios, trabajadores por cuenta propia y MIPYMES, entre otros.

Los nuevos sistemas de trabajo en los vínculos universidad-sociedad han permitido nuevas concepciones, herramientas y metodologías, donde se ha incorporado la búsqueda del desarrollo local y el análisis para dar soluciones a los problemas económicos en la batalla por el desarrollo sostenible.

Ahora bien, cuáles han sido los aportes del trabajo que se presenta, a la transformación de la educación superior cubana para contribuir al desarrollo sostenible de la alimentación.

El primer aporte concreto está dado, en el proceso de enseñanza-aprendizaje a través de la docencia-investigación el que alcanza un mayor auge en los intentos por dirigir a los estudiantes hacia acciones prácticas concretas, unido con los ejercicios teóricos; se asume en este proceso un papel más activo, mediante la investigación acción consciente, de las posibilidades e intereses hacia la solución de problemas prácticos y científicos; esto exige cambios importantes en el profesor, la institución universitaria, las empresas y las organizaciones, para alcanzar de forma medible los objetivos propuestos para cada institución. Se ha interrelacionado el sistema docente educativo mediante vínculos más fuertemente entre la teoría y la práctica lo que posibilita combinar las concepciones teóricas más avanzadas con las proyecciones prácticas creando ámbitos educativos universitarios en un escenario donde se favorecen los procesos de aprendizaje, convivencia, crecimiento individual y social.

Un segundo aporte lo constituye, la docencia e investigación de los precios, en el plan de estudio E de la Facultad de Contabilidad y Finanzas de la Universidad de La Habana, responde a que forma un perfil profesional con los conocimientos científico técnico adecuado, capaz de dar soluciones a proble-

mas específicos del contexto actual de la economía, caracterizado por transformaciones en la implementación del Modelo de Desarrollo Económico y Social. ¿Cómo se manifiestan? pues está muy claro, se observan en el trabajo de transformación de la educación superior cubana y sus programas de estudios actuales, contribuyendo al desarrollo sostenible mediante el cumplimiento del ODS No. 4 Educación de calidad, expuesto en la Agenda 2030, (Cumbre de Desarrollo Sostenible, Asamblea General ONU, 2015) encontrándose alineada y cumplimentándose con elevada calidad los procesos docente-educativo en todos los niveles educacionales, objetivo fundamental del Perfeccionamiento del Sistema Nacional de Educación y Educación Superior que se desarrolla en Cuba.

El tercer aporte, a partir de investigaciones en la producción de conocimientos e innovación en la docencia y la investigación, se propone que se adopten medidas para buscar el buen funcionamiento de los precios en los mercados de productos básicos alimentarios, en busca de la seguridad, sustentabilidad y soberanía alimentaria y estar alineados directamente al funcionamiento de los mercados y el comportamiento de los precios, el que se expresa en:

Adoptar medidas para asegurar el buen funcionamiento de los mercados, incluso de mercados sobre las reservas de alimentos, a fin de ayudar a limitar la extrema volatilidad de productos básicos alimentarios y sus derivados y facilitar el acceso oportuno a la información sobre los precios de los alimentos. (Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible. (2015).

Y más adelante trabajar con una metodología de indicadores que desarrolle la medición de los precios y en determinar la complejidad. “Indicador determinación de anomalías en los precios de los alimentos” expuesto en Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible. (2015).

El cuarto aporte del colectivo de profesores de la asignatura precios está en seleccionar y recoger experiencias en el sector agrícola cubano para contribuir al conocimiento e innovación, en asegurar el buen funcionamiento de los mercados de productos básicos alimentarios, especialmente los que producen alimento para la producción de ganado porcino y vacuno para la producción de carne, leche y sus derivados y facilitar “el acceso oportuno a la información sobre el comportamiento de los precios en los mercados, incluso sobre las reservas de alimentos, a fin de ayudar a limitar la extrema volatilidad de los precios de los alimentos” (Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible. 2015) e ir alcanzando la seguridad, sustentabilidad y soberanía alimentaria mediante el proyecto de investigación: Diseños de propuestas de políticas y formación de precios en la comercialización de alimentos energéticos y proteínicos para la producción ganadera porcina y vacuna que sustituyen importaciones.

### 3. Nivel de aplicación y generalización de los resultados

Lo explicitado hasta aquí constituye solo el avance hasta la primera etapa, en los que se han incorporado cuatro trabajos de diplomas de estudiantes que culminan su carrera y emprenden su camino hacia el ejercicio de su profesión y que pueden seguir en proceso de investigación y aplicación en el campo de la vida profesional, un tema tan sumamente importante para el país como es lograr poco a poco la soberanía alimentaria, apoyados desde los mecanismo económicos financieros y contables en el tránsito hacia a la sustentabilidad alimentaria que tanto necesita el país, con el fin de buscar soluciones autóctonas, con recursos propias, insumos y materias primas endógenas adaptadas a las condiciones climáticas y de los suelos del país.

Se comienzan a realizar los primeros vínculos mediante un proyecto de investigación en el que los jóvenes profesores se incorporan a estudiar e investigar sobre la situación de la política y formación de precios de los alimentos y los insumos de alimentos para la masa ganadera cubana.

El estado de los resultados se encuentra muy incipiente, y se buscan diagnosticar los problemas generales que tiene la producción de alimentos y especialmente aquellos insumos alimenticios para la producción del ganado porcino, por el momento, porque este alimento primario constituye la base alimentaria de las poblaciones humanas; tanto por su carne, como por los derivados, jamones, salchichas, grasas y combinados bases para otros productos básicos que continúan en los procesos industriales y están presentes, en todas las dietas alimenticias de países altamente industrializados y en vías de desarrollo.

Los mecanismos económicos financieros y contables pueden impulsar, integrar o frenar el conjunto de debilidades y fortalezas que existen, así como los estudios del mercado y la comercialización, y proporcionar una aproximación a la contribución en el campo de la producción de alimentos. En Cuba se deben incrementar los rendimientos productivos en cuanto a carne de porcino y vacuno en un 59 % sobre la actual oferta (MEP, 2019) cifras que se deben alcanzarse mediante un trabajo integrado, donde se apliquen estrategias de conservación y mejoramiento de los suelos y un conjunto de acciones estratégicas en el campo integral de la economía y en la diversificación e innovación de las dietas de los animales para producir carne y leche.

Es necesario destacar, que no sólo estos mecanismos determinan, sino que serán un conjunto de problemas y factores que tienen que verse de forma integral. Desde el estudio y funcionamiento de los mercados de productos básicos alimentarios y sus derivados. Además de facilitar el acceso oportuno a la información sobre los mercados, incluyendo las reservas de alimentos, a fin de ayudar a limitar la extrema volatilidad de los precios de los alimentos. En este sentido trabajamos en: 4 tesis de diplomas en formación de precios de insu-

mos agrícolas para la alimentación animal y otra en determinación del precio mayorista teniendo en cuenta el movimiento de los mercados. Todas en etapas de desarrollo preliminares.

## CONCLUSIONES

1. Las investigaciones y trabajos realizados confirman que mediante la contabilidad de gestión, como base para la formación de los precios, se introducen mecanismos económicos que contribuyen a disminuir la inflación y bajada de los precios en la formación de precios a productos nacionales como alimentos del ganado.
2. Existen aportes concretos a la transformación que desde la educación superior cubana impulsa al desarrollo sostenible de la alimentación a la luz de la Agenda 2030.
3. El proyecto Evaluación de la cadena de valor para formar el precio de producción de los alimentos energético y proteínicos para la alimentación del ganado porcino, apoyará desde el perfeccionamiento de los mecanismos económicos financieros y contables en el tránsito hacia la sustentabilidad alimentaria que tanto necesita el país, donde se busquen soluciones autóctonas, con recursos propios, insumos y materias primas endógenas adaptadas a las condiciones climáticas y de los suelos del país.
4. Es necesario vincular la teoría académica con la práctica empresarial para los procedimientos a seguir en la formación de los precios, y se relacionen desde la producción y la comercialización en cada eslabón de la cadena de valor, su influencia e impacto en la formación de precios y en la política y formación de precios de los alimentos y de los insumos de alimentos para la masa ganadera cubana.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alonso, J. A. (2018). *Cuba y los objetivos de desarrollo sostenible*. Monografía catedrático de economía aplicada. Universidad Complutense de Madrid.
- Alonso, J. A., Huitron, A. y Santander, G. (2022) *La Cooperación Iberoamericana y los Objetivos de Desarrollo Sostenible*. SEGIB, Madrid, España.
- Castillo Garcias A, J. (2021). Procedimiento para elaborar la cadena de valor del boniato para formar su precio en alimentación porcina. Tesis de Diploma. Base de datos de la Facultad Contabilidad y Finanzas. Universidad de La Habana.
- Del Risco Albelo, L. E. (2021). Procedimiento para elaborar cadena de valor para formar precio del yogur de yuca en alimentación porcina. Tesis de Diploma. Base de datos de la Facultad Contabilidad y Finanzas. Universidad de La Habana

- Hernández, G. S. (2021). Evaluación de la cadena del valor para formar el precio de la soya de producción nacional como alternativa alimentaria del porcino. Tesis de Diploma. Base de datos de la Facultad Contabilidad y Finanzas. Universidad de la Habana
- INE (2021). Indicadores de la Agenda 2030 para el desarrollo sostenible. Resumen Objetivo 2. Instituto Nacional de Estadística de España Disponible en: <https://www.ine.es/dyngs/ods/es/index.htm>.
- INE (s.f.). *Indicadores de la Agenda 2030 para el desarrollo sostenible*. Instituto Nacional de Estadística de España. Disponible en: <https://www.ine.es/dyngs/ods/es/index.htm>.
- Lau Rodríguez, C. y Lomelí Castro, V. (2023b). Por unas finanzas sostenibles. EL PRECIO: una mirada preliminar desde la microeconomía hacia su integridad. Evento 30 años Ministerio de Finanzas y Precios. La Habana, Cuba.
- Lau Rodríguez, C., Ariet Rodríguez, S. y Lomelí Castro, V. (2023a). *Metodología aplicada*. Materiales docente en formato de texto de la Carrera de Contabilidad y Finanzas de la Universidad de La Habana. Base de datos de la Facultad Contabilidad y Finanzas. UH, 2021.
- MEP (2019). Informe Voluntario de Cuba. Informe Nacional sobre la implementación de la Agenda 2030. Ministerio de Economía y Planificación. Disponible en: <https://www.mep.gob.cu/sites/default/files/Documentos/Informe%20voluntario.pdf>
- Milán, G, T. (2021). Procedimiento para elaborar la cadena de valor del maíz para formar su precio en la alimentación porcina. Tesis de Diploma. Base de datos de la Facultad Contabilidad y Finanzas. Universidad de La Habana
- Ministerio de Justicia (2023). Resolución 148/2023. Metodología para la elaboración de la ficha de costos y gastos de productos y servicios para la evaluación de precios y tarifas. Gaceta Oficial, Ordinaria 64. Disponible en: <https://www.gacetaoficial.gob.cu/es/resolucion-148-de-2023-de-ministerio-de-finanzas-y-precios>
- ONU (2015). *Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible*. Cumbre de Desarrollo Sostenible celebrada en el marco del 70 período de sesiones de la Asamblea General de la ONU. Nueva York, Estados Unidos. Disponible en: <https://www.agenda2030.gob.es/objetivos/home.htm>.
- PNUD (2016). *Human Development Report 2016*. Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. Nueva York, Estados Unidos. Disponible en: <https://www.radiohc.cu/noticias/nacionales/250159-afirma-ministro-de-economia-quecuba-no-renuncia-a-su-4-compromiso-con-la-agenda-2030-de-la-onu>.New York, p.54.
- Porter M. (s.f.) *La Cadena de valor*. En 50MINUTO. ISBN 9782806285393 Editorial. KLINCKSIECK

Presidencia y Gobierno de Cuba (2021). *Lineamientos de la política económica y social del partido y la revolución para el periodo 2021-2026*. 8vo Congreso del PCC. Disponible en: <https://www.presidencia.gob.cu/es/noticias/informe-central-al-8vo-congreso-del-partido-comunista-de-cuba-presentado-por-el-primer-secretario-del-comite-central-general-de-ejercito-raul-castro-ruz-en-el-palacio-de-convenciones-el-16-de-abril-de-2021/>

Radio Habana Cuba (2021). Afirma ministro de economía que Cuba no renuncia a su compromiso con la Agenda 2030 de la ONU. Disponible en: <https://www.radiohc.cu/noticias/nacionales/250159-afirma-ministro-de-economia-quecuba-no-renuncia-a-su-4-compromiso-con-la-agenda-2030-de-la-onu->

Rodrik, D. (2012). *Globalization paradox: Democracy and the future of the world economy*. Harvard University Press.

## CONFLICTO DE INTERESES

Los autores se responsabilizan con el contenido del artículo y declaran no tener asociación personal o comercial que pueda generar conflicto de intereses en relación con este. Además, certifican que todos los documentos presentados son libres de derecho de autor o con derechos declarados y, por lo tanto, asumen cualquier litigio o reclamación relacionada con derechos de propiedad intelectual, exonerando de toda responsabilidad a la revista *Ekotemas*.

## CONTRIBUCIÓN DE LOS AUTORES

CRISTINA B. LAU RODRÍGUEZ: Aplicó la metodología sobre la formación de los precios nacionales alimentarios ganaderos para la sustentabilidad alimentaria en Cuba a partir de todo un estudio retrospectivo mediante la bibliografía e investigación en un 45 %. Conceptualizó el desarrollo sostenible de la cadena de valor en la formación de los precios varios productos alimentarios en un 33 %.

VÍCTOR R. LOMELÍ CASTRO: Aplicó la metodología sobre la formación de los precios nacionales alimentarios ganaderos para la sustentabilidad alimentaria en Cuba a partir de todo un estudio retrospectivo mediante la bibliografía e investigación en un 45%. Conceptualizó el desarrollo sostenible de la cadena de valor en la formación de los precios varios productos alimentarios en un 33 %.

SILVIA M. ARIET RODRÍGUEZ: Realizó el procesamiento estadístico de la información con el uso de encuestas y entrevistas de naturaleza descriptiva y exploratoria. Aplicó la metodología sobre la formación de los precios nacionales alimentarios ganaderos para la sustentabilidad alimentaria en Cuba a partir de todo un estudio retrospectivo mediante la bibliografía e investigación en un 10%. Conceptualizó el desarrollo sostenible de la cadena de valor en la formación de los precios varios productos alimentarios en un 33 %.

## EL ENFOQUE REFLEXIVO-PERSUASIVO EN LA GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL EN INSTITUCIONES EDUCATIVAS

### *THE REFLECTIVE-PERSUASIVE APPROACH IN THE MANAGEMENT OF ORGANIZATIONAL COMMUNICATION IN EDUCATIONAL INSTITUTIONS*

**Ennedys Ramos Montoya**

<https://0000-0003-4351-6608>  
Universidad de Guantánamo, Cuba  
ennedys1@gmail.com

**Diana Domínguez Ceballos**

<https://0009-0001-0961-9825>  
Asociación Nacional de Economistas y Contadores de Cuba, Cuba  
diana@anec.cu

**Luis Alberto Lazo Valdespino**

<https://0009-0007-7460-2900>  
Universidad de Guantánamo, Cuba  
lazoval@cug.co.cu

---

#### Resumen

El trabajo sistematiza un enfoque reflexivo-persuasivo, que se otorga a la comunicación como vehículo vital estratégico, que a partir de su gestión garantice la construcción social de significados compartidos en instituciones educativas. Esta investigación fue validada, como estudio de caso en la Escuela Secundaria Básicas Urbana Rafael Orejón Forment del Municipio Guantánamo. Se manifiestan mejoras en la cultura, comportamiento y clima organizacional en trabajadores y estudiantes, además, permitió transversalizar las acciones comunicativas alineadas al Proyecto Educativo Institucional y de Grupo, que a su vez se convierte en valor tangible porque asegura más eficiencia, eficacia en la calidad del proceso educativo, atemperada a las exigencias del proyecto de perfeccionamiento continuo del Sistema de Educación General, en el que se plantea elevar la calidad de la educación para el período 2020-2030, teniendo como uno de



Artículo de acceso abierto distribuido bajo los términos de la licencia Creative Commons Atribución-NoComercial 4.0 Internacional.

sus objetivos, flexibilizar y contextualizar los estilos de dirección, y fortalecer la preparación de directivos y docentes.

**Palabras clave:** organización, proceso educativo, acciones comunicativas, mejoras.

### **Abstract**

*The work systematizes a reflective-persuasive approach, which is given to communication as a vital strategic vehicle, which through its management guarantees the social construction of shared meanings in educational institutions. This research was validated, as a case study, the Rafael Orejón Forment Urban Basic Secondary School of the Guantánamo Municipality. Improvements are manifested in the culture, behavior and organizational climate in workers and students, in addition, it allowed the mainstreaming of communicative actions aligned with the Institutional and Group Educational Project, which in turn becomes tangible value because it ensures more efficiency, effectiveness in quality. of the educational process, tempered with the demands of the project for continuous improvement of the general education system, in which it is proposed to raise the quality of education for the period 2020-2030, having as one of its objectives, making management styles more flexible and contextualized. , and strengthen the preparation of managers and teachers.*

**Keywords:** organization, educational process, communicative actions, improvements.

## **INTRODUCCIÓN**

Karl Marx afirma que:

La conciencia de la necesidad de entablar relaciones con los individuos circundantes es el comienzo de la conciencia de que el hombre vive, en general, dentro de una sociedad (...) el lenguaje nace, como la conciencia, de la necesidad, de los apremios del intercambio con los demás hombres (...). La conciencia, por tanto, es ya de antemano un producto social, y lo seguirá siendo mientras existan seres humanos (Trelles, 2014: 10).

Por tanto, la comunicación es necesaria para convivir con las transformaciones que en todos los entornos reclaman efectividad para establecer las necesarias relaciones, tanto en la vida personal como en el desempeño laboral o social, tiene un papel determinante su gestión en el contexto de las organizaciones por el aporte que confieren al cumplimiento de sus objetivos.

Al respecto, Guzmán (2012), sostiene que la comunicación es el proceso por el cual se transmite información, sentimientos, pensamientos y cualquier otro elemento que pueda ser compartido con otro o más individuos.

La Política de Comunicación Social del Estado y el Gobierno cubanos, reconoce a la comunicación como “recurso estratégico de dirección del Estado y Gobierno, instituciones, organizaciones, empresas y medios de comunicación masiva”; y establece que las “políticas y planes de desarrollo serán acompañados de estrategias, campañas, planes y acciones de comunicación y su aseguramiento integral”.

Con la entrada en vigor de la Ley 162 De Comunicación Social, comienza una nueva era de transformación y fortalecimiento de las relaciones sociales en Cuba, y se regulan las condiciones para la gestión de la comunicación en los ámbitos organizacional, mediático y comunitario.

Como servidoras públicas, las organizaciones educativas también precisan gestionar la comunicación para cumplir sus objetivos y fomentar la motivación con el doble propósito de favorecer las relaciones entre todos los públicos del sistema educacional, y restituir en conocimientos y valores el presupuesto asignado por el Estado para su encargo social. A este respecto, según Arboleada-Naranjo (2017), la comunicación organizacional incide en la organización, en sus componentes y en la totalidad de la entidad organizativa.

Corresponde entonces, en las instituciones educativas, desarrollar un proceso de gestión de la comunicación organizacional que permita contribuir a la construcción de su identidad, su cultura; así como al crecimiento, fortalecimiento y cumplimiento de los objetivos institucionales, donde se fomente un clima de diálogo, confianza, colaboración y participación de actores y públicos.

En un contexto donde cada vez se observa con más fuerza la preocupación de los decisores educacionales por contar con sistemas organizados, dinámicos y fluidos de comunicación entre la dirección, el personal, los educandos y todos los públicos que intervienen en los procesos de enseñanza-aprendizaje y en la educación en valores; se hace necesaria la implementación de procesos y procedimientos con una efectiva selección de canales o vías que posibiliten la transferencia y comprensión de mensajes en un ambiente colaborativo.

A partir de la evaluación del comportamiento de la gestión de la comunicación organizacional en 33 instituciones educativas de la enseñanza media seleccionadas, muestreadas y analizadas, con la aplicación de instrumentos investigativos aplicados a directivos, profesores, estudiantes y sus familias, trabajadores no docentes, organizaciones políticas y de masas, se conoció que, a pesar de que se proponen acciones dirigidas a establecer mejores relaciones entre los diferentes actores, en la práctica, no se logra sistematicidad en los procesos de gestión de la comunicación, la dirección está centralizada en los diferentes espacios y niveles; hay tendencia a la preponderancia de los mensajes crítico-demandantes; predominio de un enfoque divulgativo, unidireccional y propagandístico de los mensajes, como instrumento para trasladar información, de lo cual se deduce que la comunicación no está gestionada como un recurso estratégico de trasmisión de información, de comunicación del conocimiento.

Se aplicaron métodos científicos; de nivel teórico: histórico-lógico, análisis-síntesis, inducción-deducción, de nivel empírico: observación participativa,

encuestas, entrevistas a directivos, trabajadores, estudiantes y familias de la comunidad.

Las instituciones educativas estudiadas logran incursionar en la construcción de significados compartidos mediante la interacción en función de objetivos comunes, y con ello se logra aumentar la motivación y participación de los públicos; formación de hábitos de autodisciplina, exigencia, todo ello identificado en la cultura de la sociedad en el ámbito interno y el entorno social de cada institución, que persigue mejorar la calidad de la docencia, los resultados en la promoción, la elevación de los índices de asistencia en estudiantes y trabajadores.

Además, aplicar la producción científica e innovación a la solución de problemas de la comunidad con el fomento de la participación en el desarrollo de renglones utilitarios como el módulo pecuario o las parcelas agrícolas.

La investigación pretende encontrar mecanismos que impacten en la cultura y el clima de estas organizaciones, y a su vez obtener eficiencia, eficacia, efectividad, tributando al cumplimiento de la calidad de la educación en la dinámica institucional.

Entonces ¿Cómo contribuir a sistematizar los procesos de enseñanza-aprendizaje, formación y educación en valores desde la gestión de la comunicación organizacional en instituciones educativas?

## 1. El enfoque reflexivo-persuasivo en la comunicación

El componente fundamental del proceso de comunicación humana es el individuo, y su función básica consiste en desarrollar relaciones, más que en intercambiar información. Según plantea Naranjo (2005), la unidad básica del proceso de comunicación humana, es la retroalimentación, desarrolla un énfasis en la capacidad autorreguladora de la persona, lo que implica libertad de elección y afirmación del propio ser y el contexto, el cual debe ser analizado desde lo cultural, el situacional y de urgencia.

Para percibir a la comunicación como un proceso de construcción de símbolos y significados con un objetivo primordial: establecer la imagen de la entidad o imagen global, como común integrador de todo lo que hace, cree, piensa y dice la entidad, se parte de diferentes enfoques de autores que conceptualizan la comunicación de la siguiente manera:

El sistema de interacciones entre personas, que actúa como sistema abierto y móvil para garantizar la posibilidad de distribución y redistribución de las funciones participantes, el intercambio de roles durante la solución del problema, la cooperación o contraposición mutua, la corrección, y que transcurre en dependencia de cómo se forman las relaciones entre sus partici-

pantes (Calviño, 2004).

Un proceso complejo, de carácter social e interpersonal, en el que se lleva a cabo un intercambio de información, verbal y no verbal, se ejerce una influencia recíproca y se establece un contacto a nivel racional y emocional entre los participantes (Zaldívar, 2004).

Un conjunto de mensajes, de interrelaciones que influye en los procesos que se producen en cualquier entidad, pero a su vez es influida por ellos; y su esencia apunta a la construcción de significados, símbolos que se van a integrar en una imagen global de la entidad e influir positivamente en su desarrollo y posicionamiento (Trelles, 2005).

El concepto de comunicación incluye todos los procesos mediante los cuales los seres humanos se influyen mutuamente. Los sentimientos y las emociones son fundamentales para que exista una comunicación real; es decir, la comunicación es básicamente interrelación y a partir de esta emergen múltiples estrategias para el desarrollo y la solución de las diversas situaciones humanas.

Por lo que se puede deducir que la verdadera comunicación surge entonces de la empatía, del auténtico acercamiento entre las personas que participan en una sociedad. La gestión de la comunicación organizacional en instituciones educativas se convierte en una herramienta imprescindible como mecanismo de todos los elementos internos y externos que incluye la imagen, la identidad y la cultura de la institución, todos articulados con un enfoque estratégico, respondiendo a una política comunicacional, a necesidades previamente identificadas, definición clara de los objetivos propuestos y el diseño de un conjunto de acciones coherentes que respondan a una lógica sistémica que contribuya a que la organización alcance sus metas y cumpla su objeto social, cuyas fases son: diagnóstico, planeación, ejecución y evaluación.

La gestión estratégica de la comunicación es una herramienta imprescindible para la construcción de la imagen e identidad de la organización e influye en su cultura. Ha de responder a una política comunicacional, a necesidades previamente identificadas, objetivos propuestos y diseño de un conjunto de acciones coherentes que respondan a una lógica sistémica que contribuya a que la organización alcance sus metas y cumpla su objeto social, cuyas fases son: diagnóstico, planeación, ejecución y evaluación; para lo cual es imprescindible caracterizar a los públicos identificados y a los de interés.

Según la Real Academia de la Lengua Española, reflexionar es pensar atenta y detenidamente sobre algo; la reflexión es una actividad de índole mental y se realiza de forma voluntaria, con el objeto de sacar conclusiones sobre ello. Tiene una clara conexión con la capacidad de comprender el mundo exterior,

impulsa a las personas a pensar sobre lo que hicieron anteriormente y si dicha acción generó un impacto positivo o negativo en sus vidas o en la vida de los demás, haciendo posible obtener un aprendizaje de ello.

Por su parte, la persuasión es un mecanismo que apela a la reflexión de la persona, por lo que se plantea que tiene un carácter preferentemente racional o intelectual. Cuando se trata de persuadir a otro de una idea, con hechos, argumentos que conduzcan a su pensamiento a formular un cierto juicio, una determinada conclusión.

### *¿Cómo actúan la reflexión y la persuasión en el proceso de gestión de la comunicación?*

La comunicación reflexiva, según Kiskoski, asume que las personas tienen disímiles visiones de la misma realidad y que, por consiguiente, asignan diferentes significados a una misma situación (Varona, 2005). La comunicación reflexiva como proceso ayuda a los individuos a darse cuenta de las múltiples perspectivas y significados que pueden existir con respecto a una determinada situación. Por ello este tipo de comunicación es un proceso particularmente útil para entender a personas, contextos, procesos que inciden en el desarrollo económico y social, en la cultura.

Solamente mediante una comunicación reflexiva abierta, que acepta y respeta al otro se puede comenzar a establecer diálogos sobre perspectivas comunes. Con la comunicación reflexiva se busca que los individuos hagan un alto en el camino y evalúen las características utilizadas para su interacción con los otros.

“Sin embargo, la comunicación persuasiva es un conjunto de estímulos que plantean una cuestión que sugiere la respuesta. Uno de los efectos más valorados del proceso de la comunicación lo constituye, sin duda, la persuasión” (Guillén y Guil, 2000: 71). Se trata de modificar creencias, valores, actitudes o conductas de los receptores utilizando los procesos comunicativos para modificar intención, pensamientos y acciones con fines específicos.

La comunicación persuasiva según Medina “tiene como finalidad disminuir los principales estresores laborales, la ambigüedad de roles, éste último, es considerado un detonante determinante en el entendimiento entre las personas” (Medina, 2005: 23).

En consecuencia, la comunicación implica un proceso de transmisión y recepción de mensajes, cuyos contenidos inciden en el proceso de toma de decisiones y motivación del personal influenciado por la intención de persuadir la conducta y controlar los comportamientos organizacionales de las personas.

Establecidas las opiniones de los anteriores autores, se prevé su coincidencia, dado que en su totalidad infieren que la comunicación persuasiva es

considerada un proceso que genera un entendimiento unificado, en busca de inducir la actuación del personal. Así pues, para lograr que esta tenga éxito, no sólo su significado debe ser transmitido, sino también alcanzar entendimiento e influir en las personas a quienes va dirigido su mensaje y la forma como llega al receptor y es, a la vez, un procedimiento o táctica para conseguir la aprobación de una propuesta.

No obstante, se duda del carácter ético de la persuasión, sobre todo, porque no está clara la finalidad que se busca cuando se quiere persuadir a alguien. De ahí que, si el fin que se persigue es bueno y es, en sí mismo, ético, el proceso de persuasión es también éticamente admisible, de lo contrario es manipulación. A propósito, Castro planteó:

[...] los manipuladores nunca han merecido respeto de nadie en ninguna parte, los manipuladores nunca han tenido éxito tampoco en ninguna parte, los manipuladores son como barquichuelos que se mueven con el viento, con las olas. Manipulación es sinónimo de oportunismo, la manipulación no tiene sostén, no tiene raíces (Castro, 1987: 357).

El enfoque reflexivo-persuasivo en la gestión de la comunicación organizacional en instituciones educativas, fluye como el intercambio de información, mensajes, emociones, sentimientos que mediados por la persuasión y la reflexión facilitan la participación consciente de las personas en el cumplimiento de los objetivos estratégicos de una institución donde se garantiza la educabilidad a través de la enseñanza.

El estudio realizado, y las aportaciones de varios autores, demuestran que, para lograr efectividad en la gestión de la comunicación organizacional en instituciones educativas es necesario que todos los procesos que se desarrollen en ellas sean transversalizados y dinamizados por un enfoque de comunicación reflexivo-persuasivo.

## **2. Elementos que intervienen en el enfoque reflexivo-persuasivo de la gestión de la comunicación en instituciones educativas**

### *Estilo asertivo de la comunicación*

El estilo comunicativo es la forma en que la personalidad se orienta al organizar, dirigir y participar en la comunicación con los demás. Medina plantea, que “es la manera distintiva que cada sujeto tiene de manifestarse en cada uno de los contextos sociales en que interactúa” (Medina (2016: 20). Cada persona posee, por tanto, un estilo de comunicación determinado que lo identifica, matiza sus relaciones con los demás y determina el nivel de efectividad en su comunicación interpersonal de acuerdo con situaciones comunicativas concretas.

El término asertividad, según Zaldívar (2003), se refiere al conjunto de principios y derechos que hacen un modelo de vida personal enfocado a lograr éxito en la comunicación humana, su esencia radica en la habilidad para transmitir y recibir mensajes de forma honesta, profundamente respetuosa, directa y oportuna. La asertividad es la herramienta para acertar en la relación humana, donde no hay ganadores y perdedores, hay solo seres que se relacionan en un ámbito de profundo respeto” (Zaldívar, 2003: 23).

Por su parte Nápoles plantea que es: “un estilo de actuación, que se manifiesta en la expresión abierta, franca, para exponer sentimientos, puntos de vista, vivencias que permiten la defensa de los derechos personales sin violentar el ajeno, para hacer sentir el valor de los demás” (Nápoles, 2006: 8)

Cuando se posee esa firmeza, se aceptan sinceramente los sentimientos propios y se expresan ante los demás de una manera segura y abierta. Es también una forma de expresión consciente, congruente, directa y equilibrada, cuya finalidad es comunicar las ideas y sentimientos o defender los legítimos derechos sin la intención de herir o perjudicar, actuando desde un estado interior de autoconfianza. Aceptan que los demás tienen el mismo derecho que ellos de hacerse valer y, por este motivo, presentan sus ideas o reclamaciones con toda cortesía y escuchan con el mayor respeto las reclamaciones que les presentan otras personas (Naranjo, 2005).

El uso del estilo de comunicación asertivo asegura las relaciones comunicativas en una institución educativa, especialmente por los profesionales que tienen la responsabilidad de gestionar la comunicación.

Con su gestión, contribuyen a mantener o adoptar conductas y comportamientos mediante los que se puede defender legítimos derechos sin agredir ni ser agredidos, favorecer el derecho de ser aceptados por los demás, permitir relaciones interpersonales sanas y gratificantes, tanto en la vida personal como en la profesional. Esta comunicación se caracteriza por ser directa, abierta, franca y adecuada, en muchas ocasiones se convierte en una negociación.

### *Habilidades comunicativas*

González plantea que las habilidades constituyen una forma de asimilación de la actividad, que permiten al hombre poder realizar determinada tarea, las mismas constituyen “el dominio de operaciones (psíquicas y prácticas) que permiten una regulación racional de la actividad” (González, 1995: 91). Para Caballo las habilidades constituyen un conjunto de conductas emitidas por un individuo en un contexto interpersonal que expresa sentimientos, actitudes, deseos, opiniones o derechos del mismo, de un modo adecuado a la situación; con el respeto de esas conductas en lo demás y que generalmente resuelve los

problemas inmediatos de la situación, mientras minimiza la probabilidad de futuros problemas (Caballo, 2007: 5-6).

Medina plantea que el término habilidad, con independencia de los distintos tipos de acepciones que aparecen en la literatura psicológica y pedagógica moderna; es en general utilizado como sinónimo de saber hacer. Los autores consideran que, en el caso de la comunicación, significaría “saber interactuar o saberse comunicar de manera correcta con los demás y consigo mismo” (Medina, 2016: 36).

Se asumen los aportes de Medina cuando refiere las habilidades comunicativas que sustentan el desarrollo del estilo de comunicación asertivo (Medina, 2016: 37):

- **Habilidad de autoafirmación:** destreza que le permite al sujeto sentirse a gusto consigo mismo, conocer sus potencialidades y limitaciones y saber manejarlas de manera efectiva según la situación en que se encuentre. Está muy relacionada con la autoestima. Las manifestaciones fundamentales de la autoafirmación, son: la autoexpresión positiva, la expresión adecuada de las emociones, la defensa de los derechos y deberes propios y el respeto de los derechos y deberes de los demás.
- **Habilidad para la observación:** destreza que le permite al sujeto orientarse en la situación de comunicación mediante el indicador comportamental del interlocutor, al actuar como receptor. Sus manifestaciones fundamentales son: la escucha activa que implica una percepción lo más fidedigna posible de lo que el otro dice o hace durante la situación de comunicación; la percepción de los estados de ánimo y sentimientos del otro, que implica ser capaz de captar su disposición o no para la comunicación, actitudes favorables o de rechazo, estados emocionales, cansancio, desinterés u otros signos (en lo fundamental, no verbales).
- **Habilidad para la expresión:** destreza que le permite al sujeto transmitir de manera efectiva mensajes, tanto verbales como no verbales. Sus manifestaciones fundamentales son: claridad del lenguaje (presentación de forma asequible, tener en cuenta el nivel de comprensión del receptor), fluidez verbal (no realizar interrupciones o repeticiones innecesarias en el discurso), argumentación (desplegar los fundamentos necesarios para respaldar una idea) y la síntesis, (brindar sólo los elementos necesarios de forma concisa) el contacto visual con el interlocutor mientras se habla, la expresión de sentimientos coherentes (aquello que se expresa en el mensaje a partir de la palabra y/o gesto), el uso racional de los recursos gestuales (manos, mímica facial, posturas), la imagen personal (vestuario y otros accesorios).
- **Habilidad para la relación empática:** destreza que le permite al sujeto un verdadero acercamiento humano al otro. Sus manifestaciones fundamen-

tales son: la personalización en la relación (evidenciado en los conocimientos que se tiene del otro, la información que se utiliza durante la comunicación), la participación que se le permite al otro (brindar estimulación y retroalimentación necesarias, mantener una postura democrática y no impositiva, aceptación de ideas, no interrumpirlo), acercamiento afectivo (expresar una actitud de aceptación, de apoyo, dar la posibilidad al otro de expresar sus vivencias), sensibilización emocional (respecto a la relación interpersonal, demostrar que se le acompaña).

- **Habilidad para la solución de conflictos:** destreza que le permite al sujeto mediar o buscar posibles salidas favorables ante situaciones de confrontación entre dos o más personas; donde existe tensión, desacuerdo y diferencias de difícil manejo pues están provocados por relaciones de interdependencia que no se pueden romper con facilidad. Sus manifestaciones fundamentales son: expresar voluntad para jugar un rol imparcial, aceptado por ambas partes en conflicto, que permita alcanzar un acuerdo mutuamente satisfactorio (mediación), saber definir en qué aspectos se puede ceder y en cuáles no; para llegar a un acuerdo durante un conflicto (negociación), lograr entablar un diálogo con la parte beligerante sin utilizar la agresividad y, si fuera necesario, neutralizar la del contrario.

Se puede afirmar que la habilidad de autoafirmación se constituye en premisa para el desarrollo de las demás, en tanto la primera condición que necesita un sujeto para ser un buen comunicador es sentirse seguro de sí, a gusto con su actuación, como resultado del autoconocimiento y de la autorregulación en su comportamiento.

### 3. El mensaje

En la construcción de los mensajes, las habilidades del emisor son decisivas en el logro de una influencia eficaz de los informadores sobre los destinatarios. Quien emite el mensaje debe valorar el grado de experiencia, sinceridad, atractivo, semejanza con el receptor y nivel de poder, lo que equivale a reconocer que caracterizó a los públicos.

El mensaje debe tener la capacidad movilizadora, es por eso que debe recurrir a factores motivacionales para el condicionamiento de las personas.

El mensaje presenta una serie de argumentos a favor o en contra de un objeto, tema o personas. Existen dos tipos de mensajes, racional y emocional. El primero, hace referencia a proporcionar argumentos con datos y evidencias avalados para apoyar el mensaje. Se rige por el pensamiento lógico, actúa por argumentación. La vía racional pretende convencer, es decir, ofrecer razones o argumentos que lleven al persuadido a asumir el punto de vista del persuasor.

Una persona que agrada desde los parámetros del pensamiento lógico es una persona que convence por su forma de pensar o de actuar.

Significar que es determinante la formas en que se organiza el mensaje, según Guillén (2000), dejan claro que comunicar crea un espacio donde median una gran cantidad de argumentos a favor de lo que se comunica o rechazo a cualquier sugerencia que puede generar limitaciones.

Esto deja claro que la organización del mensaje es fundamental para lograr el propósito del comunicador, y va a estar determinado por la amplitud de contenido del mensaje encontrado, que cuando la comunicación es con fines académicos y administrativos como el caso de las instituciones educativas, donde la organización del mensaje es necesaria, entendida como la capacidad de quien comunica para ordenar los contenidos de manera persuasiva, es decir, primero aquellas que permiten dejar claro la misión institucional y deberes en cada uno, para luego ir integrando otros que permiten ir reforzando el contenido inicial.

El mensaje debe tener credibilidad, pues garantiza transmitir confianza, por lo que se debe reconocer como la forma común en que se presenta un orador, lleva a enfocar sólo sus características personales y en muchos casos se desatiende, su capacidad de persuadir, considerando que no es sólo una función de sus características personales sino también de su posición o status, de la naturaleza de la comunicación, del contexto en el cual se presenta, de su relación con el oyente y aún de las características del oyente (Guillén y Guil, 2000: 89).

Los responsables de la trasmisión de la información asocian la credibilidad del comunicador a la profesionalidad: liderazgo de grupo; saber dirigir y cohesionar a los miembros de su equipo; sentido común para saber discernir lo importante de lo secundario; contextualización para relacionar lo nuevo con lo pasado; competencia verbal en el uso de la palabra; y versatilidad para adaptarse a distintos géneros, a la introducción de las nuevas tecnologías.

Para el receptor, una de las variables de la credibilidad es la honestidad profesional, que no tome partido por ninguna de las partes en litigio, que sea independiente.

En tal sentido, se infiere que es evidente que la credibilidad del comunicador es una forma común, que caracteriza al orador para llevar a enfocar no solo sus características personales sino también su posición o estatus, considerando la naturaleza de la comunicación; el contexto en el cual se presenta dicha relación con el oyente y aún de las características del oyente.

Estos elementos permitirán atracción por el comunicador y es razonable suponer que una persona que gusta del comunicador o que siente respeto hacia él será fácilmente influenciada por éste y que se hace más efectivo, dependiendo de la credibilidad y respeto de quien la emite.

Asegura que la comunicación sea funcional, lo cual significa que la persona que escucha atiende el mensaje recibido, el lenguaje corporal, las expresiones faciales y el contexto en donde se desarrolla la relación; y por otra parte, quien habla trata de que todos los elementos del mensaje, lleven una misma dirección; es decir, que la emoción y el comportamiento concuerden con el mensaje enviado.

En ese mismo sentido a los gestores de la comunicación en instituciones educativas le corresponde la identificación de valores de la organización mediante ejercicios colectivos que por lo general se realizan en el seno de consejos directivos. Estos valores son aprobados por las instancias de dirección que están establecidas en cada entidad, y pasan a ser los llamados valores declarados de la organización.

#### **4. Valores compartidos en la organización, patrones para el comportamiento ético**

A los valores como parte de la cultura y el clima organizacional, en las instituciones educativas se suma la educación en valores, aquellos que el educador, ha de inculcar como parte del proceso de educación.

Para lograr este propósito es imprescindible que, en los procesos de construcción, de identificación, de socialización de estos valores participen los trabajadores, los diversos niveles, y la honestidad sea un rasgo que caracterice el proceso de construcción; de otro modo puede convertirse en un referente de todo lo contrario a lo que se aspira.

Los valores son convicciones básicas de un modo específico de conducta o estado final de existencia personal o social. La relación sistémica y la articulación entre los valores de patriotismo, antimperialismo, honestidad, altruismo, humanismo, solidaridad, colaboración, responsabilidad, transparencia, austeridad asegura el desarrollo de una cultura organizacional sólida y coherente.

A criterio de los autores, estos valores fomentan un sentido de identidad y pertenencia dentro de la institución educativa. Un enfoque comunicativo que resalte el patriotismo puede fortalecer la cohesión del equipo y el compromiso con los objetivos de las escuelas. Al mismo tiempo, el antimperialismo promueve la defensa de la autonomía y la cultura de la nación y la comunidad, facilita alinear los esfuerzos de comunicación con los intereses y valores de la comunidad.

Por su parte, la honestidad y la transparencia son esenciales para construir confianza entre los actores de la comunidad educativa y el entorno, donde la comunicación es abierta, honesta; lo cual influye en que los participantes se sientan valorados y respetados, lo que fomenta un clima organizacional positivo. La transparencia en la comunicación también ayuda a prevenir conflictos, facilitando la colaboración y el trabajo en equipo.

El altruismo y el humanismo promueven un enfoque centrado en las personas dentro de las escuelas. Estos valores pueden influir en la forma en que se comunican las políticas y prácticas de la organización. La comunicación que refleja estos valores puede motivar a los miembros del equipo a participar activamente en iniciativas que beneficien a otros, creando un sentido de comunidad y pertenencia.

La solidaridad y la colaboración son interdependientes y se refuerzan mutuamente. Una comunicación efectiva que promueva la solidaridad puede facilitar la colaboración entre equipos y departamentos, alentando a los miembros a trabajar juntos hacia objetivos comunes. La comunicación que enfatiza la importancia de la colaboración puede ayudar a construir relaciones más fuertes y efectivas, lo que es crucial para el éxito de las escuelas secundarias básicas en la construcción del Proyecto Educativo Institucional y de Grupo.

La responsabilidad implica rendir cuentas por las acciones y decisiones dentro de la escuela. La comunicación que destaca la responsabilidad puede fomentar un sentido de propiedad entre los miembros de la comunidad educativa, motivándolos a contribuir al éxito de la organización. Por otro lado, la austeridad puede ser comunicada como un valor que promueve la eficiencia, la eficacia y la sostenibilidad, alentando a los participantes del proceso educativo a ser conscientes de los recursos y a trabajar de manera más efectiva.

La articulación de estos valores crea una base sólida para la cultura organizacional, ya que la comunicación que integra estos valores, fortalece la identidad de la escuela y también eleva la moral y el compromiso de todos los públicos. Los valores compartidos ayudan a unificar a los miembros de la organización, creando un sentido de pertenencia y propósito común, y la comunicación que promueve estos valores contribuye a la construcción de una identidad organizacional clara y coherente, lo que puede mejorar la percepción externa de las instituciones educativas.

La relación sistémica entre estos valores desde un enfoque comunicativo organizacional es fundamental para crear un ambiente de trabajo positivo y productivo, y para lograrlo es imprescindible la participación activa de todos los públicos de la comunidad. La integración de estos valores en la comunicación no solo mejora la cohesión y el compromiso interno, sino que también fortalece la imagen y la reputación de las escuelas en su entorno.

## **5. Ventajas de un proceso comunicativo con enfoque reflexivo-persuasivo**

Del análisis de la investigación realizada, se deduce que en la gestión de la comunicación en las instituciones educativas debe predominar un enfoque reflexivo-persuasivo en las relaciones entre todos los públicos, internos y externos, para que los procesos comunicativos permitan alcanzar los resultados

declarados en sus objetivos, tanto de la gestión del conocimiento como de la formación de los educandos y su preparación para integrarse y ser partícipes del desarrollo económico y social de su comunidad.

La comunicación reflexiva-persuasiva:

- Permite que la persona que se comunica tenga capacidad para reconocer sus necesidades y hacerlas saber con confianza y claridad. Aceptan que las demás tienen el mismo derecho que ellas de hacerse valer y, por este motivo, presentan sus ideas o reclamaciones con toda cortesía y escuchan con el mayor respeto las reclamaciones que les presentan otras personas.
- Facilita una forma de expresión consciente, congruente, directa y equilibrada, cuya finalidad es comunicar las ideas y sentimientos o sin la intención de herir o perjudicar, actuando desde un estado interior de autoconfianza.
- Favorece que se expresen libremente los sentimientos, ideas y opiniones, con respeto a los derechos de los demás, propiciando una comunicación directa, abierta, franca y adecuada.
- Expresa seguridad, encuentran con facilidad soluciones ante cualquier crisis y transmitir un ambiente positivo en su entorno.
- Se presta atención a la edad y grado sociocultural de las personas a quien se dirige el mensaje, se tiene en cuenta el contexto y la cultura, ya que no se puede hablar igual con jóvenes que con adultos.
- No se manipula la información para decir únicamente lo que conviene, la comunicación es inclusiva, con enfoque de género, no discriminatoria.
- Se promueve un enfoque cooperativo para interactuar y está abierto a ayudar a los demás mediante la escucha en lugar del control, su atención se centra en una transferencia de información precisa frente a la necesidad de autoridad.
- Promueve una comunicación positiva, ordenada, organizada y deliberada.
- Evita el comportamiento defensivo, presupone paciencia para pensar antes de actuar y disposición a escuchar a todos y respetar sus opiniones.
- Se reconoce cuando el otro tiene la razón para llegar a puntos de acuerdo, se está abierto al debate y a la incorporación de otras maneras de hacer, de decir, y de tener en cuenta el contexto que está presente.

## CONCLUSIONES

1. La comunicación con enfoque reflexivo-persuasivo facilita que en las instituciones educativas se promueva la interrelación auténtica entre las personas; y se promueva la obtención y difusión del conocimiento y la formación de valores.
2. La asertividad en la comunicación produce relaciones humanas más saludables; cada persona se responsabiliza de lo que expresa, de la forma cómo

lo hace, acepta los derechos de las demás personas y, por lo tanto, evita conductas inapropiadas como la agresión, la intimidación, la manipulación, fomentado la libre expresión de los pensamientos, sentimientos y actuaciones de los públicos internos.

3. Gestionar la comunicación organizacional desde un enfoque reflexivo-persuasivo en las instituciones educativas, asegura una participación activa consciente, lo que implica mayor compromiso de las personas ante sus tareas, en un clima de confianza, diálogo y cooperación.
4. El valor intangible de la comunicación reside en la mejora de relaciones interpersonales y sociales sólidas, estimula el éxito sostenible de la institución educativa en un entorno cada vez más dinámico y armónico.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Arboleda-Naranjo, R. (2017). Estructuras disipativas en la comunicación y el comportamiento organizacional. *Razón y Palabra*, 21(97), 498-521. Disponible en: <https://www.redalyc.org/html/1995/199552192027/>
- Báez, L. (2009). *Así es Fidel*. La Habana: Editora Abril.
- Caballo, V. E. (2007). Las habilidades sociales: un marco teórico. *En Manual de evaluación y entrenamiento de las habilidades sociales*. 7ª ed. Madrid, España: Siglo XXI, pp. 5-6.
- Calviño, M. (2004). *Actos de comunicación: Desde el compromiso y la esperanza*. La Habana: Editorial Logo.
- Canul Alcocer, J. A. y López Gamboa, G. E. (2024). La comunicación interna en organizaciones educativas de nivel superior: una revisión sistemática (2012-2022). *Revista Panamericana de Pedagogía*, 37, 54-71. DOI: <https://doi.org/10.21555/rpp.vi37.2931>
- Castro, F. (1987). Ideología, conciencia y trabajo político. En: *Obras escogidas*. La Habana: Editora Política, pp. 328-399.
- Corona Martínez, L. y Fonseca Hernández, M. (2009). Aspectos didácticos acerca de las habilidades como contenido de aprendizaje: Una necesidad impostergable. *MediSur*, 7(3), 38-43. Disponible en: [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1727-897X2009000300006&lng=es&tlng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1727-897X2009000300006&lng=es&tlng=es).
- González, V. (1995). *Psicología para educadores*. La Habana: Editorial Pueblo y Educación, p. 91.
- Guillén, C. y Guil, R. (2000). *Psicología del trabajo para relaciones laborales*. España: McGraw Hill, p. 71.
- Guzmán, V. (2012). *Comunicación organizacional*. Ciudad de México, México: Red Tercer Milenio.
- Medina, A. (2005). Comunicación persuasiva y la resolución de conflictos negociados en las escuelas básicas de la Parroquia Escolar La Concepción, Es-

- tado Zulia. Tesis de grado. Universidad Nacional Experimental Rafael María Baralt (UNERMB), Zulia, Venezuela.
- Medina, R. (2016). Programa educativo para el desarrollo del estilo de comunicación asertivo en estudiantes de medicina. Tesis doctoral. Universidad de Ciencias Pedagógicas, La Habana, Cuba.
- Nápoles, M. (2006). *Programa para el entrenamiento asertivo en el entrenador deportivo*. La Habana, p. 8.
- Naranjo Pereira, M. L. (2005). Perspectivas sobre la comunicación. *Revista Electrónica Actualidades Investigativas en Educación*, 5(2), 1-32.
- PCC (2019). *Política de Comunicación Social del Estado y el Gobierno cubanos*. Partido Comunista de Cuba. Disponible en: <http://www.cubadebate.cu/especiales/2019/07/17/politica-de-comunicacion-social-del-estado-y-el-gobierno-cubanos/>
- Trelles, I. (2005). *Comunicación, Imagen e Identidad Corporativas: Selección de lecturas*. La Habana: Editorial Félix Varela.
- Trelles, I. (2014). *Comunicación organizacional: ¿Ciencia, disciplina o herramienta?* La Habana: Ediciones Logos, p. 10.
- Varona, F. (2005). *Círculo de la comunicación*. Madrid, España: Netbiblo, p. 129. Disponible en: <http://www.netbiblo.com>
- Zaldívar, D. (2003). *Manual de entrenamiento asertivo*. La Habana: Editorial Félix Varela, p. 23.
- Zaldívar, D. (2004). Comunicación interpersonal efectiva. *Revista Electrónica Salud y Vida*. Disponible en: <https://www.sld.cu/saludvida/psicologia/temas.php?idv=6103>

## CONFLICTO DE INTERESES

Los autores se responsabilizan con el contenido del artículo y declaran no tener asociación personal o comercial que pueda generar conflicto de intereses en relación con este. Además, certifican que todos los documentos presentados son libres de derecho de autor o con derechos declarados y, por lo tanto, asumen cualquier litigio o reclamación relacionada con derechos de propiedad intelectual, exonerando de toda responsabilidad a la revista *Ekotemas*.

## CONTRIBUCIÓN DE LOS AUTORES

ENNEDYS RAMOS MONTOYA: Conceptualizó la categoría enfoque reflexivo-persuasivo en la gestión de la comunicación, y elaboró diseño de la investigación.

DIANA DOMÍNGUEZ CEBALLOS: Aportó a la búsqueda de informaciones en artículos científicos, para enriquecer la conceptualización de la categoría en-

foque reflexivo-persuasivo en la gestión de la comunicación desde una mirada económica.

LUIS ALBERTO LAZO VALDESPINO: Aportó a la elaboración del diagnóstico y al procesamiento estadístico de la información a partir del programa (Excel).

## LAS FINANZAS VERDES. EXPERIENCIA CAJA SMG

### GREEN FINANCE. CAJA SMG EXPERIENCE

**Laura Susana Sandoval Rubio**

<https://orcid.org/0009-0003-6214-7155>  
Caja SMG, El Grullo, Jalisco, México  
lsandova@cajasmg.com

**Aarón Cobián Puebla**

<https://orcid.org/0000-0001-7341-3832>  
Caja SMG, El Grullo, Jalisco, México  
acobian@cajasmg.com

**Aurora Núñez González**

Caja SMG, El Grullo, Jalisco, México  
anunez@cajasmg.com  
<https://orcid.org/0009-0005-6900-280X>

**Jesús Juan Rosales Adame**

<https://orcid.org/0000-0002-8694-7574>  
Universidad de Guadalajara, Jalisco, México  
jesusr@cucsur.udg.mx

---

#### Resumen

El objetivo del presente estudio es mostrar la contribución de Caja Santa María de Guadalupe (SMG) al cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), desde la perspectiva del financiamiento verde al sector agropecuario como criterio de las Finanzas Sostenibles. Es una investigación aplicada de enfoque mixto, donde se destaca el análisis de la pertinencia de la oferta ambiental de esta Caja y la evaluación de los financiamientos verdes dirigidos al agave, caña de azúcar y maíz. Como principales resultados se destacan que esta cooperativa financiera en su ámbito de actuación aporta al cumplimiento de los objetivos de desarrollo sostenible de la Agenda 2030 a través del financiamiento de producciones sostenibles. Se concluye que Caja SMG reconoce en su filosofía de negocios a la responsabilidad social cooperativa y como parte de esta contribuye a través de los financiamientos verdes a la sostenibilidad del planeta.

**Palabras clave:** Contribución al desarrollo sostenible, sustentabilidad, oferta ambiental.



Artículo de acceso abierto distribuido bajo los términos de la licencia Creative Commons Atribución-NoComercial 4.0 Internacional.

## Abstract

*The objective of this study is to show the contribution of Caja Santa María de Guadalupe (SMG) to the fulfillment of the Sustainable Development Goals from the perspective of green financing to the agricultural sector as a criterion of Sustainable Finance. It is an applied research with a mixed approach, which highlights the analysis of the relevance of the environmental offer of this Fund and the evaluation of green financing directed at agave, sugar cane and corn. The main results highlight that this financial cooperative in its scope of action contributes to the fulfillment of the sustainable development objectives of the 2030 Agenda through the financing of sustainable productions. It is concluded that Caja SMG recognizes cooperative social responsibility in its business philosophy and as part of this contributes through green financing to the sustainability of the planet.*

**Keywords:** Contribution to sustainable development, sustainability, environmental offer.

## INTRODUCCIÓN

Las finanzas sostenibles están encaminadas a promover las decisiones financieras, se consideran tres factores comúnmente conocidos como ambientales, sociales y de gobernanza (Ambientales, Sociales y de Gobernanza), los cuales a criterio de Quesada (2023) comprenden los siguientes elementos:

- Ambientales: incluye la evaluación de cómo las actividades financieras y de inversión afectan al medio ambiente, donde se evalúan cuestiones como la gestión de los recursos naturales, la mitigación del cambio climático, la conservación de la biodiversidad y la reducción de la huella ambiental.
- Sociales: se refiere a cómo las decisiones financieras impactan en las personas y las comunidades, donde se analizan cuestiones como los derechos humanos, la equidad social, el trabajo digno, la diversidad e inclusión y el respeto a las comunidades locales.
- Gobernanza: implica la consideración de la calidad de la gestión y el gobierno corporativo de las empresas en las que se invierte, relacionado con temas como la transparencia, ética empresarial, lucha contra la corrupción y rendición de cuentas.

Las finanzas sostenibles habitualmente se miden en base a estos criterios:

- Inversión socialmente responsable. Bajo este criterio se seleccionan inversiones que cumplan con ciertos parámetros éticos, sociales y ambientales, donde es excluyente su no cumplimiento.
- Inversión de impacto. Se busca ante todo realizar inversiones con el propósito fundamental de generar un impacto social o ambiental positivo, además del esperado retorno financiero.
- Financiamiento verde. Está encaminado a proporcionar financiamiento para proyectos y actividades que contribuyan a la sostenibilidad ambiental, como energías renovables, eficiencia energética, producciones ecológicas, transporte limpio, entre otras.

- Integración de ambientales, sociales y de gobernanza. Está relacionado con la evaluación de factores ambientales, sociales y de gobernanza en el análisis de riesgo y retorno financiero al evaluar inversiones u otorgamiento de financiamiento.
- Reporte de sostenibilidad. Bajo este criterio, tanto las empresas como las instituciones financieras informan a sus grupos de interés sobre sus prácticas y desempeño en términos de sostenibilidad, lo que permite a los inversores tomar decisiones informadas

En México es un tema novedoso y de poco desarrollo, donde destaca según Vargas (2022) la reciente preparación del documento Buenas Prácticas en torno a la Inversión Sostenible como parte del Grupo de Trabajo de la Agenda 2030, que bajo el liderazgo de Pacto Mundial y el Consejo Coordinador Empresarial logró conjuntar a más de 22 instituciones para generar un manual de trabajo, con la finalidad de acercar el tema de las finanzas sostenibles a las empresas en México y la región.

Caja SMG es una Sociedad Cooperativa de Ahorro y Préstamo mexicana comprometida con el desarrollo sostenible en su condición de miembro participante del Pacto Mundial de las Naciones Unidas, por lo cual utilizan las Finanzas Sostenibles como parte de su filosofía de negocios. Por lo cual, el objetivo del presente trabajo es mostrar la contribución de Caja SMG al cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible desde la perspectiva del financiamiento verde al sector agropecuario como criterio de las Finanzas Sostenibles.

## 1. Breve marco teórico sobre las Finanzas sostenibles y su vínculo con los Objetivos de Desarrollo Sostenible

Tabazoz señala que:

La financiación sostenible consiste en realizar inversiones teniendo en cuenta cuestiones medioambientales, sociales y de gobierno. Los principales objetivos son:

- La disminución de la presión ambiental.
- La reducción de los gases de efecto invernadero y de la contaminación.
- La utilización eficiente de los recursos naturales.

No obstante, la sostenibilidad no solo hace referencia a cuestiones medioambientales, sino también sociales, económicas e institucionales. Además, destaca la importancia de contar con agentes empresariales que mitiguen los riesgos financieros mediante una adecuada gobernanza (Tabazoz, 2021: 2).

En este contexto se ha afianzado en los últimos años, una tendencia en el sector financiero relacionado con evaluar cuestiones ambientales, sociales y de

gobernanza, donde se busca satisfacer las necesidades de las personas y empresas sin comprometer la atención a las necesidades de las generaciones futuras.

La financiación sostenible se enmarca en ámbitos sociales, medioambientales y de buen gobierno y puede implementarse en distintos productos financieros, principal elemento diferenciador, que no se centran tan solo en los parámetros financieros como la rentabilidad y el riesgo, sino en incorporar el análisis de las inversiones potenciales considerando la implantación de los factores ambientales (A), sociales (S) y de gobernanza (G), conocidos con el nombre de factores ASG.

En estos factores, la “A” se refiere al factor ambiental. En este factor se incluyen componentes como el calentamiento global, contaminación y residuos y el mismo se asocia a un conjunto de riesgos relacionados con la emisión de gases contaminantes, el uso inapropiado de los recursos naturales y la falta de la eficiencia energética que impactan al medio ambiente provocando su deterioro cada vez más progresivo.

Se comparte el criterio de Tamayo y colaboradores (2021) de que las instituciones financieras deben ser rentables, financieramente viables, socialmente beneficiosas y ambientalmente responsables para ser consideradas instituciones con sostenibilidad financiera óptima. Para lo cual, deben poseer una dimensión interna, basada en un buen gobierno corporativo, compuesto por una gestión de riesgo apropiada, responsabilidad con los empleados y proveedores, ejercicio de una acción social y preocupación por la sociedad local y global; donde se crea valor social y económico.

Los estudios de Delgado (2022), Enríquez y colaboradores (2024), Haro y colaboradores (2024) coinciden que las instituciones financieras para incorporar a su filosofía de negocio las finanzas sostenibles deben realizar el uso constante de productos éticos dentro de las actividades de la banca, los cuales además de buscar rentabilidad, deben considerar criterios éticos, sociales y ambientales, que los diferencian de los productos tradicionales.

Por lo tanto, un criterio de utilización de las finanzas sostenibles en una institución financiera lo constituye el financiamiento verde, considerado este como las inversiones financieras que se destinan a proyectos e iniciativas de desarrollo sostenible, productos ambientales y políticas que fomentan el desarrollo de una economía más sostenible y un amplio espectro de objetivos ambientales. El mismo está relacionado con la contribución que hacen las instituciones del sistema financiero de un país en la búsqueda de la sostenibilidad ambiental que contribuya a la preservación del planeta para las futuras generaciones.

El cumplimiento de las metas planteadas en los Objetivos de Desarrollo Sostenible requiere de un sistema financiero amplio, sólido y oportuno, conjuntamente con la realización de un trabajo coordinado entre el sector ambiental

y financiero en la definición de una estrategia común para la implementación de estos compromisos, que promueva la participación de actores públicos y privados, nacionales e internacionales.

Entre los aspectos prioritarios a considerar en el diseño de esta estrategia para el contexto mexicano destacan, la inclusión social, la atención al cambio climático, la conservación de la biodiversidad, entre otros. En aras de contribuir al logro de este esfuerzo común en México destaca la creación en 2020 del Comité de Finanzas Sostenibles (CFS) por iniciativa del Consejo de Estabilidad del Sistema Financiero (CESF), coordinado por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP), que consideró importante profundizar en el tema del desarrollo sostenible y sus implicaciones para la estabilidad financiera. El CFS busca fomentar la transición hacia finanzas sostenibles y la adopción de mejores prácticas internacionales que contribuyan a la estabilidad del sistema financiero.

## 2. Breve caracterización de la Caja SMG

Caja SMG, Sociedad Cooperativa de Ahorro y Préstamo de Responsabilidad Limitada de Capital Variable, es una cooperativa financiera mexicana, fundada en el Estado de Jalisco, con más de 60 años de creada, la cual está autorizada para operar por la Comisión Nacional Bancaria y de Valores desde junio del 2007 como Sociedad Cooperativa de Ahorro y Préstamo; en 2019 obtuvo el nivel prudencial IV por el monto de activos. En la actualidad tiene presencia en cuatro Estados de la República Mexicana con 59 sucursales y más de 57 000 socios de diferentes estratos sociales.

Caja SMG asume en su filosofía de negocios el desarrollo sostenible como miembro participe del Pacto Mundial de las Naciones Unidas, por lo cual tiene diseñada una oferta verde para sus socios.

Esta cooperativa aplica desde el 2020 una metodología propia para el análisis de la Responsabilidad Social Cooperativa a partir de tres ejes estratégicos:

- Los principios cooperativos
- Las tres dimensiones de la Responsabilidad Social
- Los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la Agenda 2030 de la Organización de Naciones Unidas.

Sin embargo, al analizar los 91 indicadores que se calculan, se evidencia que la dimensión ambiental es la que menos indicadores tiene, a pesar que la Caja desde el 2022 incorpora su oferta ambiental y el incentivo verde, donde se les dan beneficios en la tasa de interés a los socios que pidan financiamiento relacionados con la utilización de tecnologías limpias.

En 2021 Caja SMG es reconocida como Empresa Socialmente Responsable, distintivo que otorga el Centro Mexicano para la Filantropía (CCEMEFI) y que

ha sido refrendado durante 3 años consecutivos; en ese mismo año, recibe el Distintivo Jalisco Responsable de Buenas Prácticas Laborales otorgado por el Gobierno del Estado de Jalisco en colaboración con la Secretaría del Trabajo y Previsión Social y en 2022 el Distintivo Pro Integridad Empresas, otorgado por el Gobierno del Estado de Jalisco en coordinación con la Contraloría del Estado; éste distintivo se renueva en 2023 al evidenciar la continuidad de buenas prácticas en materia de ética, transparencia y gobernanza.

### 3. Metodología

El estudio que se realiza corresponde a una investigación aplicada de enfoque mixto, donde se realizaron tres pasos:

- Paso 1. Determinación de las principales actividades productivas que realizan los socios de Caja SMG por revisión documental de sus expedientes.
- Este paso dio como resultado tres cultivos importantes en que participan los socios de Caja SMG: Agave, caña de azúcar y maíz.
- Paso 2. Análisis de la pertinencia de la oferta ambiental de Caja SMG mediante la correlación de la misma con las necesidades del sector agropecuario a que pertenecen sus socios, específicamente relacionado con el agave, caña de azúcar y maíz.
- Paso 3. Análisis de los financiamientos verdes de Caja SMG en las principales actividades de sus socios del sector agropecuario.

El alcance temporal es el año 2023.

### 4. Resultados

En la tabla 1 se muestra la oferta ambiental de Caja SMG y su correlación con las necesidades del sector objeto de estudio.

**Tabla 1.** Oferta ambiental de Caja SMG y su correlación con las necesidades del sector agropecuario

Oferta ambiental	Necesidades del sector agropecuario identificadas por solicitudes de los socios	Correlación
Compra de paneles o calentadores solares en la agricultura	Paneles y calentadores solares	Positiva (100 %)
Compra y/o instalación de tinacos, cisternas, tuberías.	Almacenamiento de agua	Positiva (100 %)
Sistema de riego por goteo o equipo de bombeo en la agricultura.	Sistemas de riego o bombeo	Positiva (100 %)
	Fertilizantes, semillas y posturas ecológicas	Negativa

Fuente: Elaboración propia.

Como se observa la oferta ambiental de Caja SMG da respuesta en un 75 % a los requerimientos de este sector, donde existe reserva de incrementar la misma en lo relacionado con la adquisición de insumos de corte ecológico, aspecto que debe ser analizado por la cooperativa e incorporarlo a su oferta de incentivo verde

La tabla 2 muestra el peso que tienen, dentro de los financiamientos verdes de esta cooperativa, los destinados al sector agropecuario.

**Tabla 2.** Análisis del peso del financiamiento verde al sector agropecuario

Concepto	No de fila	UM	Resultado
Total de financiamientos verdes otorgados	01	Cantidad	69
Total de financiamientos otorgados	02	Cantidad	15,462
Total de financiamientos verdes al sector agropecuario	03	Cantidad	14
Peso de los financiamientos verdes en la Sociedad Cooperativa de Ahorro y Préstamo (SOCAP) [(Fila 01/fila 02) X 100]	04	%	0.45
Peso de los financiamientos verdes al sector agropecuario del total de financiamientos verdes otorgados [(Fila 03/fila 01) X 100]	05	%	20.3

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla 3 se evidencia que el peso de los financiamientos verdes en Caja SMG es muy bajo, no alcanza ni el 1 % del total de los créditos otorgados por esta cooperativa financiera, lo que indica la necesidad de que esta institución realice un trabajo más amplio con sus socios para utilizar la oferta ambiental como contribución a la vida en el planeta y disminución de la huella ambiental.

Sin embargo, se destaca favorablemente que el sector de la agricultura, conformado principalmente por el cultivo del agave, el maíz y la caña de azúcar, representa el 20,3 % del total de créditos verdes otorgados en el año 2023.

En la tabla 3 se reflejan la cantidad y los montos de financiamientos verdes otorgados en el 2023 y 2022 a los socios por finalidades genéricas.

**Tabla 3.** Créditos verdes por finalidades genéricas

Finalidades genéricas	Cantidad			Importes		
	2022	2023	Desviación	2022	2023	Desviación
Energías Renovables	90	104	14	13 089 072,30	13 016 219,48	-72 852,82
Transporte Limpio	2	9	7	777 048,31	3 916 035,76	3 138 987,45
Uso sostenible del agua	13	31	18	4 347 763,89	8 820 734,90	4 472 971,01
<b>Total</b>	<b>105</b>	<b>144</b>	<b>39</b>	<b>18 213 884,50</b>	<b>25 752 990,14</b>	<b>7 539 105,64</b>

Fuente: Elaboración propia.

Aunque es poca la representatividad de los créditos verdes en Caja SMG, es necesario reconocer que su tendencia es creciente a partir de la incorporación de esta oferta en el año 2022, donde puede observarse un aumento de 39 créditos más en el 2023, donde se destaca el uso sostenido del agua y las energías renovables con un incremento de 18 y 14 créditos respectivamente. Sin embargo, en importes, los mayores destinos del financiamiento se consiguieron al uso sostenible del agua y al transporte limpio con un incremento de \$4 472 971,01 y \$3 138 987,45, respectivamente, mientras que, en energía renovable, aunque se incrementó la cantidad de los créditos, el importe en este destino disminuyó en \$72 852,82. El incremento de los créditos verdes en Caja SMG indudablemente aporta a los Objetivos de Desarrollo Sostenible 6, 7 y 13 de la Agenda 2030 de las Naciones Unidas

En la tabla 4 se refleja el análisis de esta situación en el sector agropecuario.

**Tabla 4.** Financiamientos verdes otorgados en el 2023 al sector agropecuario

Conceptos	Año 2023		Año 2022		Desviaciones	
	Cant.	Importe	Cant.	Importe	Cant.	Importe
Adquisición de paneles solares	7	1 175 172,00	11	1 732 800,00	-4	-557 628,00
Captación y almacenamiento de aguas pluviales para la agricultura	1	190 000,00	0	0	1	190 000,00
Sistema de riego por goteo o equipo de bombeo sustentable	6	3 866 724,00	4	3 520 000,00	2	346 724,00
<b>Total</b>	<b>14</b>	<b>5 231 896,00</b>	<b>15</b>	<b>5 252 800,00</b>	<b>-1</b>	<b>-20 904,00</b>

Fuente: Elaboración propia.

En el año 2023 la Caja otorga al sector agropecuario un total de 14 créditos por un importe total de \$5 252 800,00, donde se destacan por cantidad la adquisición de paneles solares y los sistemas de riego con 7 y 6 créditos otorgados respectivamente, se destaca que aparece un crédito relacionado con el uso sostenible del agua; aunque la cantidad de créditos totales a estas finalidades disminuyeron en relación al 2022 dado por la disminución en la adquisición de paneles solares. Por esta misma causa disminuye el importe total de los créditos otorgados para financiamiento verde en valores por un importe de \$20 904,00.

## CONCLUSIONES

En Caja SMG es aún incipiente el desarrollo de las Finanzas Verdes, no obstante, ya se aprecian avances relacionados con una mayor utilización de los

financiamientos verdes, donde se destaca la representatividad del sector agropecuario de la región, siendo los cultivos del agave, el maíz y la caña de azúcar los más distintivos. Entre los principales destinos de estos créditos se distinguen los paneles solares y el uso sostenible del agua. Estos resultados aportan directamente al cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible 6.7 y 13 de la Agenda 2030 de las Naciones Unidas.

Otro aspecto a considerar es la necesidad de que esta institución financiera revise su oferta ambiental, incorpore nuevas finalidades en correspondencia a las características y necesidades de sus socios.

Este estudio plantea la necesidad de que Caja SMG elabore un sistema de indicadores ambientales, sociales y de gobernanza que le permita analizar de una forma sistemática la situación de sus finanzas verdes, tanto para su gestión interna como para ampliar la información que en este sentido brinda a sus grupos de interés.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Delgado, M. (2022). Las finanzas sostenibles redefinen la actividad bancaria. *Economistas*, (176), 28-39. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8250419>
- Enríquez, K. F., Aldana, C. A., Abril, N. C., Pesantez, C. M. y Aguas, M. C. (2024). Financiamiento sostenible en Ecuador: Año 2023. Un análisis desde la taxonomía verde. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 8(1), 1062-1078. DOI: [https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v8i1.9486](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v8i1.9486)
- Haro, A. F., Proaño, G. E. y Cárdenas, A. Á. (2024). Estudio global sobre finanzas sostenibles: Un tratamiento cuantitativo. *Desafíos: Economía y Empresa*, (004), 13-29. DOI: <https://doi.org/10.26439/ddee2024.n04.6178>
- Quesada, J. A. (2023). Finanzas sostenibles o ¿cuándo el destino nos alcanzó! *Revista IMEF*. Disponible en: <https://www.revista.imef.org.mx/articulo/finanzas-sostenibles-o-cuando-el-destino-nos-alcanzo/>
- Tamayo, G., Merchán, M. y Gómez, M. del C. (2021). Nuevos retos para la gestión administrativa pública y privada: Responsabilidad social y finanzas sostenibles. *Vinculatégica EFAN*, 7(1), 856-867. Disponible en: <https://doi.org/10.29105/vtga7.2-17>
- Trabazos, A. (2021). Finanzas sostenibles. Tesis de grado en Administración y Dirección de Empresas, Universidad de Oviedo. Disponible en: [https://digibuo.uniovi.es/dspace/bitstream/handle/10651/61431/TFG\\_AnaTrabazosSuarez.pdf?sequence=4&isAllowed=y](https://digibuo.uniovi.es/dspace/bitstream/handle/10651/61431/TFG_AnaTrabazosSuarez.pdf?sequence=4&isAllowed=y)
- Vargas, C. (2022). Finanzas sostenibles en México y América Latina. ¿Qué oportunidades hay para aprovecharlas y capitalizarlas? *EGADE Ideas*. Disponible en: <https://egade.tec.mx/es/egade-ideas/opinion/finanzas-sostenibles-en-mexico-y-america-latina>

---

## CONFLICTO DE INTERESES

Los autores se responsabilizan con el contenido del artículo y declaran no tener asociación personal o comercial que pueda generar conflicto de intereses en relación con este. Además, certifican que todos los documentos presentados son libres de derecho de autor o con derechos declarados y, por lo tanto, asumen cualquier litigio o reclamación relacionada con derechos de propiedad intelectual, exonerando de toda responsabilidad a la revista *Ekotemas*.

## CONTRIBUCIÓN DE LOS AUTORES

**LAURA SUSANA SANDOVAL RUBIO:** Diseñó y aplicó la metodología para la evaluación de la contribución de Caja SMG al cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible desde la perspectiva del financiamiento verde al sector agropecuario, participó en los análisis de los resultados y redacción de la versión inicial del artículo.

**AARÓN COBIÁN PUEBLA:** Conceptualizó las Finanzas Sostenibles, con énfasis en las Finanzas Verdes, participó en los análisis de los resultados y redacción de la versión inicial del artículo.

**AURORA NÚÑEZ GONZÁLEZ:** Realizó el procesamiento de la información, participó en los análisis de los resultados y revisión de la redacción de la versión final del artículo.

**JESÚS JUAN ROSALES ADAME:** Participó en los análisis de los resultados y revisión de la redacción de la versión final del artículo.

## ALGUNAS CONSIDERACIONES PARA LA CONFORMACIÓN DE UN MODELO DE NEGOCIOS PARA EMPRENDEDORES DEL DISEÑO EN CUBA

### *SOME CONSIDERATIONS ABOUT THE CONFORMATION FOR A BUSINESS MODEL FOR DESIGNERS ON THE ENTREPRENEUR SECTOR IN CUBA*

**Eduardo González Matos**

<https://orcid.org/0009-0008-5903-4770>

Universidad Tecnológica de La Habana, Cuba

[eduardogonmat@ind.cujae.edu.cu](mailto:eduardogonmat@ind.cujae.edu.cu)

**Lourdes Sánchez Oramas**

<https://orcid.org/0000-0001-7832-3879>

Universidad Tecnológica de La Habana, Cuba

[lourdes.sanchez.oramas@gmail.com](mailto:lourdes.sanchez.oramas@gmail.com)

---

#### Resumen

Los últimos cambios en la política económica cubana, han traído como consecuencia una reestructuración del sector privado, especialmente, en el área del diseño. En el territorio nacional los emprendedores tienen la oportunidad de desarrollar una gama de negocios como trabajadores por cuenta propia. Este es el caso de los emprendedores del diseño, donde la gestión de capacidades es un factor estratégico para el desarrollo y crecimiento de estos negocios. Por ello, el objetivo fundamental de este artículo es examinar algunos supuestos de diferentes autores de referencia sobre el establecimiento de un modelo de negocio para este sector e instaurar las consideraciones esenciales para crear un plan estratégico de negocios para los diseñadores cubanos. Se describirán las condiciones en las que trabajan los diseñadores en la isla para determinar el problema y diagnosticar las oportunidades de negocio. Posteriormente se generarán algunas reflexiones que permitirán que estas consideraciones tomen forma.

**Palabras clave:** Cuba, diseño, emprendedores, modelo de negocio.



Artículo de acceso abierto distribuido bajo los términos de la licencia Creative Commons Atribución-NoComercial 4.0 Internacional.

## Abstract

*The latest changes in Cuban economic policy have resulted in a restructuring of the private sector, especially in the area of design. In the national territory, entrepreneurs have the opportunity to develop a range of businesses as self-employed workers. This is the case of design entrepreneurs, where capacity management is a strategic factor for the development and growth of these businesses. Therefore, the fundamental objective of this article is to examine some assumptions made by different reference authors about the establishment of a business model for this sector and establish the essential considerations to create a strategic business plan for Cuban designers. The conditions under which designers work on the island will be described to determine the problem and diagnose business opportunities. Subsequently, some reflections will be generated that will allow these considerations to take shape.*

**Keywords:** *business model, Cuba, design, entrepreneur.*

## INTRODUCCIÓN

Con más de 400 mil empresas de diseño gráfico y un mercado mundial de 43 400 millones de dólares, la industria del diseño es más que un concepto creativo. Es una forma de innovar, inspirar y construir imagen de marca. Según IBISWorld<sup>1</sup>, la industria del diseño gráfico ocupa el noveno lugar entre todas las actividades empresariales y los diseñadores gráficos autónomos o freelance representan alrededor del 90% del sector. La industria mundial del diseño gráfico emplea más de medio millón de personas y en Estados Unidos, el diseñador gráfico medio gana unos 53.380 dólares al año, según la Oficina de Estadísticas Laborales (Gil, 2023).

Una de las características de las economías en países subdesarrollados, es la existencia de adversidades para la práctica del diseño. El caso de Cuba es también el mismo, eso sí, con condiciones particulares que se deben a la situación histórica, política y económica del país, aun así, no escapan de la crítica a la que se somete todo proceso de “actualización” de la economía de un país. Es lógico pensar entonces que la experiencia en esta rama es poca y por consiguiente la noción en cuanto a estrategia de negocio, plan de negocio o emprendimiento en la rama del diseño gráfico específicamente. Sin embargo, este sector se ha visto favorecido con la ampliación de los negocios por cuenta propia en Cuba. Claramente, la proliferación de negocios por cuenta propia implica una mayor participación de estos profesionales. No obstante, no podemos dejar de observar que también comienza a notarse un progresivo, pero todavía incipiente interés estatal por dotar a sus servicios y ofertas de una mejor proyección industrial y gráfica. De ahí que en poco menos de un año aparecieron tres revistas que, desde diferentes perspectivas, abordan el tema del diseño cubano: una desde lo artesanal, otra con enfoque artístico visual

<sup>1</sup> IBISWorld ofrece investigaciones sobre miles de industrias en todo el mundo.

y la última, de carácter global y con opciones más utilitaria (Woungly-Masaga). Además, con el objetivo de elevar la competitividad dentro del sector estatal cubano, específicamente en la rama empresarial, el Instituto Superior de Diseño<sup>2</sup> oferta la Maestría con la línea Gestión e Innovación de Diseño. No obstante, una de las particularidades en la práctica del diseño gráfico en la isla es que la mayoría de los graduados del ISDi son contratados por diversas entidades estatales, donde no tienen la posibilidad de aplicar los conocimientos adquiridos durante sus estudios.

La planeación estratégica e innovación dependen principalmente de los colaboradores de la organización, quienes deben estar alineados con la cultura organizacional. Al enfocarse en la capacitación y desarrollo de habilidades de sus empleados, la empresa puede acelerar la innovación en sus procesos, lo que repercutirá positivamente en los resultados. La planificación estratégica es crucial para abordar problemas futuros en empresas, establece panoramas a corto y largo plazo que ayudan a mitigar riesgos e incertidumbres. Un gerente eficaz en este ámbito debe ser no solo intuitivo, sino también poseer la habilidad de motivar a su equipo, dado que el éxito de la empresa depende del compromiso y rendimiento de sus subordinados. Al vincular los conceptos de planeación estratégica e innovación, se obtiene que una empresa que fomente de manera activa la innovación logrará un mayor desarrollo y diversificación en sus productos o servicios (Bermeo et al., 2023). Las estrategias determinarán el futuro, el cual no puede estar únicamente fijado por los estudios y análisis de mercado.

El diseño estratégico, también conocido como gestión de diseño en el ámbito académico, ha evolucionado y se ha consolidado como una disciplina valorada. A su vez, las empresas y organizaciones están reconociendo cada vez más la importancia de la competencia en diseño como un elemento crucial para alcanzar el éxito estratégico, argumenta (Olave, 2020). La gestión del diseño es fundamental para establecer la cultura corporativa y fomentar la innovación a lo largo de la cadena de valor, lo que resulta esencial para crear productos y servicios atractivos. Esta disciplina empresarial combina recursos de gestión de proyectos, estrategia, diseño y técnicas de cadena de suministro, promoviendo un proceso creativo que se basa en una cultura organizacional orientada a la creatividad y la organización (Fiallo, 2023). Con relación a la gestión de diseño Raúl Bejerano resume los siguientes aspectos como los más relevantes:

- Es importante tratar la gestión de diseño como un proceso dentro de la organización.

---

<sup>2</sup> Por sus siglas conocido también como ISDi.

- Es aconsejable utilizar herramientas que permitan la medición del diseño y de su gestión, de ser posible, valorando su incidencia en cuanto a costos y rentabilidad.
- La medición del retorno de la inversión en diseño es un indicador que puede ser implementado y que pudiera redundar en un incremento de los presupuestos destinados a estos fines.
- El control de los procesos de diseño mediante un programa continuo y flexible, con objetivos, responsables y tiempos de realización.

Plantea el diseño desde la óptica de proceso, presente desde que se detecta una oportunidad en el mercado hasta la comercialización de productos, lo que contempla variables de entrada y variables internas relativas a los intangibles empresariales (Bejerano, 2024).

El objetivo fundamental de este estudio es sugerir componentes para la reflexión sobre el desarrollo del diseño como actividad autónoma, además de la implementación de un modelo de negocios estratégico para los diseñadores cubanos. Se asume como hipótesis que la instauración de un modelo empresarial para el diseñador cubano favorecerá el crecimiento económico y comercial tanto del emprendedor como de la empresa estatal. Aunque es verdad que se busca que estos proyectos de diseño se transformen en factores posibles para el desarrollo económico de la nación, el panorama actual es incierto. Por lo tanto, se percibe la hipótesis como especulativa y prospectiva. En resumen, no se podrá corroborar hasta que se presenten las circunstancias políticas y sociales que promuevan el fortalecimiento de las habilidades de los emprendedores en diseño.

## 1. Materiales y métodos

El enfoque de la investigación mixto combina elementos cualitativos y cuantitativos, otorgando una visión más completa del fenómeno (Faneite, 2023). Por lo anterior se buscó obtener un panorama general de los desafíos y necesidades de los emprendedores del diseño. Se comenzó analizando el contexto económico y social actual en Cuba (para el presente artículo se trata de un resumen), con la intención de fundamentar el problema que impulsó la creación de este artículo. Luego, se discutieron los modelos de negocio de diseño existentes y sus posibilidades de aplicación y luego, se problematizaron dichas posibilidades con respecto a diversos argumentos de algunos autores especialistas en dicho contexto, esbozando algunos primeros elementos del posible modelo para que, finalmente, se generen algunas propuestas esenciales de planteamiento de negocios. Por tales cuestiones, el alcance de la investigación es explicativo.

## 2. Resultados y discusión

Las industrias creativas constituyen un componente importante en las economías actuales. No solo contribuyen al crecimiento económico y la creación de empleo, sino que también actúan como elementos articuladores y generadores de entornos que son propensos a la transmisión de la identidad, aspecto esencial en la difusión y promoción de la diversidad cultural. Un concepto como industria creativa puede resignificar lo que se entiende por cultura, pues no solo se plantea como expresión de la espiritualidad las personas, sino como medio de producción. Es imprescindible la adecuada gestión de las oportunidades que ofrece el ámbito cultural, a partir de la creatividad e innovación de los artistas, instituciones y emprendedores (Concepción et al., 2022). Una de las características de los emprendimientos de diseño es que tienden a diversificarse, y aplican estrategias de servicios donde se hace un especial énfasis en la innovación, así como en la gestión estratégica. Tal característica brinda excelentes oportunidades de desarrollo de negocios para los diseñadores cubanos.

El primer paso para emprender un negocio de diseño, es justamente, identificar una oportunidad de diseño. La clave de cualquier emprendimiento es validar que existe una oportunidad de mercado. El emprendimiento es una forma de pensar o actitud a través de la cual las personas identifican oportunidades de cambio económico, político, social y cultural (Hernández *et al.*, 2022). Por lo tal motivo, se nota que cada vez más profesionales optan por el emprendimiento de diseño independiente, en forma de un pequeño estudio. En éste, el propio diseñador, además de desempeñar las tareas prácticas de su profesión, se ve forzado a asumir roles administrativos y de liderazgo para el correcto funcionamiento del negocio. El diseño estratégico es un proceso de planificación que integra productos, servicios y comunicaciones para presentar una empresa al mercado, alineándose con las necesidades de la sociedad y formando su estrategia. Este enfoque busca resolver problemas que mejoren la calidad de vida de las personas. Una gestión efectiva del diseño no solo ayuda a definir perfiles de clientes, sino que también crea propuestas de valor que satisfagan sus necesidades. En resumen, se trata de un estudio orientado a optimizar la oferta empresarial para generar un impacto positivo en la comunidad y en la relación con los consumidores (Corredor y Montoya, 2020). El diseño gráfico tiene un compromiso y una oportunidad en las comunidades y empresas que va más allá de sus fortalezas operativas y tácticas. Es un perfil que puede facilitar procesos de comunicaciones y estimular la transformación de realidades. No obstante, su proyección y vigencia como profesión dependen, por mucho, de la conversación activa con el sector productivo, acompañado de la construcción de lenguajes e imaginarios sobre el rol que abran campo para la inserción en proyectos o resolución de necesidades donde hoy son poco

reconocidos e invitados. En efecto, la revolución digital y las economías emergentes son determinantes para esa adaptación y actualización del perfil, que, más allá de un reto, podrían leerse como una escala estructural que impacta el escenario del diseño en la empresa, brindándole así oportunidades gerenciales y de liderazgo (Muñoz y Rivera, 2023).

Los diseñadores autónomos o freelance están en aumento y, por tanto, la tendencia hacia la práctica independiente es cada vez mayor. La evolución del mercado digital y el auge impulsado por las nuevas formas de trabajo, la posibilidad de trabajar desde cualquier lugar y la creciente demanda de contenidos visuales han hecho del diseño gráfico freelance una opción atractiva para muchos profesionales creativos. Las economías con mayores tasas de crecimiento en el mundo, tienen su mayor impulso en la actividad emprendedora. En Cuba, como parte del proceso de actualización del modelo económico empiezan a consolidarse formas no estatales de propiedad y gestión, con la proliferación de nuevos emprendimientos que pueden ya clasificarse como micro y pequeñas empresas. Este proceso de actualización implica que una porción de las empresas estatales en la esfera de los servicios y la pequeña industria, fundamentalmente, pasen a gestionarse mediante formas no estatales. En el período 2010 a la actualidad, ha emergido un creciente sector de trabajadores por cuenta propia. Según datos tomados de los anuarios estadísticos de la Oficina Nacional de Estadística e Información,<sup>3</sup> a partir de la apertura en 2010, se introdujo un cambio significativo respecto a todas las etapas anteriores, con la autorización a contratar fuerza de trabajo. En 2011 crecieron los TCP en 72%. Teniendo en cuenta que mientras en 2010 los trabajadores por cuenta propia totalizaban poco más de 140 mil personas y actualmente sobrepasan el medio millón, dentro de los que se destacan, las actividades de restaurantes y cafeterías, servicios de taxi, el comercio minorista y el arrendamiento de casas y apartamentos. De acuerdo con estos datos, es lógico pensar que aumentara la cantidad de negocios y empresas que demandan servicios de diseño.

Otro elemento que no se debe olvidar mencionar, es la Ley de Inversión Extranjera, puesta en práctica en marzo del 2014, la cual al menos en teoría, debe (y a pesar de que aún no cumple con las expectativas fijadas) ampliar las posibilidades de creación de empresas de varios sectores. El proceso de transformación económica que se continúa desarrollando exige mayores cambios institucionales que amplíen y regulen el espacio de acción del mercado. En las condiciones actuales, parece razonable asumir que las perspectivas de desarrollo del país estarán directamente vinculadas a una mayor y mejor integración en los mercados internacionales.

<sup>3</sup> Por sus siglas conocido también como ONEI.

Es importante el establecimiento de un modelo de negocio independiente en diseño, pues se observa que los incipientes negocios de diseño han surgido en la Isla como cooperativas. El objeto principal de la cooperativa, según lo establece la ley, es “la producción de bienes y la prestación de servicios”. El artículo 2.1 del Decreto-Ley 305 “De las Cooperativas No Agropecuarias” define la cooperativa como “una organización con fines económicos y sociales, que se constituye voluntariamente sobre la base del aporte de bienes y derechos y se sustenta en el trabajo de sus socios, cuyo objetivo general es la producción de bienes y la prestación de servicios mediante la gestión colectiva, para la satisfacción del interés social y el de los socios” (Tejeda *et al.*, 2018).

El diseño estratégico combina metodologías de diseño con estrategias de negocios, con el fin de lograr soluciones valiosas. Permite dilucidar soluciones, gracias a acciones básicas del diseño como: entendimiento, definición, colaboración, prototipado y evaluación; ofreciendo nuevas alternativas a través de productos o servicios con un proceder completo, flexible y trascendental, así como una propuesta innovadora en el espectro de las profesiones tradicionales. Ya no se trata sólo de estética, sino de una nueva forma de pensar y trabajar vinculada a los retos de negocio. Al considerarse una disciplina potente, es importante que se adopte como una competencia fundamental en líderes empresariales que buscan que sus compañías se mantengan en el tiempo y se alineen a los desafíos a futuro (Marroquín y Abbud, 2021). La gestión estratégica del diseño es una manera de abordar los proyectos desde una perspectiva más amplia. Facilita la creación y fortalecimiento de la relación adecuada entre el diseño y las áreas involucradas en el proceso, gestionando recursos y estableciendo redes de información; con el objetivo de conectar el talento del diseño con las oportunidades del mercado. De esta forma se enfoca en integrarlo con la innovación, la tecnología, la administración y los clientes, para así ofrecer una ventaja competitiva.

El diseño es un elemento intangible que implica incertidumbre y riesgo. La gestión del diseño controla esos riesgos y maximiza el retorno de la inversión en este ámbito. Así, la gestión estratégica del diseño se presenta como una herramienta valiosa para la organización, permitiendo alcanzar sus objetivos de manera efectiva mediante la asignación de tareas administrativas, la coordinación de recursos y la evaluación del mercado en el que opera, con el fin de asegurar un rendimiento y crecimiento empresarial adecuados. Sin embargo, su función va más allá, ya que el aspecto distintivo de la gestión estratégica del diseño radica en su capacidad para identificar y comunicar las formas en que puede aportar al valor estratégico de una empresa. Se identifican las siguientes seis prácticas que elevan el posicionamiento estructural del diseño en las organizaciones: apoyo a la alta dirección, liderazgo de la función de diseño,

generación de conciencia sobre el rol y contribución del diseño, coordinación interfuncional, evaluación del diseño y formalización de los procesos de desarrollo de productos y servicios. El diseño estratégico es más efectivo cuando los diseñadores operan de manera multifuncional porque les permite equilibrar mejor el papel de los defensores del diseño junto con las consideraciones comerciales (Knigh et al., 2020).

La gestión estratégica del diseño se compone de varias etapas: análisis, planificación (que incluye dirección y organización), acción, control y reingeniería continua. Esta gestión actúa como un vínculo entre la planificación y la acción, la acción y el control, así como entre el control y la planificación. Su desempeño se evalúa mediante indicadores financieros, como la facturación de la empresa y los costos de los productos, además de indicadores no financieros que incluyen la satisfacción del cliente, la creatividad y la innovación. La planificación, dentro de la gestión estratégica, es un proceso que está influenciado por la cultura y desarrollo de la empresa. En este contexto, es fundamental llevar a cabo diversas intervenciones de manera simultánea para lograr avances complementarios en las áreas clave del negocio. Por lo tanto, la planificación tiene un carácter estratégico; no se trata únicamente de prever un camino a seguir, sino de anticipar su dirección. Así, la estrategia busca establecer una conexión cada vez más estrecha entre la sociedad, los individuos y sus organizaciones en un mundo interconectado. Es una manera de pensar y de observar la realidad con el fin de determinar la dirección más adecuada en relación con un contexto específico. La gestión estratégica del diseño constituye el enfoque y la esencia general de una organización para alcanzar sus objetivos, considerando la incertidumbre como un factor posible que debe ser anticipado. Por lo tanto, este tipo de gestión debe surgir de una interpretación clara y consciente de la realidad por parte del estratega, así como de un análisis integral de los diferentes aspectos de la situación global, nacional, regional y del entorno específico en diversos escenarios.

Una herramienta clave para evaluar los distintos aspectos necesarios en el modelo de negocio desde la perspectiva de la gestión estratégica del diseño es el conocido como Business Model Canvas o Lienzo de Modelos de Negocio. Este formato permite visualizar el modelo de negocio a través de nueve secciones, proporcionando una visión integral de la idea empresarial y que ilustra de manera clara las relaciones entre los diversos componentes. Los aspectos a considerar son los siguientes:

- Propuesta de valor: qué problema o necesidad resuelve.
- Segmentos de clientes: geográficamente, demográficamente y socialmente. A qué tipo de personas va dirigido.
- Canales: físicos y digitales.

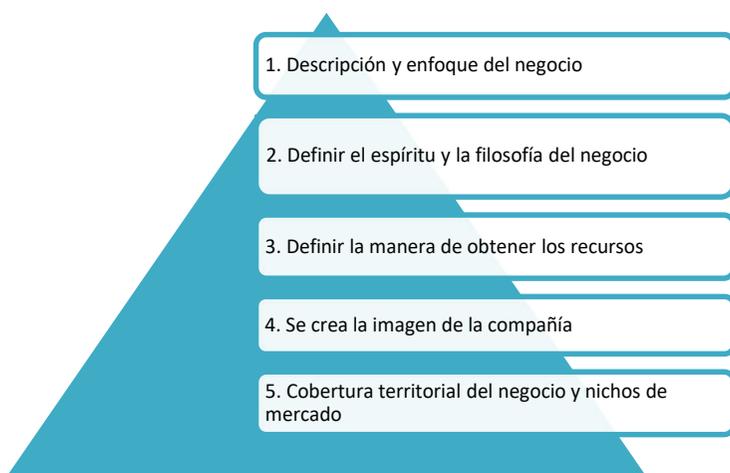
- Relación con los clientes: tácticas para mantener y hacer crecer la cartera de clientes.
- Fuente de ingresos: qué valor se ofrece, sistema de pagos.
- Recursos clave: elementos más importantes para que el negocio funcione. Personal, infraestructura y financiamiento.
- Actividades clave: que cosas más importantes ofrece y se necesitan para que funcione.
- Socios clave: principales socios y suministradores, proveedores, productos.
- Estructura de costos: fijos, variables, economía de escala.

Esta herramienta define muchos elementos clave para la factibilidad y viabilidad del negocio; y factores claves para iniciar el proceso de diseño como son la definición de usuarios, canales y medios de comunicación (Jiménez-León, 2022).

La Teoría de la decisión empresarial se ocupa del análisis lógico del proceso que debe seguirse para tomar decisiones, al tiempo que sugiere herramientas científicas de análisis, como el Árbol de decisión. Este último actúa como una representación gráfica de un problema, destacando la estructura del mismo, las decisiones requeridas y las incertidumbres involucradas. Para entender los cambios sociales, es fundamental proponer una gestión de diseño que subraye la interacción e influencia entre las partes, considerando tanto los factores internos como externos. Es especialmente importante reconocer el papel central de la acción humana y la conciencia en este contexto. Esto implica que es necesario ver la imagen personal como una herramienta estratégica en el emprendimiento, donde sus atributos son fundamentales para establecer las condiciones y características de su construcción como marca. El objetivo es esclarecer las estrategias específicas que surgen internamente, los posibles procesos de cambio y el papel que desempeña cada miembro dentro de la organización.

Siguiendo los argumentos expuestos previamente, se presentan a continuación, de manera breve, algunas ideas que pueden servir como fundamento para desarrollar un modelo estratégico de negocio de diseño para Cuba, basado en un plan de negocios convencional. Es fundamental destacar que estas son consideraciones presentadas como sugerencias estratégicas, y no un modelo de negocio de diseño ya elaborado, implementado y validado en Cuba. Para desarrollar un modelo estratégico de negocio, es crucial comprender a fondo las condiciones específicas del entorno. En este contexto, es importante señalar que algunas de estas consideraciones, por más básicas o esenciales que parezcan, deben ser revisadas y ampliadas por los diseñadores cubanos. Aunque algunas ideas ya han sido propuestas para su implementación tal como se describen, también requieren una revisión adicional.

En primer lugar es fundamental definir la descripción y el enfoque del negocio para que todos los miembros comprendan claramente las actividades que se realizan (Fig. 1). La primera consideración clave es crear un equipo flexible, que posea las características de división del trabajo mencionadas anteriormente, sin perder el sentido de colectividad, y que tenga la capacidad de ampliar su base de clientes desde un enfoque independiente o freelance. Permitiendo identificar la propuesta de valor. Asimismo, se debe considerar inicialmente el enfoque relacionado con proyectos y consultorías de diseño en términos generales, dado que Cuba es un territorio casi inexplorado en este ámbito. Sin embargo, es importante tener en cuenta el interés y la vocación de los miembros para definirlo con mayor precisión, así como analizar las necesidades de empresas de otros sectores comerciales a nivel local y regional primero, y luego a nivel internacional, lo que implica un crecimiento sostenido.



*Fuente:* elaboración propia.

**Fig. 1.** Consideraciones para la creación de un modelo estratégico de negocio de diseño en Cuba.

En segundo lugar, es fundamental establecer el espíritu y la filosofía que guiarán el negocio. Esto implica formular: misión (qué se hace y cómo se soluciona), visión (perspectiva futura del negocio), valores (principios éticos y estéticos internos y externos), objetivos de la empresa (estrategias para alcanzar su esencia) y normativa que se refleja en los estatutos y políticas (derechos y deberes de los miembros, recursos financieros y materiales, políticas de precios, créditos e incorporación de nuevos miembros, entre otros). Todo esto debe integrarse para crear un sistema de pensamiento coherente dentro de la entidad económica, que sea respetado y aplicado por todos sus integrantes. Al establecer y conectar los valores que el colectivo percibe, asimila y proyecta, se forma la imagen de la organización.

La tercera consideración fundamental debe especificar claramente cómo se obtendrán los recursos económicos, materiales y, si es necesario, humanos para iniciar el colectivo. Esto incluye la inversión en capital de trabajo, procedencia de los recursos, selección de proveedores y políticas de crédito, así como la generación, control y seguimiento de la cartera de clientes y el pago de nómina. Todo esto debe contemplarse en el balance general, reservando una parte para la reinversión, entre otros aspectos. En esencia, se trata de proyectar hacia dónde se desea llegar en términos de ganancias o inversiones económicas y desde qué punto se parte. Este proceso se conoce como inversión para el mantenimiento del negocio y establecimiento de metas financieras. Además, en esta tercera consideración es importante definir los precios para cada proyecto o consultoría, calculando en costos unitarios y en función del trabajo realizado por cada miembro por hora. También se deben considerar los insumos utilizados, como el consumo de electricidad, gastos en materiales o equipos, insumos consumidos, alquileres de inmuebles o equipos especiales, viáticos necesarios, entre otros.

La cuarta consideración fundamental se centra en la creación de la imagen de la empresa. A partir de los elementos de la filosofía mencionados, se desarrolla el sistema visual (identidad gráfica y visual corporativa), el sistema objetual (lenguaje de los muebles y artículos de oficina) y el sistema espacial (ubicación, distribución de áreas y diseño del espacio) de la organización, aplicándose en todos los aspectos. Una vez que se ha establecido esta imagen o sistema visual, objetual y espacial, se procede a evaluar la situación legal y fiscal de la unidad económica. En este contexto, se hace referencia al artículo 2.1 del Decreto-Ley 305 mencionado anteriormente, así como a otras normativas fiscales que puedan surgir con el tiempo ya la regulación del modelo económico en desarrollo. Es recomendable contar con un contador o abogado fiscal especializado para llevar a cabo los trámites necesarios.

Esta quinta consideración fundamental implica reconocer la cobertura territorial del negocio y los nichos de mercado, los cuales deben derivarse de la interpretación de la realidad por parte del equipo de estrategas. Esto se logra analizando la situación global, nacional, regional y del entorno específico, considerando diversos escenarios, tanto positivos como negativos. Es esencial identificar las oportunidades de negocios en Cuba, especialmente a raíz de los cambios en la política económica mencionados anteriormente. Además, se deben analizar los segmentos de clientes desde una perspectiva geográfica, demográfica y social. Esta consideración también guía las estrategias de marketing, medios y objetivos publicitarios, que son cruciales para establecer relaciones con los clientes y desarrollar tácticas que permitan mantener y expandir la cartera de clientes. Asimismo, es importante realizar un análisis de Fortale-

zas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (DAFO) del propio colectivo, así como evaluar la competencia directa (empresas similares) e indirecta (productos y servicios relacionados). Este análisis proporciona una diferenciación a corto plazo y puede facilitar un posicionamiento a mediano plazo, además de identificar posibles alianzas estratégicas para proyectos más ambiciosos. Así, en función de las habilidades creativas, innovadoras y de gestión del colectivo, se deben definir las ventajas competitivas y comparativas, adoptando un enfoque más integral en el diseño estratégico. En esta consideración fundamental, surge la necesidad constante de desarrollar nuevos productos y servicios, incluso como sistemas holísticos e híbridos de diseño. Se deben considerar los servicios como parte del conjunto de bienes rentables, actuando como una estrategia de supervivencia en situaciones extremas. Las consideraciones claves para un modelo estratégico de negocio de diseño en Cuba buscan orientar las acciones de diseñadores y especialistas, con el objetivo de lograr una alta calidad en las producciones y servicios de diseño. Además, este enfoque sirve como material de referencia para implementar políticas y estrategias que posicionan el diseño dentro del sector empresarial, al tiempo que promueven flexibilidad y calidad en la producción y los servicios cubanos. Los profesionales del diseño, apoyándose en estas consideraciones básicas del modelo de gestión como herramienta, podrán establecer las bases para desarrollar estrategias coherentes para su modelo de negocio, ya que sus capacidades esenciales se fundamentan en la planificación y proyección. Por lo tanto, la descripción de los medios y objetivos de marketing y publicidad, a partir de la inversión inicial, así como la proyección de gastos y resultados en canales físicos y digitales, deben ser planificados estratégicamente. Las empresas de diseño son fundadas por diseñadores, lo que implica que sus enfoques se basan en los antecedentes, filosofía y estrategias comerciales de sus creadores

Se podrían identificar entonces dos tipos diferentes de diseñadores emprendedores: uno que colabora exclusivamente con otros diseñadores y otro que se asocia con profesionales de distintas disciplinas, como ingenieros, arquitectos o mercadólogos. Este enfoque estratégico se convierte en una herramienta valiosa que todo emprendedor debe conocer, ya que facilita la consecución de objetivos y la resolución de problemas en un entorno de incertidumbre económica, política, social y cultural.

## CONCLUSIONES

Finalmente, se presentan consideraciones estratégicas para la creación de un modelo de negocio de diseño en Cuba, basado en un plan de negocios estándar. Estas sugerencias no constituyen un modelo probado, sino que requieren una comprensión profunda del contexto local y de los emprendedores. Es

fundamental definir claramente el giro del negocio y establecer un colectivo flexible que permita ampliar la base de clientes. Concretar cómo se obtendrán los recursos económicos, materiales y humanos necesarios para el funcionamiento del negocio, incluyendo la inversión en capital de trabajo, la gestión de proveedores, las políticas de crédito y el control de la cartera de clientes. Además, es básico centrarse en la creación de la imagen corporativa. Luego, se aborda el reconocimiento de la cobertura territorial del negocio y los nichos de mercado, identificando oportunidades derivadas de cambios en la política económica. La consideración sobre estrategias de mercadeo y publicidad destaca la importancia de establecer relaciones sólidas con los clientes y tácticas para expandir la cartera de clientes, así como realizar un análisis DAFO del colectivo y su competencia. Esto permite identificar ventajas competitivas y posibles alianzas estratégicas. Además, se enfatiza la necesidad de desarrollar continuamente nuevos productos y servicios como parte de una estrategia de supervivencia. Las consideraciones propuestas buscan guiar a diseñadores en Cuba hacia una alta calidad en sus producciones, posicionando el diseño dentro del sector empresarial y permitiendo flexibilidad en su gestión. Este enfoque estratégico es esencial para alcanzar objetivos y resolver problemas en un entorno incierto, proporcionando un marco lógico para la planificación y proyección del negocio.

Para concluir, la incorporación de la perspectiva del pensamiento estratégico en los procesos de gestión empresarial permite comprender factores clave como la resolución de problemas, la toma de decisiones, la formulación de estrategias y la mejora de procesos, todos ellos implementados dentro del modelo de negocio. En este sentido, el plan de negocios actúa como un resumen que resalta las variables más relevantes del emprendimiento y sirve como una herramienta para un proceso de planificación sistemático y eficaz. Este plan incluye un análisis del mercado y la estrategia que la empresa ha desarrollado para ingresar a ese mercado. Es fundamental destacar que la creación de una marca personal a través del diseño estratégico proporciona tanto amplitud como profundidad en el posicionamiento, no solo del despacho o colectivo, sino también del propio diseñador. La gestión del diseñador como marca es tan crucial como la gestión de proyectos o empresas, ya que conlleva importantes beneficios para todos los involucrados, especialmente para el propio diseñador.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Bejerano, R. B. (2024). La evaluación del diseño según el discurso teórico de Manuel Lecuona. *Cuadernos del Centro de Estudios de Diseño y Comunicación* (219).

- Bermeo, C. L. R., Palma, K. I. P., y Morales, K. D. R. (2023). Planeación estratégica empresarial y cultura de innovación: Una revisión de literatura. *Visión Empresarial*, 1(2), 10-25.
- Concepción, J. A. C., Largui, P., Hidalgo, A. H., Martínez, J. R. y Redondo, Y. D. (2022). Recursos culturales y creativos para el desarrollo territorial en La Habana. *Estudios del Desarrollo Social: Cuba y América Latina*, 10(especial 1).
- Corredor Mosquera, S. Y., y Montoya Barrera, J. W. (2020). *El papel del diseño estratégico en la construcción de alternativas de solución para un parque de diversiones en tiempos de crisis. Estudio de caso.* Universidad EAN.
- Faneite, S. F. A. (2023). Los enfoques de investigación en las Ciencias Sociales. *Revista Latinoamericana Ogmios*, 3(8), 82-95.
- Fiallos Baldeón, L. M. (2023). *La Gestión del Diseño Estratégico, basado en un modelo de la iconografía textil de la cultura Puruhá aplicado a revestimientos cerámicos.* Universidad Nacional de Chimborazo.
- Gil, C. (2023). 60 estadísticas de diseño para 2023. Disponible en: <https://www-sortlist-es.webpkgcache.com/doc/-/s/www.sortlist.es/datahub/reports/estadisticas-de-diseno/>
- Hernández, E., Bautista, D., Maldonado, M. y Huitron, G. (2022). Emprendimiento. *TEPEXI Boletín Científico De La Escuela Superior Tepeji Del Río*, 9(17), 70-71.
- Jiménez-León, E. (2022). Herramientas visuales para el diseño estratégico de marcas de emprendimientos. *Zincografía*.
- Knight, E., Daymond, J., y Paroutis, S. (2020). Design-led strategy: how to bring design thinking into the art of strategic management. *California management review*, 62(2), 30-52.
- Marroquín, G. y Abbud, M. d. M. S. (2021). *Diseño Estratégico, un diferenciador en las empresas del futuro.* Paper presented at the DIS.
- Muñoz, C. L., y Rivera, B. M. (2023). Perfil laboral del diseñador gráfico de hoy: un estado de la cuestión. *Cuadernos del Centro de Estudios en Diseño y Comunicación. Ensayos*, (188), 33-42.
- Olave, J. S. H. (2020). Construcción de un modelo estratégico de inserción del diseño en las mipymes del sector sistema moda en Bogotá, a partir de la experiencia SENA. *Actas de Diseño* (31).
- Tejeda, N. T. M., Alemán, L. S., Pérez, Y. C. y Atienza, M. K. H. (2018). Análisis del marco legal de las cooperativas no agropecuarias en Cuba. *El cooperativismo en Cuba. Situación actual y propuestas para su regulación y fomento*, 97.
- Woungly-Massaga, A. Nacen en un año tres revistas de diseño cubanas. Disponible en: <https://foroalfa.org/articulos/nacen-en-un-ano-tres-revistas-de-diseno-cubanas#:~:text=%C2%BFUna%20tendencia%3F,el%20>

tema%20del%20dise%C3%B1o%20cubano.ytext=Tres%20nuevas%20revistas%2C%20Pauta%2C%20D,experimentando%20la%20profesi%C3%B3n%20en%20Cuba.

## CONFLICTO DE INTERESES

Los autores se responsabilizan con el contenido del artículo y declaran no tener asociación personal o comercial que pueda generar conflicto de intereses en relación con este. Además, certifican que todos los documentos presentados son libres de derecho de autor o con derechos declarados y, por lo tanto, asumen cualquier litigio o reclamación relacionada con derechos de propiedad intelectual, exonerando de toda responsabilidad a la revista *Ekotemas*.

## CONTRIBUCIÓN DE AUTORES

EDUARDO GONZÁLEZ MATOS: Conceptualización y sistematización de ideas; formulación de objetivos, fundamentación teórica y metodológica del tema expuesto; redacción del manuscrito original; preparación, creación y presentación del trabajo.

LOURDES SÁNCHEZ ORAMAS: Aportó la idea inicial, así como organizó el desarrollo de la investigación, participando en su revisión y perfeccionamiento. Colaboró en la conceptualización del problema y aportó ideas para la visualización de los resultados.

## **LAS RELACIONES FINANCIERAS DE LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS CON LOS BANCOS EN CUBA. BRECHAS Y OPORTUNIDADES**

### **FINANCIAL RELATIONS BETWEEN SMALL AND MEDIUM-SIZED ENTERPRISES AND BANKS IN CUBA. GAPS AND OPPORTUNITIES**

**Daniela Otaño Fernández**

<https://orcid.org/0009-0007-6747-9916>

Universidad de La Habana, Cuba

[danielaotanofernandez@gmail.com](mailto:danielaotanofernandez@gmail.com)

**Liliana Valdés Díaz**

<https://orcid.org/0009-0008-6053-8204>

Escuela de Altos Estudios del Turismo FORMATUR, Cuba

[valdesliliana895@gmail.com](mailto:valdesliliana895@gmail.com)

**Francisco Borrás Atienzar**

<https://orcid.org/0000-0002-5475-5017>

Universidad de La Habana, Cuba

[fborrasatienzar@gmail.com](mailto:fborrasatienzar@gmail.com)

---

#### **Resumen**

El objetivo del presente estudio es identificar las brechas y posibles vías para el fortalecimiento de las relaciones de las micro, medianas y pequeñas empresas (MIPYMES) con los bancos. Para el diagnóstico se realizaron entrevistas a 60 MIPYMES de La Habana en una primera etapa y después a 40 de ellas con mayor profundidad, con el objetivo de indagar sobre las afectaciones financieras a las que se enfrentan, como se ven afectados por las normativas aplicadas, las ventajas y desventajas de los servicios bancarios. Los resultados muestran inexistencia de un mercado cambiario oficial, infraestructura tecnológica obsoleta en las sucursales bancarias, desconfianza en los bancos, baja capacitación del personal bancario, entre otras brechas. Se realizan propuestas de mejoras vinculadas con el entorno, las operaciones y los procesos de financiamiento.

**Palabras clave:** Finanzas, emprendimientos, instituciones bancarias, pymes.



Artículo de acceso abierto distribuido bajo los términos de la licencia Creative Commons Atribución-NoComercial 4.0 Internacional.

## Abstract

*The objective of the present study is identify gaps and possible ways to strengthen the relationships of SMEs with banks. For the diagnosis, interviews were carried out with 60 MSMEs of Havana in a first stage and then to 40 of them in greater depth with the objective of investigating the financial effects on those they face, how they are affected by the regulations applied, the advantages and disadvantages of banking services. The results show the lack of an official exchange market, infrastructure obsolete technology in bank branches, distrust in banks, low training of banking staff, among other gaps. Proposals for improvements linked to the environment, operations and financing processes are made.*

**Keywords:** Finance, entrepreneurship, banking institutions, SMEs.

## INTRODUCCIÓN

Es vital la importancia de un sistema financiero efectivo, considerando la función crucial que desempeñan los bancos en la prosperidad de los países. Las instituciones bancarias deben garantizar la asignación eficiente de los recursos económicos, mantener la estabilidad monetaria y financiera y proporcionar seguridad y eficiencia en las operaciones de pago. Debido a su elevada influencia en los diferentes actores de la sociedad, los bancos tienen un impacto significativo en la actividad económica de los países: canalizan los recursos financieros de unos sujetos a otros, facilitan las transacciones y apoyan el crecimiento económico.

La banca comercial cubana es un actor clave en el sistema financiero del país, encargado de proveer servicios bancarios, fomentar el crédito y apoyar el desarrollo económico sostenible, en correspondencia con las políticas del Estado y del Banco Central de Cuba (BCC).

En las condiciones actuales, Cuba ha impulsado un proceso de bancarización de las operaciones e incrementado la oferta de financiamiento a los actores económicos, dando lugar a cambios significativos en las relaciones de las empresas con las instituciones bancarias, lo que impacta de manera directa a las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES). Al facilitar el acceso a los servicios financieros las MIPYMES pueden experimentar mejoras en la gestión de sus recursos, inversiones y operaciones diarias, si aprovechan las oportunidades que se brindan. Sin embargo, al mismo tiempo, los emprendedores reconocen que enfrentan importantes desafíos debido a las brechas que aún existen.

Los nuevos actores económicos privados, dentro de ellos las MIPYMES, han sido objeto de estudio por diversos académicos cubanos (Zaldívar et al., 2019; Díaz y Pastori, 2020; Fernández, 2020; Betancourt, 2016; Pañellas y Díaz, 2021; Ramírez, 2023; Díaz, 2024). Dentro de ellos se encuentran autores que han investigado específicamente las relaciones de financiamiento de los bancos con los pequeños y medianos emprendimientos, identificando avances, brechas y

oportunidades de mejoras (Marrero, 2017; García, 2023; Palmero, 2023; Tama-  
yo, 2023; Urra, 2023; Borrás, 2024)

El presente trabajo muestra los principales resultados de un estudio desa-  
rrollado en el 2024 y que un tuvo como objetivo central realizar propuestas  
para fortalecer las relaciones financieras entre los bancos y las MIPYMES en las  
actuales condiciones económicas y sociales del país. Las preguntas científicas  
que fundamentaron la investigación fueron las siguientes:

- ¿Cuáles son las principales oportunidades y brechas para el desarrollo de las relaciones financieras entre los bancos y las MIPYMES?
- ¿Cuáles deben ser las vías que ayuden a mejorar las relaciones financieras de los bancos con las MIPYMES?

Es importante subrayar que el objeto de la investigación se dirige a las per-  
cepciones de las MIPYMES sobre las brechas, oportunidades y vías de mejo-  
ras. De esta forma, dichas percepciones pueden corresponderse con factores  
objetivos en las relaciones con los bancos; pero también pueden responder a  
cuestiones subjetivas. Aun en este último caso dichas percepciones son válidas  
para reanalizar y rediseñar las actuales políticas bancarias.

## 1. Metodología de la investigación

El primer paso de la investigación se basó en el estudio de investigaciones  
previas realizadas en Cuba y la recopilación de información y antecedentes  
que fueron esenciales para el desarrollo del estudio. Este proceso buscó reunir  
datos relevantes sobre el tema de estudio, lo que permitió a los investigadores  
comprender la problemática y el contexto en el que se desarrollan actualmen-  
te las relaciones banca-mipymes.

Para la investigación de campo se utilizó el método de estudio de casos,  
con un enfoque de investigación cualitativa que se sustentó en el análisis de la  
situación actual de las relaciones de las mipymes con los bancos en Cuba en la  
actualidad, así como en la percepción de los emprendedores sobre las brechas,  
oportunidades y posibilidades de mejoras.

En un primer momento se aplicó un cuestionario a través de entrevistas a  
60 MIPYMES en La Habana, en un muestreo aleatorio, con el objetivo de in-  
dagar sobre su relación con el banco, las afectaciones financieras a las que se  
enfrentan, como se ven afectados por las normativas aplicadas, las ventajas y  
desventajas actuales sobre los servicios bancarios y procesos. Las entrevistas  
se realizaron tanto presenciales, como telefónicas y por redes sociales.

Posteriormente se realizó otra ronda de entrevistas a 40 MIPYMES. Tam-  
bién fueron seleccionadas aleatoriamente dentro de los 60 MIPYMES estu-  
diadas, con el objetivo de profundizar, validar y complementar la información

previamente obtenida. Estas segundas entrevistas fueron realizadas de forma presenciales, grabadas y transcritas para su posterior análisis.

Por otra parte, considerando la importancia de conocer la percepción de los bancos sobre las relaciones objeto de estudio se realizaron encuestas al personal bancario,

Con toda la información obtenida se utilizó el método de triangulación de fuentes en busca de validar los resultados del estudio. Así se usó como herramienta de comprobación cruzada de las diferentes fuentes de información a las que se accedió. A través de esta triangulación de fuentes se identificaron problemas y oportunidades, así como propuestas para el fortalecimiento de la relación de la banca con las MIPYMES, teniendo en cuenta el entorno en que se desarrolla, sus operaciones y el comportamiento de sus finanzas.

## 2. Principales resultados del estudio de casos

### 2.1. Caracterización de la muestra

La muestra abarcó a 40 MIPYMES y presentó las siguientes características:

- El 22,5% de las MIPYMES se especializan en la producción de bienes, abarca sectores como la elaboración de alimentos, materiales y materias primas. Por otro lado, una proporción significativa, que representa el 77,5%, se enfoca en la prestación de servicios, que incluye áreas como la gastronomía, la tecnología y el entretenimiento.
- El 15% de estas entidades ha accedido a créditos otorgados por instituciones bancarias. En contraste, el 85% restante aún no ha considerado la necesidad de solicitar financiamiento a través de créditos.
- Únicamente el 5% de estas entidades se dedica a la exportación de bienes y servicios. El 95% desarrolla actividades de importación.
- El 60% poseen un único socio. El 17,5% de las MIPYMES tienen dos socios, mientras que un 15% cuenta con tres socios. Por último, un 7,5% de estas empresas poseen cuatro socios.
- El 20% corresponde a microempresas, las cuales operan con un rango de 1 a 10 trabajadores. En un segundo grupo, las pequeñas empresas representan el 47,5% del total y se caracterizan por contar con una plantilla de entre 11 y 35 trabajadores. Por último, las medianas empresas, que abarcan de 36 a 100 trabajadores, constituyen el 32,5% de la muestra.
- Las MIPYMES entrevistadas se encuentran distribuidas en diversos municipios, siendo Playa el territorio con la mayor concentración, que representa el 42,5% de la muestra. A continuación, se ubica Plaza de la Revolución con un 30%, seguido de Habana Vieja con el 17,5%. Los municipios 10 de Octubre y Boyeros presentan una participación más reducida, con un 5% y

2,5%, respectivamente. Finalmente, Centro Habana también contribuye de manera modesta al total, con un 2,5%.

## 2.2. Principales brechas y oportunidades identificadas

Las brechas en las relaciones de los bancos con las MIPYMES pueden ser agrupadas en tres dimensiones: del entorno, de las operaciones bancarias y del financiamiento.

### Brechas del entorno

Los problemas identificados en el entorno presentan diversas dimensiones que merecen ser analizadas de manera organizada. En primer lugar, se constata la ineficiencia del mercado cambiario oficial y la inestabilidad de la tasa de cambio, cada una reflejada por un 55% de los encuestados, lo que indica un entorno económico poco favorable. Además, un 23% reporta como problema el hecho de tener que enfrentar la inflación, específicamente el alza de los precios de las materias primas; mientras que un 30% menciona el desabastecimiento de productos como un obstáculo significativo. También se identifica la necesidad de capacitación de las MIPYMES, reflejada por un 8%, y dificultades con los pagos mediante puntos de venta (POS), señaladas por un 5%.

Con respecto al tratamiento que reciben las MIPYMES en comparación con otros segmentos de la clientela de los bancos, un 53% de las empresas manifiesta que no existe un tratamiento diferenciado, considerando las particularidades de este sector. La infraestructura tecnológica obsoleta en los bancos es otra problemática crítica, reflejada por un 83%, seguida por una necesidad de divisas mencionada por el 35% de las MIPYMES. Asimismo, las largas colas para realizar trámites bancarios son mencionadas por un 53% de los encuestados.

### Brechas en las operaciones

En el ámbito operativo persiste la desconfianza hacia las instituciones bancarias (53%) y limitaciones en las interacciones con el Estado, expresadas por un 10%. El 78% de las MIPYMES reporta, como una barrera importante, las limitaciones en la extracción de efectivo. Además, un 85% expresa problemas de conexión en plataformas digitales, y un 43% menciona las dificultades para realizar reembolsos. Las débiles estrategias de comunicación de los bancos con las MIPYMES son referidas por un 3% de los entrevistados, y la ineficiencia en el funcionamiento de los cajeros automáticos por un 8%. Por último, la insuficiente capacitación del personal bancario es considerada un problema por el 78% de las MIPYMES. Por su parte, los efectos adversos en la aplicación de la bancarización de las operaciones en condiciones de carencias tecnológicas,

problemas de conexión, falta de efectivo, la ocurrencia de apagones frecuentes y las inexistencia de condiciones favorables para la permanencia y esperas en las colas, son mencionadas por el 50% de las MIPYMES.

Las demoras en la actualización de estados de cuenta digitales se expresan por el 8% de ellas. La imposibilidad de utilizar cuentas en moneda libremente convertible (MLC), por un 15%. Asimismo, un 10% reporta problemas con el depósito de salarios, y un 80% reitera la falta de infraestructura adecuada para implementar la bancarización.

### Brechas en el financiamiento

En cuanto a los problemas de financiamiento, las demoras en la otorgación de créditos, son señaladas solo por un 3% de las MIPYMES. También son pocas las MIPYMES (3%) que califican las exigencias del banco para conceder financiamiento como excesivas. Un 8% de las MIPYMES mencionan la necesidad de créditos en divisas.

Sin embargo, es importante considerar que el 53% señala que desconocen la oferta de crédito disponible. Adicionalmente, un 75% de las MIPYMES considera que no necesitan crédito. Y un 83% argumenta que no lo requieren pues cuentan con otras fuentes de financiamiento.

### Oportunidades identificadas

Las oportunidades y ventajas de utilizar los servicios de operaciones y financiamiento de los bancos, identificadas en el contexto de las MIPYMES, son diversas y relevantes.

En primer lugar, el 65% de las ellas reconocen que las operaciones a través de los bancos favorecen la reducción de fraudes y delitos financieros.

La bancarización de las operaciones se considera un proceso necesario y ventajoso en el mediano y largo plazo por el 63% de los entrevistados. Mientras que la obtención de estados de cuentas bancarias digitales es valorada positivamente por el 48%. Asimismo, la posibilidad de utilizar pasarelas electrónicas de pago y la implementación de un sistema de pago en línea son identificadas como oportunidades por un 48%, pues facilitan las transacciones comerciales.

La facilidad de pago a proveedores es otro aspecto resaltado, con un 38% de apoyo, junto con la estrecha relación con el personal bancario, reconocida por el 35%. Las buenas relaciones, cordiales y colaborativas con el banco son apreciadas por un 23%. Se observa un interés en la bonificación en el pago de impuestos, respaldada por un 20%.

Sin embargo, la seguridad y la transparencia son valoradas como oportunidad solamente por un 20% y un 10%, respectivamente. La cercanía de la sucursal es un factor relevante solo para el 5% de los entrevistados

## Palabras claves reiteradas por los entrevistados

Las palabras claves, muy reiteradas en las 40 entrevistas, reflejan las principales preocupaciones de este sector. Este recurso permite organizar y representar de manera coherente las inquietudes manifestadas, facilitando así una comprensión más profunda de los desafíos que enfrentan las MIPYMES en sus relaciones con los bancos.

En este contexto se identifican cinco palabras que destacaron en las respuestas de las MIPYMES. En primer lugar, un 78% de los entrevistados hizo alusión a la “insuficiencia” del banco en relación con las MIPYMES; mientras que un 73% expresó su “desconfianza” hacia las entidades bancarias cubanas, lo que subraya una preocupación inherente en la relación entre ambas partes. Otros términos relevantes, utilizados por un 70% de los encuestados, fueron “limitación”, “efectivo” y “conexión”, lo cual indica las restricciones en la extracción de efectivo del banco y las deficiencias en la conectividad. En fin: insuficiencia, desconfianza, limitación, efectivo y conexión representan importantes desafíos para fortalecer las relaciones entre la banca y las MIPYMES.

### *2.3. Posibles vías para el fortalecimiento de las relaciones entre los bancos y las MIPYMES*

#### Propuestas vinculadas con el entorno

En primer lugar, se destaca la necesidad de ofrecer asesoramiento y capacitación financiera a las MIPYMES, una recomendación respaldada por el 20% de los resultados. En segundo lugar, se sugiere la implementación de reformas legales en el manejo de divisas, propuesta por el 23%.

Asimismo, se plantea la necesidad de establecer políticas que incentiven la eficiencia y el desarrollo sostenible de los clientes, lo cual representa el 10% de las sugerencias. Además, se debe promover la inclusión financiera, como lo indica otro 10% de las propuestas, y continuar el desarrollo de programas de educación financiera, respaldados por el mismo porcentaje.

Otra recomendación relevante es la implementación de políticas y lineamientos claros para evaluar y mitigar los posibles efectos negativos de los proyectos en el entorno social y ambiental, también apoyada por un 10%.

Adicionalmente, se plantea la necesidad de flexibilizar el marco normativo orientado a las MIPYMES, propuesta por el 20%. Por último, destaca la recomendación de implementar la compra y venta de divisas en los bancos, o sea la implementación de un mercado cambiario, respaldada por un 40%, así como desarrollar a las MIPYMES como un componente clave para el crecimiento económico del país, una propuesta que también cuenta con el apoyo del 20% de los entrevistados.

## Propuestas vinculadas con las operaciones

En el ámbito de las operaciones bancarias, se han presentado diversas propuestas en el estudio, que buscan optimizar la interacción entre los bancos y los actores económicos. En primer lugar, un 18% de los participantes sugiere que se permita depositar únicamente un porcentaje de las ventas, evitando la obligatoriedad de depositar la totalidad de los ingresos generados. Asimismo, un 20% de los encuestados aboga por mejorar las capacidades de atención de los bancos hacia los actores económicos y resalta la necesidad de perfeccionar la gestión bancaria con un enfoque centrado en las necesidades del cliente.

En este mismo sentido, se propone mejorar la comunicación con los actores económicos, lo cual incluye la creación de un área especializada en la atención al sector. Por otro lado, la opción de extraer efectivo, previo acuerdo con las entidades bancarias debido a la disponibilidad, cuenta con el apoyo del 35% de las MIPYMES.

La capacitación del personal bancario se manifiesta como una recomendación crucial, apoyada por el 38%. En cuanto a las operaciones comerciales, un 23% de los encuestados proponen la adecuación de los límites existentes a las particularidades de cada empresa, mientras que un 28% demanda una mayor disponibilidad de efectivo por parte de los bancos. Por último, un 20% de los participantes subraya la importancia de mejorar y ampliar la infraestructura tecnológica que respalda la bancarización, incluyendo equipamiento y conectividad.

## Propuestas vinculadas con el financiamiento

En relación con el financiamiento, se identificaron las siguientes propuestas como las más relevantes. En primer lugar, el diseño y desarrollo de productos y servicios financieros adaptados a las necesidades particulares de las MIPYMES cubanas fue sugerida por el 40% de los entrevistados.

Asimismo, la segmentación de las MIPYMES por tamaño, tipo de actividad, niveles de ventas y territorios, con el fin de diversificar y adaptar la oferta financiera y el tratamiento del banco según las características específicas de cada segmento, fue propuesta por un 30%.

Además, se propuso una ampliación de la cartera de productos y servicios de las instituciones que otorgan microcréditos, con un respaldo del 20%. Se sugirió también la creación de nuevas garantías que respalden los financiamientos para las MIPYMES, donde se obtuvo un apoyo del 40%.

Se recomendó establecer un servicio de asesoría especializado para ayudar a las empresas en la elaboración de proyectos y solicitudes de financiamiento, lo cual tuvo una aceptación del 30%. Igualmente, la propuesta de aplicar garantías adicionales, clasificadas como efectivas, recibió un apoyo del 30%.

Con respecto a las tasas de interés, se sugirió que estas se ajustaran a la calificación y grado de riesgo asumido por las entidades financieras cuando otorgan créditos a las MIPYMES, y se obtuvo un respaldo del 20%.

Por otra parte, se destacó la necesidad de diseñar e implementar un programa que estimule el acceso al crédito, recomendado por el 40% de los entrevistados. Por último, se consideró el desarrollo de procedimientos de gestión crediticia específicos para los emprendimientos y la creación de líneas de crédito dedicadas a este sector, aunque estas últimas propuestas recibieron un menor apoyo, con un 10% cada una.

En resumen, las principales propuestas de mejoras, surgidas de las MIPYMES estudiadas, fueron las siguientes:

- Implementación de un mercado cambiario oficial, regulado por los bancos, que permita el acceso de las MIPYMES a las operaciones en divisas.
- Diseñar políticas y mecanismos financieros de fomento a las MIPYMES.
- Mejorar y ampliar la infraestructura tecnológica que sirve de soporte a la bancarización, que incluye equipamiento y conectividad.
- Fortalecer la capacitación del personal bancario.
- Mejorar la comunicación del banco con los actores económicos.
- Segmentación de las MIPYMES por tamaño, tipo de actividad, niveles de ventas y territorios, con el fin de diversificar y adaptar la oferta financiera y el tratamiento del banco según las características específicas de cada segmento.
- Profundizar el acompañamiento técnico del personal bancario a las pequeñas y medianas empresas en las operaciones financieras y las solicitudes de financiamiento.
- Diseñar productos bancarios específicos para las MIPYMES.

## CONCLUSIONES

Las MIPYMES estudiadas identifican, según sus percepciones, brechas en las relaciones de este segmento de los actores económicos, pero también reconocen la existencia de oportunidades y posibles vías de mejoras.

Las principales brechas están relacionadas con la inexistencia de un mercado cambiario oficial, la débil infraestructura tecnológica, la desconfianza en los bancos, la insuficiente capacitación del personal bancario, entre otras. Pero también se evidenciaron oportunidades como la estrecha relación con el personal bancario, las facilidades que ofrece el proceso de bancarización de las operaciones, la posibilidad de utilización de pasarelas electrónicas de pago, etc.

Las propuestas de mejoras hacen énfasis en el mercado cambiario, la capacitación del personal bancario, la segmentación de las MIPYMES según sus particularidades para lograr un tratamiento diferenciado a cada segmento, y la oferta de productos y servicios específicos para este sector.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Betancourt, R. (2016). La responsabilidad social empresarial en Cuba. *Estudios del Desarrollo Social: Cuba y América Latina*, 4(2). Disponible en: [www.revflaco.uh.cu](http://www.revflaco.uh.cu)
- Borrás (Coordinador) (2024). *Políticas y mecanismos de la banca cubana. Análisis y propuestas*. La Habana: Editorial Ciencias Económicas.
- Díaz, I. (Coordinadora) (2024). *Fomento de micro, pequeñas y medianas empresas privadas en cuba: Apuntes para una política*. La Habana: Editorial Ciencias Económicas.
- Díaz, I. F. y Pastori, H. A. (2020). *El emprendimiento privado en Cuba. Recomendaciones de políticas*. Panamá: Ruth Casa Editorial.
- Fernández, O. (2020). *El sector privado en Cuba: entre el dogma y la reforma*. La Habana: Fundación Friedrich Ebert.
- García, L. (2023). Brechas y desafíos de la evaluación cualitativa en el proceso de otorgamiento y seguimiento de los créditos a las empresas en Banmetro. *Ekotemas*, 9(1), 40-51.
- Marrero, A. (2017). Diagnóstico preliminar de la inclusión financiera en Cuba. Tesis de Diploma de Licenciatura en Economía. Universidad de La Habana, Cuba.
- Palmero, M. (2023). Necesidades financieras de las mipymes e impacto del crédito. Diagnóstico y propuestas de mejoras. Evaluación y propuestas. Tesis de Diploma de Licenciatura en Economía. Universidad de La Habana, Cuba.
- Pañellas, D. y Díaz, I. (2021). *Emprendimientos privados. Resiliencia y articulación con empresas estatales*. La Habana: Fundación Friedrich Ebert.
- Ramírez, H. (2023). Emprendimiento en el sector privado y género en la provincia de Holguín. *RILCO, Desarrollo sustentable, Negocios, Emprendimiento e Innovación*, 5(44), 30-40.
- Tamayo, Y. (2023). El impacto del crédito del Banco Metropolitano en los resultados económicos de las empresas: insuficiencias y propuestas de mejoras. *Ekotemas*, 9(1), 52-62.
- Urra, A. (2023). Productos y servicios financieros de la banca comercial a las mipymes. Tesis de Diploma de Licenciatura en Economía. Universidad de La Habana, Cuba.
- Zaldívar, M., Mayor, A., Martínez, A. (2019) Ecosistema emprendedor y pequeños negocios privados en el Centro Histórico de La Habana. *Economía y Desarrollo*, 161(1), 24-36. Disponible en: [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0252-85842019000100001](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0252-85842019000100001)

## CONFLICTO DE INTERESES

Los autores se responsabilizan con el contenido del artículo y declaran no tener asociación personal o comercial que pueda generar conflicto de intereses en relación con este. Además, certifican que todos los documentos presentados son libres de derecho de autor o con derechos declarados y, por lo tanto, asumen cualquier litigio o reclamación relacionada con derechos de propiedad intelectual, exonerando de toda responsabilidad a la revista *Ekotemas*.

## CONTRIBUCIÓN DE LOS AUTORES

Daniela Otaño Fernández: Realizó el estudio bibliográfico, diseñó y aplicó las entrevistas a las MIPYMES, transcribió cada una de las entrevistas realizadas para ser sometidas al análisis de contenido, identificó y analizó los principales resultados de la investigación y escribió las versiones preliminares del artículo.

Liliana Valdés Díaz: Apoyó el diseño metodológico de la investigación, acompañó la implementación de las entrevistas, analizó los resultados para llevar a su sistematización y revisó la escritura del trabajo.

Francisco Borrás Atienzar: Dirigió el diseño metodológico de la investigación, la aplicación de las entrevistas y el análisis de los principales resultados. Escribió la versión final del artículo.

## NORMAS EDITORIALES

### 1. Perfil de la revista

#### *Misión*

Divulgar conocimientos científicos e innovaciones en el campo de las ciencias económicas, con impacto en las instancias gubernamentales cubanas, los actores económicos nacionales, los medios académicos, las instituciones científicas y otros públicos interesados, dentro y fuera del país.

Su perfil abarca todo el espectro de las ciencias económicas: Economía, Contabilidad, Administración pública y empresarial, Auditoría, Finanzas, Sistemas de Información, Ingeniería industrial y otros campos afines.

#### *Objetivos*

- a) Divulgar los resultados científicos de los economistas y contadores cubanos y su impacto en el desarrollo del país y la implementación de los lineamientos.
- b) Mostrar las principales tendencias internacionales en las ciencias económicas.

Frecuencia semestral (enero-junio y julio-diciembre)

Cantidad de artículos en cada edición: 10-15 artículos

### 2. Requisitos de los artículos

- a) Ser inéditos: Los artículos presentados no deben haber sido publicados previamente ni presentados para su publicación en ninguna otra revista. No se aceptan artículos ya aparecidos anteriormente en otra publicación. Las comunicaciones presentadas a Congresos o Eventos científicos no se considerarán como trabajos publicados. Los autores se comprometen a no someterlo simultáneamente a otras publicaciones.
- b) Ser resultado de investigaciones científicas, con evidentes aportes al conocimiento, siendo de dos tipos:
  - Artículo de investigación aplicada: Presenta de forma detallada los resultados de estudios científicos. Su estructura debe incluir, entre otros, cuatro aspectos fundamentales: introducción, metodología científica utilizada, resultados y conclusiones. La metodología científica debe detallar el procedimiento, métodos y técnicas científicas utilizadas para arribar a los resultados. Si se trata de una propuesta de mejora debe explicitarse la metodología utilizada para su validación científica. Ya sea

un diagnóstico o una propuesta de mejora debe mostrarse de forma convincente la argumentación científica sobre la que se sustenta.

- Artículo de investigación bibliográfica o conceptual: Ser resultado de una revisión bibliográfica donde se analizan, sistematizan e integran los resultados de investigaciones publicadas, con el objetivo de dar cuenta de los avances y las tendencias de desarrollo en una temática determinada. Debe presentar una cuidadosa y actualizada revisión bibliográfica con un uso amplio de referencias.
- c) Tener una extensión máxima de 5000 palabras (no más de 15 páginas), incluyendo bibliografía y anexos.
- d) Incluir no menos de 10 referencias bibliográficas y que la mayoría sea de los últimos 5 años.
- e) Deben cumplir estrictamente las normas editoriales. En el caso de las referencias bibliográficas si no tiene toda la información requerida en las Normas editoriales se rechazará el artículo.
- f) Se admiten en español o inglés. Los títulos, resúmenes y palabras claves se publican en ambos idiomas: español e inglés. Independientemente que se publiquen en español o inglés puede contener citas y referencias en otros idiomas.

### **3. Normas para la presentación de artículos**

Cada propuesta de publicación debe contener:

- a) Título del texto en español y en inglés.
- b) Nombres y apellidos de autores.
- c) Código ORCID de los autores.
- d) Institución, ciudad y país de los autores.
- e) Dirección de correo electrónico del autor para correspondencia.
- f) Resumen del texto en español y en inglés, que no exceda las 150 palabras. Debe estar redactado en un solo párrafo, donde se presente de manera concisa el propósito y los principales resultados y conclusiones de la investigación. Debe incluir fragmentos tomados textualmente del artículo, ni citas, ni referencias, ni abreviaturas.
- g) Palabras clave del texto (no menos de 3 y no más de 8), en español y en inglés. No deben coincidir con palabras o frases que ya estén en el título.
- h) Numeración JEL para palabras clave, según el código empleado internacionalmente en publicaciones económicas. Si no lo señalan los autores la Dirección de la Revista definirá la numeración JEL.
- i) Introducción.
- j) Desarrollo del artículo estructurado en epígrafes enumerados consecutivamente.
- k) Conclusiones.
- l) Referencias bibliográficas.

#### **4. Presentación formal de artículos**

- a) Procesador Microsoft Word
- b) Letra Times New Roman 12 puntos
- c) Interlineado 1,5
- d) Justificado
- e) Espacio entre párrafos
- f) Título y subtítulos en negritas y minúsculas tipo oración.
- g) Epígrafes enumerados.
- h) Introducción, conclusiones y referencias bibliográficas no se enumeran
- i) Tablas, esquemas, gráficos enumerados, con título y fuente.

#### **5. Proceso de arbitraje**

El proceso de arbitraje es a través de evaluadores ciegos.

Los originales serán enviados al menos a tres árbitros o evaluadores anónimos, expertos en el ámbito científico. Los evaluadores darán su opinión acerca de la calidad del artículo y pueden ofrecer sugerencias de modificaciones que mejoren, a su juicio, el trabajo evaluado, o de lo contrario rechazarán aquellos artículos que consideren no tienen la calidad requerida para su publicación. En cualquier caso, emitirán un Dictamen en formato preestablecido.

El Consejo Editorial, una vez recibido el criterio de los árbitros, acepta o rechaza el artículo. En caso de aceptación, el artículo podrá ser remitido posteriormente a los autores para añadir correcciones o para reajustar problemas de formato.

El Consejo Editorial garantiza que los expertos sean afines al tema abordado en el artículo arbitrado. Los criterios de los árbitros se le hacen llegar a los autores en un documento único elaborado por los editores.

#### **6. Derecho de autor**

Los autores conservan los derechos de autor y ceden a la revista el derecho de la primera publicación, con el trabajo registrado con la Licencia de Creative Commons Atribución-No Comercial 4.0 Internacional, que permite a terceros utilizar lo publicado siempre que mencionen la autoría del trabajo y a la primera publicación en esta revista. Los autores pueden realizar otros acuerdos contractuales independientes y adicionales para la distribución no exclusiva de la versión del artículo publicado en esta revista (por ejemplo, incluirlo en un repositorio institucional o publicarlo en un libro) siempre que indiquen claramente que el trabajo se publicó por primera vez en esta revista. Se permite y recomienda a los autores a publicar su trabajo en Internet (por ejemplo, en páginas institucionales o personales) antes y durante el proceso de revisión y publicación, ya que puede conducir a intercambios productivos y a una mayor y más rápida difusión del trabajo publicado.